



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU
RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN
UNA EMPRESA DE MANUFACTURA**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**MARICEL DE GUADALUPE IBARRA
GUERRERO**



**DIRECTOR DE TESIS: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ
REVISORA: MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO
ASESOR ESTADÍSTICO: DR. ALBERTO CÓRDOVA
ALCARAZ**

**MÉXICO, D.F.
2007**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS

A los dos ángeles que han estado a mi lado todo el tiempo.

A mis padres por ser la fuerza y sostén que me ha mantenido de pie en mi vida,
por estar siempre, los amo.

A mis hermanos por su amor, comprensión y ayuda en todo momento, por las
palabras de aliento, por ser mis mejores amigos.

A mi Abuela por tus sabias palabras y apoyo incondicional.

A mis Abuelitos por enseñarme a enfrentar la vida trabajando arduamente.

A mis tíos por ser un ejemplo a seguir.

A mis primos: Andrés, Katuy, Juan, Ernenek, Livier, Papik, Mariana, Alfonso,
Yunuel y Amor por los consejos, momentos felices y diversión de toda mi vida.

A Ricardo por darme la oportunidad de compartir mi vida, mis sueños y
mi amor contigo, te amo Peke.

A Miriam por estar a mi lado en cada momento y ser mi leal amiga.

A Suley por su amistad y enseñarme tantas cosas.

A Mayelly por confiar en mi desde el primer día y escucharme siempre.

A Luis mi hermano del alma, por ser mi confidente y tus valiosos consejos.

A mis Brothers: Ana, Israel, Mauricio, Johnathan y toda la Banda
por el apoyo y la diversión.

A Issac por darme una sonrisa siempre y enseñarme a querer.

A Juan Varela por alentarme a cumplir este sueño.

A mis sinodales por sus importantes consejos.

A los Pumas por darme la gran felicidad de verlos Bicampeones y van por más.

A todos aquellos que han participado en mi vida, poniendo su granito de arena
para que aprendiera y llegara a ser MARICEL.

INFINITAMENTE GRACIAS

“Una día sin sonreír es un día sin vivir, VIVE”

ÍNDICE

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1.	4
ORGANIZACIONES	
1.1 Definición y Estructura de una Organización	5
1.1.1 Estructura de las Organizaciones	6
1.1.2 Sistema de Organización Lineal	8
1.1.3 Organigramas	8
1.2 Iniciativa Privada	10
1.2.1 Empresas de Producción	11
1.2.2 Empresas de Servicio	16
1.2.3 Empresas Comercializadoras	17
1.3 Sector Público	19
1.3.1 Poder Legislativo	20
1.3.2 Poder Ejecutivo	21
1.3.3 Poder Judicial	21
1.3.4 Administración Pública Federal	21
1.4 Las Organizaciones en México	26
1.4.1 Antecedentes de Olympia de México, S. A. de C. V.	29
1.5 Los Sindicatos	31
1.5.1 Clasificación de los Sindicatos	32
1.5.2 Constitución de los Sindicatos	32
Capítulo 2.	34
CLIMA LABORAL	
2.1 Antecedentes del Clima Laboral	35
2.2 Definiciones del Clima Laboral	36
2.3 Tipos de Clima Laboral	40
2.4 Evaluación del Clima Laboral	43
2.4.1 Diagnóstico	45
2.4.2 Observación	46
2.4.3 Entrevista	46
2.4.4 Encuesta y Cuestionario	46
2.4.5 Dimensiones de Evaluación del Clima Laboral	48
2.4.6 Factores que Influyen en el Clima Laboral	52
2.5 La Cultura Organizacional y el Clima Laboral	54
2.6 La Calidad en el Servicio y el Clima Laboral	55
2.6.1 Los Círculos de Calidad y el Clima Laboral	58
2.7 Estudios sobre Clima Laboral	59

	Página
Capítulo 3. PRODUCTIVIDAD	61
3.1 Conceptos de Productividad	61
3.2 Producción y Productividad	63
3.2.1 Concepto de Producción	63
3.3 Determinantes de la Productividad	64
3.4 Evaluación de la Productividad	65
3.5 Sistema de Calidad	69
3.6 Normas ISO 9000	70
3.6.1 Norma ISO 9000: 2000	73
3.6.2 Norma ISO 9001:2000	74
3.6.3 Norma ISO 9004:2000	76
3.7 Clima Laboral y Productividad	76
Capítulo 4. MÉTODO	78
4.1 Planteamiento del problema	78
4.2 Hipótesis	78
4.3 Definición de variables	78
4.3.1 Definición Conceptual de Variables	78
4.3.2 Definición Operacional de Variables	79
4.4 Sujetos y Muestreo	79
4.5 Tipo de Investigación	79
4.6 Diseño	79
4.7 Instrumento	80
4.8 Escenario	81
4.9 Procedimiento	81
4.10 Confiabilidad	82
Capítulo 5. RESULTADOS	83
5.1 Análisis de resultados	83
5.1.1 Correlación entre Clima Social en el Trabajo y Productividad	108
DISCUSIÓN	110
CONCLUSIONES	112
LIMITACIONES	113
SUGERENCIAS	114
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXO	119

RESUMEN

En esta investigación se presenta la evaluación del clima laboral y su relación con la productividad en una empresa de manufactura, en base al estudio de Patterson, Warr y West (2004), en el que encontraron que ocho de los 17 aspectos del clima laboral influían en la productividad de las empresas. Participaron 161 trabajadores sindicalizados entre 18 y 55 años, de 22 Centros de Costo de la compañía, a los que se les aplicó la prueba de Clima Social en el Trabajo de Moss (1989, 1995), que contiene 10 subescalas. La productividad se evaluó por medio del índice de incentivos del mes de aplicación. El clima laboral fue favorable en todos los centros de costo y su relación con la productividad fue baja. Se concluyó que el clima laboral en general no afecta directamente a la productividad, sólo algunos de sus componentes.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas llamadas de clase mundial tienen la necesidad de obtener diferentes tipos de certificaciones para ser altamente competitivas y garantizar la calidad de su servicio producto. Una de esas certificaciones es la Norma ISO 9001 versión 2000, la cual hoy en día es adoptada por diferentes países en el mundo llegando inclusive a considerarse como una norma contractual, por lo consiguiente las organizaciones se ven obligadas a obtener dicha certificación.

En la empresa donde se llevó a cabo el estudio es catalogada como transnacional, debido a que sus productos se comercializan a más de 140 países en el mundo y con lo antes expuesto se tuvo la necesidad de certificarse en el año de 1999 con la Norma ISO 9002 versión 1994, recientemente en marzo de 2005 se recertificó con la Norma ISO 9001 versión 2000. En la última auditoría de seguimiento, los auditores externos hicieron algunas observaciones al Sistema de Calidad. Una de esas observaciones fue en función al elemento 6 de la norma que es la Gestión de Recursos y en particular el punto 6.4 referente al ambiente de trabajo en donde indica que “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”, por tal motivo se determinó en el Comité de Calidad de dicha empresa llevar a cabo la evaluación del clima laboral en el personal de mano de obra directa; siendo el primer objetivo del presente estudio.

Aparte de cumplir con estas observaciones realizadas por la auditoría externa, también se pretendió investigar si el clima laboral se relaciona con la productividad de los trabajadores. Dicha productividad fue obtenida por el incentivo de productividad durante el mes de marzo, en el cual se evaluó el clima laboral.

Para dicho estudio se aplicó a todo el personal de las áreas de fabricación y ensamble la prueba Escalas de Clima Social, en particular lo referente a la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES). Con esta prueba se obtuvo información correspondiente al grado en que los trabajadores se relacionan entre sí y la manera en la cual se sienten tratados por sus superiores, incluyendo también la forma en la que ellos perciben sus condiciones de trabajo.

Se llevó a cabo un análisis estadístico con los resultados obtenidos, en donde se establecieron comparaciones entre áreas productivas y aquellas que tengan una baja productividad hasta ese momento.

La presente tesis se compone de cinco capítulos que explican el contexto de la investigación. El primero se titula “Organizaciones” en el cual se encuentra la definición y estructura de una organización, los tipos de organizaciones en la Iniciativa Privada y el Sector Público, así como una breve reseña de las organizaciones en México, los antecedentes de Olympia de México, S.A. de C.V. y, por último, los sindicatos en México y su clasificación y constitución. El capítulo fue redactado con el fin de ubicar a la empresa y el personal evaluado en el sistema laboral del México actual.

El segundo capítulo es “Clima Laboral” dando a conocer el concepto de clima laboral u organizacional que fue introducido a la psicología organizacional o del trabajo por Gellerman en 1960, además hace referencia a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Asimismo, los tipos de clima laboral y los primeros intentos por evaluar el clima organizacional que trataban de establecer taxonomías del clima percibido por uno mismo, generalmente con métodos analíticos de factores. Para la tesis se tomaron como base cuatro dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad / cambio, las cuales se conforman por diez factores en total: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Por último, en el capítulo se expone la relación que tiene el clima laboral con la cultura organizacional y la calidad en el servicio (círculos de calidad).

En el capítulo tercero “Productividad” se hizo una recopilación de los conceptos de productividad, haciéndose referencia a que es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, es decir, mide el rendimiento de trabajo. Se establece la relación entre producción y productividad. Se describen algunas formas de evaluar la productividad. Posteriormente, se presentan los sistemas de calidad, en específico las Norma ISO 9000:2000.

El capítulo cuarto comprende el método, formado por el planteamiento del problema, las hipótesis, la definición de las variables (conceptual y operacional), el tipo de muestreo y los sujetos, el tipo de investigación, el diseño, el instrumento, el procedimiento y la confiabilidad.

En el último capítulo se encuentra el análisis de los resultados de la presente investigación, lo que fue la evaluación del clima laboral y su relación con la productividad.

Finalmente, se llevó acabo la discusión y las conclusiones, estableciéndose las limitaciones y sugerencias para próximos estudios.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIONES

Para que sea clara la comprensión del Clima Laboral se empezará por llevar un orden de los componentes que lo integran, para ello se iniciará por analizar el concepto de Organización y sus características.

El ser humano siempre ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la organización, en la cual se establece la disposición y correlación de tareas que se deben llevar a cabo para lograr objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. (Münch y García, 1999)

Las personas crean organizaciones, se incorporan a trabajar en ellas y utilizan los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Asimismo, la organización surge como elemento esencial, necesario para cubrir las exigencias de la sociedad, es decir, obtener productos y servicios que las personas quieren para subsistir; tales satisfactores solo pueden ser producidos mediante el trabajo que cada individuo ejecuta.

Sin embargo, el gran interés por la producción a través del elemento humano, ha generado numerosos problemas organizacionales, lo cual ha dado como resultado, que las personas se involucren cada vez más en el comportamiento humano y en aspecto organizacional.

Las organizaciones han crecido en complejidad y, por tanto, su estudio requiere análisis más profundos; no obstante, habría que destacar que el hombre vive la mayor parte de su vida ligado de una manera u otra forma a las organizaciones, además de que la base de cualquier organización es el esfuerzo humano.

La sociedad moderna está formada por diversos tipos de organizaciones, a cargo de las cuales corre la realización de la mayor parte de las actividades de la vida humana. Las organizaciones son parte fundamental de una sociedad, Grados (2003) dice: "Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organizaciones". Así, las organizaciones existen porque los seres humanos han comprendido que el esfuerzo colectivo es más productivo que el esfuerzo individual y es precisamente en el seno de las organizaciones donde ese esfuerzo colectivo puede aunarse y orientarse convenientemente.

Por lo tanto, existen gran variedad de organizaciones tanto en la iniciativa privada como en el sector público y como individuos se ven involucrados en ellas, ya sea porque trabajan en ellas o porque reciben sus servicios, de ahí la importancia que tiene su estudio.

