



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**EL BALANCED SCORECARD COMO
HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

AGUSTÍN SIMÓN ELIDE

DE LA ROSA PÉREZ MIRSA POLETH

ESPINO MONTIEL JEYME MONSERRAT

Director de seminario:

García Mata Epifanio

México, noviembre 2020.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, José Eduardo y María Elena, quienes me dieron vida, educación, paciencia y apoyo incondicional, ya que sin ellos no sería nada de lo que soy ahora.

Espino Montiel Jeyme Monserrat

Agradezco a mis dos pilares, a mi mamá María Basilia y a mi padre Antonio Agustín que me han forjado en la persona que soy, gracias por brindarme todo su apoyo en cada uno de los aspectos. También de todo corazón les agradezco a mis hermanos y mis sobrinos por la calidez de su apoyo incondicional y la motivación.

Agustín Simón Elide

Dedico esta tesis a mi familia, quienes me brindaron el apoyo incondicional, me guiaron hasta alcanzar esta meta y siempre ser mi motivo para seguir adelante.

De la Rosa Pérez Mirsa Poletth

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a la Universidad Autónoma Metropolitana por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella y lograr una de mis metas, de igual manera quiero agradecer a todos los profesores que brindaron sus conocimientos para prepararme profesionalmente. Agradezco también a mi asesor de tesis, Lic. Epifanio García Mata quien con sus conocimientos me guió para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo. También quiero agradecer ampliamente a mis amigos, en especial a Elide y Poleth, ya que con ellas compartí buenos momentos, muchas horas de trabajo y me brindaron muchos consejos. Asimismo, le agradezco a César por estar presente en los malos momentos, por siempre escucharme y por apoyarme incondicionalmente. Por último, quiero agradecer a toda mi familia y todas las personas que siempre creyeron en mí.

Espino Montiel Jeyme Monserrat

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme concluir satisfactoriamente mi carrera. Gracias a mi universidad la UAM por brindarme cuatro años donde obtuve conocimientos a través de cada uno de los catedráticos que formaron parte en mi proceso de formación. Agradezco a mis padres, mis hermanos y mis sobrinos que me alentaban y me hacían ser mejor persona día con día, alegrándome mis días y siendo un combustible. Mis compañeras de tesina y las mejores amigas que pude encontrar en la universidad, logramos realizar esta tesina con esfuerzo, perseverancia, dedicación y paciencia.

Finalmente agradezco al quien es y fue un compañero durante toda mi estadía en la universidad, por apoyarme y nunca dejarme rendir, por motivarme por sacarme una sonrisa cuando más lo necesitaba gracias Israel.

Agustín Simón Elide

Agradezco a Dios por permitirme continuar con salud, fuerzas y empeño para concluir una meta más en mi vida y disfrutar de ella. Agradezco a mis padres a quienes les debo todo lo que soy, por guiarme, por apoyarme en cada decisión, ser mi ejemplo a seguir y convertirse en mi fortaleza, entrega y compromiso.

Al asesor encargado de guiar esta tesis, Epifanio García Mata, por su paciencia, conocimiento, experiencia y entusiasmo. A mis compañera de tesis Elide y Monserrat por su compromiso y por su valiosa amistad.

De la Rosa Pérez Mirsa Poleth

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	1
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivo central	2
1.2.1 Objetivos específicos	2
1.3 Pregunta central de la investigación	2
1.3.1 Preguntas secundarias	2
1.4 Importancia del estudio	2
1.5 Problemas y limitaciones	3
1.6 Descripción de la muestra	4
1.6.1. Historia de la empresa	4
1.6.2 Misión	5
1.6.3 Visión	5
1.6.4 Valores	5
1.6.5 Organización	6
1.6.6 Análisis FODA	6
CAPÍTULO 2	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Balanced Scorecard	7
2.1.1 Antecedentes del Balanced Scorecard	11
2.1.2 Objetivo del Balanced Scorecard	13
2.1.3 Beneficios del Balanced Scorecard	14
2.1.4 Perspectivas del Balanced Scorecard	16
2.1.4.1 La perspectiva financiera: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?	16
2.1.4.2 La perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?	17
2.1.4.3 La perspectiva interna de la empresa: ¿En qué debemos ser los mejores?	18
2.1.4.4 La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?	18
2.2 El Balanced Scorecard en la función de Recursos Humanos	20
2.2.1 Modelo propuesto en el Área de Recursos Humanos	20
2.2.2 Definición estratégica en recursos humanos	21
2.2.3 Definición de las cuatro perspectivas en el área de recursos humanos	22
2.2.4 Último paso en la elaboración del mapa estratégico en recursos humanos	24

2.3 Proceso de elaboración del Balanced Scorecard	25
2.3.1 Mapa estratégico	28
2.3.2 Indicadores	30
2.3.3 Implementación exitosa	31
2.4 Perspectiva actual del Balanced Scorecard	32
2.5 Principales logros obtenidos en empresas al aplicar el Balanced Scorecard	34
2.6 Resumen de las principales aportaciones de autores relevantes en la literatura del Balanced Scorecard.	41
2.7 Clima organizacional	44
2.7.1 Origen y antecedentes del clima organizacional	44
2.7.2 Definiciones del clima organizacional	48
2.7.3 Características del clima organizacional	49
2.7.4 Relación del clima organizacional con otros conceptos	51
2.7.4.1 Satisfacción	51
2.7.4.2 Motivación	52
2.7.4.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	53
2.7.4.2.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor	54
2.7.4.2.3 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	55
2.7.4.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland	56
2.7.4.3 Liderazgo	57
2.7.4.3.1 Teorías del liderazgo	59
2.7.4.3.1.1 Teoría de los rasgos	59
2.7.4.3.1.2 Teorías conductuales	60
2.7.4.3.1.3 Teorías contingentes o situacionales	60
2.7.4.3.1.4 Teorías contemporáneas	61
2.7.4.3.2 Estilos de liderazgo	63
2.7.4.4 Cultura organizacional	64
2.7.4.4.1 Ambiente laboral	66
2.7.5 Teoría del clima organizacional de Likert	69
2.7.6 Componentes del clima organizacional	71
2.7.7 Dimensiones del clima organizacional	73
2.7.8 Importancia del clima organizacional	76
2.7.8.1 Beneficios positivos del clima organizacional satisfactorio	77
2.7.8.2 Resultados de un clima organizacional negativo	78
CAPÍTULO 3	79
3. METODOLOGÍA	79
3.1 Planteamiento del problema	79
3.2 Hipótesis	79

3.3 Definición y especificación de las variables	80
3.4 Diseño utilizado de la investigación	81
3.5 Instrumentos de medición	81
3.6 Procedimiento de la investigación	82
3.6.1 Selección de la muestra	83
3.6.2 Análisis de datos	83
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5. REFERENCIAS	97
6. ANEXOS	100
ANEXO A) Entrevista a trabajadores de las sucursales de la empresa Frody.	100
ANEXO B) Cuestionario aplicado a las sucursales de la empresa Frody	103
ANEXO C) Análisis de datos	108
ANEXO D) Análisis de bloque de preguntas	109

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Introducción

En la presente investigación se pretende implementar y reconocer, si el clima laboral es propicio para la implementación del BSC como herramienta de gestión que ayuda al mejoramiento tanto interno como externo de la empresa Frody. Por consiguiente, esta herramienta brinda resultados efectivos en su correcta aplicación dentro de una empresa, por lo cual es un método que se utiliza para alcanzar la eficiencia y eficacia tanto de los procesos internos como externos en cuatro áreas fundamentales, en este caso el Balanced Scorecard involucra 4 factores principales como son: Perspectiva financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y desarrollo. En la actualidad las empresas buscan ser competitivas y mantenerse en el mercado así como ser rentables, por lo cual necesitan de herramientas que les ayuden a alcanzar sus objetivos y metas para seguir en el mercado, por esta razón, el BSC promete resultados efectivos al implementar esta herramienta.

Esta investigación tiene como objetivo fundamental el conocer cuál es el clima de la empresa Frody y si es aceptable la idea de implementar esta herramienta, enfocándose solamente en el área de recursos humanos, específicamente en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, por lo cual, se realizaron entrevistas y cuestionarios con la finalidad de obtener información, clasificarla y analizarla para su correcta interpretación.

Uno de los aspectos más relevantes que se plantean las empresas, ha sido la medición efectiva de la gestión y el rendimiento de su personal (CEEI, 2009). Se ha observado que la empresa Frody no posee una herramienta de gestión que le permita entender el funcionamiento del proceso de aprendizaje y desarrollo. Por esta razón el interés en realizar esta investigación es para conocer el clima organizacional de Frody y así mismo sugerir esta herramienta para que, la empresa alcance los objetivos que se plantea y mostrar un panorama de la situación actual de la empresa

1.2 Objetivo central

Proponer un Balanced Scorecard diseñado como elemento central que ayude a mejorar el clima organizacional de la empresa Frody.

1.2.1 Objetivos específicos

- Realizar una investigación previa del clima organizacional de la empresa Frody.
- Analizar la información obtenida de dicha investigación.
- Diseñar un mapa estratégico interno de la empresa para ver su ambiente organizacional actual.
- Conocer los beneficios que obtendría la empresa Frody con la posible utilización del Balanced Scorecard.
- Identificar las ventajas que lograría el uso del Balanced Scorecard en cuanto a la satisfacción de los trabajadores y su motivación.

1.3 Pregunta central de la investigación

¿La herramienta del Balanced Scorecard ayudaría a la empresa Frody para mejorar la satisfacción del trabajador, así como mantener motivado a su personal y finalmente mejorar su ambiente organizacional en la que se desarrollan?

1.3.1 Preguntas secundarias

1. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa Frody?
2. ¿Es posible diseñar un mapa estratégico para lograr los objetivos que establece la administración de recursos humanos?
3. ¿Qué beneficios obtendría la empresa Frody con la utilización de la herramienta del Balanced Scorecard enfocado en su clima organizacional?

1.4 Importancia del estudio

Los resultados que se pueden lograr a través del diseño de esta estrategia para la empresa Frody pueden ser diversos, si existe un clima adecuado se puede lograr que los trabajadores se alineen a la estrategia de la empresa, así como tener un mejor control de

gestión del capital humano, también facilita la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, aumenta la seguridad en los equipos de trabajo para participar en las acciones y decisiones de la empresa e incrementa el interés en los objetivos de la empresa.

Se ha mencionado que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de control y gestión empresarial muy útil que ayuda a la toma de decisiones y permite llevar a cabo los objetivos que en una empresa se tienen establecidos. El Balanced Scorecard es una herramienta de administración que muestra continuamente cuando una empresa y sus trabajadores alcanzan los resultados obtenidos por la estrategia.

Con la investigación se pretende mejorar el clima organizacional a través de la herramienta del Balanced Scorecard en la empresa Frody, puesto que el Balanced Scorecard le ayudará a tener un control interno del ambiente de trabajo. Además ayudará a establecer una estrategia para el logro de sus objetivos. El uso de esta herramienta permitirá el aumento de la satisfacción del trabajador así como su desempeño, obteniendo como finalidad el mejoramiento de sus actividades. También permitirá tener un panorama de las interrelaciones que conlleva el ambiente laboral dentro de la empresa Frody.

Este trabajo de investigación es importante para nuestra formación académica ya que podemos brindarle a la empresa una herramienta de gestión para que puedan mejorar internamente en cuanto a su ambiente laboral, igualmente aportar al lector cómo se lleva a cabo la utilización del Balanced Scorecard en una empresa.

1.5 Problemas y limitaciones

El alcance general de la investigación y los resultados obtenidos serán válidos para los trabajadores pertenecientes a 10 sucursales de la empresa Frody (La Viga, Plutarco, Portales, Villa de Cortes, Álamos, Coruña, Agrícola Oriental, Narvarte, Escuadrón 201 y Roma) y los objetivos establecidos y se limita al uso conceptual de esta herramienta para el logro del objetivo general propuesto y su adecuación como modelo para la medición y control de gestión y toma de decisiones.

Este proyecto de investigación se enfoca en la presentación de una propuesta de control de gestión, mediante el empleo de una herramienta gerencial conocida como Balanced Scorecard, como contribución al mejoramiento del desempeño de los trabajadores de las sucursales a investigar de la empresa Frody. Si los resultados obtenidos justifican una mejora para las sucursales, se podría sugerir a la dirección implementar la herramienta a más sucursales o a toda la organización.

Los problemas que pueden surgir a medida que se lleve a cabo la investigación en las sucursales podrían ser problemas como; el que se nieguen a contestar los cuestionarios los trabajadores de las sucursales, así como el que una sucursal no participe, el tiempo para poder aplicar dichos cuestionarios, la dificultad de poder llegar a cada una de las sucursales, así como los recursos para poder llegar. Estos serían algunos de los problemas que pueden presentarse.

Este proyecto de investigación tiene como propósito específicamente aplicarse en el área de recursos humanos y en concreto al ambiente laboral.

Una limitación es que no se cuenta con suficientes aplicaciones de la herramienta del Balanced Scorecard en empresas mexicanas, sin embargo en empresas extranjeras la aplicación de esta herramienta es más utilizada.

Finalmente, el estudio debe plasmarse en un conjunto de conclusiones relevantes de los distintos hallazgos metodológicos y prácticos del trabajo.

1.6 Descripción de la muestra

1.6.1. Historia de la empresa

La empresa Frody surge a partir de la venta de aguas frescas mediante un carro pequeño vendiendo en las calles de la Ciudad de México. Posteriormente, agregó la venta de nieves de diversos sabores y mantuvo la misma distribución. En los primeros locales que se inauguraron se vendían aguas, nieves y helados, conforme pasó el tiempo incrementó la variedad de productos. Después de un par de años se construyó la fábrica que está ubicada en Ajusco. También, a partir de la apertura de la fábrica dejaron la distribución de sus productos mediante los carros pequeños con los cuales empezaron, dejando solamente la distribución mediante sus locales. En el 2012 oficialmente se

registró la empresa con el nombre de Frody. Actualmente cuenta con 42 sucursales en funcionamiento. Por otro lado, dejaron la venta de aguas frescas y actualmente sus productos son diferentes con los que nació la empresa. Sin embargo, no ha dejado el objetivo con la cual se inició dicha empresa.

1.6.2 Misión

Ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de productos de alta calidad a un precio competitivo. Garantizando siempre una excelente atención por parte de nuestro personal, así como la limpieza de nuestras instalaciones.

1.6.3 Visión

Consolidarnos como la empresa mexicana más rentable y atractiva a nivel nacional e internacional en el segmento de helados y productos derivados.

1.6.4 Valores

Frody tiene objetivos claros y consistentes desde sus inicios. Sus principales valores son:

- **Calidad:** Ofrecer todos nuestros productos con una alta calidad es primordial para tener clientes satisfechos.
- **Atención:** Atender a nuestros clientes con un buen servicio y atención es fundamental.
- **Economía:** Ofrecer productos a precios accesibles para que todos puedan adquirir nuestros productos.
- **Higiene:** Mantener limpias nuestras sucursales, así como tener una buena higiene en la elaboración de nuestros productos es primordial.

1.6.5 Organización



1.6.6 Análisis FODA



CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras dejara de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones.

En cuanto a la definición de qué es el Balanced Scorecard, Luis Muñiz y Eric Monfort (2005) establecen que: “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados” (p.22). En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación. Primero es un sistema de medición porque el Balanced Scorecard busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde las cuatro perspectivas (financiera, clientes internos, procesos internos y aprendizaje. En segundo lugar, es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos y por último metas para determinar el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas. Finalmente, es una herramienta de comunicación, porque se encarga de dar a conocer los objetivos estratégicos y los respectivos indicadores a todos los trabajadores.

Con relación a Knapp (2001) refiere que el Balanced Scorecard se basa en tres conceptos generales de gestión:

Medición y fijación de objetivos. El concepto de Balanced Scorecard utiliza un “sistema de medición estratégico” en la raíz de la teoría. Una de las prácticas de medición y

gestión más utilizadas es la Gestión por objetivos. La gestión por objetivos es un proceso mediante el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de él y los utilizan como guías para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Comunicación, motivación y relaciones humanas. Uno de los conceptos fundamentales clave del Balanced Scorecard es que los empleados están motivados por una “línea de visión” clara desde sus actividades hasta la estrategia de la organización. Los empleados quieren entender el vínculo entre lo que hacen y cuál es la misión, visión, valores y estrategia de la organización. Estas ideas se basan principalmente en la teoría de la gestión de la Escuela de Relaciones Humanas.

Estrategia de negocios. El tema de estrategia empresarial es profundo y amplio, básicamente abarca la perspectiva del cliente, es decir debe de coincidir la estrategia de la empresa hacia sus clientes con la disciplina de valor. Para lograr la máxima efectividad, una empresa debe de perseguir una de las disciplinas de valor para el cliente, las cuales pueden ser; excelencia operativa, liderazgo de producto o intimidad o relación estrecha con el cliente.

Kaplan (2010) afirma:

A menudo digo que cuando puedes medir de lo que estás hablando, y expresar en números, sabes algo al respecto; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es escaso y tipo insatisfactorio. Si no puede medirlo, no puede mejorarlo. Norton y yo creíamos que la medición era tan fundamental para los gerentes como lo era para los científicos. (p.2)

Para poder entender el sustento y la base del Balance Scorecard es necesario comenzar con definiciones básicas. Ostengo (2006) afirma: “La gestión es la activadora de la organización, es la encargada de generar el ciclo operacional, mantenerlo en funcionamiento y adaptarlo a las exigencias del contexto, conformado por el mercado y el entorno social de la organización” (p.65). La gestión como se menciona es una función importante en la organización y que va de la mano con el control de acuerdo a la visión clásica, el control consiste en: comprobar si todo ocurre conforme al programa

adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

Se afirma que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia, lo anterior puede indicar que se establece la estrategia primero a través de un proceso formal y racional, y luego ésta dicta el diseño de los sistemas de gestión de la empresa. Otro punto de vista es que las estrategias surgen por experimentación, en este punto se observa un papel influyente de los sistemas de gestión de la empresa (Anthony & Govindarajan, 2007, p.6).

Los sistemas de control de gestión se relacionan así con la estrategia, con su diseño, implementación y con los procesos que retroalimentan y dictan las acciones necesarias de mejora. Los controles de gestión y sus esquemas aplicados son herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias esperadas. Así pues, la función principal del control de gestión es asegurar la ejecución de las estrategias escogidas.

Existen dos tipos de controles los cuales se denominan, controles formales e informales. Los controles informales están determinados por: la cultura organizacional, los estilos de comportamiento individual y las pautas del entorno global y del sector, para conocer las oportunidades y amenazas que de ahí surgen. Los controles formales están compuestos por: la planeación estratégica de la organización, el sistema integrado de información (gerencial y contable) que tenga implementado la organización y su tipo de estructura organizativa.

Si bien el primer control, tipo de planteamiento estratégico, toma en consideración situaciones referidas al entorno y a la organización, los dos son controles que están referidos únicamente a la organización. Los controles (formales e informales) son los que constituyen la denominada “matriz de control basada en el planteamiento estratégico”.

