

## Diagnóstico de clima-organizacional-gap para determinar condiciones laborales e influencia sobre productividad en corporativo-hulero en Chihuahua, México

### Gap-organizational-climate diagnosis to determine labor conditions and influence on productivity in corporate-hulero in Chihuahua, Mexico

Oscar Alejandro Viramontes-Olivas<sup>1</sup>, Carmen Romelia Morales-Flores<sup>2</sup>,  
Ernesto Guerra-García<sup>3</sup>

#### Resumen

La ausencia de políticas que fortalezcan el Clima organizacional (*Co*) y Laboral (*Cl*) en Recurso humano (*Rh*), repercute sobre calidad y productividad empresarial; es importante promoverlas para fortalecer y mejorar el ambiente laboral, evitando deserciones, rotación, accidentes y fenómenos que afecten el producto final y la atención a clientes, apoyándose en filosofía (*Gap*), para satisfacción de compradores. Se determinó condiciones laborales del *Rh* e influencia sobre productividad, mediante diagnóstico del *Co*, *Cl* y *Gaps*, en empresa hulera. Se analizaron condiciones de *Cl*, *Co* y *Gap*, aplicando evaluación "Assesment center", para diagnosticar relación entre productividad-escolaridad-servicio. De  $N=250$ , se obtuvo muestra de  $n=152$  con nivel de confianza 95% y error 5% en tres departamentos, analizando variables: Orientación-resultados (*Or*), Orden-calidad (*Aoc*), Espíritu-iniciativa (*Ei*), Liderazgo (*Li*), Tolerancia-presión (*Tp*), Comunicación (*Cn*), Orientación-cliente (*Oc*) y Trabajo-equipo (*Te*) y Pensamiento-analítico (*Pa*), aplicando Coeficiente de correlación (escolaridad-productividad). En *Producción*, el cumplimiento fue  $\square=2.44$  (61.61%) y *Gap*,  $\square=1.51$  (38.13%) vs  $\square=3.96$  (100%) esperado, indicadores por debajo de lo esperado  $\square=3.96$ , mientras *Ei* ( $r=0.59$ ) fue bajo, siendo los más críticos *Tp* ( $r=-0.06$ ) y *Oc* ( $r=0.19$ ); *Conversión*:  $\square=2.39$  (60.35%) y *Gap*  $\square=1.56$  (39.39%) vs  $\square=3.96$  (100%) esperado y ( $r=0.73$ ) promedio; *Mantenimiento* con  $\square=2.66$  (66.33%) y *Gap*,  $\square=1.36$  (33.92%) vs  $\square=4.01$  (100%) esperado y ( $r=0.55$ ). La empresa debe fortalecer *Cn*, *Li*, *Pa* y *Ei*, que son más críticas que con *Gap*, deben incrementarlo para aumentar calidad, compromiso del *Rh* con empresa.

**Palabras clave:** *estrés laboral, interacción personal y rotación de puestos.*

Artículo Recibido: 17 de Mayo de 2020  
Artículo Aceptado: 12 de Junio de 2020

<sup>1</sup> Posdoctorante en Ciencias; maestro investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua; línea de investigación: Clima Organizacional y Laboral en empresas; email: [violioscar@gmail.com](mailto:violioscar@gmail.com).

<sup>2</sup> Doctora en; maestra investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua; línea de investigación: Administración; email: [rmeflore@gmail.com](mailto:rmeflore@gmail.com).

<sup>3</sup> Posdoctorante en Educación Intercultural; maestro investigador de la Universidad Autónoma Intercultural de Sinaloa; línea de investigación: Educación Intercultural; email: [drguerragarcia@gmail.com](mailto:drguerragarcia@gmail.com).

## Abstract

The absence of policies that strengthen the Organizational (*Co*) and Labor (*Cl*) Climate in Human Resources (*Rh*), affects quality and business productivity; It is important to promote them to strengthen and improve the work environment, avoiding desertions, rotation, accidents and phenomena that affect the final product and customer service, relying on philosophy (*Gap*), to the satisfaction of buyers. *Rh* working conditions and influence on productivity were determined, through diagnosis of *Co*, *Cl* and *Gaps*, in rubber company. *Cl*, *Co* and *Gap* conditions were analyzed, applying an assessment center assessment, to diagnose the relationship between productivity-schooling-service. From  $N = 250$ , a sample of  $n = 152$  was obtained with a 95% confidence level and 5% error in three departments, analyzing variables: Orientation-results (*Or*), Order-quality (*Aoc*), Spirit-initiative (*Ei*), Leadership (*Li*), Tolerance-pressure (*Tp*), Communication (*Cn*), Orientation-client (*Oc*) and Work-team (*Te*) and Thought-analytic (*Pa*), applying Correlation coefficient (schooling-productivity). In Production, compliance was  $\square = 2.44$  (61.61%) and *Gap*,  $\square = 1.51$  (38.13%) vs  $\square = 3.96$  (100%) expected, indicators below expectations  $\square = 3.96$ , while *Ei* ( $r = 0.59$ ) it was low, the most critical being *Tp* ( $r = -0.06$ ) and *Oc* ( $r = 0.19$ ); Conversion:  $\square = 2.39$  (60.35%) and *Gap*  $\square = 1.56$  (39.39%) vs  $\square = 3.96$  (100%) expected and ( $r = 0.73$ ) average; Maintenance with  $\square = 2.66$  (66.33%) and *Gap*,  $\square = 1.36$  (33.92%) vs  $\square = 4.01$  (100%) expected and ( $r = 0.55$ ). The company must strengthen *Cn*, *Li*, *Pa* and *Ei*, which are more critical than with *Gap*, they must increase it to increase quality, *Rh*'s commitment to the company.

**Key words:** *work stress, personal interaction and job rotation.*

**Códigos JEL:** M12, M14 y M11.

## Introducción

El tema de Clima organizacional (*Co*) y Clima laboral (*Cl*), han sido polémicos desde la década de los 80a (siglo XX) hasta nuestros días, debido a su análisis, diagnóstico y medición, donde se ha buscado el continuo mejoramiento ambiental del trabajo en las empresas. Actualmente, las organizaciones están obligadas a optimizar procesos y recursos en sus actividades y proyectos, debido a grandes cambios que exige la globalización, siendo necesario su adaptación, prestando atención en el factor humano por el simple hecho de que no sólo se consigue una satisfacción por la obtención de una remuneración monetaria, sino es indispensable atender necesidades individuales del personal. El Recurso humano (*Rh*), ocupa el primer lugar en las fuentes de trabajo, por ello, es necesario invertir en él para mantener niveles de motivación, compromiso y competitividad elevada, garantizando el desempeño apropiado a partir de condiciones ambientales adecuadas que promuevan estándares de confort.