1.1 Definición y Estructura de una Organización

Para poder llegar a un concepto centrado de organización deben tomarse en cuenta algunos aspectos que son de principal importancia:

1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina "división del trabajo".
4. A los conceptos anteriores se une la necesidad de una "jerarquización de la autoridad". Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.
5. La organización se refiere a "estructurar", es esto quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse" más o menos de manera remota; ve al futuro, inmediato o distante.
7. La organización constituye el dato final del aspecto estático y de la mecánica de funcionamiento. Nos dice en concreto quién va a hacer cada cosa y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar" integrando, dirigiendo y controlando. (Grados, 2003)

Los aspectos anteriores se resumen en la siguiente definición preliminar de organización: es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, también de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Rodríguez, 2003)

La organización se podría describir de manera conceptual y formal, algunas definiciones pasadas son:

- Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la definición de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad, según Schein (1972).
- Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan. (Romero Betancourt, 1977)
- Bernard, por su parte, en "The Functions of the Executive" (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938, cap. 6, 7, 9) define la organización como un sistema: un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización. (citado por Koontz y O'Donnel, 1977)
- Argyris, citado por Koontz y O'Donnel (1977), llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas (C. Argyris, Personality and Organization; New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated). (Citados en Grados, 2003)
- La organización es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (Stoner, 1989)

Actualmente, varios autores han propuesto las siguientes definiciones:

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada de las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (Terry, 1993)
- Münch y García (1999) mencionan que es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar las funciones del grupo social.
- Robles y Alcérreca (2000) menciona que una organización puede definirse como una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo.
- La organización para Hodge, Anthony y Gales (2001) puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas, subdividen el trabajo entre sus individuos y persiguen metas compartidas.
- De acuerdo a Chiavenato (2003) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Desde el punto de vista de la economía, Méndez (2002) señala que la empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos. Asimismo, las empresas consideradas como unidades de producción, cuentan con recursos humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades, planeando éstas de acuerdo a sus objetivos que desean alcanzar; son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país. De igual forma, son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social, para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo cual les exige prácticas más complejas, entre las que destacan la modernización, racionalización y programación. Además, es el lugar donde se desarrollan y cambian el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración lo cual constituye una función de la organización. La competencia y evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa, de ésta manera se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propio dinámica social.

Con base en lo anterior, Touraine (citado en Méndez, 2002) afirma que “la eficiencia de la empresa depende cada vez más de determinantes sociales y políticas, del funcionamiento general del sistema económico, que se extiende al conjunto de los aspectos de la vida social como son la ordenación territorial, formación profesional, entre otros.

Como se ha venido observando a lo largo de los años la definición de las organizaciones se ha enriquecido, aunque en esencia su significado sigue siendo el mismo.

Todo lo anterior, en conclusión, significa que la empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, es decir, es el elemento básico de la estructura económica, cuanta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades, las cuales ayudan a resolver problemas económicos y, finalmente, satisfacen necesidades humanas.

1.1.1 Estructura de las Organizaciones

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja, pero en toda organización existen dos tipos de elementos comunes según Herbert, Hicks y Ray (1976; citado en Chiavenato, 2003) los cuales son: las personas y los elementos de trabajo.

En cuanto a las personas, es necesario que exista la interacción entre ellas para poder hablar de organización, de igual forma, el éxito o fracaso de una organización ésta determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros. (Gallardo y Taboada, 2004)

Existen varios niveles de interacción entre personas, el primero de ellos, es la interacción individual, es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza y en la cual existe una influencia recíproca. El segundo nivel de interacción, es la que se establece entre individuos y organización, en la cual ambos están en constante interacción y toman decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente; los individuos por su parte, obtienen a través de la participación en las organizaciones la satisfacción de algunas de sus necesidades personales. El tercer nivel de interacción se presenta entre la organización y otras organizaciones, en donde interactúan para recibir materias primas y para poder colocar en el mercado sus productos o servicios, su propaganda, entre otros objetos. (Gallardo y Taboada, 2004)

Por último, la interacción entre la organización y su ambiente total, el cuarto nivel, ya que cada organización como sistema abierto, es influida por su ambiente en razón de sus interacciones con el mismo. Las organizaciones son sistemas sociales moldeados por el ambiente en que se sitúan. (Gallardo y Taboada, 2004)

En cuanto a los elementos de trabajo que constituyen el segundo tipo de elemento común a toda la organización, se refiere a los recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales. (Gallardo y Taboada, 2004)

Los recursos humanos aparecen como elementos de trabajo, ya que ofrecen a la organización el desempeño de tareas y actividades, pueden influir o alterar el comportamiento de otros, de aquí se hace referencia a que la distribución del poder va a determinar los objetivos de la organización y, además, tienen la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones, es decir, la organización requiere de algunos miembros que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros dotándolos de motivación y comunicación necesaria. (Gallardo y Taboada, 2004)

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales, financieros y mercadotécnicos. Mientras que los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros, los gerentes. El grado en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en el uso eficaz de los recursos depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos. (Gallardo y Taboada, 2004)

Las organizaciones se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios básicos principales:

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- Gerencia, en el primer nivel jerárquico.
- Departamento, en el segundo.
- Oficina, en el tercero.
- Sección, en el cuarto.
- Grupo y subgrupos, en el quinto.
- Unidad y subunidades, en el sexto. (Grados, 2003)

El orden y las denominaciones, cambian de una empresa a otra. La más actual es la denominación por departamentos que se dividen en secciones.

1.1.2 Sistema de Organización Lineal

La organización lineal es aquella donde la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un sólo jefe para todos los aspectos, por consiguiente, no recibe órdenes más que de él y sólo reporta a él. Lo correcto para definir la organización lineal es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad ocurren por “una sola línea” o “íntegramente para cada persona o grupo”. (Grados, 2003)

Las ventajas de este tipo de sistema son:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina: cada jefe adquiere su autoridad y para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa. (Grados, 2003)

1.1.3 Organigramas

Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad. Estos instrumentos de la organización revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección (Grados, 2003)

Así que, dependiendo del número de niveles jerárquicos, los organigramas pueden ser verticales y horizontales o aplanados y dependiendo de las relaciones de subordinación, servicio o ambos, matriciales o nucleares, en donde la organización matricial funciona bajo el principio del reconocimiento de los clientes internos, los cuales tienen una relación de autoridad jerárquica tan importante como la que tiene el propio jefe en un organigrama vertical; a este tipo de jefatura se le conoce como funcional y a lo que se considera como el jefe lineal en el organigrama vertical se le llama jefe técnico. (Grados, 2003) Las figuras 1.1, 1.2 y 1.3 representan algunos de los tipos de organigramas.

Figura 1.1. Organigrama horizontal o aplanado

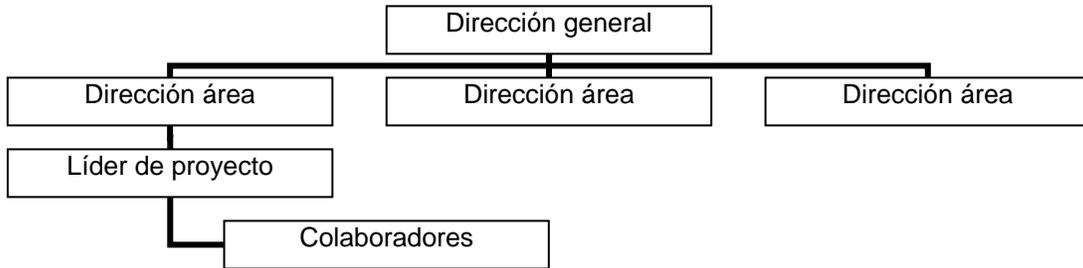


Figura 1.2. Organigrama vertical

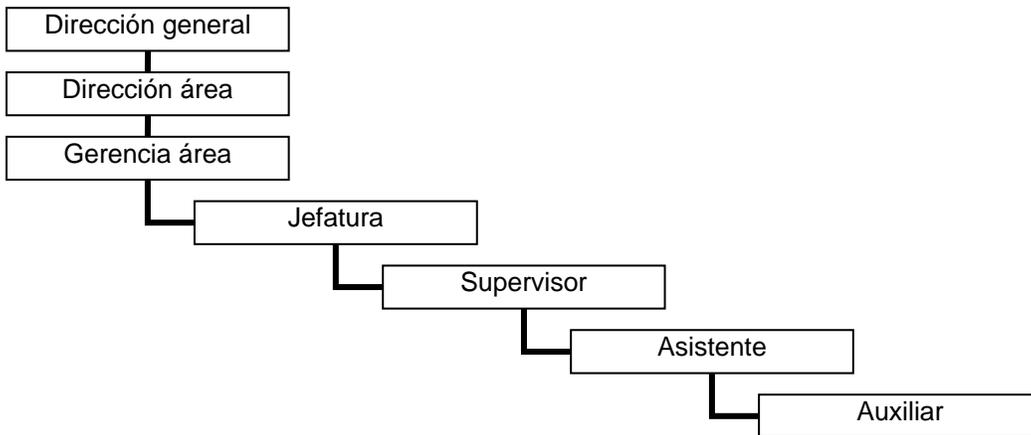
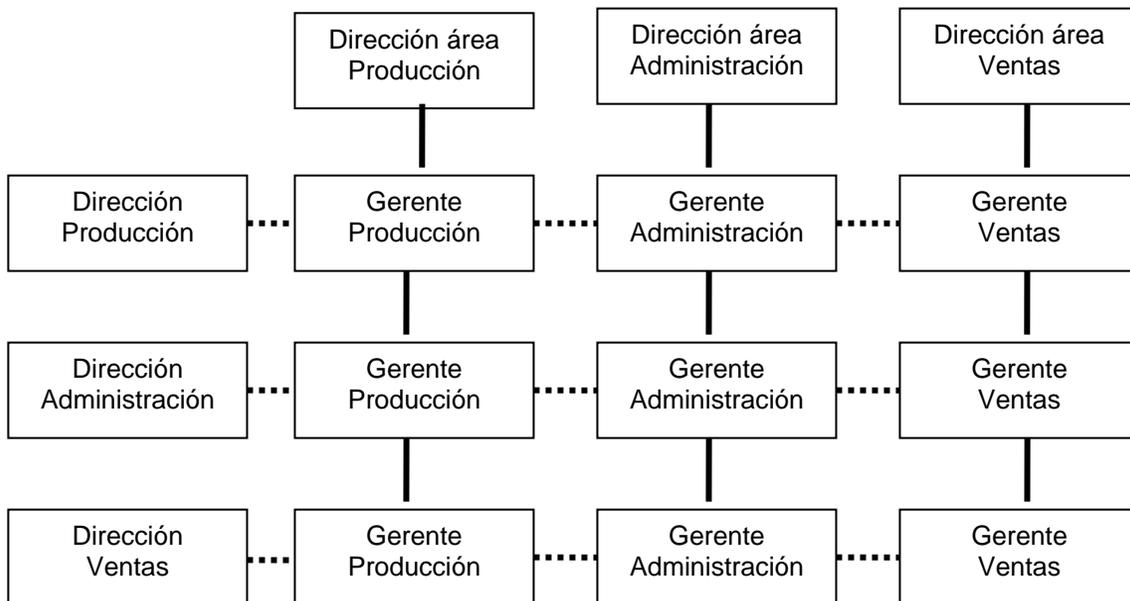


Figura 1.3. Organigrama matricial



Según el grado de estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales. En la actualidad ambas designaciones sólo representan extremos, pues casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal.

La organización formal es la que está planeada y estructurada, implica líneas oficiales de autoridad y responsabilidad, clasificada desde la mesa de directores y presidente de la empresa. (Kossen, 1995)

Por lo que la organización puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, debido a su estructura bien definida, así mismo, se pueden definir los canales por los cuales fluyen las comunicaciones. De tal manera, la estructura formal, determina el trabajo que debe hacerse, quien (en términos de posición) debe realizar las diferentes actividades y la manera en que la tarea total de la organización ha de completarse.

Por otro lado, la organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea, implica cualquier grupo natural de individuos acordes en su personalidad y necesidades ante cualquier planteamiento formal. La participación de sus miembros puede ser consciente, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. (Gallardo y Taboada, 2004)

Se puede concluir que una empresa es una organización. Las empresas se clasifican de la siguiente manera:

1. Iniciativa privada
 - a. Empresas de producción
 - b. Empresas de servicio
 - c. Empresas comerciales
2. Sector público
 - a. Sector central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República
 - b. Gobierno de la Ciudad de México, aunque está incluido en el sector público, a partir del 22 de noviembre de 1996 dispone de la elección libre de su jefe de gobierno con autonomía del Poder Ejecutivo.
 - c. Sector paraestatal
Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito y Seguros, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Estatales.

Ambos sectores, privado y público efectúan actividades económicas que se refieren a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, solo que cada sector lo hace de acuerdo a sus políticas y reglamentos. Para fines de la presente tesis, se inicia por detallar las características de la iniciativa privada.

1.2 Iniciativa Privada

De acuerdo al origen o aportación de capital, Méndez (2002) señala: la empresa privada es una organización económica que representa "... la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas del capital".

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital (Grados, 2003); de ésta manera, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerzas de trabajo.

El nivel de participación en la asamblea de accionistas es proporcional a la aportación de capital. Las acciones que representan el capital social de una empresa pueden ser al portador o normativas, según el punto de vista del poseedor.