El Balanced Scorecard es un modelo de planeación estratégica que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados.

La planeación estratégica es el proceso de implementar distintos planes operativos en una empresa, para alcanzar sus metas, en el corto, mediano y largo plazo, evaluando decisiones y proyectos de mejora, que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos, de mercado y empresariales. También es considerada como, conjunto de

análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia de las empresas, que busca mantener un equilibrio viable entre la organización y el entorno. La planificación estratégica, según lo establecido por Muñiz L. y Monfort, E. (2005), su formulación se basa en tres elementos fundamentales, la misión, visión y la estrategia, los cuales se definen a continuación.

En relación con la misión de las organizaciones Wheelen (2007) señala que: “La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella, una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve” (p.12).

Luis Muñiz y Eric Monfort (2005) señalan que la visión es el punto de referencia que se quiere alcanzar en el futuro, además establecen que la visión da respuesta a las preguntas tales como: ¿qué y cómo queremos ser?, ¿qué deseamos lograr?, ¿para que lo hacemos?, ¿cómo queremos que nos describan?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cuáles son nuestros valores? y ¿qué valor nos distingue?

Según Wheelen (2007) los valores son: “Los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados” (p.17).

Por lo anterior se deben de establecer los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, es un proceso que se lleva a cabo posterior a la planificación estratégica de la empresa y representa para el Balanced Scorecard uno de los elementos de mayor importancia, puesto que a través de ellos se da a conocer el camino que se debe recorrer para que la estrategia de la empresa se alcance, por otro lado, permiten describir, comunicar, implementar y controlar la estrategia en todos los niveles de la organización.

Además, el Balanced Scorecard pone en el centro la estrategia y la visión, no el control. Establece metas, pero supone que la gente adoptará cualquier clase de comportamientos y tomará cualquier clase de acciones que sean necesarias para llegar a esas metas. Las

mediciones se diseñan para atraer a la gente hacia la visión general. Los altos ejecutivos pueden saber cuál debería ser el resultado final, pero no pueden decir a los empleados exactamente cómo alcanzar ese resultado. (Kaplan y Norton, 2005).

2.1.1 Antecedentes del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard no fue el primer marco de trabajo en proponer que las métricas no financieras se utilizaran para motivar, medir y evaluar el desempeño de las organizaciones. Se pueden identificar al menos 4 planteamientos parecidos durante el lapso de tiempo comprendido entre 1950 y 1980.

En la década de 1950, un grupo de personal corporativo de General Electric realizó un proyecto para desarrollar medidas de desempeño en las unidades de negocios descentralizadas de GE. El equipo del proyecto recomendó que el desempeño se midiera con una métrica financiera y siete no financieras.

Casi al mismo tiempo, Herbert A. Simon y varios investigadores de la recién formada Escuela de Graduados de Administración Industrial en la Universidad Carnegie-Mellon identificaron varios propósitos para la información contable en las organizaciones:

Preguntas del cuadro de mando: "¿Lo estoy haciendo bien o mal?"

Preguntas dirigidas a la atención: "¿Qué problemas debe analizar?"

Preguntas para resolver problemas: "De las varias formas de hacer el trabajo, ¿cuál es la mejor?".

Simon y sus colegas exploraron el papel de la información financiera y no financiera para enfrentar estas tres preguntas. Este estudio fue quizás el primero en introducir el término "Scorecard" en la discusión de la gestión del rendimiento.

Peter Drucker introdujo la gestión por objetivos en su libro clásico de 1954, "The Practice of Management". Drucker argumentó que todos los empleados deberían tener objetivos de desempeño personal que se alineen fuertemente con la estrategia de la empresa.

A mediados de la década de 1960, Robert Anthony, basándose en la investigación de Herbert A. Simon y en otro de sus artículos sobre decisiones programadas versus no programadas, propuso un marco integral para los sistemas de planificación y control.

Anthony identificó tres diferentes tipos de sistemas: planeación estratégica, control de gestión y control operacional.

Previendo el desarrollo posterior de los mapas estratégicos, Anthony afirmó que la planificación estratégica depende "de una estimación que relaciona causa y efecto, entre un curso de acción y un resultado deseado", pero concluyó que, debido a la dificultad de predecir tal relación, "La planificación estratégica es un arte, no una ciencia".

A principios del siglo XX y durante la revolución del Scientific Management (gestión científica), ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado paneles de control que combinaban indicadores financieros y no financieros, siendo esta una definición bastante limitada. A través de las aportaciones doctrinales de Sulzer (1976), se puede afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX. Según Sulzer, es en Francia, donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aun cuando el concepto propiamente dicho de "Cuadro de Mando de la Empresa" aparece en EE.UU alrededor de 1948. El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord (tablero de mandos o cuadro de instrumentos). El concepto de Tableau de Bord (TDB) apareció en Francia entre las dos guerras mundiales. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica y una idea académica.

Dos de los principales iniciadores del Cuadro de Mando Integral fueron Robert S Kaplan y David P. Norton comenzaron sus estudios en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (HBR) (enero-febrero 1992). Luego, en un segundo artículo de HBR, describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre-octubre 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton "La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica", HBR 1996, enero-febrero. En la Figura 1 se aprecian los antecedentes del Cuadro de Mando Integral, el cual hoy en día continúa evolucionando a través de nuevas metodologías y herramientas que lo van desarrollando tanto en el mundo académico como en el empresarial.

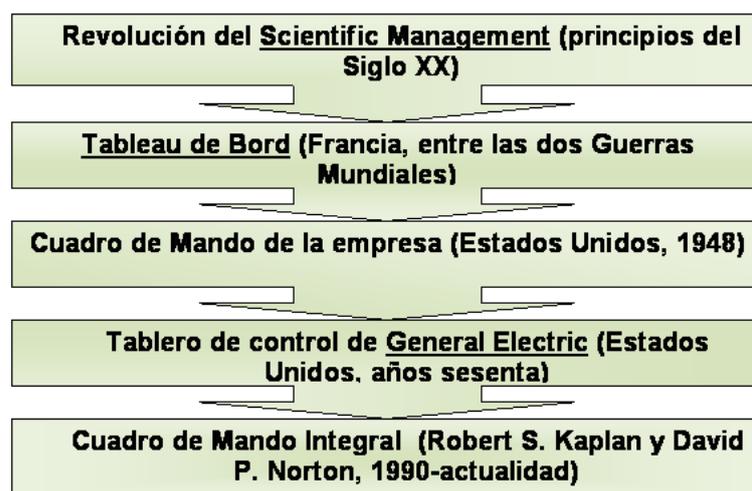


Figura 1. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral. Tomado de: Y, Sánchez, s.f. *Control de gestión: El Cuadro de Mando Integral.*

Balance Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que, a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

2.1.2 Objetivo del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral fue desarrollado bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional. Desde su introducción en la década de 1990 hasta la fecha, ha sido desplegado en diversos ámbitos y aspectos, aunque el enfoque principal ha seguido siendo la perspectiva estratégica que proponen. Para los autores, el BSC surge como la síntesis del enfrentamiento que existe entre la necesidad de las organizaciones para medir la

construcción de capacidades competitivas y el modelo de contabilidad financiera de costos históricos. Lo definen como un modelo de sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica. En el mismo sentido se menciona que el BSC permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos, organizados en las cuatro áreas fundamentales, facilitando la adaptación del modelo de gestión a las necesidades del administrador dentro del ámbito competitivo. Las medidas financieras tradicionales basadas en hechos pasados siguen siendo importantes, pero ante la necesidad de invertir a largo plazo en la construcción de capacidades sostenibles y en las relaciones con los clientes, se requiere de medidas que permitan guiar y evaluar la manera en que las empresas de la era de la información crean valor con sus clientes, proveedores, procesos, tecnología e innovación.

El BSC se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O, dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales. (CEEI, 2009, p.16).

2.1.3 Beneficios del Balanced Scorecard

Además de proporcionar información a los altos ejecutivos desde cuatro perspectivas diferentes, el Balanced Scorecard minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados. Varias empresas ya han adoptado el Balanced Scorecard. Y se ha mostrado que resuelve varias necesidades.

Primero, reúne en un único informe de gestión muchos de los elementos aparentemente dispares en la agenda competitiva de una empresa. Segundo, el Scorecard protege contra la suboptimización. Al forzar a los altos ejecutivos a considerar todas las mediciones operacionales importantes en sus conjuntos, el Balanced Scorecard les permite apreciar si la mejora en un área pudo haberse alcanzado a expensas de otra (Kaplan y Norton, 2005, p.5)

El Balanced Scorecard muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene

como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

Por otro lado, el Balanced Scorecard permite alinear a los empleados con la organización por medio de la visión estratégica que tenga la compañía. Los colaboradores van a entender más fácilmente la visión que tiene la empresa del negocio y sabrán que con el desarrollo de su trabajo y con sus aportes individuales podrán convertir esa visión en una realidad. También permite mejorar la comunicación interna en las organizaciones y es la llave para que los colaboradores sepan realmente cuáles son las metas grupales que persiguen la compañía y cuáles las individuales que debe conseguir cada uno de ellos.

La amplia y detallada información que produce el Balanced Scorecard con respecto al desempeño y al cumplimiento de metas de cada colaborador y de cada departamento de la organización, permite y exige mejorar la capacidad de análisis de los directivos y de los encargados del proceso. Esto se verá reflejado a futuro, puesto que los resultados y la consecución de las metas deben ir mejorando en cada medición de acuerdo al análisis preciso y a las medidas que se adopten en cada una de las evaluaciones previas.

Como podemos ver, la implementación de Balanced Scorecard en la organización es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y para corregir a tiempo las acciones, e incluso redefinir las estrategias si es necesario, con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas. El BSC es una estrategia orientada fundamentalmente a alcanzar los

resultados corrigiendo los errores sobre la marcha. Así mismo, para crear un BSC, el equipo directivo de una organización traduce la misión, la visión y la estrategia de la empresa en un cuadro de mando. Las medidas del cuadro de mando deberían representar el éxito a largo y corto plazo en la ejecución de la estrategia. (Kaplan y Norton. 2001).

2.1.4 Perspectivas del Balanced Scorecard

Los elementos fundamentales que componen el Balanced Scorecard son cuatro perspectivas y cada una tiene un fin en particular, así como sus características. El autor Baraybar (2010) afirma:

Las perspectivas nos permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación. (p.20)

Las principales perspectivas consideradas en el cuadro de mando integral son las siguientes:

2.1.4.1 La perspectiva financiera: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

De acuerdo con los autores Kaplan y Norton (2005) señalan:

Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. (p.8)

Desde el punto de vista del Balanced Scorecard, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costos e inversiones, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Es importante mencionar que éstos están basados en la contabilidad financiera y, por tanto, muestran el pasado. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren que la información es completa y consistente. Por tanto, los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan generalmente de los siguientes

aspectos: ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos, etc.

2.1.4.2 La perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

“Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando”. (CEEI, 2009, p.20).

Muchas empresas tienen hoy una misión corporativa enfocada en el cliente. “Ser el número uno en entregar valor a los clientes” es una típica declaración de la misión. El cómo una empresa se esté desempeñando desde la perspectiva de sus clientes se ha vuelto, por lo tanto, una prioridad para los altos ejecutivos. El Balanced Scorecard exige que los ejecutivos traduzcan su misión general de servicio a los clientes en indicadores específicos que reflejen los factores que realmente les importan. Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo. El tiempo de antelación mide el tiempo necesario para que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes. Para los productos existentes, el tiempo de antelación puede medirse a partir del tiempo desde que la empresa recibe un pedido hasta que efectivamente entrega el producto o servicio al cliente. Para los productos nuevos, el tiempo de antelación representa el tiempo de llegada al mercado, o cuánto tiempo tarda un nuevo producto en pasar de la etapa de definición al inicio de los envíos. La calidad mide el nivel de defectos de los productos entrantes, según es percibido y medido por el cliente. La calidad podría también medir las entregas a tiempo: la exactitud de los pronósticos de entrega de la organización. La combinación de desempeño y servicio mide cómo los productos o servicios de la empresa contribuyen a crear el valor para los clientes. Para poner el Balanced Scorecard en acción, las empresas deben articular metas para el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio y luego traducir esas metas en indicadores específicos.

Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente. Por tanto, la importancia del concepto de satisfacción del cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es

necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio o producto.

La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir. De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización.

2.1.4.3 La perspectiva interna de la empresa: ¿En qué debemos ser los mejores?

Las mediciones internas para el Balanced Scorecard deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad, por ejemplo. Las empresas deberían procurar también identificar y medir sus competencias centrales, las tecnologías clave necesarias para asegurar un continuo liderazgo en el mercado. Las empresas deberían decidir en qué procesos y competencias deben ser las mejores y especificar indicadores para cada uno. (Kaplan y Norton, 2005, p.6)

Las mediciones basadas en el cliente son importantes, pero deben ser traducidas en indicadores de lo que la empresa debe hacer internamente para satisfacer las expectativas de sus clientes. Después de todo, un excelente desempeño desde la perspectiva del cliente se deriva de procesos, decisiones y acciones que ocurren por toda la organización. Los ejecutivos deben enfocarse en aquellas operaciones internas cruciales que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1.4.4 La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

De acuerdo con Baraybar (2010) esta perspectiva: “Depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización, como, por ejemplo: el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, etc.” (p.22).

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas.

Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de los empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a los clientes.

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación.

Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral... que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo:

- Horas de formación por empleado
- Ritmo de crecimiento salarial
- Número de empleados con formación superior
- Número de patentes
- Nivel de productividad
- Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Todos los empleados aportan valor en las empresas y eso solo se logra potenciando e invirtiendo en su conocimiento, además de cuestionarlo adecuadamente. Todo ello para alcanzar la eficiencia en sus procesos ya que los trabajadores son la base de todas las empresas que logran día con día sus objetivos.

Una vez definidas las cuatro perspectivas debe tenerse en cuenta que la implementación del Balanced Scorecard, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras.

2.2 El Balanced Scorecard en la función de Recursos Humanos

De otra forma, el Balanced Scorecard surge como modelo para evaluar la gestión del desempeño, haciéndose aplicable a la función de recursos humanos. El modelo ha sido adoptado bajo diversas perspectivas en esta área entre las que encontramos: alineamiento estratégico, sistemas de reconocimiento, planeación de recursos humanos, evaluación gubernamental, medición del capital humano, etc. La aplicación del Balanced Scorecard en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio y se debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, adaptadas al enfoque del área: la perspectiva estratégica, la perspectiva de operaciones, la perspectiva del cliente, y la perspectiva financiera. (Ríos, Ferrer, Muñoz y Martínez, 2010).

2.2.1 Modelo propuesto en el Área de Recursos Humanos

Se propone un modelo que permita la implementación del BSC en el área de recursos humanos en cualquier organización sin importar tamaño o giro. El modelo asume que previo a su elaboración, se tenga formalizada la estrategia organizacional, y que, a su vez, la función de recursos humanos despliegue su propia estrategia alineada con la primera (Ver Figura 2). Como es clave en todos los procesos de gestión, la comunicación está implícita en todo el modelo, desde el despliegue de las estrategias hasta la retroalimentación de resultados, es decir, como los controles reportan que se están ejecutando las estrategias. (Ríos, et al. 2010).

Cabe resaltar que aunque los enunciados de la estrategia no definen un alcance en términos numéricos o una especificación de término, si deben ser lo suficientemente claros para ser comprendidos por los niveles involucrados. La definición de estrategias claras y con enfoque a la comunicación y el despliegue, es uno de los pasos más importantes para que el Balanced Scorecard de recursos humanos tenga sentido con respecto a las metas de la organización y se aprecia el valor que aporta.

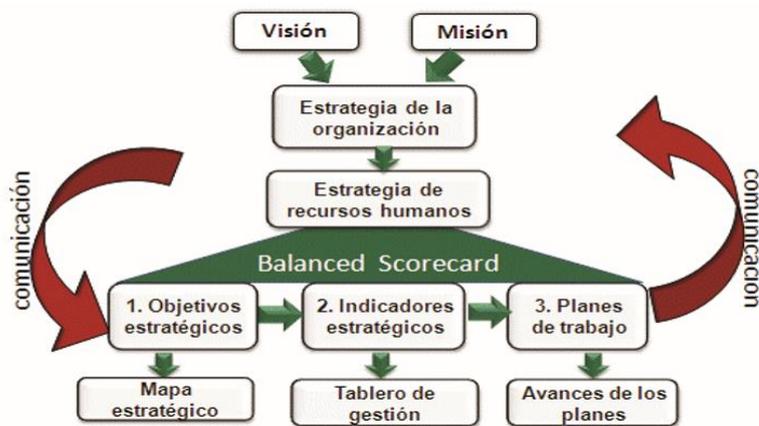


Figura 2. Modelo planteado. Tomado de: M, Ríos et al, 2010. *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos*. Vol. 20, p. 150. Copyright por: Cuadernos de Estudios Empresariales.

2.2.2 Definición estratégica en recursos humanos

La definición de la estrategia se toma a partir de la misión y visión que tiene la empresa en general, ambas deben de ser claras y concisas. Una vez que la organización tiene clara la estrategia general, el primer nivel del equipo de recursos humanos necesita plantear su propuesta estratégica alineada con la general, sin olvidar que, en cada caso, la estrategia de recursos humanos deberá estar orientada a la cultura y estructura de la organización. El enunciado de la estrategia debe tener la misma claridad de la estrategia corporativa, y debe de haber una relación entre ambas estrategias. (Ver Figura 3).

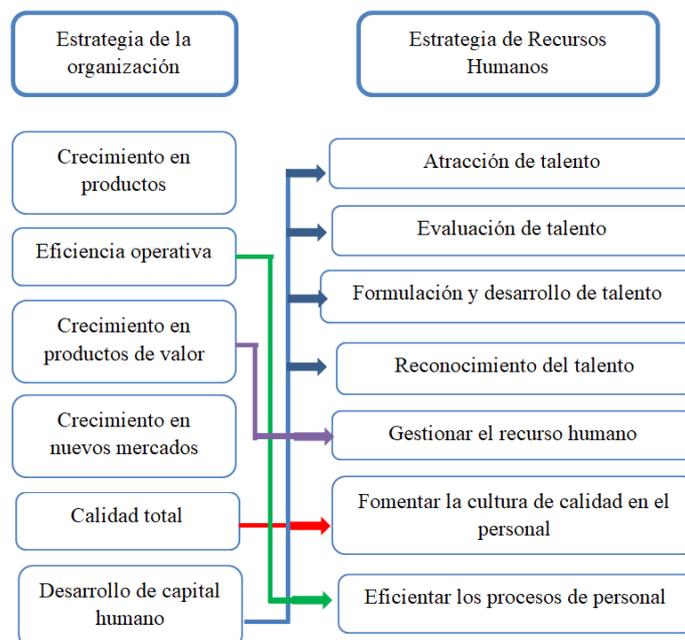


Figura 3. Relación entre estrategias: Elaboración propia basado en: M, Ríos et al, *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos*. Copyright (2010) por: Cuadernos de estudios empresariales.

