

DOI: <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2024-20>

# CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA AVÍCOLA MEXICANA: CASO MEJORA CONTINÚA EMPLEANDO DESCRIPCIONES DE PUESTOS

**Vázquez Cid de León, Carlos**

Instituto de Ingeniería Industrial y Automotriz, Universidad Tecnológica de la Mixteca  
Oaxaca, México.

[carlosvazquezc@mixteco.utm.mx](mailto:carlosvazquezc@mixteco.utm.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2067-0565>

**Ramos Soto, Ana Luz**

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca  
Oaxaca, México

[analuz\\_606@yahoo.com.mx](mailto:analuz_606@yahoo.com.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8167-2631>

**Aguilar Cruz, Conrado**

Instituto de Ingeniería Industrial y Automotriz, Universidad Tecnológica de la Mixteca  
Oaxaca, México.

[conrado@mixteco.utm.mx](mailto:conrado@mixteco.utm.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1585-292X>

## RESUMEN

Este trabajo se enfoca en mejorar el clima laboral de una empresa mediante la alineación de proyectos estratégicos con áreas de oportunidad identificadas en el ambiente organizacional. Las mejoras incluyen la implementación del modelo situacional de Chiavenato para enriquecer las descripciones de puestos y la inducción del personal en las 5S y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Se llevó a cabo un proceso de diagnóstico y mejora, que incluyó la modificación de las guías de descripción de puestos, la elaboración de materiales interactivos para inducción, y la implementación de acciones orientadas a elevar la satisfacción del clima laboral. La metodología utilizada para medir el impacto de estas acciones consistió en una evaluación del clima antes y después de la implementación de las mejoras. En particular, el "Factor 4: Actitudes hacia el contenido del puesto" se identificó inicialmente como un área crítica con un 63% de satisfacción, y tras las mejoras, se alcanzó un 89%, convirtiéndose en una fortaleza. Los subfactores como la percepción del trabajo realizado, la correspondencia entre el puesto y las funciones, y la distribución del trabajo, mostraron incrementos notables en los niveles de satisfacción.

**Palabras clave:** Clima laboral, Modelo situacional, Descripción de los puestos, Satisfacer.

## ABSTRACT

This work focuses on improving the workplace environment of a company by aligning strategic projects with identified areas of opportunity within the organizational climate. The improvements include the implementation of Chiavenato's situational model to enhance job descriptions and the induction of personnel into the 5S methodology and Good Manufacturing Practices (GMP). A diagnostic and improvement process was carried out, involving the modification of job description guides, the development of interactive materials for induction, and the implementation of actions aimed at raising employee satisfaction with the work environment. The methodology used to

measure the impact of these actions involved an evaluation of the organizational climate before and after the implementation of the improvements. Specifically, "Factor 4: Attitudes towards job content" was initially identified as a critical area with a 63% satisfaction level. Following the improvements, this factor rose to 89%, becoming a strength. Subfactors such as job perception, the alignment between job roles and functions, and the distribution of work showed significant increases in satisfaction levels.