A pesar de lo complicado para establecer instrumentos de evaluación para la satisfacción del *Rh*, se debe poner atención de cómo investigarlo y definirlo, de ahí que el *Co* estará inmerso en diversas variables como rendimiento, satisfacción y moral laboral, preponderante en el desempeño del personal, por ello, los estudiosos del tema, han establecido definiciones, objetivos, dimensiones y teorías e instrumentos para medirlo, por lo que ha despertado interés en el desarrollo de investigaciones a nivel industrial, empresarial, de servicio y educativo, entre otros, debido a que en las últimas décadas, el impacto del *Co* ha influido en la actividad de diferentes empresas en México, haciéndolas ver la importancia que el diagnóstico de estas, repercutirá en los niveles de satisfacción laboral y finalmente en la productividad.

En base a lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo: determinar condiciones laborales del *Rh* y su influencia sobre la productividad mediante el diagnóstico del *Co*, *Cl* y *Gaps*, presentes en una empresa hulera en la ciudad de Chihuahua, México, utilizando el método del Assessment Center y el

Coeficiente de Correlación de Pearson ( $C_c$ ) en base al nivel educativo del personal en tres áreas (Producción, Conversión y Mantenimiento).

Problema de Investigación. Actualmente las organizaciones enfrentan retos importantes debido a la globalización, enfocando su productividad en un plano intenso respecto al tradicional, debido al crecimiento de la oferta y demanda de bienes y servicios, resultado de la aplicación de tecnologías innovadoras que están desplazando al *Rh*, al que tampoco se le está ofreciendo incentivos para motivarlo en el desarrollo de sus funciones en forma eficiente y productiva. En el caso particular de la empresa, los cambios experimentados en los últimos años, han influido sobre el desempeño del *Rh*, siendo necesario plantear varios cuestionamientos: ¿Cómo se puede mejorar la interacción entre el personal para mejorar el *Co* y *Cl* en la empresa? ¿Cuál será la repercusión hacia los clientes cuándo internamente no existe vinculación entre el *Rh*? ¿Es posible establecer estrategias que mejoren la comunicación y liderazgo? ¿Cómo influirán las medidas remediales para mejora del desarrollo de un *Co* y *Cl* competitivo en la calidad del producto final y la atención al cliente?

### **Definición de Clima Organizacional (*Co*).**

Yuctor y Salazar-Duque (2019) mencionan que el *Co* como concepto es distinto a satisfacción laboral, haciendo referencia a distintos atributos organizacionales, mientras que el segundo, se enfoca a diversas actitudes y percepciones que tienen las personas hacia el trabajo. El *Co* adquiere diferentes características que ayudan al mejoramiento organizacional, influyendo en la conducta del personal; por su parte Beltrán y Téllez (2018), plantean que antes de definir el *Co* hay que saber la importancia que representa dentro del entorno y, cuáles son los factores que influyen el tener buena o mala percepción del ambiente laboral, por ello, la organización puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y tiempo compuesto por personas, puestos y áreas de trabajo, actividades y una variedad de elementos tanto físicos, como naturales de carácter cultural.

### **Importancia del Clima Laboral (*Cl*).**

Salazar *et al.* (2009) indica que está constituido por cuatro aspectos importantes: el económico, social, legal y tecnológico, influyendo a corto, mediano y largo plazo en el quehacer de la organización y sus estrategias. En el caso del operativo, este comprende al cliente, el trabajo y proveedores, que ejercen influencia concreta e inmediata sobre la dirección. El interno, abarca el total de fuerzas que actúan en la organización; las que poseen implicaciones específicas para la dirección y desempeño, a diferencia de los componentes generales y operativos que actúan desde fuera (Díaz *et al.*, 2018). Segredo *et al.* (2015) por su parte mencionan, que los componentes del ambiente interno en la organización son la estructura, historial de éxitos, comunicaciones, cumplimiento de metas, entre otros, por lo que el personal comprende: relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador y la producción, implicando condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo tecnológico y la adquisición de materias primas (Rodríguez y Sanz, 2013).

### **Gestión de Recursos humanos (*Rh*).**

Ubieta *et al.* (2019) indican que a las empresas exitosas les atribuyen buenas gestiones en su *Rh* y dentro del contexto donde se desenvuelven, así Moreno *et al.* (2018) comentan que el impacto de la gestión se ve afectado por el ambiente que domina en el área de trabajo y de otros factores como la cultura laboral. En algunas compañías, existen situaciones desmotivantes y bajo compromiso personal,

proponiéndose alternativas que estimulen al *Rh* de alto desempeño para generen sinergia en la base para el compromiso, motivación y mejoramiento en los resultados organizacionales. Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) concluyen que el *Rh* bien administrado, se convierte en un activo poderoso y competitivo ya que la mayoría de las empresas están expuestas a cambios dinámicos, por lo que deben estar preparados para sobrevivir. Existen aspectos que reformulan la gestión radicalmente como la innovación, adaptabilidad y la flexibilidad, además se sugiere no perder el camino, continuar con la excelencia y sobre todo el logro de resultados.

### **Liderazgo y Comunicación.**

Según Ortiz-Chávez *et al.* (2015) exponen que el liderazgo está integrado por procesos que buscan orientar a los trabajadores y equipos a fomentar la comunicación con el fin, de dirigir sus necesidades hacia el logro de objetivos y la transformación de insumos en bienes de calidad beneficiando a los consumidores. En este sentido, los liderazgos estarán en condiciones de enfocar sus actividades a la orientación de resultados donde se fomente la calidad y el orden, aunado al espíritu de iniciativa desarrollado por equipos de trabajo, equilibrando el pensamiento analítico con la tolerancia al trabajo, donde el *Co* y *Ci* deben ser parte importante para el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo (Oyarzún y Méndez, 2015).

### **Metodología de Gestión Administrativa de Personal (Gaps).**

Contreras y Barbosa (2013) mencionan que la responsabilidad social empresarial, ha incrementado su acción como filosofía de calidad en las organizaciones que buscan estrategias que influyan en la innovación en ámbitos laborales, administrativos, ambientales, normativos y ayuden a encontrar estrategias de diseño en planes de acción, que lleven a la mejora en la satisfacción clientelar cuando esta se implemente. Sin embargo para establecerla no es fácil, ya que es necesario vincular aspectos prioritarios que satisfagan la demanda de clientes con alternativas de mejora real y concreta, fortaleciendo la relación entre acciones internas y mejoras en la satisfacción del mismo.