Después de definir la estrategia se deben de establecer los objetivos estratégicos, los cuales son los procesos realizados para cumplir la estrategia y se representan en enunciados breves como resultado de un ejercicio de la media y alta gerencia de recursos humanos. Los siguientes cuestionamientos ayudan a definirlos o revisarlos: (Ríos, et al., 2010).

- ¿Cuáles objetivos son críticos?
- ¿Cuáles son los indicadores del desempeño para cada objetivo?
- ¿Cómo se medirá el progreso de los objetivos?
- ¿Cuáles son las barreras para el cumplimiento de cada objetivo?
- ¿Qué actitudes y aptitudes se requieren del personal para alcanzar los objetivos?
- La función de recursos humanos, ¿está proporcionando al personal las competencias necesarias para alcanzar estos objetivos?
- ¿Qué cambios se requieren realizar?

Estas preguntas pretenden que los objetivos sean enfocados evitando incongruencias al momento de enlazar metas e indicadores. El equipo responsable deberá definir y enlazar los objetivos desde las cuatro perspectivas para mantener el balance de los indicadores en las siguientes etapas de la construcción del BSC (Ver Figura 4).

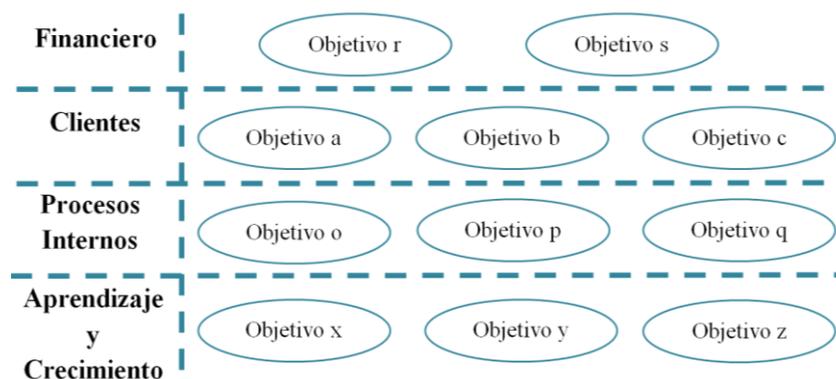


Figura 4. Mapa de objetivos estratégicos. Elaboración propia basado en: M, Ríos et al, *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos*. Copyright (2010) por: Cuadernos de estudios empresariales

2.2.3 Definición de las cuatro perspectivas en el área de recursos humanos

- Perspectiva financiera

Los objetivos deben responder a la pregunta ¿qué resultados financieros tangibles entregaremos a nuestros accionistas? Los resultados de tener una organización enfocada al aprendizaje, unos procesos internos de excelencia y enfocados a la satisfacción del cliente, tienen un impacto financiero en la organización, la medición de este impacto evidencia que el sistema de gestión está en la línea de lo esperado. Los objetivos financieros normalmente se presentan en dos vertientes, la primera se refiere a la generación de ingresos para la organización, la segunda es el costo de los productos y servicios que brinda; esta combinación de mayores ingresos y menor costo es lo que genera ganancias para una organización. Los objetivos estratégicos correspondientes a la perspectiva financiera deben definirse al final del ejercicio del mapa estratégico, aunque su presentación sea en la parte alta del mismo mapa. El punto de partida debe surgir desde la perspectiva del cliente, para el caso de recursos humanos generalmente se trata de clientes internos.

- Perspectiva de clientes

En el área de recursos humanos, los objetivos estratégicos, deben ser desglosados bajo la perspectiva de quienes reciben los productos o servicios del área, y pueden expresarse en las siguientes categorías: tiempo de respuesta, calidad de los productos y/o servicios, servicio y, costo. Estas cuatro categorías permiten abarcar con amplitud las solicitudes de los clientes considerando que la función tiene dos tipos de cliente: 1. Los directivos, actuando como administradores de los procesos de recursos humanos en el personal a su cargo. 2. Los empleados, incluyendo a los directivos, cuando requieren de los servicios de recursos humanos para gestionar un proceso personal.

- Perspectiva de procesos internos

Los objetivos de la perspectiva de cliente deben ser traducidos en lo que la compañía debe hacer muy bien internamente para satisfacer las expectativas de los clientes. Tomando cada objetivo de la perspectiva de clientes, se deben definir los procesos de recursos humanos que se deben realizar. Esta relación, se puede apoyar gráficamente de una flecha que parte del proceso interno definido y que termina en el objetivo u objetivos de la perspectiva cliente con los que tenga una relación directa de causa-efecto. A manera de ejemplo las relaciones de los objetivos de procesos internos con los objetivos de la perspectiva de clientes. Tomando como referencia el objetivo “Desarrollar Capital Humano”, observamos su relación hacia el objetivo “Capital

Humano”, de la perspectiva cliente. Esta vinculación significa que crear proyectos destinados al “desarrollo de capital humano” generará un efecto en los clientes internos. Es decir, potenciará las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a la organización.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos basados en el cliente y en los procesos internos identifican los parámetros que la compañía considera más importantes para el éxito competitivo. Sin embargo, las metas del éxito están en constante cambio. La competencia global a la que se enfrentan las organizaciones de esta época requiere que las empresas realicen mejoras continuas para entregar nuevos y mejores productos y servicios. En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor. En cuanto a la función de recursos humanos, al construir esta sección del Balanced Scorecard algunas organizaciones pueden incurrir en el error de que esta perspectiva se refiere únicamente, al “lado humano” de recursos humanos, sin embargo, esta perspectiva además de considerar los objetivos para que el personal de recursos humanos cuente con las competencias requeridas para administrar y operar los procesos internos críticos, también se refiere a los recursos tecnológicos y a los procedimientos necesarios que sean la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas. Por eso, los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento se deberán relacionar mediante flechas de causa y efecto con los de la perspectiva procesos internos, con la finalidad de establecer el impacto de las acciones en el siguiente nivel.

2.2.4 Último paso en la elaboración del mapa estratégico en recursos humanos

El último paso en la elaboración del mapa consiste en relacionar los objetivos de la perspectiva financiera, mediante las flechas de causa-efecto, con los marcados en la perspectiva clientes, en otras palabras, es la realización del mapa estratégico.

La Figura 5 muestra un ejemplo de un mapa de objetivos estratégico concluido en donde se evidencia las relaciones existentes entre las perspectivas y el efecto que tienen dichas perspectivas desde la inicial de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

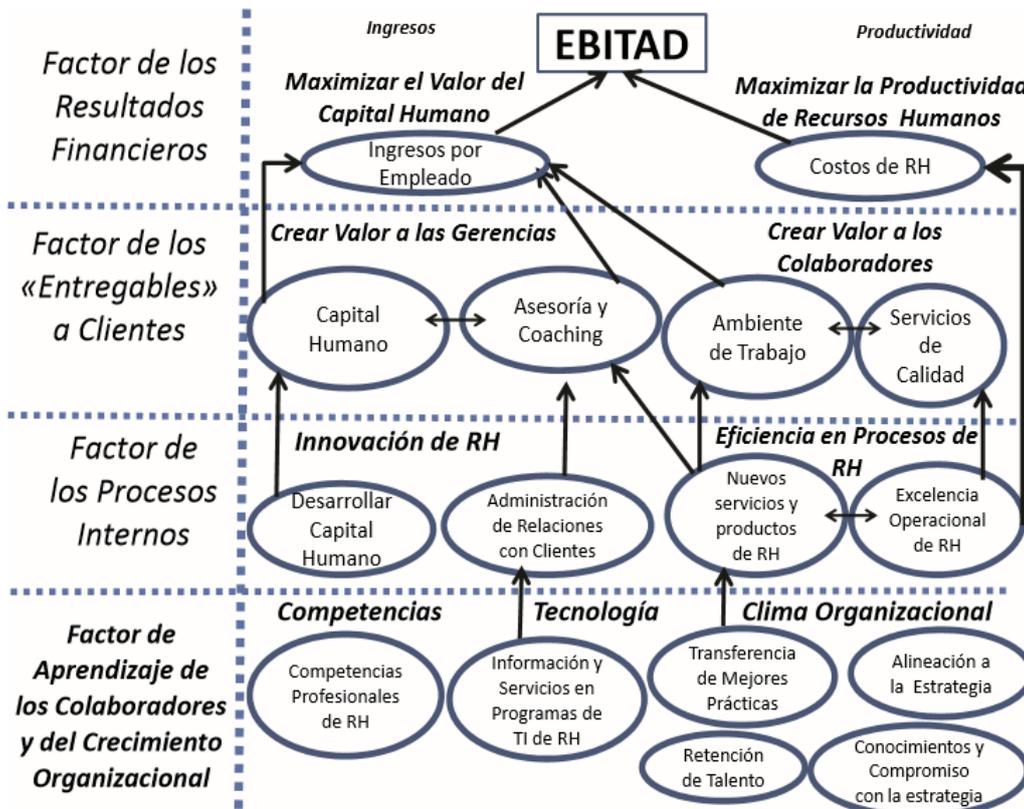


Figura 5. Mapa de objetivos estratégicos completo. Tomado de: M, Ríos, et al., 2010. *El Balanced Scorecard en Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos.* Vol. 20, p. 158. Copyright por: Cuadernos de Estudios Empresariales.

2.3 Proceso de elaboración del Balanced Scorecard

Por lo que se refiere a cómo llevar a cabo el diseño de un Balanced Scorecard se puede definir a continuación: (CEEI, 2009).

- Planificación

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar y estimar con qué sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario. En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo

contrario, estará condenado al fracaso. Además, es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implementación del Balanced Scorecard. También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto. En este caso se dará una mayor importancia a la perspectiva de innovación y aprendizaje, puesto que es en ésta donde se mide la capacidad de una empresa para mejorar.

- Análisis y recopilación de información

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costos, informes departamentales, etc. Se obtendrá un informe de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

- Definición de la estrategia

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

- Fijación de indicadores

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar, se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

- Establecimiento de iniciativas y tareas

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

- Configuración del cuadro de mando integral

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y

suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores. (p.28).

También el proceso de elaboración del Balanced Scorecard señalado por Kaplan y Norton (2008) que el cuadro de mando integral, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos instaurados por Kaplan y Norton (2008) se detallan a continuación:

- a. Traducir la visión y la estrategia: Es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboran objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, éstos últimos deben representar claramente, a través de una cadena causa efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: En este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influyen en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alinean hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando, y así se alcance la estrategia organizacional.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: En este caso luego de que el cuadro de mando integral ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas

que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización. Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el cuadro de mando integral.

- d. Aumentar el feedback y formación estratégica: Es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía y, en el caso de que existiese alguna desviación, el cuadro de mando integral se retroalimenta, lo que crea un nuevo aprendizaje, el que desencadena una nueva estrategia y por tanto se reconstruyen otra vez todos los elementos que nacen a partir de ésta. Lo que brinda a la organización una oportuna capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y además permite que ésta se encamine nuevamente hacia el cumplimiento de la estrategia.

2.3.1 Mapa estratégico

Tras la reflexión estratégica que surge del análisis empresarial, se procede al diseño del mapa estratégico que representa, de forma gráfica, la forma en la que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás. El mapa estratégico, a través del Balanced Scorecard, muestra a una organización cómo cada uno de sus objetivos se convierte en resultados. Se trata de la representación gráfica de la estrategia que estará formada por las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje), las líneas estratégicas y las relaciones causa-efecto establecidas entre los objetivos, lo que resulta fundamental para valorar la importancia relativa de cada objetivo estratégico. La idea de vínculos causales entre los objetivos y perspectivas del Balanced Scorecard llevó a la creación de un mapa estratégico.

El mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

La idea es que a través de la ilustración del mapa estratégico de la compañía se represente la estrategia en que se basa (Kaplan, 2010, p.30)

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico y el Balanced Scorecard traducen la estrategia a objetivos específicos, medidas, targets e iniciativas en las cuatro perspectivas. En otras palabras, permite traducir, comunicar, implementar y revisar la estrategia.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

1. Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados
2. Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
3. Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Beneficios del Mapa estratégico. Los beneficios e importancia del mapa estratégico son los siguientes:

- Ayuda a detectar posibles inconsistencias entre objetivos.
- Mejora el nivel de comunicación en la organización
- Se logran reducciones considerables en los periodos de negociación, como, por ejemplo, el de los presupuestos.
- Ayuda a detectar aspectos importantes que no han sido tenidos en cuenta en la planeación estratégica tradicional.
- Permite traducir las actividades diarias de las personas y convertirse en un elemento de gestión del cambio

-
- Facilita la toma de decisiones alineadas con la estrategia

2.3.2 Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizar en indicadores. Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. El indicador sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para cada indicador es necesario definir la perspectiva en la que se enmarca, el objetivo que mide, la frecuencia con la que será revisado, y la persona responsable de ello. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos operativos y permite medir el logro de éstos. A continuación, se enumeran las principales categorías según su forma de medición:

- Cuantitativos simples. Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absolutos (cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.
- Cuantitativos compuestos (fórmulas). Son indicadores cuya escala de medición tiene cero absolutos o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una fórmula. Por ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- Cualitativos ordinales. Son aquellos que no son de carácter numérico, pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo, calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- Cualitativos nominales. Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor. Por ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

En la metodología del Balanced Scorecard se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o guía (lead). Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados (lag). Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal. Según Kaplan y Norton (2008), un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se pueda difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado en el que se encuentra la empresa o área de negocio.

2.3.3 Implementación exitosa

El Balanced Scorecard debe contener las cuatro perspectivas de resultado que indican un rendimiento, junto con los indicadores para crear un futuro exitoso. Este marco equilibrado permite que un equipo de gestión ejecute los siguientes cuatro procesos de gestión estratégica:

- Aclarar y traducir visión y estrategia.
- Comunicar y vincular objetivos y medidas estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.

-
- Mejore la retroalimentación estratégica y el aprendizaje.

Estos cuatro procesos de gestión estratégica son las claves de la teoría del cuadro de mando integral. El último refinamiento de este concepto se desarrolló a partir de las experiencias de las empresas que implementan el Balanced Scorecard en sus procesos de gestión estratégica. Kaplan y Norton descubrieron que la implementación de la estrategia es tan importante como el desarrollo de la misma. Proponen que la implementación exitosa de la estrategia incorpora los siguientes cinco principios de gestión estratégica (Kaplan y Norton, 2001):

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Haga de la estrategia el trabajo diario de todos.
- Haga de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Dentro de los cinco principios hay varios elementos. Estos nuevos elementos agregan las siguientes secciones nuevas a la teoría:

- Mapas de estrategia: estrategia alineada con la propuesta de valor
- Cuadros de mando personales: estrategia alineada con los objetivos personales.
- Presupuestos estratégicos y operativos: estrategia financiada.
- Informes abiertos: todos los empleados obtienen las reuniones de información y administración para discutir el desempeño.

2.4 Perspectiva actual del Balanced Scorecard

Finalmente, las investigaciones y trabajos con respecto a la evolución del Balanced Scorecard se han centrado en los cinco principios, en el que las empresas vinculan la estrategia y sus operaciones. Los elementos de la arquitectura de un completo sistema de gestión de ciclo cerrado que vincula la planificación estratégica con la ejecución operativa son los siguientes:

1. Desarrollar la estrategia.
2. Traducir la estrategia

-
3. Alinear la organización.
 4. Plan de operaciones
 5. Monitoree y aprenda
 6. Probar y adaptar la estrategia.
 7. Oportunidades futuras

El punto de oportunidades futuras se refiere a la colaboración intensiva y continua con empresas innovadoras y públicas, agencias del sector y organizaciones sin fines de lucro han informado las mejoras y capacidades del cuadro de mando integral original. Entre estos avances están los siguientes:

- Mapas estratégicos de objetivos estratégicos.
- Extender el concepto a empresas sin fines de lucro y del sector público.
- Medición de la preparación estratégica de activos intangibles.
- Papel del liderazgo ejecutivo.
- Crear sinergias a través de la alineación de las unidades comerciales y de soporte con las corporativas estrategias
- Usar la comunicación para crear una motivación intrínseca.
- Desplegar la motivación extrínseca alineando los objetivos personales de los empleados y compensación a objetivos estratégicos
- Vinculación de la estrategia y las operaciones en un nuevo sistema de gestión de circuito cerrado
- Creación de la oficina de gestión de estrategias.

Afirma Kaplan (2010):

La evidencia empírica de que Norton y yo hemos visto y documentado en los últimos 15 años identifica el *liderazgo* como la variable más importante explicando el éxito o el fracaso. Para establecer una hipótesis audaz, el liderazgo puede ser tanto necesario como suficiente para el éxito, es necesario ya que, sin él, el Balanced Scorecard será solo otro sistema de informes ad hoc y los beneficios de integrar el Cuadro de Mando Integral en un sistema para la ejecución efectiva de la estrategia no se realizará. Se requiere liderazgo para traducir la estrategia en los objetivos estratégicos vinculados en un mapa estratégico y luego usar el mapa y el cuadro de mando de forma interactiva. (p.8)

2.5 Principales logros obtenidos en empresas al aplicar el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard nació para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad que tiene como herramienta de gestión ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones. Debido a la gran flexibilidad de su metodología, permite adaptarlo a todo tipo de organizaciones. Además de las empresas con ánimo de lucro, puede ser utilizado por organizaciones de carácter social, administraciones públicas, por profesionales liberales, por centros de investigación, etc.

Una de las empresas que ha implantado esta herramienta es el equipo de Volkswagen Brasil que implementa la metodología Balanced Scorecard para alinear todos sus procesos y recursos con las metas estratégicas. Asimismo, ha implementado un mapa estratégico con el fin de motivar a sus más de 20.000 empleados, así, al mismo tiempo que ha optimizado su comunicación organizacional para tener a todo el equipo al tanto de la estrategia, ha establecido programas de recompensa y reconocimiento para que los esfuerzos de sus trabajadores sean visibles en toda la organización. Por otro lado, ha establecido programas para también alinear a sus proveedores, y distribuidores con su plan estratégico. Todo este proceso de implementación del BSC ha hecho que Volkswagen Brasil se recupere de un largo periodo de pérdidas financieras y disminución en la participación en el mercado.

Otro ejemplo de una correcta aplicación y ejecución del Balanced Scorecard es Microsoft en la regional Latinoamérica la cual ha implementado el BSC como un sistema de medición de desempeño para ayudar a los gerentes de cada país a formular y controlar la estrategia. Uno de los principales fines de implementar el Balanced Scorecard es el de motivar a los gerentes a establecer estrategias relevantes que se alineen con las prioridades y metas de la estrategia regional.