**Keywords:** Workplace environment, Situational model, Job description, Satisfaction.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno de las industrias avícolas mexicanas, el clima laboral emerge como un factor crítico que moldea no solo la productividad y eficiencia de las organizaciones, sino también el bienestar y desarrollo de su recurso humano. En un contexto donde la competitividad y la calidad son esenciales para mantener la excelencia en la producción, es imperativo considerar cómo el clima laboral impacta en la consecución de estos objetivos. En este sentido, la implementación de la mejora continua se revela como una estrategia esencial para optimizar las condiciones laborales y, por ende, potenciar el rendimiento de las empresas avícolas. El entorno operativo de las industrias avícolas mexicanas es altamente desafiante, caracterizado por cambios constantes en las demandas del mercado, regulaciones gubernamentales cambiantes y la necesidad de innovar en respuesta a los nuevos patrones de consumo. En este escenario, el factor humano emerge como un activo fundamental. El bienestar y la motivación de los trabajadores se convierten en catalizadores para mantener la calidad del producto y cumplir con los estándares requeridos. La mejora continua, arraigada en la filosofía de la excelencia operativa, busca perfeccionar procesos, elevar la calidad y maximizar la eficiencia a lo largo del tiempo. En las industrias avícolas, esto implica la constante evaluación y ajuste de prácticas de producción, sistemas de gestión y, de manera crucial, el entorno laboral. La mejora continua promueve un ambiente propicio para la adaptación y el crecimiento, alentando a los trabajadores a proponer soluciones innovadoras, compartir buenas prácticas y contribuir a la optimización del proceso productivo. Este artículo de investigación explora la relación entre el clima laboral en las industrias avícolas mexicanas y la aplicación de estrategias de mejora continua. A través de un análisis riguroso, se pretende comprender cómo las condiciones laborales influyen en la eficacia de la mejora continua y, a su vez, cómo la implementación de esta estrategia puede impactar positivamente en el clima laboral. Al iluminar esta interacción compleja, se espera proporcionar una base sólida para informar decisiones empresariales informadas y acciones que promuevan tanto el bienestar del personal como la excelencia operativa en las industrias avícolas de México.

## 2. MARCO TEÓRICO

Comúnmente la población se pasa la mayor parte de su vida en su centro de trabajo, constituyendo organización para obtener un ingreso monetario para satisfacer sus necesidades básicas de ellos y de su familia; al interior de las organizaciones o empresas existe una complejidad de situaciones. Para Chavenato (1999):

“El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento” (pág. 6).

Los patrones de comportamiento de los individuos se deben a los valores que cada uno de ellos tengan; están dispuestos a actuar de acuerdo con sus habilidades, y a sus motivaciones; e influyendo los problemas que cada uno de ellos tengan.

## 3. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada fue cuantitativa (Corveta, 2003) utilizando un cuestionario, no experimental y transversal, para abordar la investigación sobre la relación entre el clima laboral en las industrias avícolas mexicanas y la implementación de estrategias de mejora continua, se adoptará un enfoque cuantitativo basado en un cuestionario estructurado (La encuesta y la investigación cuantitativa, 2024). Este enfoque se alinea con los fundamentos propuestos por el renombrado experto en administración, Idalberto Chiavenato (1999), cuyos principios se aplicarán para diseñar y llevar a cabo la metodología de esta investigación. Se eligió una muestra representativa de trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en diversas empresas avícolas mexicanas. Esto permitió obtener una visión integral del clima laboral y de la percepción. El cuestionario se aplicó en un solo día, con el criterio que se utiliza normalmente en todos los cursos de capacitación en la empresa, el personal del segundo turno se presenta a la 1:00 P.M.; el personal de turno matutino a las 3:00 P.M. y el personal de turno nocturno a las 8:30 P.M.; La duración era de entre 15 y 20 minutos, se tiene como base que todo el personal ya llevó cursos de ética profesional y código de valores durante su inducción al igual que el video institucional y de buenas prácticas de manufactura que de alguna manera hacen referencia al ambiente laboral, se aplicó el día 04 de Noviembre del año 2023, al primer turno y fueron 27 personas a las que se tomaron como muestra. Para analizar la relación entre el clima laboral y la implementación de la mejora continua, se aplicarán correlaciones y regresiones. Se exploró si existe una asociación significativa entre las dimensiones del clima laboral y la percepción sobre la mejora continua.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los ítems con los que se determinó trabajar para la elaboración de programas de mejora observados en el análisis de resultados son los siguientes, mismos a los que se hace referencia de acuerdo con la priorización que se hizo con respecto a su grado de insatisfacción:

- Actitudes hacia las oportunidades de mejora en la empresa:

Este ítem obtuvo un grado de insatisfacción del 95.46%, de satisfacción un 4.54%. Al ser el ítem con mayor grado de insatisfacción, tiene una influencia bastante participativa dentro del factor de satisfacción con las oportunidades para desarrollo profesional interno que brinda la empresa, que, por ende, aparece en el análisis de Pareto como un factor prioritario.