Cuevas y Rodríguez (2017) comentan que los *Gaps* se enfocan a la identificación y gestión de la calidad en el servicio, es una herramienta fundamental en la gestión para satisfacer a clientes con una acción amplia que influye sobre la calidad del servicio; el *Gaps* es una herramienta de reflexión que no pregunta sobre motivos que generan gusto en los clientes; orienta hacia posibles respuestas; distingue entre expectativas y percepción de la gerencia cuando ésta no comprende lo que realmente desea; establece la diferencia entre percepción de las necesidades y la especificación en el servicio; aparece cuando la dirección comprende correctamente lo que quieren los clientes, esto no se traduce en especificaciones y órdenes concretas al resto de la empresa; es la diferencia entre especificación en el servicio y el servicio producido; aparece cuando las personas que lo “producen” no saben, no pueden o no quieren llegar al estándar especificado (Gestión Integral Administrativa, Financiera y Comercial de las PyME, 2018).

### **Assessment Center ¿Qué es?**

Pineda-Zapata *et al.* (2012) definen al Assessment Center (AC) como una evaluación estandarizada de la conducta, integrada en múltiples datos con diversos observadores, entrenados en distintas técnicas donde los juicios realizados sobre conducta, son a partir de simulaciones específicamente desarrolladas para determinadas evaluaciones. Sin embargo, los criterios para definir un AC incluyen métodos individuales y grupales según Rim *et al.* (2018) que los definen como, una metodología

estructurada con procesos cuantitativos y cualitativos que tienen que ver con la construcción de un conjunto y examinación de pruebas enfocadas a las características de los individuos y el trabajo; anticipa su probable desarrollo profesional, permitiendo examinar calificaciones de posibles candidatos a un puesto laboral desde una perspectiva de competencia.

### Formulación de la Hipótesis

**Ho:** aplicar políticas de mejoramiento del *Co* y *Cl* y el *Gaps*, no repercute positivamente en la satisfacción, productividad y mejora continua del *Rh*, influyendo directa e indirectamente sobre el desempeño y atención al cliente en una empresa del giro hulero en Chihuahua, México.

**Ha:** fortalecer y aplicar filosofías de *Co*, *Cl* y *Gaps* para el mejoramiento del desempeño del *Rh*, repercute en la satisfacción, calidad y productividad de la empresa, beneficiando al producto terminado y la atención al cliente dentro de un corporativo del giro hulero en Chihuahua, México.

### Metodología

#### Ubicación del área de estudio.

El presente se llevó a cabo de febrero 2018 a agosto de 2019 en una planta industrial de giro hulero ubicado en el Complejo Industrial Chihuahua, México. Se propuso el método por competencias "Assessment center" (*Ac*), evaluación estandarizada conductual para el individuo, basada en múltiples datos y diversas técnicas donde los juicios hechos acerca de la conducta, provienen de simulaciones específicamente desarrolladas (Rodríguez y Remus, 2004).

#### Naturaleza de la investigación.

El trabajo fue de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa), la primera tuvo la finalidad de llevar un proceso de evaluación con el método *Ac* considerado de gran valor predictivo, modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento basado en estímulos que se administran al evaluado.

#### Muestra y variables a medir.

Cuantitativamente se consideraron variables, como: Resultado general (*Rg*), Orientación a resultados (*Or*), Atención al orden y Calidad (*Aoc*), Espíritu de iniciativa (*Ei*), Pensamiento analítico (*Pa*), Liderazgo (*Li*), Tolerancia a la presión (*Tp*), Trabajo en equipo (*Te*), Comunicación (*Cn*) y Orientación al cliente (*Oc*), con tres grados de medición (resultado obtenido, resultado esperado y *GAP*-atención al cliente), apoyados por los resultados mostrados en la valoración de los trabajadores por el método *Ac*. El total de la población fue ( $N=250$ ), obteniéndose una muestra aleatoria representativa ( $n=152$ ) con la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza de 95% y un error de 5% ( $e=0.05$  y  $e^2=0.0025$ ). La fórmula fue:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + k^2 * p * q}$$

$n$ = tamaño de muestra a investigar.

$N$ = tamaño de la población o universo (número total de posibles individuos).

$k$ = constante que depende del nivel de confianza. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

$e^2$  = es el error muestral deseado, siendo la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtenga preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de esta.

Los n=152 colaboradores pertenecen a los departamentos de *Producción, Conversión y Mantenimiento*; el personal evaluado cubría el turno de 8:00 a.m. a 6:30 p.m. de lunes a viernes. Éstos fueron elegidos, debido a que las demás áreas de la empresa están en proceso de análisis y conclusión de datos (Tabla 1); el tipo de evaluación fue aplicada, ya que se ofreció en primer lugar un panorama general del nivel de competencias genéricas por departamento y por empleado, determinándose el Coeficiente de Correlación de Pearson, para determinar la relación entre el grado de escolaridad con el Co y Cl, representándose el total de la muestra de los tres departamentos (Tabla 2).

**Tabla 1.**

*Departamentos considerados y su naturaleza en una planta industrial hulera en el Complejo Industrial Chihuahua.*

Naturaleza	Departamentos
Operativo. Especialización.	Producción y Conversión. Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.**

*Niveles de escolaridad de la muestra del personal en una planta industrial hulera en el Complejo Industrial Chihuahua.*

Escolaridad	Frecuencia
Primaria	12
Secundaria	20
Técnico	21
Preparatoria	31
Licenciatura	58
Maestría	7
Doctorado	3
	<b>n= 152</b>

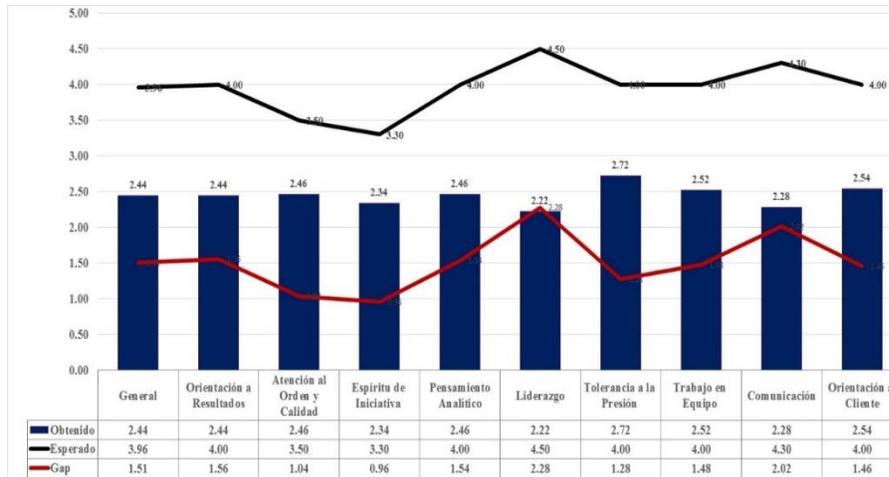
Fuente: Elaboración propia.