De igual manera la Gasolinera Mobil a los dos años de introducir el sistema de gestión del Balanced Scorecard, Mobil cosechó numerosos éxitos en distintos aspectos de su gestión. En primer lugar, ascendió desde el último lugar, por beneficios, entre sus competidores, en el sector industrial, hasta el primer lugar. Permaneciendo en esa posición durante cuatro años seguidos, un logro no igualado por ninguno de sus anteriores competidores. La división también disfrutó de un 20% de reducción en costos

de refinería, marketing y distribución. Los accidentes con baja laboral se redujeron y los accidentes ambientales se redujeron un 63%. Por último, hubo un aumento del 20% al 80% en empleados que comprenden la estrategia de la empresa.

La implantación del Balanced Scorecard en la empresa Mobil inicia, en este caso de aspectos relacionados con la perspectiva financiera, en relación con los procesos internos (grupo de trabajo para estudiar la efectividad de la dirección financiera y su relación con las mejores prácticas de las operaciones). Para ello, en primer lugar, se abordó la explicitación de las líneas estratégicas de la organización (elementos que garantizan el éxito, y estrategias para alcanzar las distintas misiones, también problemas a eliminar desde el punto de vista de las estrategias, y punto de vista del cliente y del accionista) y, a partir de aquí, el establecimiento de los objetivos estratégicos de las distintas unidades, a través de la gestión, alineados e integrados. Ello condujo al diseño del mapa estratégico, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito, que más tarde tendrán su reflejo en las perspectivas, haciendo posible la gestión. A partir de este punto, se producen acciones sobre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Así, por ejemplo, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se actúa sobre el sistema de incentivos del personal, elaborando los correspondientes indicadores de gestión para la evaluación de la remuneración. En los procesos internos se descentralizan decisiones, ello incide sobre la perspectiva de crecimiento y aprendizaje nuevamente, al fomentar la creatividad, la motivación y la capacidad innovadora de su personal, estando, además, integradas en unas estrategias conocidas a todos los niveles de la organización; también incide sobre la perspectiva del cliente, al estimular la interacción con los clientes, fomentando así las ventas. En definitiva, Mobil estaba ubicada en la última posición entre todos sus principales competidores en la industria. Dos años después de la implantación del Balanced Scorecard y la aplicación de sus conceptos fundamentales en el negocio, pasó a ocupar la primera posición en la lista.

Por otro lado, Endesa es una de las mayores compañías de electricidad de Europa y es la líder en el mercado español y en varios países de Latinoamérica. Fundada en 1944 como una empresa estatal para la producción de energía, fue privatizada en 1998. En la actualidad, Endesa sirve a más de 22 millones de clientes de electricidad y gas a nivel mundial, emplea a más de 27.000 empleados. El beneficio neto, la productividad, y la calidad del servicio mejoraron desde la adopción del BSC en 2001. Según su antiguo director general, Rafael Miranda, "El Balanced Scorecard nos ha ayudado a implantar

una visión compartida de nuestra estrategia, convirtiéndose en la herramienta más importante para su comunicación y ejecución. Tras cuatro años de su incorporación, nuestro BSC es la espina dorsal del proceso de planificación de ENDESA, proporcionando el enlace necesario entre la estrategia y los objetivos estratégicos, las mayores iniciativas, el sistema de compensación, y el presupuesto. El BSC ayuda a todo ejecutivo (a) a conocer su contribución esperada, dentro de la estrategia ejecutiva de la compañía".

En cuanto a la implementación del Balanced Scorecard en el área de recursos humanos hay ejemplos con determinado objetivo. Hablemos desde el punto de vista del reclutamiento y selección. En este ejemplo su misión y objetivo general pueden ir encaminados a conseguir mejores candidatos, pero esto lo va a realizar por medio de la mejora de la reputación de la empresa.

Como se menciona, hay que especificar la estrategia, porque conseguir candidatos calificados sería un objetivo demasiado amplio. Con ello se elabora el resto de objetivos en cada una de sus perspectivas con las métricas asociadas que sean necesarias:

1. **CLIENTE:** se trata de mejorar la experiencia del candidato, eso se conseguirá con el resto de perspectivas, pero hay que medirlo. Así que se decide utilizar la métrica del mapa de experiencia del candidato para conocer cómo es. Este mapa tendría dos momentos de medición, uno antes de la nueva estrategia y otro después.
2. **FINANCIERO:** desde el punto de vista financiero se trataría de medir el costo de contratación antes y después de la estrategia. La nueva estrategia debería ser más eficiente para conseguir candidatos por menor costo.
3. **PROCESO:** en este caso se utiliza la misma métrica del mapa de experiencia del candidato para observar en qué puntos del proceso hay que mejorar. Quizá el ambiente no sea amigable o un técnico de selección en concreto necesita de formación específica. Con estos datos se crea una estrategia de mejora del proceso.
4. **FORMACIÓN:** se debe formar en dos aspectos fundamentales, por un lado, enseñar sobre qué es el mapa de experiencia y, por otro, sobre cómo cuidar la experiencia del candidato. Hay otros aspectos formativos concretos que

dependen de la medición, como por ejemplo si algún técnico necesita formación concreta.

El proceso de causa-efecto

- La **formación** permite crear un mapa que data en qué elementos del proceso se falla y así mejorarlo. Por otro lado, al formarse en cómo cuidar la experiencia de los candidatos, los técnicos de selección mejoran estos elementos durante el proceso de reclutamiento y selección.
- Las **mejoras en el proceso de reclutamiento y selección** dan una mejor visión de la empresa a los candidatos que están más dispuestos a trabajar para ella y a recomendarla a otros candidatos.
- El **aumento de la base de datos** por las recomendaciones y la imagen positiva que la empresa crea así reduce los costos de contratación y búsqueda de candidatos.

Otro ejemplo de la implementación del BSC en el área de recursos humanos es la de la empresa de Alimentos Balanceados ubicada en Celaya Guanajuato, México, inició el proceso de implementación del BSC visto como una metodología que ayudaría a esta dirección a demostrar el impacto de las acciones que lleva a cabo para la estrategia de la organización. La gerencia de compensaciones fue designada como la responsable de elaborar el proyecto para el despliegue e implantación del BSC en la dirección de personal. La dirección general y el equipo directivo de la empresa de “Alimentos Balanceados” desplegaron las prioridades estratégicas para los siguientes cinco años (2007, 2008, 2009, 2010 y 2011). Estas estrategias fueron las consideradas para dar inicio a la elaboración del BSC en la dirección de personal el cual se muestran en la Figura 6.

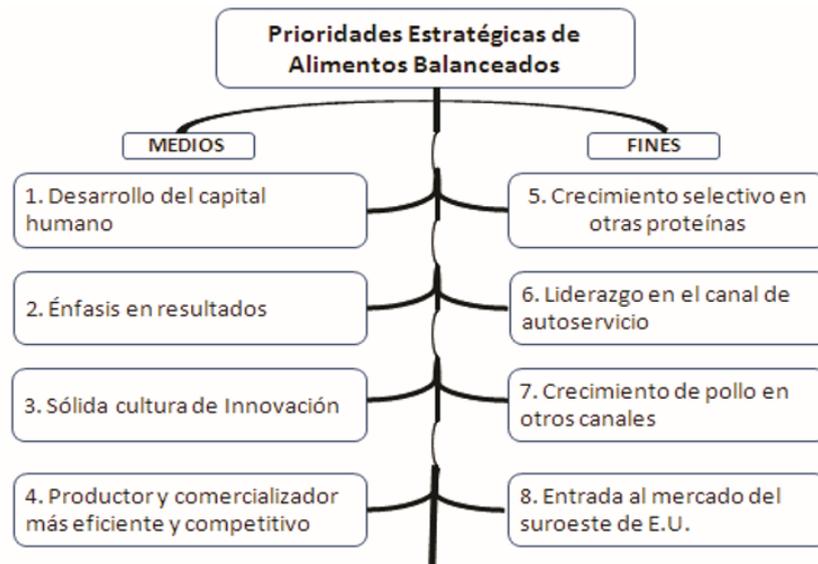


Figura 6. Estrategias definidas por el equipo directivo de la empresa. Tomado de: M, Ríos, et al., 2010. *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos*, vol. 20, p.162. Copyright por: Cuadernos de Estudios Empresariales

Estas estrategias fueron definidas en dos partes, la primera señala las estrategias “internas” que serán medios para lograr las “externas”, las cuales se consideran como los fines. Es importante reconocer que el hecho de que una organización ponga de manifiesto sus lineamientos estratégicos, no significa que los competidores tienen información de relevancia para contrarrestar, ya que lo importante no es saber lo que va a realizar, sino cómo lo va a realizar. En un plazo no mayor a un mes posterior al despliegue de las estrategias de la empresa, el equipo de la dirección de personal entregó a la dirección general, los lineamientos estratégicos con los cuales apoyaría a las estrategias de la organización. Después de una revisión y modificaciones, las estrategias de la dirección de personal se alinearon a las de la empresa buscando la relación que esta dirección consideró más directa, y quedaron definidas como se muestra en la Figura 7. El equipo de la dirección de personal alineó sus estrategias no solamente a las estrategias internas de la empresa, que es en donde se podría considerar que típicamente tiene más influencia la función de recursos humanos. También consideró en la propuesta una alineación con las estrategias externas.

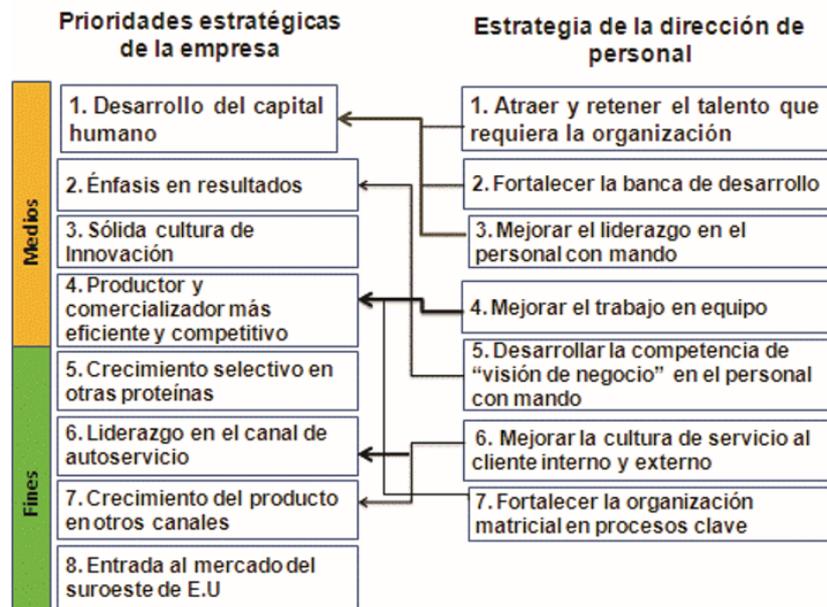


Figura 7. Alineación de las estrategias de la empresa y las estrategias de la dirección de personal.
 Tomado de: M, Ríos, et al., 2010. *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos*, vol. 20, p.163. Copyright por: Cuadernos de Estudios Empresariales.

Una vez que el equipo definió la alineación, cada gerencia corporativa definió sus objetivos utilizando como referencia el mapa con las perspectivas del BSC. Las estrategias que se determinaron como ligadas a la gerencia de compensaciones fueron: 1. Atraer y retener el talento que requiera la organización, 4. Mejorar el trabajo en equipo, 6. Mejorar la cultura de servicio al cliente interno y externo, y 7. Fortalecer la organización matricial en procesos clave (Ver Figura 7). La gerencia de compensaciones definió sus objetivos estratégicos comenzando con la perspectiva de clientes y estableció objetivos alineados a dos tipos de clientes: los que requieren servicios como administración y los que requieren servicios como colaborador de la empresa. La Figura 8 muestra el mapa con los objetivos definidos, los cuales se consideraron partiendo de las siguientes preguntas: ¿qué podemos darles a nuestros clientes internos?, ¿cómo apoyamos para lograr las estrategias de empresa a través de las estrategias de la dirección de personal?

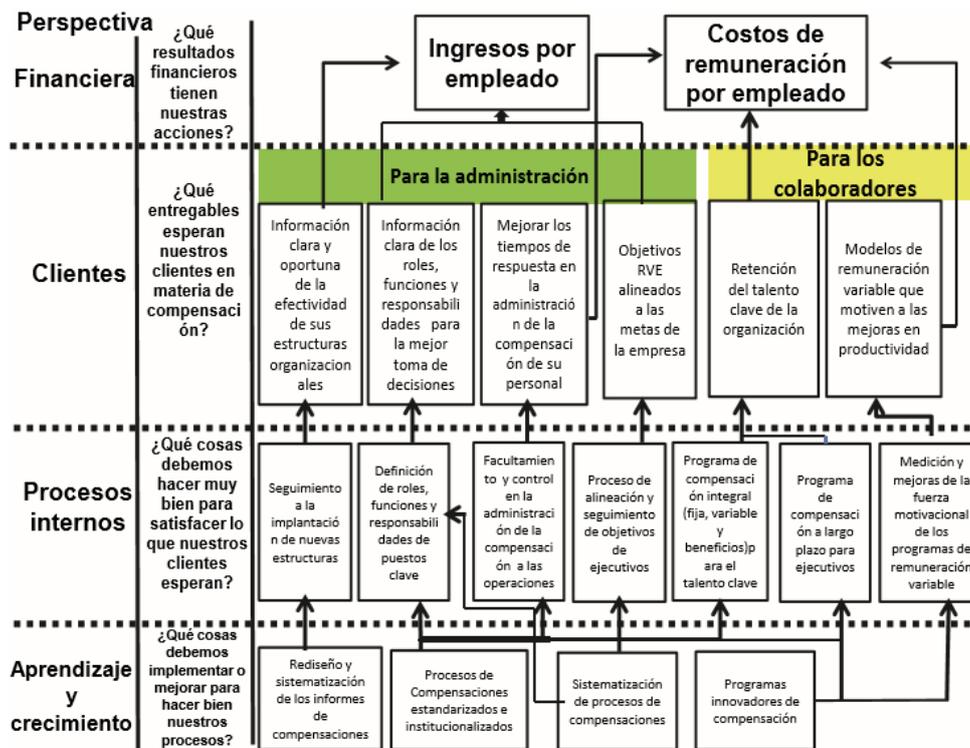


Figura 8. Mapa estratégico de la gerencia de compensaciones. Tomado de: M, Ríos, et al., 2010. *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos*, vol. 20, p.165. Copyright por: Cuadernos de Estudios Empresariales.

En este sentido, el trabajo evidencia la validez de este instrumento en el área de recursos humanos de una empresa, proponiendo la metodología y la forma práctica de ser aplicado. Con la idea de ayudar a los directivos de recursos humanos de cualquier organización que deseen participar en el proceso de elaboración del Balanced Scorecard, adecuado al contexto del área del que son responsables. El modelo ha demostrado que su aplicación permite evaluar adecuadamente el impacto estratégico del capital humano en la organización, bajo una perspectiva que hasta antes de su implementación no había sido posible percibir. De manera especial resalta la posibilidad de enlazar indicadores de procesos con indicadores financieros. Es importante que el ejercicio empresarial de elaboración del Balanced Scorecard sea complementado mediante un proceso administrativo que facilite la conjunción e implementación del cambio requerido hacia dentro de la organización, de esta forma el esfuerzo realizado permitiría no solo su reconocimiento hacia el cumplimiento estratégico, sino también una posibilidad innovadora. Un pleno convencimiento y compromiso del personal que participa en el BSC es resultado de una exitosa comunicación e implementación del modelo. Este estudio ha permitido demostrar la factibilidad práctica del cuadro de mando integral en el área de recursos humanos dentro de un campo específico del

mismo. La continuidad deberá ser en el sentido de ver a la gestión del área, de una manera integral con la organización, no se puede seguir esperando un desarrollo competitivo y por ende estratégico donde no se tome en consideración la aportación que los recursos humanos realizan para tal fin.

Además de los logros obtenidos internamente con la implementación del BSC en todas sus perspectivas mencionadas con anterioridad, existe una compañía la cual brinda un reconocimiento a nivel mundial a las empresas que han implementado satisfactoriamente el Balanced Scorecard.

Desde el año 2000, el Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy® ha reconocido a las organizaciones que han demostrado la verdad intuitiva de que una estrategia bien diseñada y una excelencia sostenida en la ejecución producen un rendimiento líder en la industria. Tal desempeño se presenta en muchas formas, incluidos los empleados más comprometidos, los interesados más satisfechos y los rendimientos para los accionistas o la reinversión en la misión. Los miembros del Salón de la Fama varían ampliamente en tamaño y complejidad y provienen de casi todas las industrias y rincones del mundo. Sus casos han demostrado la amplia aplicabilidad y efectividad de las prácticas de gestión de estrategias tal como se articula en el Palladium Execution Premium Process™.

2.6 Resumen de las principales aportaciones de autores relevantes en la literatura del Balanced Scorecard.

El equipo directivo de una organización traduce la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Las medidas del BSC deben representar el éxito a largo y corto plazo en la ejecución de la estrategia. Los autores sugieren que se lleve a cabo dentro del BSC los cuatro procesos de gestión estratégica y además los cinco principios de gestión estratégica (Kaplan & Norton, 2001).

El Balanced Scorecard permite a los ejecutivos mirar el negocio desde cuatro importantes perspectivas: ¿cómo nos ven los clientes? perspectiva del cliente; ¿en qué debemos ser los mejores? perspectiva interna de la empresa; ¿podemos continuar mejorando y creando valor? perspectiva de innovación y aprendizaje y ¿cómo nos

vemos ante los accionistas? perspectiva financiera. El BSC pone en el centro la estrategia y la visión, no el control. Además de proporcionar información a los altos ejecutivos desde cuatro perspectivas, el BSC minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados y resuelve varias necesidades (Kaplan & Norton, 2005).

Muñiz, L. (2005) Establece que: “BSC es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, en este sentido considera que el BSC es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación” (p.15).

Se dice que la gestión es la activadora de la organización, es la encargada de generar el ciclo operacional, mantenerla en funcionamiento y adaptarla a las exigencias del contexto, conformado por el mercado y el entorno social de la organización (Ostengo C, 2006, p. 65).

El control de gestión es entendido como el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de esta. El BSC, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica el cual se elabora partir de cuatro procesos de gestión, los cuales son: traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

El BSC se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, es decir, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia (CEEI, 2009).

Kaplan (2010) menciona la idea de vínculos causales entre los objetivos y medidas del CMI llevó a la creación de un mapa estratégico. El trabajo más reciente se ha centrado en el principio 5, en el que las empresas vinculan la estrategia y sus operaciones. Además, se muestran las oportunidades futuras que puedan alcanzar con el BSC. Afirma Norton que el liderazgo es la variable más importante, explicando el éxito o el fracaso.

Baraybar (2010) afirma que “Las perspectivas permiten describir la estrategia proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo” (p.18).

Una visión clara acerca de las cuatro perspectivas mencionadas en el BSC es que en todas se incluye el factor humano, ya que, sin él, las operaciones dentro y fuera de las empresas no sería posible obtener resultados satisfactorios. Por otro lado, también hay consideraciones que establecen la dificultad de lograr que el recurso humano forme parte de una visión estratégica y en muchas ocasiones limita el desarrollo organizacional. (Ríos, et al, 2010).