La asamblea de accionistas se convoca de acuerdo con los requisitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea, esto es, de carácter ordinario o extraordinario, y se declara constituida cuando se reúne el número legal de accionistas presentes para cada caso. La asamblea ordinaria es obligatoria, una vez al año, para revisar los resultados del ejercicio fiscal. Una vez constituida la asamblea de accionistas, se designa un presidente, un secretario y un escrutador, que verificará el quórum con el fin de determinar si se encuentra el mínimo legal de asistencia. (Grados, 2003)

Aunque la empresa privada es una entidad eminentemente económica, realiza también actividades que abarcan los ámbitos sociales, laborales, jurídicos, tecnológicos, ecológicos y políticos.

Se pueden diferenciar tres tipos de empresas dentro de la iniciativa privada, éstas son: las empresas de producción, de servicios y las comerciales.

1.2.1 Empresas de Producción

La empresa de producción o transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, por ejemplo productos químicos, muebles, coches, etc. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran con el fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas. (Figura 1.4)

- **Asamblea de Accionistas**

La asamblea de accionistas es el órgano máximo de una empresa y está constituido por las personas poseedoras de las acciones integrantes del capital social o por sus representantes legales. Esta asamblea, a su vez, delega la autoridad en un consejo de administración, en un administrador único, o en un gerente general, quien adquiere una serie de responsabilidades de las que deberá informar a los accionistas. (Grados, 2003)

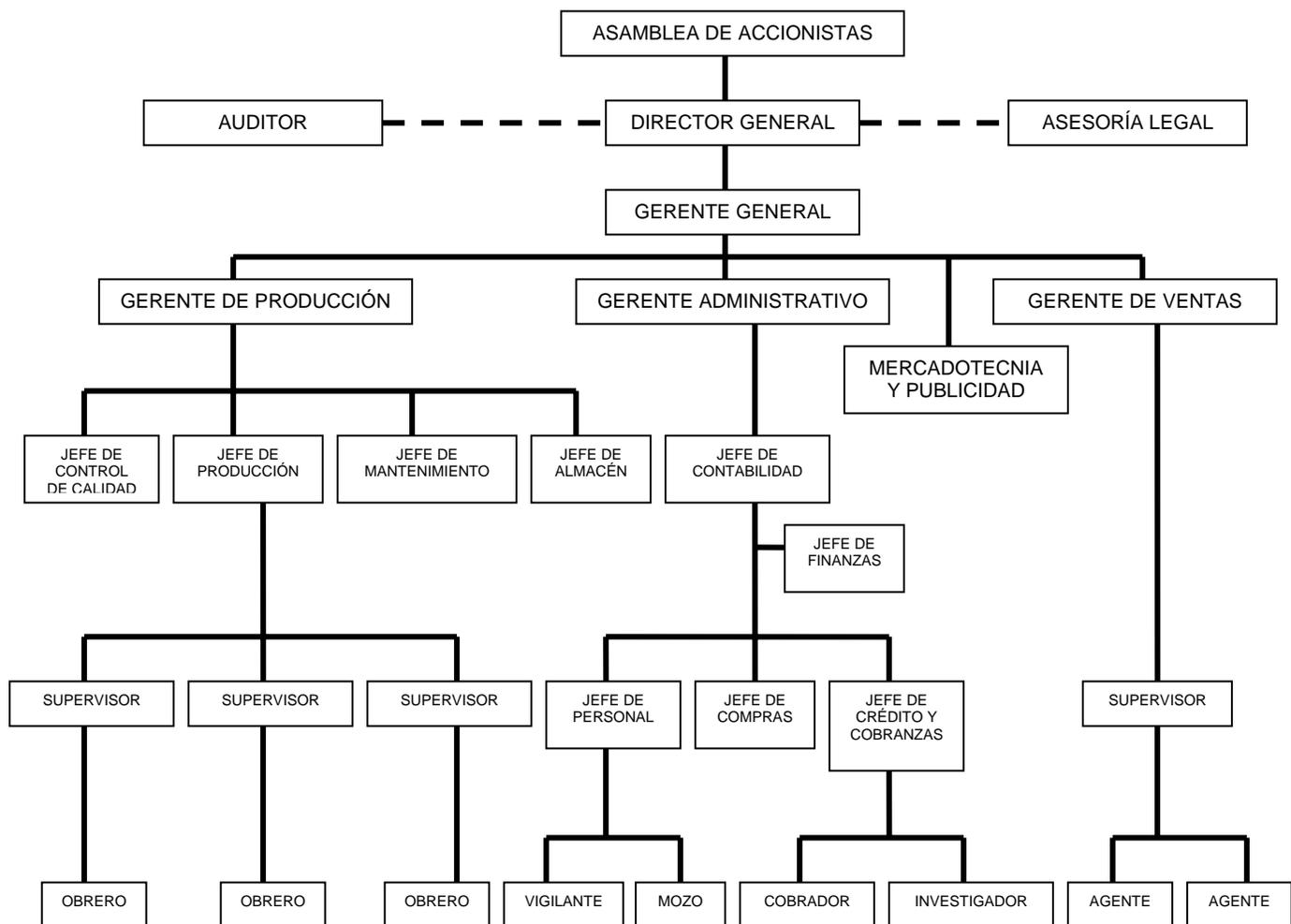
El puesto de director se caracteriza por la decisión y el mando, y el de gerente general por la planeación, ejecución y supervisión de las gerencias específicas. Conforme se va avanzando de modo descendente en el organigrama en este tipo de empresas, se puede notar que siguen los gerentes específicos, quienes con el respectivo título dicen de que se ocupan. (Grados, 2003)

El número de niveles jerárquicos que tenga la organización, así como el perfil de las personas que la integran dependerá del giro y tamaño de la empresa.

- **Gerencia de Producción**

Los objetivos de esta gerencia están encaminados a una producción eficiente y económica, que permita introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa. (Grados, 2003)

Figura 1.4. Organigrama general en las empresas de producción



- **Gerencia de Ventas**

Su objetivo principal es realizar una serie de actividades que den como resultado lograr una venta que proporcione a ambas partes un buen negocio. Se dice que una venta se realiza cuando se ha logrado la recuperación de la totalidad de su importe. Otro de los objetivos de esta gerencia es realizar la distribución del producto elaborado. (Grados, 2003)

Las tres gerencias mencionadas son las más relevantes en una empresa de producción, esto no quiere decir que todas las empresas de este tipo tengan la misma organización, pero en general serán las tres bases más importantes. A continuación se detallarán con el fin de que sirvan de marco de referencia.

- **Área de Producción**

Esta área es la que caracteriza a la empresa. Es la más importante, ya que de ella depende que el producto se transforme de materia prima en un producto de trabajo.

Dentro de ésta se encontrarán una serie de puestos como los que se enuncian a continuación:

- Director de producción
- Gerente de producción
- Superintendente
- Jefes de producción
- Supervisor de producción
- Oficiales de producción
- Obreros especializados
- Obreros generales

Los departamentos de servicio a la producción como son: aseguramiento y control de calidad, almacenes, investigación y desarrollo, proyección y planeación de producción, y mantenimiento, estarán manejados por personas que dependerán, en la mayor parte de los casos, del responsable del área de producción. (Grados, 2003)

Cuando existen diferentes turnos, se mencionan en los organigramas los jefes de turno que dependen de cada uno. Pueden aparecer también los jefes de línea de producción o supervisores de producción, cuya cantidad variará de acuerdo con los procesos de fabricación que se sigan. Por ejemplo, supervisor de línea de producción de plásticos, supervisor de planos, supervisor de maquinados de pieza.

A nivel obrero se encontrarán obreros especializados y obreros a nivel general. Un obrero especializado es aquel que ha desarrollado su experiencia ocupacional en determinada herramienta o proceso de fabricación; por ejemplo, puede ser cepillista, tornero, etc. Un obrero general, es aquel que realiza las actividades más rutinarias del proceso de fabricación. (Grados, 2003)

El reto de los puestos de toda la línea de mando que se han enunciado es lograr la transformación de la materia prima en producto terminado al menor costo y con la calidad adecuada. Para lograr esto, el área de producción cuenta con la ayuda de los siguientes departamentos:

- Mantenimiento: Su objetivo es conservar en condiciones óptimas las instalaciones generales de la empresa, es decir, organizar actividades a nivel preventivo y correctivo en las secciones de herrería, electricidad, pintura, plomería, etc.
- Almacén: Su función es establecer el punto de equilibrio de los máximos y mínimos; tanto de materia prima como del producto terminado.
- Control de calidad: Tiene la función de no dejar salir ningún producto terminado si no reúne los estándares mínimos de calidad. También analiza y supervisa la materia prima que llega, para ver si cumple con las especificaciones necesarias. (Grados, 2003)

- **Área Administrativa**

El puesto que controla esta área se llama gerencia o dirección administrativa, esto depende del tamaño de la empresa. Básicamente esta área se ocupa, en la mayor parte de las empresas, de la administración de recursos humanos, de la organización, desde su captación (reclutamiento), selección, contratación, registros de atención, calificación de méritos, sueldos y salarios, y hasta el desarrollo de los mismos recursos dentro de la empresa, por medio de la capacitación y la planeación de carrera. En la gerencia administrativa, el departamento más frecuente es el de contabilidad.

- Contabilidad: Lleva los registros contables. Obtiene la información necesaria para satisfacer las normas impositivas de Hacienda, el IMSS, etc. Elabora y formula el balance y estados financieros de la empresa.
- Cobranzas: Es el departamento encargado de realizar el cobro oportuno que corresponde a las operaciones de venta efectuadas. Las cobranzas se pueden dividir en dos tipos: normales y difíciles. Las cobranzas normales se refieren a la actividad de la visita del cobrador a los

acreedores o al sistema de organización que capta el pago de los acreedores en la propia institución. Las cobranzas difíciles son las que se refieren a los clientes morosos o aquellos que jurídicamente se han colocado fuera de la ley.

- Crédito: Es el departamento encargado de decidir a qué clientes se les otorgará crédito, por qué cantidad y por cuánto tiempo. Debe organizarse de tal modo que prevenga que se otorgue crédito a clientes que carezcan de la suficiente capacidad de pago.
- Compras: Es el departamento que debe procurar los recursos materiales para toda la organización de manera oportuna y en las mejores condiciones de calidad y precio, para lo cual, debe contar con información actualizada sobre proveedores, precios, créditos, condiciones de entrega y calidad. También debe negociar en cada caso para obtener el mayor beneficio de las circunstancias. Un buen comprador debe estar familiarizado y relacionado con todos los proveedores nacionales y extranjeros.
- Personal: es la administración y optimización de los recursos humanos. Para lograr dichos objetivos, las funciones que realiza este departamento son las siguientes: nómina, asistencias, retardos y horas extras, pagos impositivos y contratación. Las funciones anteriores son básicamente las mínimas, no requieren una especialización del personal y se observan en empresas pequeñas. Las que se mencionan a continuación tienen particular importancia en función de que son, generalmente, las que realiza el psicólogo del trabajo dentro de las empresas: reclutamiento, selección, capacitación, análisis de puestos, inducción de personal, programas de evaluación de conducta laboral (calificación de méritos), programas de recursos humanos, relaciones obrero-patronales y administración de sueldos y salarios. Debido a la importancia del personal, es significativo indicar que no sólo el psicólogo realiza estas funciones, ésta es un área en la que concurren licenciados en administración de empresas, licenciados en relaciones industriales, autodidactas, etc., esto en relación con el tipo de empresa o problemas que se registren con más frecuencia. Por ejemplo, si los problemas que ocupan 90% del tiempo del área de personal son los sindicatos, es de esperarse que el responsable del personal sea un abogado especializado en derecho laboral. Esto indica que la naturaleza del problema determinará el tipo de especialista que encabece el departamento del personal. (Grados, 2003)

Al encargado de personal se le puede llamar "jefe de personal" cuando la empresa es aún pequeña y no requiere el control de gran cantidad de personas. Asimismo, podría ser "gerente de personal" o de "relaciones industriales", cuando el área de personal tiene mayor importancia dentro de la empresa. Otra de las acepciones que puede considerarse es la de "director de personal", esto significa que todo lo relacionado con el personal debe ser discutido a nivel de directores (cabe destacar que las organizaciones que enfatizan la importancia y el buen trato al personal son aquellas que cuentan en su estructura con un director o gerente de personal que informa de manera directa al director o gerente general al mismo nivel de los de producción, administración y ventas). (Grados, 2003)

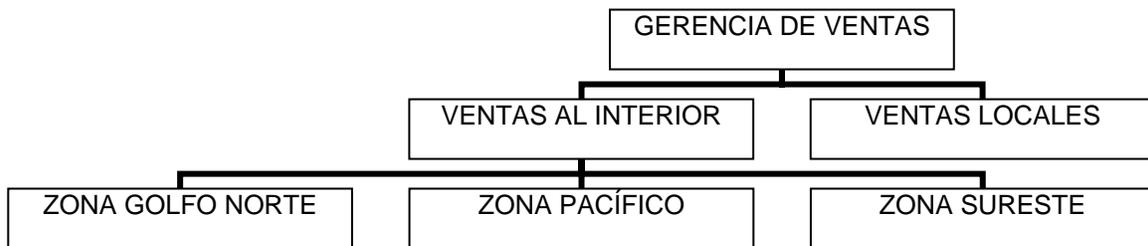
Para finalizar en el área administrativa se encuentran la sección de finanzas y el puesto de contralor. En la primera se definen las políticas de inversión y el manejo de los recursos económicos de la empresa. En algunas ocasiones pueden encontrarse las finanzas a nivel gerencial o de dirección. La importancia que tenga esta área depende del volumen de recursos económicos que maneje la organización. En cuanto al segundo puesto, el contralor varía mucho de una organización a otra, en ocasiones reporta a nivel dirección, que es lo más frecuente, y otras veces a la gerencia general; su función es la de descentralizar información y supervisar la ejecución de las metas programadas por la dirección general.