La investigación fue descriptiva no experimental, ya que se trabajó sobre realidades de hechos y su característica fundamental fue, la presentación de una interpretación mediante el manejo de variables no experimentales, no comprobadas en condiciones controladas. Se consideró la filosofía “Gaps” (Gap de escucha, de diseño, rendimiento o desempeño y comunicación), que refiere a la satisfacción del cliente, clave en el éxito de cualquier negocio; es una máxima que los proveedores de servicios deben tener presente respecto a la calidad del servicio prestado, su continua evaluación y mejora, son esenciales para sobrevivir en la industria.

## Resultados y discusión

### Departamento de Producción.

Se desarrollaron operaciones donde se convierte la materia prima en bienes, servicios terminados y se transforma en hule para bandas de todo tipo y para vehículos. En el análisis de datos, se obtuvo un cumplimiento promedio con las nueve competencias de  $\bar{x}=2.44$  (61.61%) vs  $\bar{x}=3.96$  esperado, éste diagnóstico debe motivar a trabajar más por la empresa. En relación a los Gaps, tuvo una media general  $\bar{x}=1.51$  (38.13%) vs  $\bar{x}=3.96$  esperado, sugiriendo mejorar el servicio al cliente, base fundamental para la empresa (Gráfica 1).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Competencias evaluadas en el departamento de Producción en relación con índices óptimo-esperados y Gap, en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

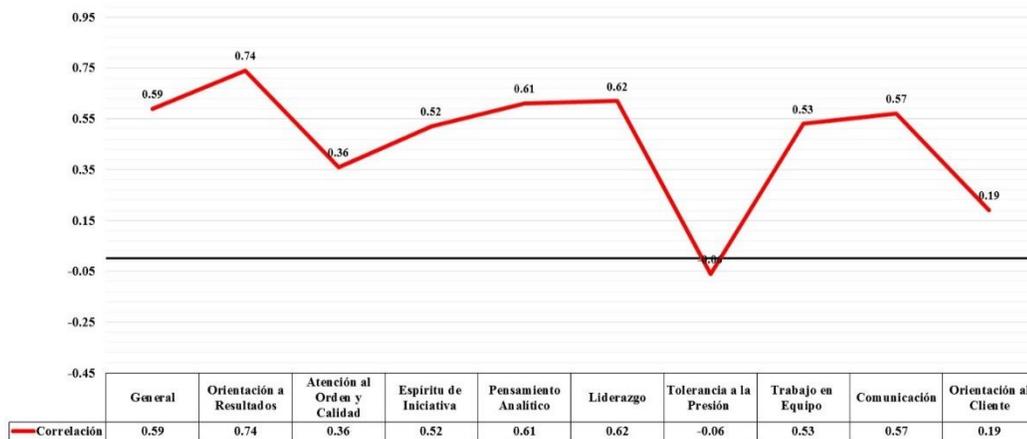
Lo anterior exige mayor esfuerzo para emprender programas de mejora en el *Rh* y alcanzar el índice óptimo-esperado para que el *Rh* se desempeñe conforme a los objetivos de la planta. Arismendy y Santis (2011) en una investigación cuyos resultados fueron de bajos a regulares, promovieron alternativas de mejoras, como impulsar áreas de capacitación en cada competencia contemplada; orientación a resultados; atención al orden y calidad; espíritu de iniciativa; pensamiento analítico; liderazgo, tolerancia a la presión; trabajo en equipo; comunicación y orientación al cliente.

Se destaca que los rendimientos obtenidos (barras azules) de *Li* y *Cn*, tuvieron valores más bajos  $\bar{x}=2.22$  (44.4%) y  $\bar{x}=2.28$  (45.6%) respectivamente, ambas variables no responden con las expectativas de la organización, considerando que el departamento de Producción cuenta con el mayor número de personal y donde cada administrador supervisa a 25 personas. Existe preocupación al no contar con *Li* sólido que influya sobre el *Rh*, existiendo debilidad en la *Cn* de asociados con su líder, traduciéndose en insatisfacción con repercusiones negativas en el proceso productivo (Najul, 2011). Amaya-Arias et al. (2015) mencionan que cuando existen deficiencias en la *Cn* entre personas, los errores en los procesos productivos pueden aumentar, generando pérdidas, caso contrario si se implementan iniciativas que mejoren la interacción entre el personal, puede aumentar la producción. En contraste, las variables con valores más altos fueron: *Te* con  $\bar{x}=2.52$  (63%) y *Oc* con  $\bar{x}=2.54$  (63.5%) respecto a lo esperado  $\bar{x}=4.0$  en ambos casos, representando oportunidades para trabajar en mejorar la comunicación, promoviendo entre los equipos mejoras en el *Li* que ayuden a fomentar mayor interacción laboral y servicio al cliente. Respecto al *Li*, cobra importancia en las organizaciones, ya que el *Rh* marca la diferencia entre éxito y

fracaso que bajo el esquema de integrarlo y organizarlo en equipos de trabajo, se logrará generar innovación, valor agregado y satisfacción a clientes, elementos que son apreciados tanto por oferentes como por demandantes (Velázquez *et al.*, 2015).

### Área de producción y escolaridad.

Los datos obtenidos en escolaridad y el rendimiento de las competencias, tuvo un promedio general del Coeficiente de Correlación de Pearson ( $C_{cp}$ ) de ( $r=0.59$ ), observándose valores extremos en  $Tp$  con ( $r=-0.06$ ), lo que refleja que la variable no contribuye al mejoramiento del ambiente y productividad en el área. Esto puede variar en distintos escenarios sobre productividad y competitividad, junto a la falta de  $Li$  que estimule la convivencia y fomente la  $Cn$ , ya que ésta contribuye con ( $r=0.57$ ) en la mejora del  $Co$  ( $r=0.53$ ), sugiriendo que se debe valorar la preparación del  $Rh$ , aprovechando su fortaleza para fortalecer de la empresa (Gráfica 2).