Con base a las aportaciones del BSC de los diferentes autores antes mencionados podemos concluir que, la información más reciente ha sido del año 2010, por lo cual no ha tenido una actualización continua. Así mismo no existen muchos estudios de esta herramienta con aplicaciones al área de recursos humanos. De esta manera con esta investigación se pretende implementar dicha herramienta en el área de recursos humanos a la empresa Frody.

Es por ello que, a través de la herramienta del Balanced Scorecard se puede estudiar el clima organizacional, ya que como se ha mencionado es una herramienta útil para identificar y solucionar problemas que pueden presentarse en una empresa. Además, la herramienta permite establecer o contemplar los objetivos que la empresa quiere lograr, por esta razón el clima organizacional es un factor determinante para la realización de dichos objetivos.

Como se ha mencionado anteriormente, la herramienta del Balanced Scorecard es un modelo de gestión, que ayuda a alcanzar o lograr los objetivos que se propone una organización. Asimismo, a través de sus cuatro perspectivas se puede tener una visión global de la empresa, además este modelo nos permite estudiar un tema en específico relacionado con alguna problemática que se puede presentar en una empresa. En consecuencia, a través del Balanced Scorecard se puede estudiar sola una de las cuatro perspectivas que componen dicha herramienta, para efecto de esta investigación la perspectiva que tiene mayor énfasis es la referente al de aprendizaje y desarrollo. Por lo tanto, dentro de dicha perspectiva se puede abordar el tema del clima organizacional.

2.7 Clima organizacional

El clima organizacional dentro de una empresa forma un factor importante para la realización de las actividades y los objetivos establecidos en una organización con la finalidad de un buen funcionamiento. El desenvolvimiento de los trabajadores y de los superiores dentro de un clima organizacional adecuado conlleva a una realización eficiente de sus actividades laborales. En contraste, si existe un clima organizacional inadecuado tiende a presentarse problemas en toda la empresa principalmente en la comunicación y realización de actividades entre los trabajadores y superiores.

El clima organizacional es un tema de gran importancia, ya que hoy en día las empresas están en un constante cambio y se están enfocando en este factor, debido que si no se le da la importancia necesaria puede ocasionar que la empresa no sea eficiente como se desea. Este factor presenta una fuerte influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un buen desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del clima organizacional existen diversos elementos que son esenciales como lo son la satisfacción, la falta de motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. Es por ello que se debe de brindar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Finalmente, a través de este modelo se puede estudiar el clima organizacional de una empresa.

2.7.1 Origen y antecedentes del clima organizacional

La conceptualización en torno al inicio del clima organizacional se ubica entre los años treinta y cuarenta encontrándose antecedentes de esta línea de investigación en diversas fuentes como las de Lewin (1939) y McGregor (1960) entre otros autores que hicieron aportaciones significativas para el estudio de este nuevo concepto que sin duda cambió el paradigma de las organizaciones.

La construcción teórica de Lewin plasmada en la conocida Teoría de Campo. Esta teoría originaria, aunque bastante compleja de Lewin, permitió sintetizar su postura en una ecuación comprendida por tres variables $C = F(P, A)$ Dónde: La conducta (C) referida está en función de la persona (P) y de su ambiente (A).

Chiavenato (2011) argumenta que “la teoría de campo de Lewin (1936) asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales”:

-
1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
 2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente (p.45).

Con la ecuación vista anteriormente se pone en contexto que las conductas de las personas están relacionadas estrechamente con el ambiente en el que se desarrollen y que en ocasiones se modifican por este.

En relación con el Clima Organizacional, este permite caracterizar las organizaciones a partir de las percepciones de los sujetos, así como reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo. Es otra de las aportaciones significativas de Lewin a este estudio y además de ser uno de los fundadores de la denominada línea de psicología de la Gestalt, traducido del alemán como psicología de la forma o de la configuración, de dónde surge el concepto de clima.

Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Las estrategias de la psicología organizacional, la cual tiene como objetivo identificar y conocer el comportamiento de las personas explorando sus motivaciones y cómo lo hacen para conseguirlas, así como reconocer las competencias que poseen. El clima organizacional es un factor determinante en la vida de las empresas ya que su factor humano es el más importante cuando se habla del éxito de las empresas iniciando desde el entorno interno el cual es la base de todo el sistema.

Se menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio del clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. (Rensis, 1968, p.19)

El autor Brunet (2011) considera que frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

- Clima organizacional vista desde la escuela de las relaciones humanas (1930).

Uno de los principales propulsores de esta escuela es Elton Mayo, el cual, basado en investigaciones que tenían como principal objetivo respaldar al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. (Heellriegel, 2006, p.55)

Estudio que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales. Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración.

- El clima organizacional vista desde la escuela estructuralista (1950).

En esta etapa de la administración los temas de estudio se focalizaron en los aspectos de índole estructural dentro de las empresas u organizaciones, analizando básicamente conceptos ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, teniendo como centro la visualización de organización de manera conjunta y no separada.

Sin lugar a dudas Weber (citado en Arano C., Escudero J., Delfin L, 2016) afirma que la escuela desarrolló grandes aportaciones como fue la de teoría de estructuras de autoridad, así mismo hace énfasis a las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Así mismo describió un modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización. En esta escuela se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultáneas en diversas organizaciones.

Aunque no se aborda todavía en esta escuela el término de clima organizacional desde el punto de vista de esta escuela los entes que laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ellas, ya que podría entenderse que la organización es el medio en donde el ser humano se desenvuelve de no ser así podríamos decir que estarían experimentando la frustración.

- El nacimiento del clima organizacional en la escuela conductista (1960).

Es aquí en esta escuela donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento, poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras, se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea.

Asimismo, se menciona que:

La teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. (Chiavenato, 2011, p.65)

Los conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya hablaba del término motivación.

Uno de los principales teóricos que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham H. Maslow quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia, posteriormente se abordará este temas más a fondo.

La preocupación por el estudio del clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

2.7.2 Definiciones del clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (Chiavenato, 2011, p.59)

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento

“Define el clima laboral como el conjunto de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales que afectan directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización” (Goncalves, 1997, p.56).

Sin embargo, la definición que se apega más fue creada por (Méndez, 2006) donde destaca que “el clima laboral es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 58).

Argumenta que “El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.” (Chiavenato, 2011, p.58)

En el clima organizacional es evidente el cambio de las actitudes de las personas ya sea de manera definitiva o temporal considerando que pueden ser por diversas razones como son el cierre mensual, los días de pago, los incrementos salariales, los programas de capacitación, reducciones de personal, los cambios organizacionales, etc. De acuerdo

a lo anterior se considera que el clima laboral se caracteriza por el comportamiento de los trabajadores y es modificado por el clima de la empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. “Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Los problemas de rotación y ausentismo pueden ser una alarma para la empresa de que existe un mal clima laboral, es decir, existe insatisfacción” (García e Ibarra, s.f. p.14).

En primer lugar, la investigación específicamente sobre el clima organizacional trata de dar un entendimiento del significado compartido que los empleados dan a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados en el trabajo. Por otro lado, la investigación del concepto de cultura organizacional se centra más bien en la comprensión del significado compartido que los empleados derivan de los supuestos básicos, valores y creencias que subyacen en sus experiencias en el trabajo.

2.7.3 Características del clima organizacional

Brunet (2011) presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es evidente que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Características del clima organizacional

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

Nota: Elaboración propia. Basado en: R, Taguiri, 2011.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Por otro lado, el clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico-ambientales y sociales de la organización.

Podemos mencionar entre sus condicionantes:

- Políticas de la dirección
- Estilos de liderazgo
- Formas de comunicación interna
- Factores físico-ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y posibilidades de participación
- Tamaño de la organización

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.7.4 Relación del clima organizacional con otros conceptos

2.7.4.1 Satisfacción

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos o por lo menos intercambiables entre sí los términos de satisfacción, motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional. Como anteriormente se mencionaba el clima repercute en la satisfacción del trabajador al realizar el trabajo, es decir hay una relación entre estos conceptos. Sin embargo, hay que diferenciar que ambos son diferentes. El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional.

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente

Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño.

A veces suelen confundirse los conceptos de clima y satisfacción laboral, utilizándolos incluso como equivalentes. El clima laboral se compone de un conjunto de percepciones subjetivas de las personas y, en ese entendido, tiene una relación muy directa con la satisfacción laboral. Contar con personas satisfechas en su trabajo se traducirá invariablemente en una buena evaluación del clima. De allí que se considere al clima laboral como una buena medida de la satisfacción: a mejor clima, mayor satisfacción y viceversa. Sin embargo, esta relación está directamente condicionada a varios factores, principalmente los asociados al instrumento y modalidad de medición.

2.7.4.2 Motivación

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Chiavenato (2011) es explícito en este punto, considerando que el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de

depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. Se estaría hablando entonces, de una influencia del clima organizacional sobre los estados motivacionales de las personas y, a su vez, recibiendo influencia de éstos; es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional (Chiavenato, 2011).

Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación.

2.7.4.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de

su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

1. Fisiológicas. Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
2. Seguridad. Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.
3. Afecto, amor, pertenencia. Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. Estima o Reconocimiento. Implica ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento, orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.
5. Autorrealización. Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

2.7.4.2 .2 Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados (Robbins, S. 1999).

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

-
1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
 2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
 3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
 4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

2.7.4.2.3 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel:

autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a) Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b) Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas

2.7.4.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y

resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

- Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.

La satisfacción de los trabajadores y la motivación son factores que se ven modificados por el clima que se desarrolle en una empresa. Por ello dichos conceptos tienen una relación importante en el clima organizacional. Otro concepto que también tiene influencia en el clima, es lo referente al liderazgo. Algunos autores mencionan que el tipo de liderazgo que se ejercen dentro de las empresas también repercute en la realización de las actividades laborales y con ello al clima, es decir, dependiendo cómo perciben los trabajadores el liderazgo y cómo los superiores de la organización ejercen ese liderazgo va a traer consigo un clima bueno o malo. A continuación, se abordará brevemente qué es liderazgo así como los tipos de liderazgo, así mismo se hablará como último concepto importante que se relaciona con clima, la cultura organizacional. Y posteriormente se hablará de nuevo sobre las teorías del clima organizacional más relevantes y la contribución que han tenido dichas teorías.

2.7.4.3 Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. No todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. Los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. (p.368)

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y el bienestar de las personas. El liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011, citado por García & Salguero, 2017).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados. La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común.

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos, ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell & Brandt, 2000, citado por García & Salguero, 2017).

(Ponce, et. al, 2014, citado por García & Salguero, 2017) en su investigación dio por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados

organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

2.7.4.3.1 Teorías del liderazgo

De acuerdo con Münch (2011), la importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil del líder y los estilos de liderazgo. Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Es por ello que de manera resumida se mencionan las teorías de liderazgo y los estilos de liderazgo más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización.

2.7.4.3.1.1 Teoría de los rasgos

Esta teoría pretende encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tengan en común. Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990, citado por Lupano & Castro 2006). Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Esta teoría permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Yukl, 1992, citado por Lupano & Castro 2006). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados y superiores. Por último, la autoconfianza hace que el líder pueda lograr

de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

2.7.4.3.1.2 Teorías conductuales

Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Es decir, se centra en explicar el liderazgo como una serie de conductas adoptadas por las personas que lo ejercen. La diferencia entre la teoría de los rasgos y la teoría conductual radica en los supuestos básicos. Esto significa que, si las teorías de los rasgos fuesen válidas, entonces el liderazgo es algo innato, mientras que, en el otro caso, el liderazgo sería posible de enseñar y de adquirir ejercitando ciertas conductas específicas, el cual haría que uno pueda convertirse en líder. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- *Iniciación de estructura:* son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- *Consideración:* son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de compañerismo.

2.7.4.3.1.3 Teorías contingentes o situacionales

Identifica la influencia de las situaciones en el liderazgo. Establece una relación entre estilo de liderazgo y situación o condición. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Algunas de las teorías situacionales son las siguientes:

- *Teoría de la contingencia.* Su creador es Fiedler y la teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- *Teoría de las metas.* Se dice que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convencéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr buenos resultados. Los líderes, por lo tanto, tendrían la

capacidad de guiar a sus seguidores hacia el logro de las metas (House, 1971, citado por Lupano & Castro, 2006).

- *Teoría de la decisión normativa.* Se proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo (Lupano & Castro, 2006).
- *Teoría de los recursos cognitivos.* Determinadas variables situacionales como lo es el estrés, el apoyo grupal y la complejidad de tareas son variables que influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, capacidades) afecten la manera de desempeñarse en el trabajo (Lupano & Castro, 2006).
- *Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor.* Esta teoría plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus seguidores. Estos individuos forman un grupo interno los cuales tienen se confía en ellos y es probable que reciban ciertos privilegios, mientras que los demás seguidores forman un grupo externo, estos tienen menos recompensas y cuentan con una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal (Robbins & Jugde, 2009).

2.7.4.3.1.4 Teorías contemporáneas

En los últimos años han cambiado sustancialmente las ideas sobre el liderazgo. Las teorías contemporáneas consideran otros aspectos como liderazgo carismático y el liderazgo transformacional comparado con el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James McGregor Burns. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales. Robert House elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes

y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (Lupano & Castro, 2006). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los seguidores con el fin de consolidar la autoconfianza.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional se entiende como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si reciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus seguidores. Además, surge una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional.

En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en cuestión del beneficio de la organización. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente por medio de sanciones o castigos en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

- *Recompensa contingente*: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- *Manejo por excepción*: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados

obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trascienden sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se considera más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. Sin embargo, los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo, de acuerdo a las diferentes situaciones que se presenten (Lupano & Castro, 2006).

2.7.4.3.2 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la manera en que los líderes guían a sus colaboradores. Ese sello personal que imprimen al dirigir, forma o método con que el jefe ejerce la autoridad y de igual forma también cómo se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar en varios tipos de estilos... A continuación, se mencionan los estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones:

- *El liderazgo autocrático.* Es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad.
- *Liderazgo participativo o democrático.* A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.
- *Liderazgo carismático.* Los líderes carismáticos inspiran mucho entusiasmo a sus equipos y los dirigen con mucha energía. De acuerdo con los expertos, el

carisma es una de las formas de liderazgo más poderosas. Un líder carismático posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente. Se ha visto que cuando un equipo de trabajo es dirigido por un líder carismático, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento.

- *Liderazgo liberal o Laissez-faire*: Su nombre proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser”. Es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo liberal es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

2.7.4.4 Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura de una organización se refiere a las creencias y valores que comparten los miembros que la integran, a sus costumbres y normas de comportamiento en su clima laboral. El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento. (Werther y Davis, 2008).

También la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y

expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos.

La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales.

2.7.4.4.1 Ambiente laboral

Según Chiavenato (2011) Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y las ajusta. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, el ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Este ambiente laboral se compone de 3 aspectos importantes para que se desarrolle, los cuales son:

1. Macroambiente

El ambiente en general o macro-ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones. Debido a su complejidad se debe obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas tanto internas como externas que puedan afectar o alterar el ambiente, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato.

El macro-ambiente de la empresa puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa y de su personal. La empresa no está sola haciendo negocios. Está rodeada y opera en un contexto más amplio; este contexto se llama macroambiente. Consiste de todas las fuerzas que dan forma a las oportunidades, pero también representan una amenaza para el clima organizacional.

Es el conjunto de factores externos tales como los factores económicos, sociales, políticos, demográficos, tecnológicos, etc., que son de naturaleza incontrolable y afectan las decisiones comerciales de una empresa.

Principales factores del macroambiente:

- **Político:** el entorno político de los factores macro-ambientales incluye aspectos como las políticas fiscales, emitidas por el gobierno, las regulaciones de seguridad, la disponibilidad de contratos gubernamentales e incluso cambios en

el partido político mayoritario. Las leyes internacionales, como los acuerdos comerciales y las tarifas, también pueden afectar las cadenas de suministro y demanda y los mercados disponibles para muchas empresas.

- Económico: el auge del mercado, la recesión o la inflación también pueden cambiar la forma en que una organización planea para el futuro y opera hoy. Los factores económicos son difíciles de evaluar, ya que los pronósticos y análisis económicos varían ampliamente entre los expertos. Los niveles de desempleo, las tasas de cambio comparativas (para saber un poco más sobre el tipo de cambio fijo ingrese a este enlace) y el estado de la economía global pueden ayudar o perjudicar la capacidad de una empresa para obtener los componentes necesarios y mantener un beneficio estable.
- Tecnológico: los desarrollos tecnológicos son otro aspecto que puede influir en cómo una organización hace negocios. Un nuevo tipo de maquinaria, un chip de computadora o un producto creado a través de la investigación y el desarrollo pueden ayudar a una empresa a modernizarse y mantenerse a la vanguardia del mercado.
- Social: indudablemente el estado de ánimo y la demografía de la población constituyen el área social de los factores macro eco-ambientales. Por ejemplo, una sociedad que enfatiza puestos de trabajo con espacio para la creatividad puede hacer que las organizaciones redefinan sus descripciones de trabajo y adapten el modelo de lugar de trabajo para atraer empleados.

2. Microambiente

El microambiente o ambiente de trabajo, es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. En el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro.

En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. El ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades.

Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se le denomina ambiente estable o estático. Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable/variable o inestable. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia (Chiavenato, 2011).

- Ambiente de trabajo estable y estático: es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización, para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, ya que sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo.
- Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable: es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas.

3. Comunicación

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. La comunicación surge cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación.

La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos Niveles de Comunicación Empresarial:

- Interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- Externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores.

2.7.5 Teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima.

Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones. Según

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, así como de cuatro sistemas, que se observan en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	.Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Nota: Tomado de: I, Chiavenato, 2011.