Estos no son los todos títulos y las funciones, pero si los más destacados y que aparecen con mayor frecuencia en los organigramas. Por tanto, no se consideran en esta descripción las funciones de servicios generales (nivel operativo), como mensajería, aseo, vigilancia, entre otros.

- **Área de Ventas**

Es el área responsable de la venta y distribución del producto. La conformación de ésta la determina el tipo de producto que se va a vender; si es de consumo popular, la distribución puede diseñarse a nivel nacional, a nivel internacional o ambos. Entonces en el organigrama se tendría con ventas tanto nacionales como internacionales (esto se refiere a organizaciones que exportan productos) (Grados, 2003). (Figura 1.5)

Figura 1.5. Organigrama de una organización cuyas ventas se enfocan al mercado nacional.



Los puestos en el área de ventas dependerán de las políticas establecidas para distribuir los productos en el mercado donde se deseen introducir.

Mercadotecnia: Esta función se localiza también en el área de ventas e implica todo lo relacionado con políticas de ventas, distribución, publicidad e investigación de mercados.

- Publicidad:** Todo producto requiere de una distribución adecuada, por lo que es necesario dar a conocer las características y cualidades que tiene con el fin de que llegue el mensaje al consumidor potencial. Para logra dicho objetivo, la empresa necesita los servicios profesionales de agencias de publicidad o publicistas, la comunicación se establecerá entre el área de ventas y la agencia. Sólo las organizaciones que manejan grandes capitales son las que cuentan con un departamento dedicado a este fin. En conjunto con ventas, diseñarán el tipo de campaña que se va a realizar, qué tipo de anuncios, en qué medios, a qué público va dirigido y con que frecuencia deberán a parecer los anuncios. Todo ello dependerá del mercado al que se desee hacer llegar la publicidad, por lo que es importante definir quién es el consumidor real del producto.
- Investigación de mercados:** Consiste en la investigación del mercado “potencial y cautivo”, lo que puede realizarse por medio del estudio del gabinete de los datos económicos y estadísticos del mercado que se pretende cubrir. La encuesta serviría para determinar si el producto será aceptado o no y si potencialmente los consumidores aceptarían el producto en mercados todavía no cubiertos por la organización. La investigación motivacional se utiliza para ver las cualidades por las que se está consumiendo el producto y en qué aspecto se puede reforzar la publicidad, para explotar al máximo la característica competitiva que hace que dicho producto tenga buena aceptación dentro del mercado. Otro de los usos de la investigación motivacional es encontrar las áreas de oportunidad del producto con el fin de mejorarlo, hacerlo más competitivo y, por tanto, aumentar su aceptación. (Grados, 2003)

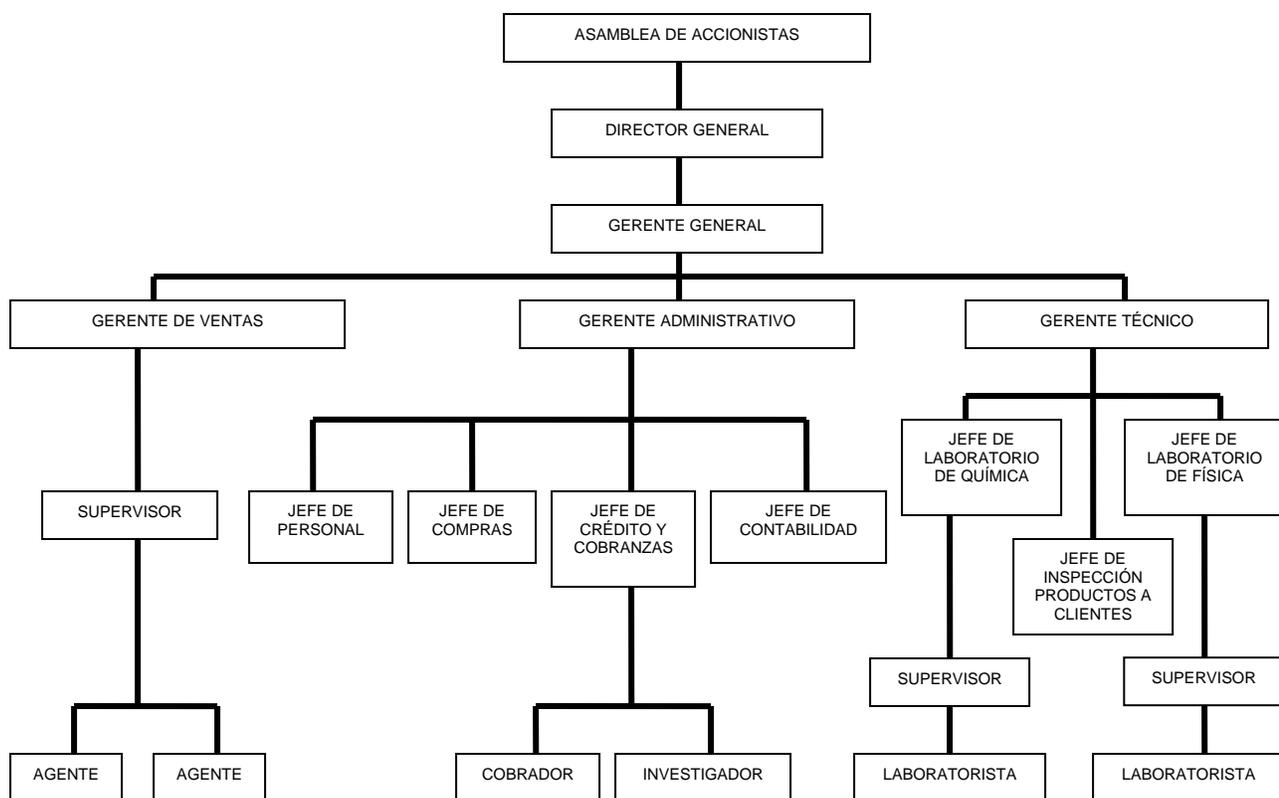
Por último, en el área de ventas los títulos de los puestos más frecuentes son: director de ventas, gerente de ventas y gerente de mercadotecnia, esto en lo que se refiere a nivel ejecutivo. En el mando intermedio se encuentran el supervisor de ventas, jefe de grupo, jefe de zona, etc. En el nivel operativo están los agentes de ventas, representantes técnicos, entre otros. (Grados, 2003)

1.2.2 Empresas de Servicio

Este tipo de organización se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Pueden ser agencias de viaje, la Banca, empresas de seguros, consultorios, despachos, entre otras. (Grados, 2003)

El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia, la experiencia laboral y la creatividad de éstos, dependerá la fuerza de la empresa. Definiéndola como *área técnica*, que caracterizará a la empresa. En una empresa de servicio dedicada a la construcción, con frecuencia se encuentra la gerencia administrativa, la gerencia de ventas y la gerencia técnica. A esta última le corresponde suministrar el servicio que justifica la existencia de la empresa, en ella se puede distinguir: mecánica de suelos, foto aérea, topografía, resistencia de materiales y similares. (Grados, 2003) (Fig. 1.6)

Figura 1.6. Organigrama general en las empresas de servicio.



Lo anterior es aplicable a una agencia de publicidad o a un despacho contable, de ahí que se denomine *área técnica* a los elementos que aportan su experiencia ocupacional para justificar la existencia de este tipo de empresas. En el caso del despacho contable, el *área técnica* sería el cuerpo de auditores externos y de contadores que le dan prestigio y eficiencia profesional a la firma. (Grados, 2003)

En lo que respecta a las agencias de publicidad, se le conoce como *área técnica* a aquella en la que labora el técnico de medios, técnico de arte, quien redacta los textos, quien diseña, entre otros. (Grados, 2003)

En el caso particular de los grupos financieros, su negocio puede definirse en la intermediación financiera, es decir, la captación de los recursos de las personas que desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero y la colocación mediante créditos o financiamientos a quienes necesitan y están dispuestos a pagar por ellos. A fin de llevar a cabo su labor, necesitan de la entrega, esfuerzo y dedicación de su personal, que sostenga la excelencia y soporte tecnológico en los servicios y productos que ofrece, siempre acorde a las necesidades de sus clientes. (Grados, 2003)

La responsabilidad de administración y ventas recaerá sobre todo tipo de personal, pero el éxito que estas organizaciones puedan alcanzar estará determinado por la riqueza de los recursos con que se cuenta. Por tanto, en la mayor parte de las empresas de servicio se realizará más inversión en los recursos humanos y posteriormente en equipo material. (Grados, 2003)

1.2.3 Empresas Comercializadoras

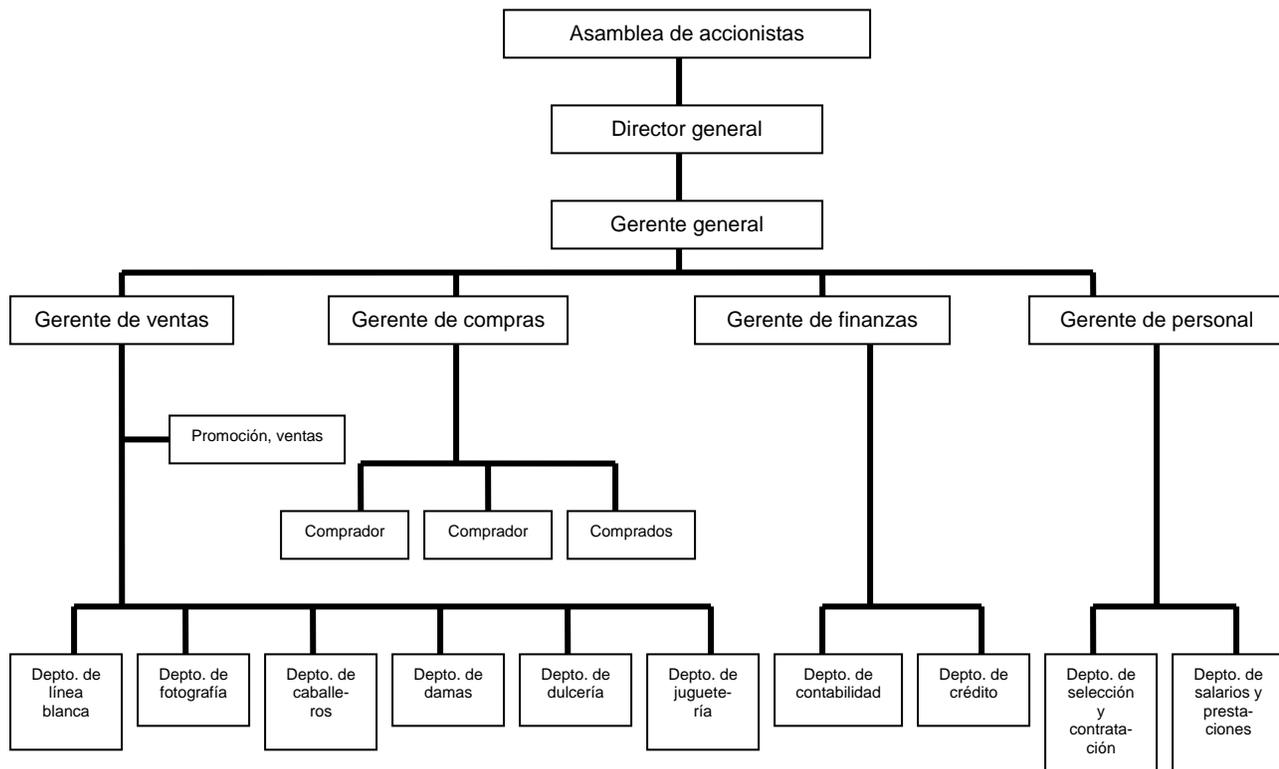
Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio y departamentales. (Grados, 2003) (Fig. 1.7)