Fuente: Elaboración propia.

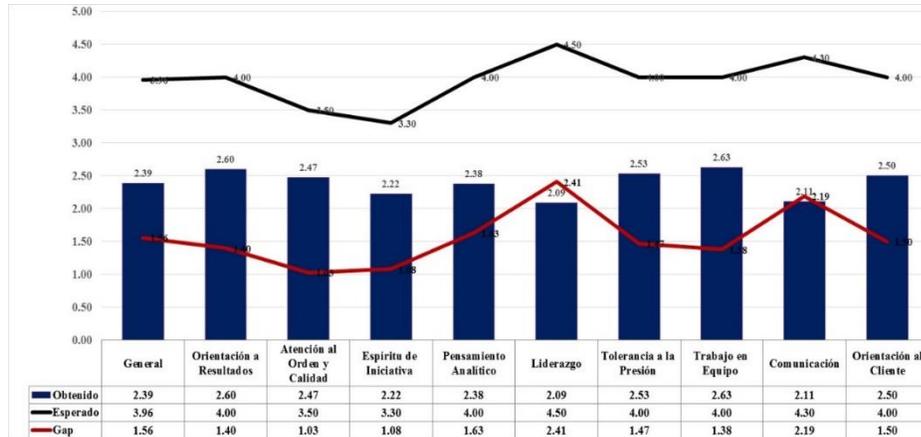
Gráfica 2. Comportamiento del Coeficiente de Correlación de Pearson entre escolaridad y competencias evaluadas en el área de Producción para el mejoramiento del Co y Cl.

### Departamento de Conversión.

Se tuvo un cumplimiento de las nueve competencias de  $\square=2.39$  (60.35%), similar al área de *Producción* (Gráfico 3), con ( $\square=3.96$ ) y el *Gap*  $\square=1.56$  puntos (39.39%), por debajo del índice óptimo-esperado para que la empresa responda a las exigencias de sus clientes conforme a objetivos y metas, siendo necesario poner atención en la variable  $Li$   $\square=2.09$  (46.44%) que obtuvo la calificación más baja, siendo necesario que la empresa busque mayor integración con su  $Rh$ , cumpliendo con los proyectos a futuro, por ello, los colaboradores deben aportar el mejor esfuerzo y desempeño en función a distintos procedimientos que se ejecutan en la misma.

Es fundamental se consiga un  $Li$  fuerte, ya que sin éste, se corre el riesgo de que planes y proyectos a desarrollar no se cumplan, si se carece de buenos líderes que dirijan, motiven y estimulen a los subalternos a transitar hacia la calidad (Amigo *et al.*, 2014). La  $Cn$   $\square=2.11$  (49.07%) tuvo puntaje bajo, indicando que al igual que en *Producción*, esta variable junto con  $Li$  fueron las más inferiores, siendo necesario plantear la promoción de nuevos liderazgos que fomenten la  $Cn$  interna y externa en la organización, ya que cualquier omisión podría promover conflictos interpersonales, accidentes y el desconocimiento de las políticas filosóficas que existen como parte de la identidad empresarial. Monsalvas

et al. (2015) indican que la *Cn* en todos los sectores, es un tema práctico, debido a que tanto instituciones públicas, privadas y sociales, la necesitan para establecer estrategias productivas por dentro y fuera, fundamental para el mejoramiento del *Co* y *Cl*.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Competencias evaluadas en el departamento de *Conversión* en relación con los índices óptimos-esperados y Gap en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

Variables que mostraron mayor puntuación: *Aoc* con  $\square=2.47$  (70.57 %), *Ei* con  $\square=2.22$  (67.27%) y *Te* con  $\square=2.63$  (65.75 %) de un esperado de  $\square=3.50$ ,  $\square=3.30$  y  $\square=4.00$ , respectivamente, reflejando fortaleza en el área de *Conversión*, las que pueden ayudar a fomentar la interacción entre el *Rh* e influir para que la *Cn* y el *Li* se fortalezcan, fomentando el mejoramiento de políticas de calidad. En el caso de *Te*, activarlo mantendría equilibrios en las actividades internas y externas que promuevan el éxito dentro del *Co*, ya que la cohesión y confianza entre miembros de cada equipo, se reflejará en la calidad y cordialidad en el ambiente laboral. Ubieta y Leiva (2019), indican que trabajar en equipo, ayudará a las organización a ser competitivas, ya que cada proceso productivo y la presentación de sus servicios en el marco de la calidad, permitirá reconocer que desarrollando actividades en equipo, las acciones coordinadas sean presencial o virtual con meta común, colaborarán activamente para el logro de los objetivos.

Sánchez (2017) caracteriza sobre el orden, calidad, espíritu de iniciativa laboral, integrando variables de tipo organizacional-funcional e individual, como remuneración, actividad realizada, relaciones humanas, seguridad, condiciones ambientales, entre otras, que contribuyan a la satisfacción laboral y al fomento a la mejora del *Co* y *Cl* como un constructo multidimensional, donde influyen infinidad de factores promovedores o no del trabajo dentro del orden y la calidad en las iniciativas.

### Evaluación del Gap en el área de *Conversión*.

El valor promedio esperado y encontrado con la metodología Gap, es la relación entre cliente y proveedor en la empresa hulera ( $\square=3.96$  -100 %) vs  $\square=1.56$  (39.39%), respectivamente. Los resultados en atención al *Aoc* en procesos, de lo encontrado vs lo esperado de  $\square=1.03$  (29.43%) vs  $\square=3.50$  (100%), respectivamente el más bajo, lo que puede influir directamente sobre la calidad y atención a clientes; con *Eit con*  $\square=1.08$ , (32.73 %) vs  $\square=3.30$  (100 %); *Te*:  $\square=1.38$ , (34.50%) vs  $\square=4.00$  (100%); *Or*:  $\square=1.40$ , (35.0%) vs  $\square=4.0$  (100 %); *Tp*  $\square=1.47$ , (36.75%) vs  $\square=4.0$  (100%) y *Oc*  $\square=1.50$ , (37.50%) vs  $\square=4.0$  (100%), muestran también valores por debajo del 50%, resultados que se deben acotar a partir de la definición de planes de acción que ayuden a incrementar indicadores y estimularlos sin perder de vista prioridades de la

organización. Vega *et al.* (2010) coinciden con lo anterior, considerando que se debe enfrentar la falta de productividad y decadencia dentro del *Co* en la empresa. En este departamento (*Conversión*), se enfocan más a procesos que con personas, siendo evidente el descuido al *Rh*, además de la respuesta de la empresa a sus clientes en cuanto a calidad del servicio.