2.7.6 Componentes del clima organizacional

Es importante saber cuáles son algunos de los componentes o factores más sustanciales que están implicados en la composición del clima organizacional. Lo que corresponde es analizar la naturaleza de estos componentes o variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización. En la Figura 9 presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

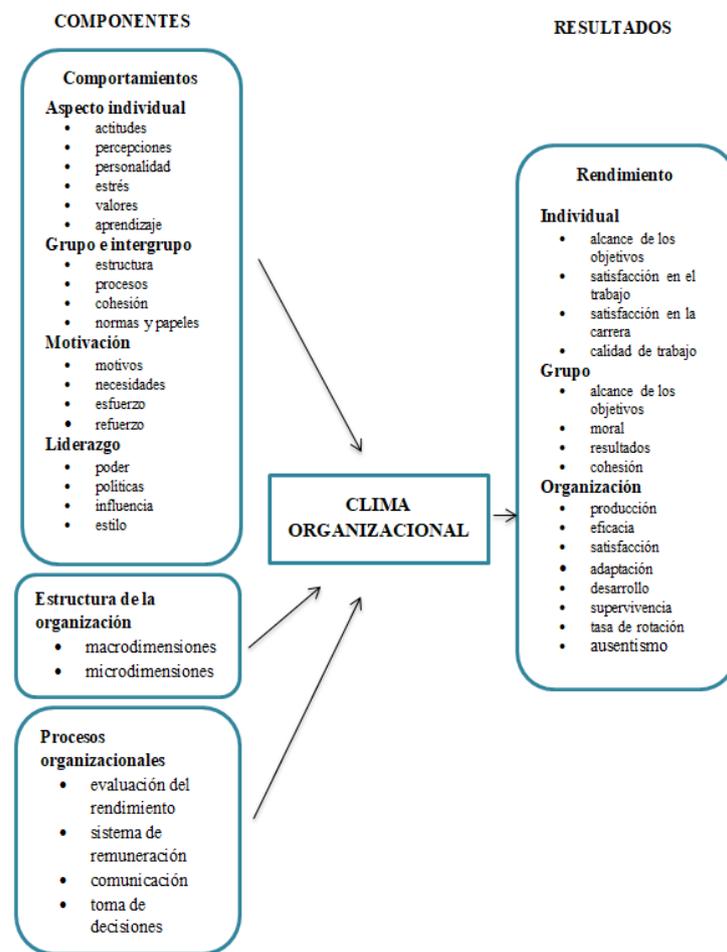


Figura 9. Componentes y resultados del clima organizacional. Elaboración propia. Basado en J, Gibson.

Se entiende como estructura a la especialización de tareas, el grado de centralización, el nivel de formalización y de observancia de las normas, los tipos de control, el tamaño de la organización, los niveles jerárquicos, los sistemas de control, la interdependencia entre los subsistemas, entre otros.

Los procesos organizacionales están vinculados principalmente a la gestión de los recursos humanos y a la forma como se conduce a las personas. Incluye: los estilos de liderazgo, el contenido, la forma y el momento en que se realizan las comunicaciones, la gestión y resolución de conflictos, los mecanismos de coordinación, las modalidades de todo tipo de recompensas e incentivos, el grado de participación en el proceso decisorio, los roles interpersonales, las relaciones y el ejercicio de poder, y el grado de autonomía de los empleados, entre otros.

El tercer grupo de componentes es lo referido a los atributos individuales, se concentra en evaluaciones y juicios de carácter individual. Representan una definición deductiva del clima que vincula su percepción a los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados considerando también su grado de satisfacción. Considera también como factores el liderazgo y la motivación.

El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización (Brunet, 2011).

2.7.7 Dimensiones del clima organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval, 2004).

A finales del siglo pasado Litwin G y Stinger R, en su libro *The influence of organizational climate on human motivation*, plantearon la existencia de 9 dimensiones del clima organizacional, basados en modelos de motivación laboral existentes para la época. Ellos aseguran que el clima organizacional es una visión que abarca la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones y factores similares que, en una evaluación de conjunto, puede medir la forma como es percibida la organización (Brunet, 2011).

Dividen la organización en 9 dimensiones, las cuales se explican de la siguiente manera:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa en cuanto a la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización está enfatizada con la burocracia.
2. Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se supervisa todo lo que hacen, si debe consultar todo a los superiores o si, por el contrario, los dejan trabajar y tomar decisiones.
3. Remuneración: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida. Aquí ellos miden la existencia de justicia en el reparto de estas recompensas; si se adecúa al esfuerzo realizado y si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

-
4. Riesgo y toma de decisiones: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
 5. Relaciones: Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
 6. Cooperación: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
 7. Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
 8. Conflictos Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes. Por ejemplo, miden si éstos son receptivos a sus ideas y propuestas y la prontitud con la que atacan los problemas cuando surgen.
 9. Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

-
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
 7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

-
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Brunet (2011) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura del puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

2.7.8 Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su

recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba esto puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización (Brunet, 2011).

2.7.8.1 Beneficios positivos del clima organizacional satisfactorio

Cuando se lleva a cabo un ambiente laboral acorde con la empresa, solo podemos esperar resultados favorables, pues esto contribuye considerablemente en el avance de los equipos de trabajo, en el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, aumenta la productividad, la integración y el mantenimiento de los talentos a lo largo del tiempo. Un buen ambiente laboral es, sin duda, el elemento necesario para mejorar la imagen de la empresa.

A continuación, se muestran algunos de los principales beneficios que se pueden obtener al aplicar las medidas correctas para un buen ambiente laboral:

- Mayor productividad. Mejorándolo de manera notable tanto los tiempos de trabajo, como la gestión de los recursos disponibles.

-
- Formación de líderes. Si se apoya la búsqueda de talento y se incentiva la creatividad, comenzarán a surgir personalidades destacadas que pueden convertirse en ejemplos de referencia.
 - Identidad corporativa. Si los empleados comienzan a adquirir responsabilidades de manera progresiva y comienzan a tener voz en las decisiones de la empresa, se conseguirá un mayor nivel de compromiso.
 - Comunicación adecuada. Hablando se entiende la gente y es por ello que, si los canales de comunicación establecidos, para cualquier tipo de información, funcionan correctamente, los miembros de la empresa trabajarán con unas directrices claras y marcadas.
 - Resolución de conflictos. Un buen ambiente laboral favorece la solución rápida de cualquier conflicto o problema que pueda surgir. Para ello, es conveniente el diseño de protocolos concretos que marquen las líneas de actuación ante posibles casos concretos y generales.

2.7.8.2 Resultados de un clima organizacional negativo

Los efectos de un ambiente laboral malo causadas por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas en una empresa (relaciones, comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada. Entre las consecuencias que puede provocar en la empresa un mal ambiente laboral destacan:

- Una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, ya que el ambiente laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.
- Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar.
- Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa.
- Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

3.1 Planteamiento del problema

¿El clima organizacional de Frody será propicio para poder implementar la estrategia del Balanced Scorecard?

El tema seleccionado surge ante la importancia que tienen los trabajadores y la parte del capital humano que conforman las empresas, así como la importancia de desarrollarse en un clima organizacional adecuado. Si este clima es desfavorable dentro de la empresa objeto de estudio, puede afectar directamente a la misma, provocando una alta rotación del personal, desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, inequidad de trabajo e incumplimiento en los objetivos.

Un buen ambiente laboral juega un papel relevante en la determinación del logro de sus objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos. Es así como en la empresa, la necesidad de establecer la herramienta del Balanced Scorecard mejore de una manera efectiva su desempeño, su ambiente, clima organizacional y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitiva.

3.2 Hipótesis

Si, el clima organizacional de Frody, tiene las características que permite la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard para ser exitosa.

Dicha herramienta ayudará a aumentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores, así como incrementará el desempeño de las actividades laborales que realizan y disminuirá la rotación del personal.

La utilización del Balanced Scorecard ayudaría a tener un mejoramiento en la comunicación e interrelación entre los trabajadores y superiores. Además, mejoraría el desempeño de los trabajadores en la realización de sus actividades laborales. Esto

ayudaría a lograr sus objetivos y la realización de su estrategia con una utilización más eficiente de su personal.

De igual manera, se busca mejorar el clima organizacional, así como tener un panorama para solucionar la insatisfacción del personal, con el diseño de un mapa estratégico que permitirá tener una visión de cuándo se logren los objetivos establecidos.

La puesta en marcha de evaluaciones periódicas de desempeño del personal, a través de un previo diagnóstico de situación y la elaboración de un mapa estratégico que favorece y mejora la implantación de un modelo de gestión estratégico de recursos humanos.

3.3 Definición y especificación de las variables

En esta investigación nuestra variable independiente es el clima organizacional. La definición conceptual de acuerdo con el autor Chiavenato es la siguiente: El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

Nuestra variable dependiente es el Balanced Scorecard, diversos autores mencionan que esta herramienta consiste en lo siguiente: El Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación. El Balanced Scorecard busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos y determina el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas.

De acuerdo con la variable independiente que en este caso es el clima organizacional, se va a medir a través de dos instrumentos, por un lado, las entrevistas que se realizaron a dos trabajadoras de la empresa y por otro lado el cuestionario que se aplicó a 20 trabajadores de la empresa Frody. Con base a estos dos instrumentos se va a poder medir el clima organizacional de la empresa.

3.4 Diseño utilizado de la investigación

El diseño que utilizaremos para la presente investigación es el método cuasi-experimental, el cual es particularmente útil para estudiar problemas en los cuales no se puede tener control absoluto de las situaciones. Los sujetos a estudiar componen grupos en donde no existe la aleatorización, es decir, ya están previamente formados. En nuestro estudio, el grupo de sujetos lo componen los trabajadores de la empresa Frody, es decir, ya están identificados los sujetos a estudiar.

3.5 Instrumentos de medición

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación se inicia con una recopilación de información. Luego de definido el fundamento teórico de la investigación, y con la finalidad de tener un conocimiento esencial de la organización, se recolectó la información interna de ésta, a través de diversos instrumentos como:

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas estandarizadas que se diseñaron previamente. Dichas entrevistas estarán dirigidas específicamente a las trabajadoras de las sucursales de Coruña y Agrícola Oriental pertenecientes a la empresa Frody. La entrevista consta de 13 preguntas abiertas, que las entrevistadas podrán responder libremente y sin limitaciones (Ver Anexo A). Con la finalidad de consultar cuál es el clima laboral en el que se encuentran actualmente los trabajadores de la empresa Frody.
- Cuestionarios: Se realizó un cuestionario con base a la escala de Likert, el cual es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema en específico a través de un cuestionario. El cuestionario contiene 35 preguntas elaboradas por los autores de este trabajo de investigación (Ver Anexo B). Dichas preguntas tienen cinco opciones de respuesta ordenadas en donde se identifica el grado de satisfacción de cada pregunta. El cuestionario contiene seis bloques de preguntas. El primer bloque habla sobre la integración y colaboración, es decir, qué tanto conocen los trabajadores acerca de la empresa donde laboran y si existe una colaboración en sus puestos de trabajo, dicho bloque está conformado de 9 preguntas del total del cuestionario estas preguntas son el número: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 23 y 27. El

segundo bloque se refiere al puesto de trabajo, en donde se pregunta si cuentan con información así como con las herramientas necesarias para realizar sus actividades laborales, este bloque tiene 11 preguntas las que corresponden a las siguientes: 8, 9, 10, 16, 22, 28, 29, 32, 33, 34 y 35. El tercer bloque lo conforman 4 preguntas y se refiere a la motivación y reconocimiento, en el cual se menciona si se sienten motivados en su puesto de trabajo así como, si reciben algún reconocimiento por parte de la empresa, estas preguntas son: 11, 13, 14 y 26. Dentro del cuarto bloque relacionado con el tema de comunicación se integra de 4 preguntas las cuales son: 15, 30, 31 y 20, aquí se preguntan aspectos sobre si existe una comunicación y si se lleva adecuadamente con superiores y compañeros de trabajo. El quinto bloque tiene relación con aspectos de satisfacción laboral, y se conforma de 3 preguntas las cuales corresponden a los siguientes números: 12, 24 y 25. Finalmente existe un sexto bloque el cual trata sobre el ambiente laboral, dentro de este bloque se encuentran 4 preguntas que son: 17, 18, 19 y 21.

3.6 Procedimiento de la investigación

El primer paso para esta investigación fue identificar la empresa, en específico realizamos una primera visita a una de las sucursales que conforman dicha empresa. Se identificaron características particulares que causaron una impresión agradable a primera vista. De igual manera, se identificaron situaciones que atrajo la atención para poder ser estudiadas y poder encontrar una posible solución o alternativas para el mejoramiento del desempeño del personal.

La primera interacción que hubo con el personal fue a través de una entrevista con la finalidad de conocer cómo fue la incorporación del personal a la empresa. Dichas entrevistas se realizaron solamente a dos personas de distintas sucursales.

Se obtuvo información importante, ya que la entrevista fue abierta y pudieron contestar con libertad.

Posteriormente se llevó a cabo la aplicación del cuestionario “Satisfacción e identificación laboral”. Asistimos a diez de las sucursales usando una identificación como símbolo de presentación y procedimos a explicarles el motivo de la visita,

asimismo, se dieron instrucciones de cómo contestar dicho cuestionario y brindándoles el tiempo necesario para su contestación, así como las dudas que podrían surgir.

3.6.1 Selección de la muestra

La investigación que conlleva este proyecto involucra específicamente a los trabajadores de la empresa Frody. Esta empresa se dedica a la producción y venta de productos de una peletería y nevería. Produce y vende paletas de agua, paletas de leche, aguas frutales, nieves y helados. La empresa tiene 42 sucursales y en cada una se encuentran laborando de 3 a 4 trabajadoras, este número de personal varía en cuanto a la zona donde se ubica la sucursal. La mayoría del personal es de sexo femenino, las edades de estas trabajadoras son variadas, es decir, hay personal de 18 a 30 años. La investigación se va a enfocar en el personal mencionado anteriormente.

3.6.2 Análisis de datos

De acuerdo con la información recolectada y una vez clasificada y ordenada, se observó que el instrumento que nos proporcionó más información fueron los cuestionarios aplicados (Ver Anexo C) se obtiene el siguiente análisis tomando en cuenta los resultados que arroja la media y moda de cada una de las preguntas.

Se observó que la pregunta 1 la cual habla sobre si conocen la historia y trayectoria de la empresa, los resultados arrojan que tiene una media de 3.80 la cual es alta, también nos indica que hay personas que no conocen la historia y trayectoria de la empresa, al revisar los datos nos encontramos que 4 no están muy seguros de conocerla los cuales contestaron con 3 y 2 indican que no la conocen, con base a los resultados, las personas que contestaron lo anterior son de sexo femenino con edades de 22 y 21 años. En porcentajes el 10% de la muestra de plano dicen que no la conocen y 20% tiene dudas si la conocen o no.

En la pregunta 2 la cual menciona si la empresa Frody ha comunicado a su personal que quiere ser una de las mejores neverías se observó una media de 4.15 y una moda de 5, lo cual quiere decir que la media es elevada, sin embargo, 2 encuestados ambos de género femenino de una edad de 23 y 24 años respectivamente contestaron estar totalmente en desacuerdo, ya que, su respuesta tiene puntaje de 1, lo que significa que no recibieron la

información necesaria al momento de ingresar a la empresa y no saben el objetivo principal de Frody, por otro lado, 11 encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo ya que, su puntuación fue de 5 los cuales son de género femenino y masculino entre 22 y 28 años de edad. El porcentaje que representa la muestra que niega que la empresa no comunica el objetivo central representa el 10% y los que están de acuerdo con la comunicación de este objetivo representan el 55%.

En relación con la pregunta 3 se refiere a la contribución de los trabajadores para lograr la misión y visión de la empresa en donde se observa que los resultados arrojan una media de 3.85, por lo tanto, se piensa que es una media alta, pero 2 trabajadores dieron respuesta en desacuerdo contestando 1, sin embargo, existe un gran número de encuestados que se inclinaron a responder con 4, los cuales son 7 trabajadores que están de acuerdo en que contribuyen a que se logre la misión y visión que Frody tiene como metas principales a corto plazo, por otra parte, los encuestados que se encuentran indecisos representan el 20% del total de la muestra, mientras tanto los que contribuyen al logro de la misión y visión corresponden al 35% y los que están totalmente en desacuerdo corresponde al 10%.

Cuando se pregunta si conocen cuáles son los valores de la empresa Frody, lo cual corresponde a la pregunta 4, los resultados analizados nos muestran que se obtuvo una media de 3.55, 7 del total de los encuestados están de acuerdo ya que su contestación tiene un puntaje de 4 en conocer los valores de la empresa, sin embargo, existen 4 trabajadores que están totalmente en desacuerdo los cuales respondieron con un valor de 1 y corresponden a trabajadores de sexo femenino de 20, 21 y 25 años y a un trabajador de género masculino de 22 años. El porcentaje que corresponde a los trabajadores que conocen cuáles son los valores de la empresa Frody corresponde al 35% por el contrario, los trabajadores que dijeron estar totalmente en desacuerdo corresponden al porcentaje de 20%.

Por otro lado, en la pregunta 5, la cual menciona si los trabajadores practican los valores que tiene la empresa, nos muestra una media de 4.50 lo que representa una media favorable, se puede analizar que 11 del total de los encuestados contestaron a esta pregunta estar totalmente de acuerdo, lo que significa que practican los valores de la empresa, por otra parte, solo 1 persona contestó estar totalmente en desacuerdo lo que nos indica que su puntaje para esta pregunta fue de 1 y no lleva a cabo los valores de la

empresa Frody, esta respuesta corresponde a un trabajador de género femenino de 21 años de edad. El porcentaje que representan los 11 trabajadores que practican los valores corresponde a un 55% por el contrario, el 5% corresponde al único trabajador que contestó con una puntuación de 1.

Con respecto a la pregunta número 6 se muestra una media de 2.80, es una media desfavorable que indica que 7 de los trabajadores contestaron con 2 señalando que no se sienten parte de la empresa o no los han hecho sentir parte de ella, dichos encuestados son de género femenino. Solo una persona contestó con un valor de 5 el cual tiene una edad de 24 años. Por otro lado, sólo 2 trabajadores de plano no se han sentido parte de la empresa en ningún momento contestando 1 y teniendo una edad de 25 y 22 años respectivamente, ambos son de género femenino.

Así mismo, en la pregunta 8 se muestra una media de 2.80 y una moda de 2, esta pregunta nos habla sobre si reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo a lo que hubo una tendencia de 8 trabajadores que contestaron con un valor de 2, es decir, no reciben la información necesaria para realizar sus actividades laborales, por el contrario, solo 2 trabajadores contestaron estar totalmente de acuerdo con la pregunta con una puntuación de 5. El porcentaje que representa a los trabajadores que están en desacuerdo al no recibir la información necesaria para las actividades representa el 40%, por otro lado, los que están de acuerdo con la información que se les brinda representan el 10%.

En cuanto a la pregunta 9 que habla sobre si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, las respuestas arrojan una media de 2.60 es una media relativamente baja, lo que significa que 6 trabajadores afirmaron estar en desacuerdo lo que significa que no cuentan con las herramientas o materiales necesarios para realizar sus actividades laborales, todos estos trabajadores son de género femenino. Por el contrario, 4 trabajadores si cuentan con las herramientas de trabajo necesarias contestando con un valor de 4. Solo 2 trabajadores si les han proporcionado todas las herramientas de trabajo, estos trabajadores tienen 20 y 24 años. El porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con las herramientas que facilitan el trabajo es el 20% mientras que los trabajadores que no cuentan con dichas herramientas representan el 30%.