Estas empresas tienen transacciones con el fabricante (proveedor) a través del departamento de compras, el cual, por el volumen de compra, condiciones de pago, solvencia, etc., puede llegar a acuerdos ventajosos con los proveedores y lograr con esto una mejor utilización de los recursos de la empresa. Es decir, obtener el producto en grandes cantidades bajo las mejores condiciones de precio, crédito y distribución; esto les permite a su vez, al realizar la distribución al menudeo, mantener un margen de ganancias que soporte los gastos fijos de instalaciones, personal y publicidad, y redituen además utilidad. (Grados, 2003)

Dentro de las empresas comerciales, las de autoservicio tienen características muy particulares:

- El área de ventas desaparece y la de compras es la que tendrá mayor importancia, debido a que el financiamiento que se obtenga para comprar la mercancía de los proveedores en el mayor plazo posible para liquidarla, permite que sea el dinero de otros el que casi siempre esté en juego.
- Se controla a una serie de tiendas, según la cantidad y por medio de distritos, con sus respectivos supervisores; estos, a su vez, tienen bajo su jurisdicción a los gerentes de las unidades o tiendas de distrito que les corresponde.
- Cada tienda es como una empresa independiente, la cual reporta a una central o cabeza y tiene su propia organización interna. Ésta se compone de un gerente de tienda que controla dos subgerentes (a veces tres y hasta cinco), uno de ellos se dedica a la mercadería o venta y exhibición de los productos al público. La cantidad de jefes de departamento que de él dependen estará de acuerdo con el tipo de mercancías y el tamaño de la tienda. Los jefes de departamento contarán con un subjefe que los auxilie en la labor administrativa y directiva. Por último, existen los gondoleros o especialistas en el cuidado de los muebles en que se exhiben las mercancías, quienes tienen auxiliares que les facilitan la tarea haciendo el trabajo pesado mientras aprenden a ser gondoleros. El otro subgerente se encarga del área de operaciones y tiene bajo su mando el movimiento de las bodegas, el departamento de protección o vigilancia, el departamento de personal, el auditor, el área de cajas registradoras para cobro al público y la caja general. (Grados, 2003)

Figura 1.7. Organigrama general en las empresas comerciales.



También dentro de este tipo de organizaciones comerciales aparecen aquellas que realizan sus compras en el extranjero. Las empresas importadoras se pueden dividir en aquellas que:

- Importan y distribuyen al mayoreo
- Importan y distribuyen al menudeo

En estas empresas que realizan la importación surge un departamento denominado *tráfico*, que tiene como función principal realizar el seguimiento desde la emisión del pedido hasta el momento de la entrega; lo que comprende la gestión de crédito internacional, costo del flete (barco, ferrocarril, avión, etc.), así como determinar la fracción arancelaria que corresponda al producto. (Grados, 2003)

Por ejemplo, en una empresa de cámaras fotográficas que requiera de piezas para reparación que sólo se produzcan en Japón, el departamento de tráfico debe programar el tiempo que tardan en llegar, con el fin de evitar un almacenamiento largo que implicaría pérdidas, o bien, que falten en el momento del servicio. Esto es, si se prevé que el producto tarda aproximadamente tres meses en barco, esto reducirá los costos del flete que de otra manera se elevarían en otro medio de transporte. (Grados, 2003)

Con lo anterior se explican los tres grandes rubros que se registran en la iniciativa privada. En determinado tipo de organizaciones será difícil clasificar los organigramas de manera nítida en algunas de las divisiones que se enuncian debido a que se irán complicando al aumentar la magnitud de la organización, pero en términos generales es la clasificación más usual en las empresas de iniciativa privada.

Las principales características de la iniciativa privada son:

- Está en constante búsqueda de la más alta productividad de todo el aparato empresarial para conseguir a su vez el máximo beneficio económico.
- La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado, el cual dirige la producción.
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- Los empresarios privados pretenden contar con personal eficiente con el fin de aumentar la productividad. (Gallardo y Taboada, 2004)

Se puede concluir que el principal objetivo de las empresas privadas es realizar operaciones financieras, llevan un registro contable de sus operaciones comerciales y mercantiles, lo que les permite presentar y analizar sus estados financieros los cuales muestran la situación económica de la empresa, de esta manera, llevan un control de sus presupuestos, es decir, estiman anticipadamente el presupuesto de cada una de sus actividades. Asimismo, preparan sus declaraciones de impuestos, pagos del Seguro Social y efectúan los pagos correspondientes de acuerdo a las disposiciones fiscales; adquieren maquinaria, equipo y todo lo necesario para realizar sus operaciones.

1.3 Sector Público

El significado del concepto “sector público” cubre una amplia gama de actividades gubernamentales. Ahora bien, “...una empresa pública es todo organismo controlado directamente por funcionarios del Estado y dedicado a la producción de bienes y servicios mediante un proceso de mercado...”. (Cruz, 1991)

De acuerdo a la aportación de capital, Méndez (2002) menciona que la Empresa Pública es una organización económica que “...se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico”.

En México, una empresa pública se define como “...una organización que es propiedad de las autoridades públicas, incluyendo autoridades centrales, estatales o locales, en una proporción de 50% o más; que está bajo el control de la alta dirección de la autoridades públicas propietarias; dicho control público incluye entre otros, el derecho de designar a los altos directivos y formular decisiones críticas de política, que se creó para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, los cuales pueden tener un carácter multidimensional y, como consecuencia, se encuentra colocada bajo un sistema de responsabilidad pública; participa en actividades de carácter comercial; involucra la idea básica de inversiones y rendimientos; por último, comercializa su producción en forma de bienes y servicios”. (Méndez, 2002)

En general, las principales características y funciones elementales que realizan las empresas públicas son:

- El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
- Contribuye e impulsa el desarrollo de determinadas actividades que el Estado considera prioritarias para el desarrollo del País.
- La finalidad de las empresas públicas no es obtener ganancias, sino satisfacer necesidades sociales, produciendo y distribuyendo bienes y servicios que resultan más baratos que si fueran atendidos por el sector privado.
- Los gastos que se originan en las instituciones del sector público son manejadas por el gobierno, siendo el pueblo el que proporciona el capital a través de los impuestos.

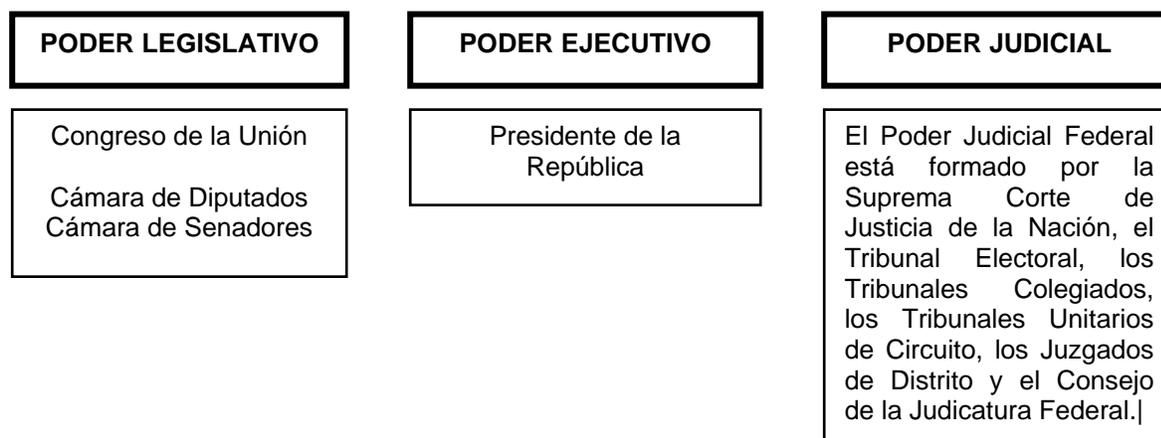
- Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios.
- El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario, siendo propietario de más de un 50% del total de las inversiones del país.
- El personal que labora en el sector público se encuentra sujeto la mayoría de las veces, a un horario determinado, que el mismo personal exige que se cumpla.
- Estas empresas contratan empleados asalariados.

Con respecto a las dos últimas características mencionadas, se tiene que el sector público cuenta con trabajadores administrativos, empleados, etc., a éste personal se le denomina “servidores públicos”, de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es “toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2000)

A continuación se presenta la división del Poder Supremo de la Federación y, posteriormente, se describe la Administración Pública Federal.

El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión. (Grados, 2003) (Fig. 1.8)

Figura 1.8. Organización del Gobierno Federal.



1.3.1 Poder Legislativo

Este poder se deposita en el Congreso General, que se divide en dos cámaras:

1. *Cámara de Diputados*: Se compone de representantes de la nación, electos en su totalidad cada tres años. Por cada diputado propietario se elige un suplente. Esta cámara de ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de ley que le presenten y de la resolución de los demás asuntos que le correspondan conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.
2. *Cámara de Senadores*: Para integrarla, en cada estado y en el Distrito Federal se eligen cuatro senadores, de los cuales tres son electos según el principio de votación mayoritaria y el cuarto es asignado a la primera minoría. Para cada entidad federativa los partidos políticos deben registrar una lista con tres fórmulas (propuestas) de candidatos. La Cámara de Senadores se renueva en su totalidad, en elección directa, cada seis años. Asimismo, tiene el carácter de cámara revisora de un proyecto de ley o decreto, enviado por la Cámara de Diputados, pudiendo desecharlo

totalmente o en parte, o modificarlo. También tiene el derecho de presentar iniciativas de leyes o decretos. (Grados, 2003)

1.3.2 Poder Ejecutivo

El ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en un solo individuo, que se denominará Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Para el ejercicio de la Administración Pública Federal, el Poder Ejecutivo se auxilia con un equipo de colaboradores, pretendiendo que sean profesionales o especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomiendan. Éstas reciben el nombre de Secretarías de Estado, regulándose a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Grados, 2003)

1.3.3 Poder Judicial

Se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, en Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación se compone de 11 Ministros y funciona en Pleno o en Salas. El Consejo de la Judicatura Federal determina el número, división de circuitos, competencia territorial y la especialización por materia de los Tribunales Colegiados y Unitarios y de los Juzgados de Distrito. (Grados, 2003)

1.3.4 Administración Pública Federal

Para el ejercicio de estas funciones el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica de esta materia, dividiéndose para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

- Sector Central: Compuesto a la fecha por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, que constituye el Poder Ejecutivo.
- Sector Paraestatal: Compuesto por Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organismos Auxiliares Nacionales de Crédito, Instituciones Nacionales de Seguros y Finanzas, Fideicomisos, etc. (Grados, 2003)

Las actividades de las dependencias de la administración pública están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidos por el Presidente de la República. (Grados, 2003)

En relación con la estructura del Departamento Administrativo, el artículo 15 de la LOAPF marca la siguiente distribución:

- Jefe de Gobierno
- Secretarios Generales
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores
- Jefes y Subjefes de oficina, sección y mesa (Grados, 2003)

Y de acuerdo al artículo 14 de la LOAPF, la estructura de la Secretarías es la siguiente:

- Secretario de Estado
- Subsecretario
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores
- Jefes y Subjefes de departamento, oficina, sección y mesa (Grados, 2003)

a) Sector Central

La centralización es la forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de administración pública, se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República, con el objeto de unificar decisiones, el mando, la acción y la ejecución. (Grados, 2003)

A continuación se enlistan las principales características que distinguen a estos organismos centralizados:

- Carecen de personalidad jurídica y representan al titular del Poder Ejecutivo
- Dependen jerárquica y administrativamente del Poder Ejecutivo
- El titular del órgano es nombrado y removido de manera libre por el propio Presidente o por un funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el Presidente
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos. (Grados, 2003)

- **Organismos desconcentrados**

Asimismo, como integrantes de la administración pública centralizada, se tiene a los órganos desconcentrados, que son el resultado de una creciente complejidad de los fenómenos económicos, aumento de la población e incremento de las actividades del Estado, entre otros. Estos elementos requieren de un desplazamiento de facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía. (Grados, 2003)

La principal característica de los organismos desconcentrados es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados, a pesar de poseer facultades que les dan cierta libertad de acción. (Grados, 2003)

Los organismos desconcentrados pueden presentarse de diversas formas y denominaciones, por ejemplo:

- Instituciones: Colegio de México, Lotería Nacional, etc.
- Juntas: Mejoras materiales, mejoramiento moral, cívico y material.
- Consejos: Consejo de Salubridad General, de Recursos Naturales no Renovables, etc.
- Institutos: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Nacional de Bellas Artes, etc.
- Direcciones: Dirección de correos.
- Patronatos, Uniones, Comisiones: Comisión Nacional de Valores, Comisión Nacional Bancaria, Comisión de Libros de Texto Gratuitos, etc.