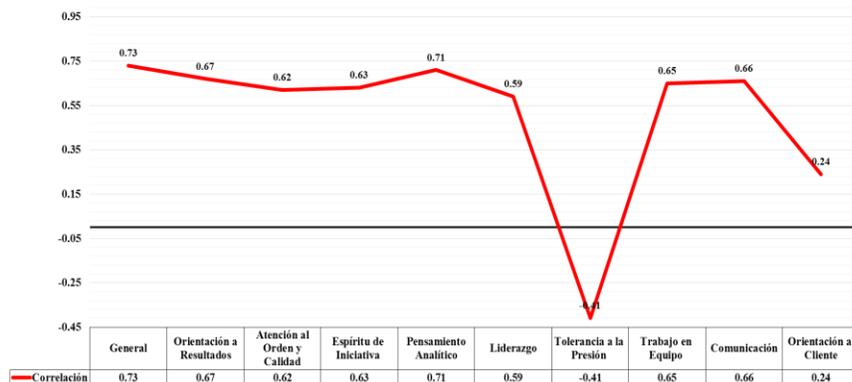
Los *Gaps* más altos se encontraron por debajo del promedio, ubicándose en la variable *Li* y *Cn*  $\square=2.41$  (53.56%) vs  $\square=4.50$  (100 %) y  $\square=2.19$  (50.93%) vs  $\square=4.30$  (100%) –encontrado vs lo esperado, respectivamente. En este caso, el total del *Rh* operativo por cada supervisor fue de 30 personas, siendo ser insuficiente para el número de trabajadores asignados, lo que influye en la falta de comunicación, en la interacción e intercambio de ideas que se hace más estrecha y poco fluida entre líder y trabajador, importantes para el *Co*. En lo referente al nivel de escolaridad del personal (Tabla 3), la mayoría cuenta con educación secundaria, siendo garantía para que el *Rh* pueda seguir preparándose en actividades de capacitación técnica, además, el Coeficiente de Correlación (*Cc*) general fue ( $r= 0.73$ ), contribuyendo en la mejora del *Co* y *Cl* en la empresa. Variables como *Pa* ( $r= 0.71$ ), *Or* ( $r= 0.67$ ), *Cn* ( $r= 0.66$ ), *Te* ( $r= 0.65$ ), *Ei* ( $r= 0.63$ ), *Aoc* ( $r= 0.62$ ) y *Li* ( $r= 0.59$ ), fueron modernamente significativas de cómo el grado escolar mejora el *Co* y *Cl*. Similar situación fue en el departamento de *Producción*, la variable *Tp* en el trabajo, tuvo un coeficiente de correlación negativo ( $r=-0.41$ ), lo que significa que la presión y tolerancia no necesariamente es soportado a partir del nivel académico de los trabajadores (Gráfica 4).

**Tabla 3.**

Relación de empleados (muestra), con su grado de escolaridad del departamento de *Conversión*.

Escolaridad	Frecuencia
Primaria	0
Secundaria	25
Técnico	1
Preparatoria	3
Licenciatura	1
Maestría	0

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

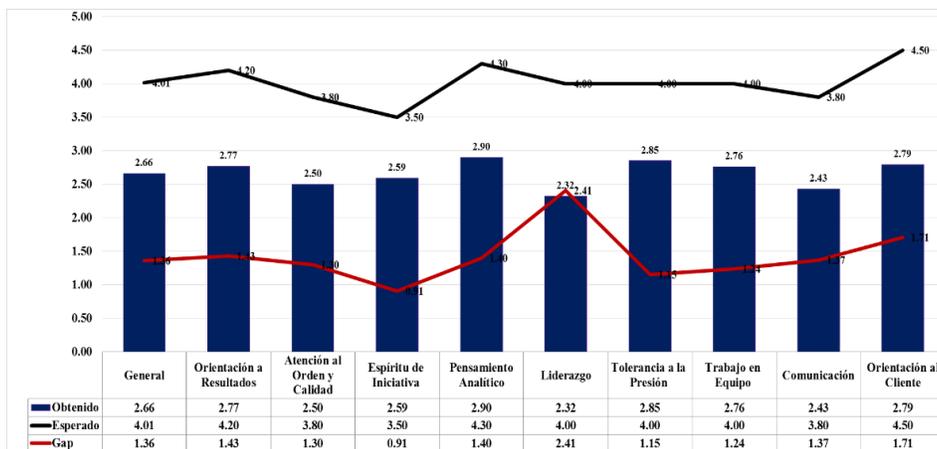
Gráfica 4. Coeficiente de Correlación del grado de escolaridad del personal del departamento de *Conversión* respecto al rendimiento de competencias evaluadas para el mejoramiento del *Co* y *Cl*.

Zenteno-Hidalgo y Durán (2016) mencionan que quien trabaje bajo el esquema de presión al desarrollar cualquier actividad, deberá considerar que la mayoría de las personas cuando enfrentan presión o peligro, pueden reaccionar violentamente ante hechos insignificantes, bloquearse y ser incapaces de abordar las tareas solicitadas. Sin embargo, lo opuesto a este argumento es que trabajar bajo presión, se ha venido considerando como una “competencia” ya que para identificarla claramente se debe definir lo que es la “tolerancia a la presión”, habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad, respondiendo al trabajo con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y finalmente, tolerancia al estrés, que es seguir laborando eficazmente bajo presión de tiempo y haciendo frente al desacuerdo, oposición y la adversidad.

Sánchez (2017) refuerza la teoría que laborar bajo presión, puede aumentar habilidades en las personas para desempeñar con más eficiencia sus actividades, llegando incluso a ser más productivos. Sin embargo, esto puede ser diferente cuando la exigencia de los líderes llega a ser abusiva y agotadora, repercutiendo en la presencia de estrés, perjudicial a la salud, generando bajos niveles de satisfacción laboral, menos compromiso, mayor distrés psicológico (estado de angustia o sufrimiento donde las personas son incapaces de adaptarse a un espacio laboral), aumentando además los conflictos del trabajador con la familia (Sánchez *et al.*, 2013).