- Las Actitudes hacia la empresa:

En relación con este ítem, el grado de insatisfacción fue menor al anterior, aun así, considerado como uno de los ítems con mayor grado de insatisfacción con un 82.73%, contra 17.27% de satisfacción. Este elemento se encuentra también integrado en el factor de satisfacción con el reconocimiento del trabajo profesional de los colaboradores.

- Satisfacción hacia la supervisión:

En cuanto a este ítem, el grado de insatisfacción es de 78.19% y el de satisfacción del 21.81%. Como se observa, los porcentajes de insatisfacción y satisfacción no están tan distantes el uno del otro como en los dos ítems anteriores, aun así, se determinó trabajar con este elemento, ya que los colaboradores perciben que con facilidad se puede caer en conflicto entre los compañeros y no hay un clima laboral benéfico que haga sentir a los colaboradores el deseo de trabajar en equipo. Conforme al análisis de Pareto efectuado, se encontró que los factores que presentan elementos a corregir son principalmente los tres factores antes mencionados.

Por ende, los ítems que integran estos factores son aquellos que obtuvieron un mayor grado de insatisfacción y con los que se trabajara en la siguiente fase del proyecto. En conclusión, existe un área de oportunidad para mejorar el clima laboral.

#### Tabla 1

*Tabla de escala por factor evaluado*

ESCALA	DESCRIPCIÓN
FORTALEZAS 70% - 100%	Aspectos positivos que fueron detectados en el factor evaluado.
ÁREAS PREVENTIVAS 60% - 69%	Aspectos susceptibles de mejora que fueron detectados en el factor evaluado
ÁREAS CRÍTICAS 0% - 59%	Aspectos con serios problemas que fueron detectados en el factor evaluado.

Fuente: Elaborado con el resultado de los cuestionarios

El cálculo de la Desviación Estándar General se calcula tomando el porcentaje de cada factor del Análisis General:

**Tabla 2.**

El cálculo de la Desviación Estándar General, se calcula tomando el porcentaje de cada factor del Análisis General

Factores Evaluados	Desviaciones Estándar
Actitudes hacia la empresa	51
Actitudes hacia las Oportunidades de Mejora en la empresa	57
Actitudes hacia el Contenido del Puesto	82
Actitudes hacia la Supervisión	84
Actitudes hacia las Condiciones de Trabajo	73
Desviación Estándar General	11
Desviación Estándar General / 2	6

Fuente: Elaborado con el resultado de los cuestionarios

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de campo, se propone una estrategia para la mejora del clima laboral, se enfoca a direccionar los proyectos de la empresa con las áreas de oportunidad en el clima laboral de manera que las mejoras implementadas en los Factores y Subfactores impacten positivamente en la medición del clima laboral una vez que estas mejoras se concluyan; enriquecer las descripciones de puestos mediante el modelo situacional de Chiavenato; Inducir al personal con la parte que ya fomentó la empresa que son las 5's y las Buenas Prácticas de Manufactura: Posteriormente a todo este proceso de mejora se medirá el Clima Laboral nuevamente, con los resultados obtenidos se realizará un comparativo del antes y después, generando un procedimiento para mantener y mejorar el Clima Laboral que impacta directamente en la Productividad de la empresa; por lo que se puede concluir que los trabajadores manifiestan actitudes hacia la empresa, aprovechan las oportunidades de mejora en la empresa, su actitud favorable hacia las condiciones de trabajo.

## REFERENCIAS

- Chavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5o. ed.). México : Mc Graw Hill.
- Corveta, P. (2003). *Metodología Técnicas de Investigación Social* . Madrid : Mc. Graw Hill.
- La encuesta y la investigación cuantitativa* . (24 de octubre de 2024). Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/documents/3/Encuestas-Investigacion-Cuantitativa.pdf>

Los autores del trabajo autorizan a la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT) a publicar este resumen en extenso en las Actas del Congreso IDI-UNICYT 2024 en Acceso Abierto (Open Access) en formato digital (PDF) e integrarlos en diversas plataformas online bajo la licencia CC: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

La Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología y los miembros del Comité Organizador del Congreso IDI-UNICYT 2024 no son responsables del contenido ni de las implicaciones de lo expresado en este artículo.