También puede darse el caso de que un organismo descentralizado desconcentre territorial o periféricamente sus servicios; por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es un organismo descentralizado y desconcentra sus servicios en varias unidades; como la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP); PEMEX es un organismo público descentralizado y divide sus dependencias en tres: Sur, Centro y Norte. (Grados, 2003)

Por lo anterior, la descentralización administrativa es entendida como descender la facultad de decisión al nivel más bajo posible, en tanto que la desconcentración administrativa es desintegrar a la unidad de administración y separarla del centro. (Grados, 2003)

De este modo, la desconcentración es una forma de organización administrativa en la que al órgano desconcentrado se le otorgan, por medio de un acto materialmente legislativo (ley o reglamento), determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas, que le permiten actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como tener un manejo autónomo de su presupuesto, sin dejar de existir el nexo de la jerarquía con el órgano superior.

Las características de los órganos desconcentrados, en resumen, son las siguientes:

- Son creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre de la Presidencia, de la Secretaría o de un Departamento de Estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la administración central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la Federación, aunque todo puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre depende de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.

En el siguiente cuadro se presenta una comparación entre las formas de organización administrativa de descentralización y desconcentración.

Descentralización	Desconcentración
1. Órgano que depende indirectamente del Ejecutivo Federal.	1. Órgano inferior subordinado a una Secretaría, Departamento de Estado o a la Presidencia.
2. Tienen invariablemente personalidad jurídica.	2. Puede contar o no con personalidad jurídica.
3. Siempre tiene patrimonio propio.	3. Puede contar o no con patrimonio propio.
4. Posee facultades limitadas.	4. Posee facultades más autónomas.

• ***Desconcentración regional***

Además de existir la delegación de facultad a los órganos inferiores, éstos se distribuyen geográficamente dentro del territorio; por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y las delegaciones federales de pesca. (Grados, 2003)

Dentro de la administración pública existen una serie de órganos de servicio de tipo desconcentrado que agrupan las cinco siguientes actividades:

1. Centro Nacional de Desarrollo Municipal
2. Centro Nacional de Prevención de Desastres
3. Sistema de Información Empresarial Mexicano
4. Declaración Anual de Modificación Patrimonial para Servidores Públicos
5. Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (compra NET)

b) Sector Paraestatal

El segundo componente de la Administración Pública Federal es la Administración Pública Paraestatal (empresas paraestatales), que a su vez se integra por las siguientes entidades que cita la LOAPF:

- Organismos descentralizados
- Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito
- Empresas de participación estatal, mayoritarias y minoritarias
- Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal
- Fideicomisos (Grados, 2003)

En seguida se citan las características que definen a la administración paraestatal:

- Tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.
- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad, propuesta, por lo general, del Presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de la sociedades cuando se trata de entes jurídicos.
- Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno: consejo de administración, asamblea de accionistas, etc., según sea el caso.
- No actúan por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan.
- Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen, básicamente, de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.
- Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos de propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional. (Grados, 2003)

Algunos ejemplos de organismos descentralizados son: Comisión Federal de Electricidad, ISSSTE, IMSS y PEMEX.

• ***Empresas de Participación Estatal***

Son empresas en las que el gobierno federal aporta o es propietaria de parte del capital social o de sus acciones, debido a que es frecuente que en estas empresas existan acciones (series especiales que sólo pueden ser suscritas por el Gobierno Federal). (Grados, 2003)

También se consideran en este tipo aquellas empresas en las que al Gobierno Federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo administrativo, junta directiva u órgano equivalente, o designar al presidente, director o gerente, o cuando se reservan facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo administrativo u órgano equivalente. (Grados, 2003)

La forma más frecuente a la que se recurre para la creación de empresas de participación estatal es la sociedad anónima. En ambos casos la vigilancia de la participación estatal estará a cargo de un Secretario de Estado o Jefe de Departamento Administrativo, encargado de la coordinación del sector correspondiente. (Grados, 2003)

➤ **Empresas de participación estatal mayoritaria**

Son aquellas que reúnen cualquiera de las siguientes características que para el efecto cita la LOAPF:

- Que de manera conjunta o independiente aporten o posean 50% o más del capital social del Gobierno Federal, el Gobierno del Distrito Federal, uno o más: organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito u organismos auxiliares nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros y finanzas, fideicomisos.
- Que el capital social figure en acciones de serie especial únicamente suscritas por el Gobierno Federal.
- Que el Gobierno Federal tenga exclusivamente la facultad de elegir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva, órgano de gobierno, así como de vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración o cualquier órgano equivalente. (Grados, 2003)

En este grupo de empresas públicas, la LOAPF incluye las instituciones nacionales de crédito y organizaciones auxiliares, así como las instituciones nacionales de seguros y finanzas, que se rigen por sus propias leyes. (Grados, 2003)

Aunque la manera jurídica más frecuente que adquieren las empresas de participación estatal mayoritaria es la sociedad anónima, existen otras empresas que se integran como sociedades cooperativas de participación estatal o de responsabilidad limitada, algunos ejemplos de estas empresas son: Luz y Fuerza del Centro, S. A.; Instituto Mexicano de Propiedad Industrial y el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE). (Grados, 2003)

➤ **Sociedades nacionales de crédito**

Estado que ha raíz de la nacionalización bancaria, las sociedades nacionales de crédito fueron incluidas como empresas de participación estatal mayoritaria, se considera relevante citar sus principales características constitutivas:

- Son creadas por decreto presidencial.
- Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios.
- Su capital está representado por certificados de aportación patrimonial y son nominativos.
- Un 66% de su capital está suscrito por el Gobierno Federal.
- Un 34% restante de su capital puede ser suscrito por el propio Gobierno Federal, por algunas entidades del sector paraestatal, por los gobiernos de los Estados y los municipios, por usuarios y por los trabajadores de las mismas sociedades de crédito.
- Su capital mínimo lo fija la SHCP con base en la situación económica del país o de la región donde se orienta significativamente la prestación de los servicios bancarios, así como de los capitales pagados y de las reservas de capital. (Grados, 2003)

➤ **Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal**

Son aquellas en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o varios organismos de descentralizados u otras empresas de participación estatal consideradas conjunta o separadamente, poseen acciones de capital que representa 50% de éste o más. Ejemplo de lo anterior es el grupo de empresas de Nacional Financiera, S. A. (Grados, 2003)

➤ **Fideicomisos**

Los fideicomisos es el acto mediante el que una persona física o moral entrega determinados bienes a un banco para que éste los administre de acuerdo con las condiciones que establece quien hace la entrega de bienes. Esta operación se constituye en un contrato de fideicomiso. (Grados, 2003)

Los sujetos que intervienen en un fideicomiso son tres:

1. **Fideicomitante:** Persona física o moral que toma la decisión de entregar sus bienes a un banco, para construir el fideicomiso. A estos bienes se les llama bienes fideicomitidos.

2. **Fiduciaria:** Institución de crédito que debe estar autorizada como tal. Recibe del fideicomitante bienes y derechos, adquiriendo su titularidad con el objeto de lograr determinada finalidad. Cuando se pide a la administración de bienes fideicomitidos, debe rendir cuentas al fideicomisario o al Fideicomitante, y según lo dispuesto por éste, dichas cuentas pueden rendirse de manera periódica (mensual, semestral, etc) o al cumplirse el objeto del fideicomiso.
3. **Fideicomisario:** Persona que tiene derecho a recibir los beneficios del fideicomiso, es, por tanto, la persona a favor de quien se constituye el fideicomiso. (Grados, 2003)

En los fideicomisos públicos, las facultades del fideicomitante único las ejerce la SHCP. A continuación se mencionan algunos ejemplos de fideicomisos, constituidos por el gobierno federal mexicano:

Fiduciario: 1) Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A. 2) Patronato de la Universidad Nacional Autónoma de México (para la continuación de las obras de Ciudad Universitaria y adquisición de mobiliario, instrumental y equipo) 3) Construcción del a Plaza de las Tres Culturas en el conjunto urbano “Adolfo López Mateos” 4) Fideicomiso de la Villa Olímpica Deportiva. (Grados, 2003)

Fiduciaria: 1) Radiodifusora México, S. A. (crédito para la adquisición de equipo, gastos de instalación y capital de trabajo de la estación XEX) 2) Siderúrgica “Las Truchas”, S. A. (suscripción de acciones por cuenta del gobierno federal y constitución de la sociedad. (Grados, 2003)

1.4 Las Organizaciones en México

México se ha caracterizado, en la década de 1990, como uno de los países con mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de las empresas en el país está a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama, sin embargo, no se ha podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales. Así, las importaciones en el país son casi tan elevadas como las exportaciones. (Zepeda, 1999)

Esto puede ser signo de varios factores, tales como el que una buena cantidad de empresas se encuentra muy rezagada tecnológicamente, o que sus sueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida para proveer a quienes sí son exportadores. Independientemente de cuál sea el motivo, éste es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente. (Zepeda, 1999)

El impacto que esto provoca en cualquier administrador es que éste debe adaptarse a las condiciones específicas de la compañía en la que presta sus servicios. De esta manera, algunos administradores trabajan en las condiciones más avanzadas que pudiera enfrentar cualquiera de sus colegas en el mundo, mientras que otros aún administran conforme al más característico estilo de principios del siglo XX. (Zepeda, 1999)

Zepeda (1999) señala que México es un buen mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas cuyo desempeño es sobresaliente y, por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores. En primer lugar, cita lo nombres de varias empresas que han destacado por sus participaciones de mercado y por cambios significativos en la calidad de sus productos o servicios; posteriormente, menciona, en términos generales, las acciones estratégicas que está siguiendo este bloque y que les permiten mantenerse en posiciones de liderazgo. En esta sección solamente ejemplificó dicha situación con pocos casos, ya que existen

muchas compañías en el país que se han colocado en posiciones envidiables, sin ser ajenas a las crisis y a los problemas económicos que han padecido durante décadas.

Comenzando con las empresas que han recibido reconocimientos formales por los excelentes productos o servicios que ofrecen a nuestra sociedad. Para esto, conviene mencionar a las que obtuvieron el Premio Nacional de Calidad. La siguiente tabla muestra las empresas que han logrado obtener este premio, desde que fue instituido, en 1990, hasta 1995. (Zepeda, 1999)

Premios Nacionales de Calidad en México, 1990-1995.

<i>Año</i>	<i>Empresa</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Categoría</i>
1990	American Express Co. (México), S.A. de C.V.	México	Servicios, grande
1990	Hylsa, S.A. de C.V.	Puebla, Pue.	Industrial, grande
1990	Xerox de México, S.A. de C.V.	Aguascalientes, Ags.	Industrial, grande
1990	Alambres Profesionales, S.A. de C.V.	Morelia, Mich.	Industrial, pequeña
1991	Planta Motores y Fundición. General Motors de México, S.A. de C.V.	Toluca, Edo. de Méx.	Industrial, grande
1991	Unidad Crysel (Grupo CYDSA)	El Salto, Jal.	Industrial, grande
1992	Planta Manufacturera IBM de México, S.A. de C.V.	El Salto, Jal.	Industrial, grande
1992	Complejo Automotriz Ramos Arizpe, General Motors de México, S.A. de C.V.	Ramos Arizpe, Coah.	Industrial, grande
1993	ALTEC Electrónica de Chihuahua, S.A. de C.V.	Chihuahua, Chih.	Industrial, grande
1993	Surgikos, S.A. de C.V.	Cd. Juárez, Chih.	Industrial, grande
1993	Pinturas Osel, S.A. de C.V.	Guadalupe, N.L.	Industrial, mediana
1994	Engranés Cónicos, S.A. de C.V.	Querétaro, Qro.	Industrial, grande
1994	Cementos Yaqui, S.A. de C.V.	Hermosillo, Son.	Industrial, grande
1994	The Ritz Carlton, Cancún.	Cancún, Q.R.	Servicios, grande
1994	Automovilística Andrade, S.A. de C.V.	México, D.F.	Servicios, mediana
1995	Vitro Fibras, S.A.	México, D.F.	Industrial, grande
1995	Velcon, S.A. de C.V.	Celaya, Gto.	Industrial, grande
1995	Fabricaciones y Representaciones Industriales, S.A. de C.V.	Santa Catarina, N.L.	Industrial, mediana