### Departamento de Mantenimiento.

Aquí se desarrollan actividades de conservación de las condiciones de operación y producción del equipo y maquinaria. La mayor responsabilidad del programa de mantenimiento, no sólo busca la correcta, sino la óptima operación de las áreas donde se desarrollan las diversas actividades. La eficiente administración del mantenimiento, dependerá del éxito operativo que exista en cada proceso. Los datos obtenidos muestran un promedio de rendimiento de  $\square=2.66$  (66.33 %) vs lo esperado  $\square=4.01$  (100 %) por la empresa y un Gap de  $\square=1.36$  (33.92%) de poder lograr el índice óptimo-esperado tendiente a cumplir con los objetivos de la organización; observándose además variables críticas como la falta de *Li*  $\square=2.32$  (58.0 %) vs  $\square=4.01$  (100 %) esperado, junto a la *Cn*  $\square=2.43$  (63.95 %) vs  $\square=3.80$  (100 %) esperado, siendo las más bajas al igual que en los departamentos de producción y conversión, representando debilidad que debe de atenderse (Gráfica 5).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Competencias evaluadas en el departamento de Mantenimiento en relación a los índices óptimos-esperados y Gap en una planta industrial hulera, Complejo Industrial Chihuahua.

Posadas y Salanova (2013) mencionan que la ausencia de políticas bien dirigidas para fomentar la comunicación entre el personal, generará situaciones indeseables que afectarán el clima organizacional, lo cual, los actores en manifiesto conflicto deben establecer interacciones que les permitan indagar lo que verdaderamente desean como departamento y como empresa. Existen áreas de oportunidad para llevar procesos de desarrollo en el personal mediante la integración de políticas organizacionales que ayuden a que las opiniones sean tomadas en cuenta, fomentando programas de capacitación que ayuden a incrementar el nivel de trabajo en equipo y por consecuencia la productividad.

### ***Evaluación del Gap en el área de Mantenimiento.***

Los Gaps más altos están dentro de las competencias de orientación al cliente  $\square=1.71$  (38.0 %) vs  $\square=4.50$  (100 %) esperado; *Li* con  $\square=1.68$  (42.0 %) vs  $\square=4.01$  (100 %) esperado y *Cn con*  $\square=1.37$  (36.05 %) vs  $\square=3.80$  (100 %) esperado. Lo anterior exige que la empresa mejore las competencias relacionadas con *Ei* en el servicio  $\square=0.91$  (26.0 %) vs  $\square=3.50$  (100 %) esperado, ya que este va dirigido hacia los procesos de mantenimiento, por lo que el mal desempeño influirá en el funcionamiento de maquinaria y equipo. Medianeira *et al.* (2010) comentan que la satisfacción en los clientes hacia el producto elaborado, va desde estrategias más sencillas hasta más complejas que una organización establece para lograr cualquier meta. Además, tiene que ver con el fin último del consumidor, que es el que marca la pauta en relación al producto. La satisfacción en lo producido, tendrá como un fin último, un sentimiento de satisfacción y placer en el cliente o en su caso la decepción por no cumplir los estándares de calidad o la atención que la empresa les brinde a estos y a los proveedores.

Finalmente el *Gap* y la medición en la satisfacción del consumidor, representa el objetivo final e importante para cualquier organización a la hora de hacer análisis de resultados en materia financiera, tanto en beneficios como en pérdidas, las respuestas a las inversiones, entre otros factores. Esta satisfacción constituye las medidas respecto a la calidad del producto y los servicios, prestados por la empresa relacionada con la fidelidad del consumidor en el mercado en determinado producto o bien elaborado.

### ***Área de Mantenimiento y Escolaridad.***

El comportamiento del Coeficiente de Correlación entre escolaridad (Tabla 4) y rendimiento por competencias (Gráfica 6), registró un promedio de ( $r=0.55$ ), lo que la escolaridad contribuye moderadamente al trabajo y mejoramiento del *Co* y *Cl*. Las variables *Pa* ( $r=0.55$ ), *Ei* ( $r=0.53$ ), *Li* ( $r=0.52$ ) y *Or* ( $r=0.50$ ), fueron moderadamente significativos, contribuyendo en el mejoramiento del *Co* y *Cl*. Sin embargo, el resultado significativamente más bajo fue la *Cn* ( $r=0.29$ ).

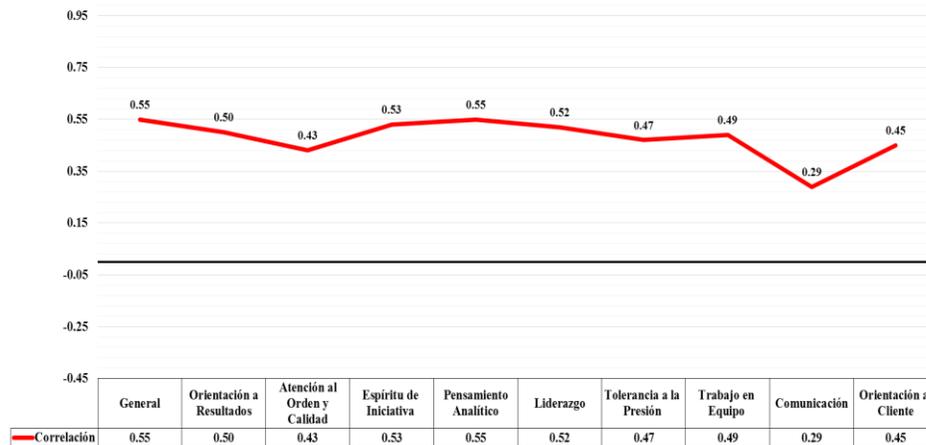
**Tabla 4.**

*Relación de empleados (muestra) con su grado de escolaridad en el departamento de Mantenimiento.*

<b>Escolaridad</b>	<b>Frecuencia</b>
Primaria	0
Secundaria	2
Técnico	1
Preparatoria	6
Licenciatura	19
Maestría	4

Fuente: Elaboración propia.

Según Segredo (2017) existe marcada tendencia a desarrollar mejores capacidades de análisis respecto al nivel escolar, ya que la competencia *Cn* tuvo un índice de correlación bajo, mostrando que hay suficientes argumentos para inferir que el *Rh* con nivel educativo alto cuenta con problemas a la hora de comunicarse, lo que se vio que en *Mantenimiento* representa una debilidad la *Cn*. Es importante se promueva en las organizaciones, cursos de capacitación que motiven al personal y fomente mayor acercamiento, evitando distanciamientos entre ellos, ya que si esto no cambia, podría desencadenar conflictos complejos de solucionar, repercutiendo en la productividad y viabilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Coeficiente de Correlación del grado de escolaridad del personal del departamento de Mantenimiento con el rendimiento de las competencias evaluadas.