Continuando con el análisis, en la pregunta 10 se presenta una media de 2.45, la cual se observa que es inferior, nos dice si el trabajador puede desarrollar sus habilidades dentro de su puesto de trabajo, por lo anterior los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo dando como resultado una moda de 2, puesto que 10 trabajadores dieron a esta pregunta un puntaje de 2 lo que significa que dentro de su puesto de trabajo no pueden desarrollar ciertas habilidades que tienen, sin embargo, 3 trabajadores dieron respuesta al estar de acuerdo a esta pregunta y solo una persona se encuentra indecisa otorgando una puntuación de 3 que corresponde a un trabajador de sexo femenino de 27 años de edad. El porcentaje que representan los trabajadores que desarrollan sus habilidades dentro del puesto de trabajo es de 15%, los trabajadores que están en desacuerdo con esta pregunta representan el 50% y el trabajador que se encuentra indeciso representa el 5%.

Dentro de la pregunta 11 se observa una moda de 2, esto nos indica que 9 de los encuestados no se sienten del todo motivados para realizar su trabajo ya que dieron una respuesta de 2, lo cual significa que están en desacuerdo, por otro lado, hay personas que respondieron que no existe motivación dentro del trabajo puesto que se inclinaron a responder con un valor de 1, sin embargo, hay 3 trabajadores que no saben si realmente se sienten motivados y solamente 2 encuestados se encuentran motivados al trabajar, es por ello que con estos resultados se obtiene una media de 2.20. Por lo tanto, el 25% de la muestra no se siente nada motivada, el 45% no están del todo satisfechos al momento de realizar su trabajo y solamente el 10% dice estar motivada dichos trabajadores son de sexo femenino con una edad 20 y 24 años.

De acuerdo con los datos en la pregunta 12 muestra una moda de 2 dado que 11 encuestados indicaron que no se encuentran satisfechos con su horario de trabajo respondiendo frecuentemente en desacuerdo, estos encuestados representan el 55% de la muestra lo que significa que tal vez su jornada de trabajo sea muy larga o no es la más conveniente para dichos trabajadores. La media que se presenta es de 2.30 se observó que 4 trabajadores están totalmente inconformes con su horario laboral manifestando una respuesta de 1, asimismo, 2 trabajadores no saben realmente si su horario de trabajo es el más adecuado para ellos y solamente 3 encuestados se muestran satisfechos, estas personas son de sexo femenino y tienen edades de 24, 20 y 22 años.

Con respecto a la pregunta 13, la motivación que se percibe solo se ve reflejada al ingresar a la empresa, ya que con el paso del tiempo la motivación que recibieron en un inicio no es la misma que perciben en la actualidad puesto que los resultados arrojan una moda de 2 en donde 8 personas están en desacuerdo con la motivación que reciben representando el 40% de la muestra. Además, se detectó una media de 2.20 en el cual el 35% de la muestra indica que están totalmente en desacuerdo sobre la motivación, esto nos señala que existe una nula motivación por parte del superior hacia su personal. Sin embargo, el 20% de la muestra indica que si han presenciado la motivación desde el ingreso de la empresa hasta la actualidad dentro de este porcentaje hay 2 personas de sexo masculino con edades de 28 y 23 años.

Tomando como referencia los datos correspondientes a la pregunta 14, se tiene una moda de 2 indicando que los encuestados no están de acuerdo con el reconocimiento que se merecen cuando realizan un buen trabajo debido a que 8 personas dieron una respuesta de 2 que representa el 40% de la muestra, pero tiene una media de 2.25, al obtener este resultado se observó que 6 trabajadores contestaron con valor de 1 conformando el 30% de dicha muestra por lo que esto significa que se encuentran completamente en desacuerdo al no recibir un reconocimiento por parte de la empresa o del superior. Sin embargo, hay 3 trabajadores que no están seguros sobre si reciben o no, uno de ellos es de género masculino con 22 años y otras 3 personas dicen que si se les reconoce cuando hacen un buen trabajo.

Por otra parte, la comunicación interna dentro del área de trabajo no es la más adecuada, esto se ve reflejado en la media de la pregunta 15 presentando un valor de 2.40 en donde 3 encuestados respondieron con un valor de 1 dando a entender que no hay comunicación con sus compañeros de trabajo, 10 trabajadores de los cuales representan el 50% de la muestra dicen estar en desacuerdo al momento de comunicarse dentro de su área de trabajo y al ser la respuesta frecuente se obtuvo una moda de 2. Igualmente hay 3 trabajadores que no saben si la comunicación es la más adecuada o no y otros 3 trabajadores del género femenino sí presentan una buena comunicación.

Correspondiente a la pregunta 16 se presenta una tendencia en desacuerdo ya que, 7 encuestados contestaron con un valor de 2 representando el 35%, del mismo modo hubo 5 encuestados que señalaron una respuesta de 1 representando el 25%, así como 3 personas se encuentran indecisos con un 15% y 5 personas dieron una respuesta de 4

con un 25% de la muestra, por lo tanto, esto nos da una media de 2.40 el cual significa que no existe una retroalimentación en las actividades que realizan los trabajadores.

Ahora bien, relacionado con la pregunta 17 acerca de la armonía que existe entre superiores y trabajadores se encuentra una moda de 1 en donde hubo 5 personas totalmente en desacuerdo al no tener una armonía adecuada, sin embargo, misma pregunta tiene una media de 2.60 lo cual muestra que también hubo 5 trabajadores que sí están de acuerdo respondiendo con valor de 4, además 5 trabajadores confirmaron estar en desacuerdo con la armonía existente en su puesto de trabajo, finalmente sólo 4 trabajadores contestaron que ni es buena ni es mala la armonía.

Dentro de la pregunta 18 con relación con la función que desempeña el jefe o supervisor acerca del buen trato con los trabajadores hubo una mayor inclinación hacia la respuesta 2 indicando una moda de 2, en el cual 8 trabajadores dicen no estar de acuerdo con las actitudes que presenta el superior hacia los trabajadores representando el 40%. Se observó una media de 1.90 esto se ve reflejado porque de igual manera 8 encuestados expresaron no sentirse cómodos dentro del trabajo. Así mismo, 2 personas se muestran indecisas sobre el trato que reciben y sólo 2 personas están acorde con ello. Los trabajadores que sí están de acuerdo ambos son de género masculino y tienen edades de 22 y 23 años.

Se muestra que en la pregunta 19 hay una moda de 2 en donde el 45% de la muestra señala que el jefe o supervisor no valora el esfuerzo que los trabajadores le ponen a su trabajo, pero el 30% respondieron con 1 por consiguiente estas personas nos indican que el jefe nunca valora el desempeño del personal, por otro lado, 3 personas conformadas por una mujer de 22 años y dos hombres con edades de 22 y 23 años no se muestran seguros acerca de esto, dado que respondieron con un valor de 3 y hubo 2 personas que sí están de acuerdo en que sí existe una valoración, estas 2 personas tiene edades de 26 y 28 años de sexo masculino y femenino.

Ahora bien, 7 encuestados respondieron con un valor de 2 a la pregunta 20, es decir, están en desacuerdo en cómo se ejerce el liderazgo por el jefe o supervisor, por ello se presenta una moda de 2. Pero muestra una media de 2.30 que es superior a la moda presentada, lo cual 5 de los encuestados no están de acuerdo en cómo dirige el jefe o supervisor el trabajo y otros 5 trabajadores están inconformes con la dirección

respondiendo con 3. El 35% no están de acuerdo y todos son de sexo femenino y 25% de plano están en totalmente desacuerdo, 3 de ellos tienen una edad de 20 años. En breves palabras no existe una buena dirección que ejerza liderazgo para que se lleven a cabo de manera eficaz las actividades laborales.

En la pregunta 21 con los resultados presentes se tiene una media de 1.80 lo cual es una media inferior, 9 de los trabajadores dieron respuesta de 1, esto indica que no se sienten parte de un equipo de trabajo en ningún aspecto o no los han hecho sentir parte de uno, 7 trabajadores podrían sentirse parte de un equipo en ciertas ocasiones o muy pocas veces, ya que respondieron con valor de 2. El 45% de la muestra no se siente parte de un equipo de trabajo, dentro de este porcentaje solo una persona es de sexo masculino mientras los restantes son de sexo femenino. El 35% están en desacuerdo al sentirse parte de un equipo de trabajo, los sujetos que conforman este porcentaje son de sexo femenino y prevalecen las edades de 21 y 22 años.

Se observa que en la pregunta 23 tiene un media de 3.05, pero tiene una moda de 2, esto indica que hubo un 40% de los encuestados en donde no es habitual la colaboración para lograr las actividades contestando con un valor de 2, así como el 15% de los sujetos expresaron un valor de 3, es decir, a veces se logra una colaboración con su equipo de trabajo, pero también un porcentaje del 25% dieron respuesta a que sí es habitual la colaboración. Es por ello que la media varía al valor de la moda, ya que la pregunta se refiere si es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas, y se muestra una distribución entre las respuestas, esto debido a que en cada sucursal podría existir una colaboración, en otras a veces y en otras exista una mínima colaboración.

La pregunta 25 tiene una moda de 4 puesto que 12 de los trabajadores contestaron que están de acuerdo con el salario que reciben por la realización de sus actividades laborales, estos trabajadores representan el 60% de la muestra. Pero la misma pregunta tiene una media de 3.80, es medianamente alta, pero también muestra que 3 trabajadores no están tan conformes con el salario percibido y otros 2 están inconformes con el salario que reciben, ambos tienen una edad de 25 años.

Por otro lado, el sistema de premios, incentivos y ascensos que tiene la empresa podría no ser el adecuado para todos los trabajadores, ya que, la pregunta 26 tiene una media de 2.45. 5 encuestados están totalmente en desacuerdo con el sistema de premios e incentivos que reciben, 5 trabajadores no están tan conformes con dicho sistema, pero 4

encuestados si están de acuerdo con el sistema de incentivos que se les otorga. En otras palabras, el 35% está inconforme, el 25% está totalmente inconforme y solo el 20% están de acuerdo con el sistema de incentivos, este 20% lo conforman trabajadores que tienen las edades más pequeñas de la muestra 19, 20, 21 pero también se encuentran dos trabajadores de 25 y 28 años de edad.

Con lo que respecta a la pregunta 28 qué se refiere si están comprometidos los trabajadores con las actividades que realizan dentro de la empresa, se observa una media de 4.40, es elevada, pero hubo 8 trabajadores que contestaron 4, es decir, sí están comprometidos, pero no al cien por ciento, y 2 trabajadoras no se sienten tan comprometidos, estas trabajadoras tienen una edad de 23 años. Sin embargo, 10 trabajadores que representan el 50% de la muestra están totalmente comprometidos con las actividades que realizan, por ello se muestra una moda de 5.

Asimismo, la pregunta 29 tiene relación y se complementa con la anterior, presenta la misma moda de 5, en esta pregunta el 60% de la muestra están comprometidos con la empresa en general, dentro de este porcentaje hay 2 trabajadores de sexo masculino. Esta pregunta muestra una media de 4.50 es significativa, pero esto indica que 6 de los trabajadores, es decir, el 30% contestaron que están comprometidos, pero no totalmente.

En la pregunta 32 que muestra una media de 4.10, esto indica que, si bien sí hubo un mayor número de respuestas de 5, también hubo 7 personas que contestaron el estar de acuerdo en tener interés en aprender más acerca de su trabajo, 4 personas no están tan interesados en aprender más ya que dieron respuesta con valor de 3, y simplemente a una persona de sexo femenino que tiene 23 años no le interesa en aprender más. Por ello, a pesar de tener una moda de 5, la media varía por la dispersión de las contestaciones, en definitiva, sólo al 40% si les interesa realmente aprender más y el 35% le interesa, pero no es su prioridad.

Finalmente, los datos que presenta la pregunta 35 la cual tiene una media de 4.75 es sumamente elevada puesto que hubo 15 personas que tienen en cuenta que el cliente es un factor importante para lograr los objetivos de la empresa, y sólo 5 personas están de acuerdo que el cliente es importante, pero tal vez no tomen a los clientes como el factor primordial para que la empresa logre los objetivos.

Tabla 3.

Distribución de la muestra con base en la medida de tendencia central (moda)

	No. de cuestionario	Total de la muestra %
Presentan moda de 5 (totalmente de acuerdo)	1, 4 y 6	15
Presentan moda de 4 (de acuerdo)	2, 3, 8, 9, 10, 12, 13 y 16	40
Presentan moda de 3 (indecisos)	14 y 19	10
Presentan moda de 2 (en desacuerdo)	5, 7, 11, 15, 18 y 20	30
Presentan moda de 1 (totalmente en desacuerdo)	17	5
Total	20	100 %

Nota: Elaboración propia

Con base a los resultados mostrados en el cuadro anterior se observa lo siguiente.

El 55% de la muestra presenta resultados positivos, esto se debe a que posiblemente los trabajadores que están dentro de este porcentaje hayan tenido una inducción correcta al momento de ingresar a la empresa y reciben cursos o capacitaciones constantes, esto con la finalidad de realizar sus actividades laborales eficientemente, por lo tanto, estos trabajadores contestaron estar de acuerdo en varias preguntas que contenía el cuestionario que se aplicó. El 10% de los trabajadores se encuentran en un punto intermedio, es decir, en ciertos temas que contenía el cuestionario manifestaron estar de acuerdo mientras en otros temas no estaban totalmente de acuerdo, esto puede deberse a que no se sientan parte de la empresa o no los han hecho sentir parte de ella, es por esto que probablemente los trabajadores no le hayan dado la importancia necesaria para contestar el cuestionario. También, se observa que el 30% de la muestra está en desacuerdo, las personas que conforman este porcentaje son los más jóvenes, esto puede presentar un factor importante a la hora de haber respondido el cuestionario, aunado a ello, el tiempo laborado puede ser inferior a los demás trabajadores por el mismo factor de la edad. Finalmente, se analiza que el 5% de la muestra, en el cual solo hay una trabajadora que está insatisfecha laborando en la empresa, esto puede ser debido a que no esté de acuerdo con el trato que se le da, o no esté a gusto en su puesto de trabajo.

De igual manera se realizó un análisis considerando la media y la moda como un referente de los resultados de cada cuestionario.

Se identificó que el 15% de la muestra dio respuesta que están totalmente de acuerdo a la mayoría de sus preguntas ubicándose con valores de 5, estos trabajadores tienen edades de 28, 21 y 25 años y solo uno de ellos es de sexo masculino. Asimismo, se identificó que los 3 trabajadores mencionados anteriormente presentan una variación entre su moda y media, ya que, el trabajador con edad de 28 tiene una media de 3.17, esto nos indica que a pesar de tener una moda de 5 también respondió a varias preguntas con otro valor dispersando de esta manera la media. La trabajadora que tiene 21 años de edad presenta una media de 3.00 y la trabajadora de 25 años presenta una media de 3.29 en ambos casos presentan una variabilidad de valores en sus respuestas.

El 40% de los encuestados contestaron con un valor de 4, lo cual indicó que están de acuerdo con varias preguntas del cuestionario, solo 3 personas son de sexo masculino y los restantes son de sexo femenino. Con relación al porcentaje de trabajadores que respondieron con un valor de 3 fue el 10% de la muestra, estas personas son de género femenino con edades de 25 y 27 años respectivamente.

Por otro lado, el 30% se inclinaron a dar respuesta con valor de 2, lo cual significa que se encuentran en desacuerdo con ciertas preguntas planteadas en el cuestionario, sólo una persona de este porcentaje es de género masculino. Dentro de este porcentaje hay personas que presentan una moda de 2, pero con una media por encima del valor de la moda, tal es el caso de la trabajadora que respondió el cuestionario número 5 el cual tiene una media de 3.24, lo mismo pasa con la trabajadora del cuestionario 7 que presenta una media de 3.14 y finalmente la trabajadora correspondiente al cuestionario número 11 tiene una media de 3.43, si bien el valor de la moda es de 2 y el valor que tienen en la media es relativamente alta, esto señala que a pesar de que hayan contestado a la mayoría de sus preguntas en desacuerdo también hubo preguntas donde sí estuvieron de acuerdo.

Finalmente, una persona tiene una moda de 1 representando el 5% de la muestra, dicha persona tiene una edad de 21 años y es de género femenino. Sin embargo, esta trabajadora presenta una media de 2.77 es un valor relativamente alto con respecto a su moda de manera que, no todo su cuestionario prevaleció el valor de 1 también pudo haber contestado ciertas preguntas con otro valor.

Referente a los datos obtenidos de cada bloque de preguntas (Ver Anexo D) se obtuvo lo siguiente.

En el primer bloque llamado integración y colaboración muestra una moda de 4, es un resultado positivo, lo que indica que sí existe un conocimiento por parte de los trabajadores referente a qué valores tiene la empresa, así como el conocimiento de la misión y visión y colaboran al logro de los objetivos. El mismo bloque tiene una media de 3.66 es un valor significativamente alto, pero también muestra que algunos trabajadores tienen una integración y colaboración en un punto medio.

El segundo bloque que se refiere al puesto de trabajo, el cual tiene una moda de 5, pero muestra una media de 3.62, esto señala que, si bien una gran parte de los encuestados contestaron que sí cuentan con las herramientas y la información necesaria para realizar sus actividades laborales y desarrollar sus habilidades, también hubieron encuestados que no están del todo de acuerdo con lo que se les ha proporcionado en aspectos de herramientas e información.

En el tercer bloque que se denominó motivación y reconocimiento se observa una moda de 2 y una media de 2.28, ambos son valores relativamente bajos, es decir, son resultados negativos en cuanto que no existe una motivación y un reconocimiento por parte de la empresa hacia los trabajadores, en otras palabras, el personal no está tan motivado en su puesto de trabajo y no reciben el reconocimiento que deberían de recibir, es por esto que el jefe o supervisor debe de persistir en motivar a su personal de trabajo. Con respecto al cuarto bloque el cual se refiere a la comunicación, presenta una moda de 2 y una media de 2.65, ambos valores son medianamente bajos que indica que no existe una buena comunicación entre trabajadores con los superiores y con los compañeros de trabajo.

El antepenúltimo bloque llamado satisfacción laboral, no presenta un valor específico de la moda, ya que las preguntas que están dentro de este bloque tienen valores diferentes y ninguno se repite dos veces, sin embargo, este bloque presenta una media de 3.18, es un valor que indica que sí hay trabajadores que se encuentran satisfechos con su jornada laboral, con el salario que reciben, así como con el puesto que desarrollan. El último bloque que se refiere al ambiente laboral es uno de los bloques con valores más bajos,

puesto que, tiene una moda de 1 y una media de 2.09, esto muestra que el ambiente laboral no es el más apropiado en donde puedan desarrollarse los trabajadores.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La distribución del total de nuestra muestra se conforma con un 55% de trabajadores que presentan resultados positivos. Este porcentaje está por encima de la mitad de la muestra, lo cual indica que están de acuerdo en los temas que conforman el cuestionario y que en general el clima que perciben dentro de la empresa es adecuado. Ahora bien, el 45% de la muestra está en desacuerdo a los temas que se les planteó dentro del cuestionario. Asimismo, se concluye que la edad es el factor determinante que incide en la actitud de los trabajadores hacia la empresa, porque los trabajadores que presentaron valores entre 4 y 5 fueron aquellos trabajadores que tienen más de 21 años, por el contrario, los más jóvenes presentan valores bajos, en consecuencia entre más jóvenes tienen mayores inconformidades y menos compromiso con la empresa.