Independientemente del reconocimiento que implica dicho premio, existen muchas otras empresas en México cuyos resultados como organización las han colocado en posiciones privilegiadas a nivel mundial. Grupo Industrial Bimbo no sólo ha logrado el liderazgo indiscutible en la industria de la panificación en México, sino que además, en los últimos años ha completado una exitosa estrategia expansiva hacia otros productos como botanas, dulces y chocolates y refrigerios, logrando penetrar con bastante éxito en los mercados de Centro, Sur y Norteamérica. Por mencionar otros ejemplos como: Cemex, en el ramo de la construcción; Grupo México, en el terreno de la minería; Televisa, en el ámbito de las telecomunicaciones; Aerovías de México, mejor conocida como Aeroméxico; por último, uno de los grupos industriales más fuertes, Alfa, anteriormente Hylsa. (Zepeda, 1999)

Las empresas anteriores se hallan inmersas en revoluciones organizacionales. Algunas llevaron a cabo cambios profundos que las encaminaron, mediante programas de calidad total, a revisar la manera en como han estado trabajando a lo largo de los años. Otras se han valido de la reingeniería para transformarse y comenzar a cuestionarse si lo que están realizando es lo que debieran de hacer, enfrentando con valor cualquiera de las respuestas que puedan surgir a esta interrogante. (Zepeda, 1999)

Para quienes trabajan en estas empresas, se desarrollan proyectos orientados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como para la toma de decisiones. Algunos de los conceptos escuchados en las organizaciones son: apoderamiento, búsqueda de la certificación mundial de calidad ISO-9000, equipos de alto rendimiento, inversión en capital humano, aplanamiento de estructuras, justo a tiempo, entre otros. (Zepeda, 1999)

Generalmente, los directivos han hecho pública la filosofía (valores, creencias, estilo, visión, misión y objetivos) que consideran deseable para ser adoptada por todo el personal. En la mayoría de los casos han renunciado a todo el poder y lo comparten con el resto de los empleados y trabajadores. Procuran mantener comunicación permanente y a todos los niveles con su personal, además de que invierten fuertes cantidades de dinero para modernizar los equipos de sus empresas, apoyar los viajes de estudio a otras compañías, capacitar a quienes trabajan con ellos e investigar a fondo los requerimientos y expectativas de sus clientes y consumidores. (Zepeda, 1999)

Por otro lado, Zepeda (1999) señala que no todas las compañías que han intentado grandes cambios los han logrado en la medida que ellas pretendían. Aun así, existen serios esfuerzos por realizar cambios que les permitan posiciones más competitivas. Éste es el caso de Telmex, Teléfonos de México, siendo una de las empresas más grandes del país, poco a poco ha logrado importantes avances en los servicios que presta, aunque no por eso, ha dejado de dar un mal servicio. Otros casos que han pasado por lo mismo en el país son la industria del turismo, la pesquera y la bancaria.

En este grupo, Zepeda (1999) indica que ocasionalmente, se escuchan propuestas y proyectos orientados a impulsar cambios que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores, que hagan más rentables a las empresas y generen mejores productos y servicios, de modo que satisfagan ampliamente a los clientes de las mismas. También en ellas se llega a hablar de calidad total y de reingeniería, aunque se deja en manos de quienes tienen menos preparación –obreros y empleados de línea- la total responsabilidad de los cambios deseados.

Los directivos parecen ajenos a dichas modificaciones y, rara vez, cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender. Se desea de quienes trabajan en esas industrias la participación y el compromiso personal en la obtención de los resultados, pero se les niega cualquier ingerencia en la identificación de áreas de oportunidad y en la toma de decisiones. Con frecuencia, predomina el concepto de que los directivos son las personas que se encargan de pensar, mientras que los empleados y los obreros están para hacer y, en ocasiones, se llega a invertir algo en la capacitación de las personas, aunque sea innecesaria o mal organizada. En sí, la búsqueda de utilidades es el único gran objetivo por lograr. (Zepeda, 1999)

Finalmente, Zepeda (1999) marca que existen casos que son ejemplo notorio de incompetencia. Los más graves son: la industria juguetera, la cual prácticamente desapareció del país en menos de cinco años; la industria electrónica, que hasta los últimos años comienza a resurgir pero bajo marcas extranjeras, con diseños y tecnología traídos del primer mundo; la industria petroquímica, altamente rezagada, sin dinero para subsistir e incapaz de proporcionar a sus clientes los productos con los requerimientos y las cantidades necesarias; por último, el terreno agrícola, está el caso del café, la fresa y el chocolate.

Estas últimas organizaciones mencionadas, se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsistente, tratan de suplir la tecnología con el ingenio, y se esfuerzan por apoderarse de pequeños nichos de mercado en los sectores pobres de la sociedad mexicana. Generalmente, en esas empresas la administración se desarrolla de manera parecida a la de una familia, de manera que el dueño trata a sus empleados como a sus hijos, con el pro y el contra que ello implica. (Zepeda, 1999)

Las organizaciones y su productividad registraron un descenso en el sexenio de Luis Echeverría, afectando la competitividad de las empresas del país frente a la combinación de un crecimiento muy elevado de los salarios, desproporcionado con el nivel de producción de la mano de obra e inflación futura. (Montiel, 2003)

Las recientes investigaciones demuestran el funcionamiento de las organizaciones mexicanas, que ayudan a explicar el descenso de la productividad, desalentando la inversión en capital humano e insumos. Sobre la base de las fallas del gobierno, reformando constantemente las estructuras económicas y su escaso apoyo al comercio exterior, afectando de manera directa el mercado de trabajo, salarios, fomentando el crecimiento del comercio informal. (Hernández, Laos y Huitron, 2000; citado en Montiel, 2003)

Las organizaciones mexicanas que poseen insumos para la constante actualización y diagnóstico de consultores, han prosperado sobre las condiciones gubernamentales y sin competidores, permitiendo sobrevivir a la empresa con pobre desempeño. En la década de 1980, el gobierno inicia una reforma donde se promueve y estimula el comercio exterior con la firma del General Agreement on Tariff and Trade (GATT). Esta situación se reafirmó con la firma y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Ahora se tendrán que enfrentar al constante cambio de cultura y ambiente organizacional para poder subsistir dentro de un gran marco de competitividad en productividad, calidad, costos y servicios principalmente empresas transnacionales. (Soin, 1997; citado en Montiel, 2003)

1.4.1 Antecedentes de Olympia de México, S. A. de C. V.

A principios del siglo, en el año 1903, el fabricante alemán de artículos eléctricos AEG fundó una sucursal en Berlín, Alemania con el nombre “UNIÓN SCHREIBMASCHINEN-GESELLSCHAFT”. Esta compañía desarrolló construyó y comercializó la primer máquina de escribir bajo la marca registrada “Mignon”.

En el año 1930, la firma cambió su razón social a “EUROPA SCHREIBMASCHINEN AG.” y en aquel entonces se introdujo por vez primera el nombre comercial de “OLYMPIA”.

En el año 1936, la razón social cambió nuevamente. Entonces la Empresa se llamaba “OLYMPIA BÜROSMASCHINEN” y producía máquinas de escribir mecánicas portátiles exclusivamente.

Fue hasta el año 1939 cuando Olympia presentó la primer máquina de escribir plana; esto significa una especie de modelo intermedio de lo que hoy en día conocemos como máquinas de mesa y portátiles. Esto aconteció en la Feria Comercial de Leipzig.

Durante la Segunda Guerra Mundial fue detenida la producción de máquinas de escribir y se reanudó hasta 1946 en una nueva planta de producción en Wilhelmshaven, en el norte de Alemania.

Al mismo tiempo se tomó la decisión de iniciar nuevas actividades en México mediante la apertura de una pequeña oficina de importación y ventas en la calle “5 de Mayo” en el centro de la Ciudad de México.

El 15 de Noviembre de 1949 “OLYMPIA MEXICANA” fue fundada oficialmente, con dirección en la calle de Buenavista 3, 2o. piso, como agencia de importación y ventas de las máquinas de escribir “OLYMPIA”.

En el transcurso del año 1954, OLYMPIA MEXICANA, S.A., amplió sus actividades mediante la fundación de un servicio técnico, cuya función sería el mantenimiento y la reparación de los productos.

Gracias a la amplia aceptación de los productos Olympia y la creciente demanda en el mercado nacional, en 1967 fue fundada “OLYMPIA DE MÉXICO, S.A.” Tanto con capital alemán como también mexicano, se construyó la Planta de Producción de Los Reyes Acaquilpan, en el Municipio de La Paz, Estado de México. El capital mexicano fue aportado por lo diferentes comerciantes minoristas de los productos Olympia.

En la actualidad la organización OLYMPIA a nivel mundial sigue enviando sus reportes a Wilhelmshaven. Además, exporta sus productos a más de cien países de los cinco continentes, entre los cuales están: en América, Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Honduras y Venezuela; en Europa, Austria, Bélgica, Croacia, Francia, Gran Bretaña, Italia, Suecia y Suiza; en Asia y Oceanía, Arabia Saudita, Australia, China, India, Japón, Pakistán, Singapur y Vietnam; por último, en Medio Oriente, África y países Árabes, Angola, Congo, Costa de Marfil, Egipto, Irán, Israel y Nigeria, entre muchos más países.

Figura 1.9. Organigrama general de Olympia de México, S. A. de C. V.

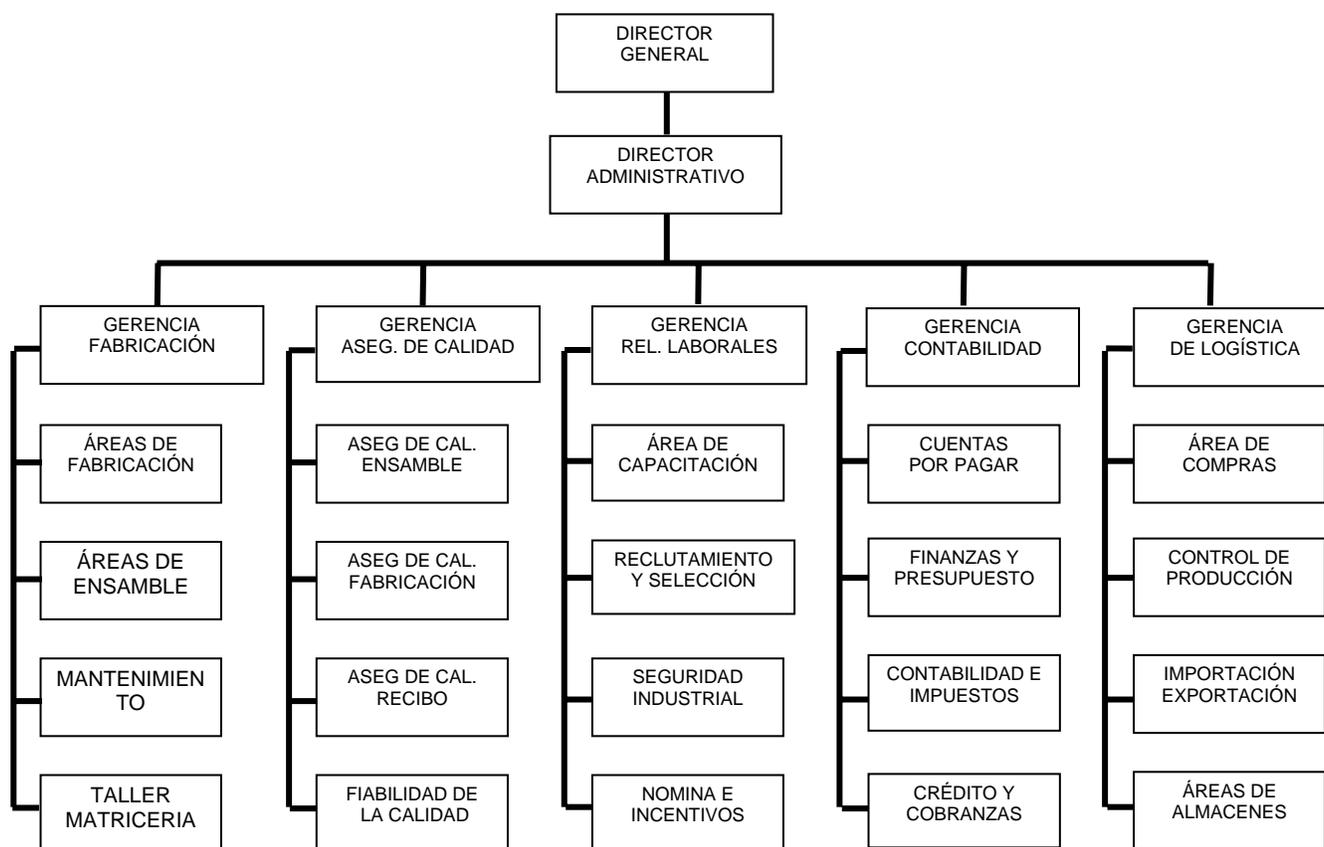


Figura 1.10. Organigrama de las Áreas de Fabricación de Olympia de México, S. A. de C. V.