## Conclusiones

Al llevar a cabo el proceso de evaluación de competencias por medio de la técnica del *Assesment center*, se determinaron los niveles de rendimiento de cada competencia. En términos generales, los índices muestran una tendencia baja, considerando las metas organizacionales que se plantean y la bibliografía en la que se sustenta el presente trabajo. Esto lleva a la conclusión que la empresa en términos generales, cuenta con una marcada área de oportunidad en materia de desarrollo humano, ya que si bien ha venido funcionando por años eficientemente y de forma rentable (como lo muestran el historial de indicadores), el giro del mercado cada día se vuelve más competitivo y agresivo, por lo que el aumento en la capacidad de respuesta y desempeño del factor humano siempre significará un paso firme para ofrecer mejor eficiencia en procesos y productos.

En relación con los objetivos planteados en esta investigación, se puede considerar que la planta se encuentra ante la posibilidad de llevar a cabo sistemas de coaching empresarial que ayuden sustancialmente a incrementar los niveles de calidad en el desarrollo de competencias para su personal; también, existen en el mercado cursos y certificaciones encaminadas al desarrollo del personal, así como posibles revisiones del programa anual de capacitación del departamento de *Rh* para considerar los índices mostrados en esta investigación y contar con un plan integral que incluya actividades fundamentadas en el desarrollo de competencias.

En relación con las hipótesis planteadas en la presente investigación, es evidente que si la empresa apoya y fortalece el *Co*, *C/* y Gaps para el desempeño del *Rh*, repercutirá positivamente en la satisfacción, calidad y productividad de la empresa, beneficiando al producto terminado y la atención al cliente, por este motivo se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula, aunado al grado de escolaridad que influye en el desarrollo de las competencias pero no sustancial y definitivamente, se infiere por ello, que la

formación académica aporta elementos al *Rh* de desarrollo de una competencia, pero otros elementos como la experiencia, el tipo de actividad e incluso la edad, son también determinantes en el desarrollo personal.

Cabe resaltar que no todas las competencias se comportan de igual forma, hay excepciones notables como el *Pa* donde la correlación con la escolaridad, aumentó considerablemente respecto a las demás, deduciendo una relación más directa y proporcional entre escolaridad y la capacidad de análisis de un problema. Las competencias orientadas a personas, como *Li*, *Oc* y *Cn* respecto a su índice de correlación, se aleja respecto de la media, indicando que sí bien la escolaridad influye, son cuestiones externas las que pesan más a la hora del desarrollo interno de estas competencias en el trabajador. Finalmente es preponderante que los trabajadores cuenten con habilidades personales y sociales que les permitan desenvolverse con éxito en el desempeño de sus funciones, ayudando a mantener estrechas y efectivas relaciones con sus compañeros, superiores, subordinados, clientes y proveedores, con el propósito de mejorar el *Co* y el *Cl*.

## Referencias

- Amaya-Arias, A. C., Idarraga, D., Giraldo, V. y Gómez, L. M. (2015). Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 43 (1), 68-75.
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S. y Ledesma, J. (2014). Working in direct contact with the public as predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*, 26 (2), 222-226.
- Arismendy, M. M. J., y Santis, A. E. J. (2011). Análisis crítico al enfoque cuantitativo del estudio "clima organizacional y desempeño laboral en las universidades del departamento de la guajira". *Económicas*, 32 (1), 223-235.
- Beltrán, D. C. y Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Rev. Med. Vet. Zoot*, 65 (1), 48-74.
- Contreras, T. F. y Barbosa, R. D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39 (3), 152-164.
- Cuevas, M. R., y Rodríguez, M. R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 42, 1-25.
- Díaz P., F. J. y Carrasco, Moisés E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contad. Adm.* 63 (4), 42-60.
- Gestión Integral Administrativa, Financiera y Comercial de las Pyme. (2018). *Información Tecnológica*, 29 (1), 1-12.
- Madero-Gómez, S. M. y Hernández-Pozas, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*, (114), 7-22.

- Madero-Gómez, S. M. y Rodríguez-Delgado, D.R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de Mc Gregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13 (1), 95-107.
- Manosalvas, V. C. A., Manosalvas, V. L. O. y Quintero, N. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 1 (26), 5-15.
- Medianeira, N. S., Casarotto, F. N. y Pentiado, G. L. (2010). Medición de la calidad percibida en organización de servicio: utilizando o Índice de Potencial de Aumento de la Satisfacción del Consumidor (PASC) y Modelo dos 5 GAPS. *Sistemas & Gestão*, 5 (1), 17-31.
- Moreno, P. S. I., Pérez, S. y Elkin, O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Rev. Ces Derecho*, 9 (1), 13-33.
- Najul, G. J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 23-35.
- Ortiz, Ch. Y., Marrero, F. C. y Rodríguez C., G. Roberto (2015). Procedimiento para fortalecer la gestión ambiental desde la formación de los recursos humanos organizacionales. *Rev retos*, 9 (2), 68-87.
- Oyarzún, O. A. y Méndez, M. P. (2015). Proyectos de evaluación de competencias laborales. *Pharos*, 8 (2), 55-120.
- Pineda-Zapata, U. G., Pérez-Ortega, M. y Arango-Serna, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22 (45), 37-50.
- Posada, S. J. A. y Salanova, S. M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *CINCEL*, 13 (1), 1-23.
- Rodríguez, A. y Sanz, A. (2013). La felicidad y el bienestar en el trabajo: una introducción especial al tema. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 95-97.
- Rodríguez, Y. P y Remus, M. G. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte desarrollo y medio ambiente*, 24 (1/2), 27-30.
- Salazar, E. J. G., Guerrero, P. J. C., Machado, R. Y. B. y Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
- Sánchez, B. C. P. (2017). *Trabajo bajo presión como estrategia de motivación para las organizaciones en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C. 1-9.
- Sánchez, S. M. C., Sánchez, S. P., Cruz, G. M. M. y Sánchez, S. F. J. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE*, 54 (5), 537-547.

Segredo, P. A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43 (1), 57-67.

Segredo, P. A. M., Pérez, P. J. y López, P. P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 (4), 603-619.

Ubieta A. S. y Leiva, J. C. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional competitividad empresarial. *Tec Empre.*, 13 (3), 28-41.

Vega, M. C., Urra., G. M. y Bernaldes, G. S. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail. *Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36.

Velázquez, V. G., Montejano-Luna, J. A. y Allier-Campuzano, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 30 (73), 163-189.

Yuctor, A. M. y Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Rev. Interam. Ambient. Tur.*, 15 (1), 82-82.

Zenteno-Hidalgo, A. C. y Durán, S. C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*, 26 (59), 119-135.