En relación con los datos obtenidos de las preguntas, se puede concluir que la respuesta que tuvo mayor predominancia fue la de en desacuerdo. Esta contestación se presentó dentro de preguntas que tienen relación con el ambiente laboral, la motivación, la comunicación y la satisfacción laboral, esto indica que no se lleva adecuadamente la comunicación y no existe una motivación constante por parte de jefes o supervisores, dando como resultado que exista una insatisfacción laboral. Sin embargo, en preguntas sobre temas de integración y colaboración así como temas del puesto de trabajo la contestación que prevaleció fue de acuerdo, es decir, en estos temas los trabajadores si están satisfechos, por ejemplo, sí cuentan con la información y con las herramientas necesarias para desempeñarse y en su área de trabajo hay una colaboración e integración con sus compañeros, esto también indica que si bien en algunas sucursales si exista una comunicación y una colaboración, y en otras sucursales puede existir una diferente forma de trabajo en donde no existan dichas condiciones. Los resultados que arrojaron cada una de las preguntas nos llevan al resultado que se obtuvo en los bloques teniendo un panorama general.

Con la aplicación de los cuestionarios y de las entrevistas se complementa la información que se tenía en un principio y ayudó a tener un panorama de cómo es el proceso de reclutamiento y el proceso de inducción, así como la constante capacitación

que se le brinda a los empleados. Ambos instrumentos recabaron información sustancial para poder determinar cómo se desarrolla el clima organizacional de la empresa Frody.

De acuerdo con todos los datos recabados y analizados por los instrumentos utilizados en esta investigación, se puede concluir que la hipótesis se acepta, con un 55% de la muestra que están de acuerdo, es decir, el clima organizacional de la empresa Frody es propicio y por lo tanto, si tiene las características y condiciones que permite la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard para poder ser exitosa. Sin embargo, el 45% de la muestra está en desacuerdo, y podrían aceptar la hipótesis si se hace una serie de cambios por parte de los jefes o superiores hacia el personal. Por tal motivo se recomienda que el departamento de Recursos Humanos tenga un trato cordial con las personas que podrían formar parte de la empresa, es decir, brindar un buen trato desde el primer contacto que tienen con los candidatos en el momento de entrevistarlos o una vez que estén en una inducción, asimismo, se debe brindar desde un principio la información relevante de la empresa y hacer sentir parte de la empresa a los trabajadores recién ingresados. Los jefes o superiores tienen la responsabilidad de proporcionar la información y las herramientas necesarias a cada uno de sus trabajadores para que cada uno de ellos pueda realizar sus actividades laborales correctamente. De igual manera, los superiores deben crear un vínculo con los trabajadores para que puedan sentirse parte de un equipo de trabajo y de esta manera mantener motivados a los trabajadores y así crear un ambiente laboral satisfactorio. De esta manera debe existir una comunicación cordial, de respeto y constante, esto ayudaría a que las actividades se realicen de manera eficiente y eficaz ya que, si existe una buena comunicación dentro del puesto de trabajo se pueden lograr los objetivos de la empresa y de los trabajadores.

5. REFERENCIAS

- Arano R., Escudero J., Delfín L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., Nuñez, M., (2018, 12, 23). *Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional*. Revista empresarial. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/333986704> Origen Desarrollo y Evolucion del Constructo Clima Organizacional
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009). *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral*. España: Innoempresa.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta & P. Núñez, A., (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum, 23 (2), p.66-85.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- García, C. & Salguero N. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Boletín Redipe, 6(4), p. 135-149.
- García, M. & Ibarra, L. (s.f.). Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/index.htm>
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González R. (2007). *Calidad de vida en el trabajo: elaboración y validación de un instrumento en prestadores de servicios de salud [tesis]*. México: Universidad de Guadalajara.
- González, A. Á. (2007). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. Madrid
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson

-
- Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Jiménez Castro, Wilburg. (2000). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*. Costa Rica: EUNED
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Harvard Business Review, p. 1-10.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of Balance Scorecard*, Working Paper.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Cuadro de mando integral*. 2ª ed. Barcelona, Gestión 2000, p. 321.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *La organización centrada en la estrategia*, Harvard Business Press.
- Knapp, R. (2001). *The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, as Developed by Robert Kaplan & David Norton*. Foundations of Management, Anderson University DBA.
- Lupano M. & Castro A., (2006). *Estudios sobre el liderazgo*. Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad, 6, p. 107-122.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000, p. 230.
- Newton R. (2007). *Management Control Systems: McGraw-Hill higher education*.
- Ojeda, L. (s.f.). *Conceptos de las teorías de liderazgo*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70526/secme-7617_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ostengo. C. (2006). *Control de gestión, guía para graduados profesionales*, Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Rensis, L. (1968). *El factor humano en la empresa*. Deusto., Bilbao, España.

-
- Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C., y Martínez, M. (2010). *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso gerencia de compensaciones de una empresa de alimentos*. Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 20, p. 145-176.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación. p. 752.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson
- Rodríguez Ernesto. Revista Educación en Valores. Vol. 1 N° 25. Enero-Junio 2016 p. 3-18
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Werther, W y Davis, K. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, Estado de México. p. 646.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. Madrid, Pearson educación. p. 768.

6. ANEXOS

ANEXO A) Entrevista a trabajadores de las sucursales de la empresa Frody.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta empresa?
2. ¿Por qué medio se enteró sobre este trabajo?
3. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa?
4. ¿Tuvo alguna entrevista antes de entrar?
5. ¿Qué requisitos le solicitaron para ingresar al trabajo?
6. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso para ingresar desde su entrevista hasta su contratación?
7. ¿Durante el proceso para su ingreso cuántas personas intervinieron en su proceso?
8. ¿Realizó alguna prueba psicométrica?
9. ¿Al momento de su contratación firmó algún documento?
10. ¿Cuando entró tuvo algún curso de inducción?
11. ¿Realizó algún curso de capacitación?
12. ¿Actualmente recibe algún curso?
13. ¿Alguna vez la han asignado a otra sucursal?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Pregunta	Trabajador #1 Sucursal 1 (Agrícola Oriental)	Trabajador #2 Sucursal 2 (Coruña)
1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta empresa?	5 meses	1 año
2. ¿Por qué medio se enteró sobre este trabajo?	A través de internet, estaba en busca de empleo, lo encontró en una página de muchos empleos, vio un número y llamó, fue atendida por la persona encargada de recursos humanos.	Por los anuncios que se encuentran en cada una de las sucursales de Frody. El anuncio por el cual se enteró estaba colocado en la sucursal de la viga.

3. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa?	Después de la llamada, envió sus documentos vía whatsapp. (Solicitud de trabajo), la citan al otro día para una entrevista.	Vio el anuncio, dejó una solicitud elaborada en la sucursal con la encargada, después de un día la llamaron para una entrevista.
4. ¿Tuvo alguna entrevista antes de entrar?	Si, fue en la sucursal de agrícola, llegó la encargada de recursos humanos, le explico la hora de entrada, horarios, acuerdos que tiene la empresa etc. Entregó documentos físicos	Si, después de que entregas la solicitud, se entrevista con la supervisora de la zona, que fue la que le dio el trabajo.
5. ¿Qué requisitos le solicitaron para ingresar al trabajo?	1. Solicitud de trabajo (vía electrónica) 2. INE 3. CURP 4. ACTA DE NACIMIENTO 5. COMPROBANTE DE DOMICILIO 6. RFC (en caso de que contara con él)	1. Grado de estudios, bachillerato concluidos 2. Disponibilidad de tiempo 3. Ser buena para la atención a clientes 4. No piden experiencia
6. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso para ingresar desde su entrevista hasta su contratación?	Después de la entrevista la encargada de recursos humanos, le menciona que solo tiene 2 vacantes, tuvo que competir con otras 4 personas, al final le dijo que hablaría con ella al otro día para saber si era candidata. Recibió la llamada un día después de lo acordado. Le menciona que si podía presentarse en lunes, pero por cuestiones personales se presenta hasta el día martes. En total el proceso duró 3 días.	Después de la entrevista que se realizó en la sucursal de la viga, al otro día se presenta a trabajar. En la entrevista la aceptan para trabajar.
7. ¿Durante el proceso para su ingreso cuántas personas intervinieron en su proceso?	Solo participó la persona de recursos humanos quien la contrató, esa persona hace la entrevista y revisa documentación.	Dos personas, la encargada de la sucursal y la supervisora de zona.
8. ¿Realizó alguna prueba psicométrica?	No hubo pruebas psicométricas. Solo el día que te presentas a trabajar, ese día antes de la apertura de la tienda se te da un curso por ejemplo de cómo servir, atender etc.	No manejan pruebas psicométricas. Manejan un tiempo de 3 meses a prueba. Se firma contrato por cada cierto tiempo, cada mes y si pasas la prueba firmas otro por un mes y después 3 meses hasta que firmas uno

		indefinido.
9. ¿Al momento de su contratación firmó algún documento?	Solo uno cuando entro a trabajar el mismo día.	Si primero de prueba, después se va renovando cada mes o 3 meses, 1 año etc. Hasta obtener el indefinido.
10. ¿Cuando entró tuvo algún curso de inducción?	La primera semana empieza la capacitación. Son 4 personas por sucursal. La encargada es la que da la capacitación, en una semana. Al principio de su semana de prueba la de RRHH le entrega el contrato por un mes (que es por prueba) después te envían contrato por 3 meses, 6 meses e indefinidos. La que decide si se te renueva el contrato es la encargada ya que ella te pone a prueba. Después regresa la supervisora de zona y ella te evalúa en una hoja si cumples con los parámetros. Revisa, el peso de la bola, como se sirve el cono etc. Te evalúa después de que te acostumbras a trabajar.	Si, las encargadas de cada sucursal te capacitan siempre para todo. Recibió inducción para conocer la historia de la empresa, su misión, visión, valores, inicios, lo que esperan de los trabajadores, etc.
11. ¿Realizó algún curso de capacitación?	Sí.	Si, para servir el producto, para saber cuánto se debe cobrar, el peso de la bola de helado etc. Duración: una semana (7 días) depende de la capacidad de aprendizaje de la persona. Depende de la sucursal ya que en algunas son más grandes y por lo tanto necesitan aprender más cosas. La encargada de la sucursal es la que da la capacitación.
12. ¿Actualmente recibe algún curso?	Si, se van renovando los cursos. Actualmente ya se maneja de otra forma porque anteriormente no había una persona de RRHH que iniciara con capacitaciones. En cada sucursal hay 4 personas, encargadas, segundas y vendedores. Se le llama tienda escuela, ya que en cada sucursal se les da capacitación a sus	Sí, la supervisora te capacita si tienes dudas, la empresa está al pendiente de todo lo que pasa en las sucursales.

	empleados. Siempre la supervisora te capacita si tienes dudas, la empresa está al pendiente de todo lo que pasa en las sucursales.	
13. ¿Alguna vez la han asignado a otra sucursal?	Pueden enviar personal de apoyo solo si necesita personal otra sucursal, solo es un día como apoyo.	<p>Si, ha pasado por muchas sucursales, Villa de cortes como vendedora. Escuadrón 201 como segunda. Zona rosa como encargada. Nápoles estuvo como apoyo. Villa de cortes como segunda. Coruña como encargada.</p> <p>Depende de las necesidades de la sucursal es como te envían, pero la empresa no te impone nada, pregunta si tú quieres crecer, se te da toda la información del tiempo de tu casa al trabajo, lo que vas a hacer etc.</p>

ANEXO B) Cuestionario aplicado a las sucursales de la empresa Frody

2do. Cuestionario sobre la satisfacción e identificación laboral

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las oraciones y responde con una (x) en la respectiva respuesta conforme a su criterio personal.

Sexo F () M () Edad: _____

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Conozco la historia y trayectoria de la empresa.					
2. La empresa ha comunicado que Frody quiere ser la mejor nevería.					
3. Contribuyó para que se logre la misión y visión de la empresa.					
4. Tengo claro cuáles son los valores de la empresa.					
5. Llevó a cabo los valores establecidos por la empresa.					
6. Me considero parte de la empresa.					
7. Contribuyó a que la organización pueda alcanzar sus metas.					
8. Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
9. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.					
10. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis					

habilidades.					
11. Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
12. Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.					
13. Desde el ingreso a la organización me sentí motivado hasta la actualidad.					
14. Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que merezco.					
15. La comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente.					
16. Existe una retroalimentación en las actividades que se realizan.					
17. Trabajo en armonía con mis compañeros de trabajo y superiores.					
18. El jefe o supervisor mantiene buen trato con los demás trabajadores.					
19. El jefe o supervisor valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					
20. El jefe o supervisor sabe cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz.					
21. Me siento parte de un equipo de trabajo.					
22. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
23. Es habitual la colaboración para					

sacar adelante las tareas.					
24. En general, me siento satisfecho en mi área de trabajo.					
25. Estoy satisfecho con el salario que recibo.					
26. El sistema de premios, incentivos y ascensos que tiene la empresa es justo y equitativo para todos los trabajadores.					
27. Considero que al contribuir a que la empresa logre sus objetivos de crecimiento, pueda beneficiarme en mi crecimiento profesional.					
28. Me siento comprometido con las actividades que realizo.					
29. Me siento comprometido con la empresa.					
30. Existe una comunicación adecuada con los superiores.					
31. Existe una comunicación cordial con mis compañeros de trabajo.					
32. Estoy interesado en aprender más acerca de mi trabajo.					
33. Considero que mis habilidades son las adecuadas para desempeñar mi trabajo.					
34. Considero que la atención que les					

brindó a los clientes es adecuada.					
35. Tengo en cuenta que el cliente es un factor importante para lograr los objetivos de la empresa.					

ANEXO C) Análisis de datos

Tabla 1

Interpretación de valores

Totalmente de acuerdo	A	5
De acuerdo	B	4
Indeciso	C	3
En desacuerdo	D	2
Totalmente en desacuerdo	E	1

Tabla 2

Análisis de resultados

DATOS GENERALES			PREGUNTAS																																			MEDIA	MODA
#	SX	ED	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	M	28	3	5	5	5	5	4	3	5	4	2	2	2	5	1	2	2	1	2	3	4	1	1	2	2	3	2	3	4	5	1	4	5	4	5	4	3.17	5
2	F	25	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	5	2	1	4	2	1	2	4	1	2	2	3	5	1	2	5	4	2	2	3	4	4	5	3.26	4
3	F	24	4	1	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	1	2	4	1	1	2	2	1	2	4	2	4	1	3	4	3	5	4	5	5	4	5	3.37	4
4	F	21	4	5	1	5	1	4	5	5	1	2	1	2	2	2	5	1	1	2	2	1	1	4	1	5	4	2	2	5	5	2	5	3	4	5	5	3.00	5
5	F	21	1	5	5	5	5	2	2	2	3	4	2	2	2	4	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4	4	5	4	5	5	2	3	5	5	4	5	3.26	2
6	F	25	3	3	5	4	5	1	2	4	1	2	3	2	2	5	2	2	2	1	2	1	2	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3.29	5
7	F	20	4	5	3	1	5	2	3	2	5	2	5	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	4	3	4	2	5	4	5	4	2	5	5	5	4	3.14	2
8	F	28	5	5	3	4	4	2	3	4	2	1	3	2	1	3	4	2	4	1	4	1	1	3	5	4	4	4	2	5	5	2	4	5	5	5	5	3.34	4
9	F	20	5	5	5	5	4	2	5	2	1	2	2	5	1	5	3	1	2	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3.23	4
10	M	23	4	5	5	4	4	3	4	3	2	2	2	1	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3.49	4
11	F	19	5	4	4	3	5	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	4	5	3	5	4	5	5	5	2	3	5	4	5	5	3.43	2
12	M	22	4	5	4	3	5	4	4	1	4	5	1	3	2	3	3	4	4	4	1	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	1	4	5	5	5	5	3.71	4
13	M	26	4	4	5	4	4	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	2	1	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3.11	4
14	F	25	3	4	4	1	5	2	3	2	2	1	3	2	1	1	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	3.00	3
15	F	20	4	5	4	5	5	3	4	1	2	2	1	2	4	2	2	1	4	2	2	2	1	2	2	2	4	2	4	4	4	2	3	3	3	5	5	2.94	2
16	F	22	1	4	4	4	4	1	2	4	4	4	3	4	2	1	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	5	1	4	4	4	5	4	3.29	4
17	F	21	5	4	3	1	5	3	4	2	1	2	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2	2	3	2	1	4	1	5	5	3	1	4	5	4	5	5	2.77	1
18	M	22	5	3	3	1	4	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	2	4	2	5	3	1	4	5	5	1	3	3	5	3	5	2.69	2
19	F	27	4	5	1	3	5	3	3	2	3	3	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	2	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	2.89	3
20	F	23	3	1	4	4	5	4	4	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	4	3	1	5	3	4	2	4	2	5	3	5	2.71	2
MEDIA			3.80	4.15	3.85	3.55	4.50	2.80	3.35	2.80	2.60	2.45	2.20	2.30	2.20	2.25	2.40	2.40	2.60	1.90	2.05	2.30	1.80	2.95	3.05	3.45	3.80	2.45	3.90	4.40	4.50	2.40	3.50	4.10	4.45	4.45	4.75		
MODA			4	5	5	4	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	4	2	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	

Nota: Elaboración propia

#= Número de cuestionario, SX= Sexo, ED= Edad

ANEXO D) Análisis de bloque de preguntas

BLOQUE 1. INTEGRACION Y COLABORACION

Num. de pregunta	Moda	Media
1	4	3.80
2	5	4.15
3	5	3.85
4	4	3.55
5	5	4.50
6	2	2.80
7	3	3.35
23	2	3.05
27	4	3.90

Moda del bloque	4
Media del bloque	3.66

BLOQUE 2. PUESTO DE TRABAJO

Num. de pregunta	Moda	Media
8	2	2.80
9	2	2.60
10	2	2.45
16	2	2.40
22	3	2.95
28	5	4.40
29	5	4.50
32	5	4.10
33	5	4.45
34	5	4.45
35	5	4.75

Moda del bloque	5
Media del bloque	3.62

BLOQUE 3. MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

Num. de pregunta	Moda	Media
11	2	2.20
13	2	2.20
14	2	2.25
26	2	2.45

Moda del bloque	2
Media del bloque	2.28

BLOQUE 4. COMUNICACION

Num. de pregunta	Moda	Media
15	2	2.40
20	2	2.30
30	2	2.40
31	4	3.50

Moda del bloque	2
Media del bloque	2.65

BLOQUE 5. SATISFACCION LABORAL

Num. de pregunta	Moda	Media
12	2	2.30
24	3	3.45
25	4	3.80

Moda del bloque	#N/D
Media del bloque	3.18

BLOQUE 6. AMBIENTE LABORAL

Num. de pregunta	Moda	Media
17	1	2.60
18	2	1.90
19	2	2.05
21	1	1.80

Moda del bloque	1
Media del bloque	2.09