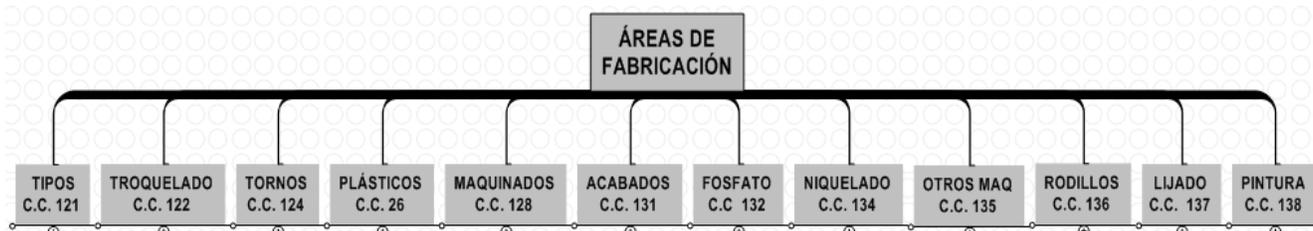
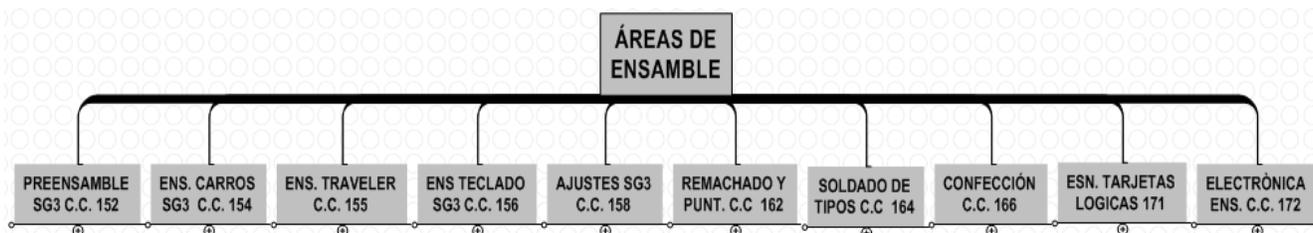


Figura 1.11. Organigrama de las Áreas de Ensamble de Olympia de México, S. A. de C. V.



1.5 Los Sindicatos

Desde los inicios de la sociedad industrial, la necesidad de democratizar laboralmente las organizaciones ha contado con apasionados defensores: las organizaciones sindicales y socialistas promovieron sus principios, colonias mal llamadas utópicas intentaron su aplicación, manifiestos políticos describieron su alcance y ciertos intelectuales presentaron algunas propuestas al respecto. Según Spinrad (1984; citado en Ariza, Morales y Morales, 2004), la orientación común de estas tentativas, cualesquiera que fueren sus motivaciones, radicaba en el deseo de hacer del principio de la autosugestión una realidad en el lugar en el que las personas pasan una buena parte de su tiempo, promoviendo alternativas a la alienación y deshumanización consecuencia de las organizaciones industriales modernas y, sentando a su vez, las bases de una sociedad más justa y de individuos más libres y realizados.

En México, la Ley Federal del Trabajo (LFT), en el Capítulo II, plantea los lineamientos para los Sindicatos, Federaciones y Confederaciones que se pueden formar dentro de una organización, ya sea pública o privada.

En el Artículo 356 se establece que un “Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”.

Los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa. (Artículo 357) Es decir, que cualquier trabajador de una organización puede formar parte de un sindicato sin tener que dar aviso a sus superiores.

Aunque en muchas ocasiones las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos puedan parecer funciones enfrentadas, no se debe obviar que, en última instancia, la dirección y los trabajadores están condenados a entenderse. Ambos se necesitan mutuamente ya que el conflicto permanente pondría en peligro la supervivencia de la empresa. (Ariza, Morales y Morales, 2004)

Además, “a nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él”. (Artículo 358), por lo cual todos los empleados tienen libre albedrío para tomar su decisión.

“Cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtúe de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no puesta”. (Artículo 358)

“Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción”. (Artículo 359)

1.5.1 Clasificación de los Sindicatos

El Artículo 360 de la LFT estipula que los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o mas empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o mas entidades federativas; y
- V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

1.5.2 Constitución de los Sindicatos

Pueden formar parte de los sindicatos los trabajadores mayores de catorce años. (Artículo 362)

Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomaran en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y la en que se otorgue este. (Artículo 364)

El artículo 363 marca que “no puede ingresar a los sindicatos de trabajadores el personal de confianza”, además “no pueden ser directivos de un sindicato los menores de 16 años y los extranjeros” (artículo 372).

Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de Competencia Federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de Competencia Local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I. Copia autorizada
- II. Una lista con el numero, nombres y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios;
- III. Copia autorizada de los estatutos; y
- IV. Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Los documentos a que se refieren las fracciones anteriores serán autorizados por el Secretario General, el de organización y el de actas, salvo lo dispuesto en los estatutos (Artículo 365)

Los sindicatos tienen la capacidad para: adquirir bienes muebles y bienes inmuebles y defender sus derechos ante las autoridades. También gozan de capacidad para representar a sus miembros, en la defensa de los derechos individuales que les correspondan, sin perjuicio del derecho de los trabajadores para obrar o intervenir directamente (artículo 375). La representación de sindicatos será ejercida por su secretario general o la persona que elige su directiva (artículo 376).

Davis y Newstrom (2003) proponen que las compañías eviten dar la apariencia de dominio, establezcan objetivos y límites claros, permitan que los empleados elijan a algunos miembros y brinden autonomía a los comités en la toma de decisiones.

Además, los empleados quieren tener cierto control sobre lo que les afecta y encontrar algún significado en su trabajo. Los líderes organizacionales deben dedicar esfuerzos de largo plazo y discusión continua a fomentar la participación como una forma de construir algunos de los valores humanos necesarios en el trabajo. La participación ha tenido tanto éxito en la práctica que se ha vuelto de aceptación generalizada en las naciones más avanzadas y será una herramienta de progreso importante para los países en vías de desarrollo. (Davis y Newstrom, 2003)

CAPÍTULO 2

CLIMA LABORAL

El trabajo es una actividad social, ya que se encamina a satisfacer necesidades físicas y sociales. Las personas pueden encontrar en su trabajo bienestar económico, un status social y satisfacción personal, logrando sentirse útiles con ellos mismos, con su familia y con la sociedad. (Board, 1980)

A través del tiempo, el trato que se le ha dado al factor humano en la organización se ha ido modificando, debido a diversos factores como el desarrollo de la tecnología, la sociedad, la ciencia y los conceptos en el campo de la administración.

Asimismo, el recurso humano en las organizaciones es de vital importancia, sin él estas no existirían. Para alcanzar los objetivos organizacionales se requiere la participación de un conjunto de personas que aporten sus habilidades, conocimientos y actitudes. Al mismo tiempo, las organizaciones deben ser el medio por el cual el sujeto alcance sus metas y necesidades. (Guillen, 2000)

Para lograr el éxito de una organización es necesario tomar en cuenta el factor humano, que debe contar con un clima laboral favorable en donde sus miembros estén satisfechos y al mismo tiempo canalicen su conducta hacia el logro de los objetivos de la empresa. (Davis y Newstrom, 1988) De igual forma, el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior, ya que a partir de éste se pueden planear intervenciones en áreas de oportunidad para solidificar la organización, favoreciendo las relaciones interpersonales, mejorando la calidad y productividad. (Brunet, 2002)

Peter van Dommele siendo director general de BetterBe Yourself opina que “Para muchas invertir en clima laboral es un extra (...) El clima laboral es, en realidad, un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de la empresa. Las empresas multinacionales, los grandes bancos y las aseguradoras lo entienden así y han incorporado la gestión de sus empleados como un aspecto destacado en sus planes de desarrollo estratégico. (en Ariza, Morales y Morales, 2004)

El clima laboral afecta a las organizaciones y puede poner en riesgo tanto su supervivencia como el clima atmosférico. Mientras que el clima atmosférico afecta primordialmente sobre sus recursos físicos, el laboral afecta a sus recursos humanos (el personal).

A los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención el clima laboral debido a la importante relación mostrada entre los conceptos: satisfacción y desempeño en el trabajo. En esencia, esto implica que la estructura de la organización, los procedimientos y los procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados. Se puede conocer el clima de una organización a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados para establecer el perfil de percepción de la organización.

Por lo anterior, en el presente capítulo se aborda el comienzo del estudio del clima laboral, sus definiciones y tipos que han propuesto algunos investigadores, las distintas formas en las que puede ser evaluado dentro de la organización y los factores que pueden influir en él; por último su relación con la cultura organizacional y la calidad en el servicio.

Además, al concepto de clima laboral se le conoce también como clima organizacional, motivo por el cual se le utiliza en la presente investigación de forma indistinta. (Katz, 1981)

2.1 Antecedentes del Clima Laboral

En 1911, con los estudios de Taylor se agilizó el proceso de producción; se dividió el trabajo en tareas simples, repetitivas, ciclos cortos y de fácil aprendizaje, en el cual el trabajador carecía de autonomía y se aplicaba una política de incentivos económicos en función de la productividad; esto resultaba muy rentable para las empresas y con ello hacia más fácil cambiar al personal que no siguiera el ritmo de los demás en la producción. No se tomaba en cuenta la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y el clima laboral era ignorado. (Rodríguez, 1998)

Posteriormente, las investigaciones de Hawthorne realizadas por Elton Mayo y su equipo de trabajo de 1927 a 1932, en donde se intento estudiar en qué medida los factores ambientales influían en la productividad de los empleados. Observaron la necesidad de tomar en cuenta al trabajador en relación con la organización, debido a que encontraron que la satisfacción, motivación, grupos informales y liderazgo, influyen en la productividad del empleado; pero fue hasta años más tarde cuando se le dio importancia al clima laboral.

Desde hace varias décadas, los estudios sobre el clima laboral han sido puntos de interés en las investigaciones de economistas, administradores, sociólogos, psicólogos y los expertos en desarrollo organizacional.

El concepto clima originalmente se utilizó en el sentido meteorológico; como un conjunto de condiciones que caracterizan a una región geográfica. Desde hace varias décadas este concepto fue trasladado a lo social, en sentido metafórico, para hacer referencia a las condiciones psicológicas que prevalecen en una región social. (Tapia, 2003)

El concepto de clima organizacional, fue introducido por primera vez en psicología industrial / organizacional, por Gellerman, en 1960. (Brunet, 2002) Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros; analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento: por un lado la escuela de la Gestalt, con sus principales representantes: Kohler y Duncker, este enfoque se centra en la organización de la percepción. Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo; la cual postula que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Y para la escuela Funcionalista con James y Dewey, según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Brunet, 2002)

Como regla general, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. (Brunet, 2002)

De estas dos escuelas, dos investigadores estadounidenses, James y Jones (en Flores, 1995), han identificado tres modos diferentes de investigación del clima laboral:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales. La que considera al clima laboral como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que tiene permanencia relativamente estable en un tiempo y que influyen en la conducta de sus trabajadores. Por lo tanto para conocer el clima dentro de la empresa, se contemplaron medidas objetivas y sus componentes como son: ausentismo, productividad, rotación de personal, entre otros. Dentro de esta medida no se contempla la interpretación que el empleado hace de su situación en el trabajo. Es una medida objetiva pero existen demasiados criterios a analizar que determinarán el clima o salud de la empresa que puede reflejarse a través de cifras y estadísticas, pero que sin embargo deja a un lado la parte afectiva y humana del clima laboral.
2. Medida perceptiva de los atributos individuales. Contraria a la anterior, la percepción del clima se basa en las percepciones de los trabajadores y a su satisfacción en el trabajo, contemplando valores, actitudes, necesidades u opiniones personales de los empleados. Esta percepción tiene desventajas ya que al existir rotación de personal esta medida no tiene una permanencia ya que si el personal no es estable, puede cambiar según el estado de ánimo de sus integrantes.
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales. En esta medida se consideran las características percibidas de la organización, su proceso organizacional, la forma en que se desempeñan las funciones en cada puesto, cada área o departamento y que interactúan con la personalidad del individuo. Desde este punto de vista el empleado además de utilizar sus aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia, etc., al desempeñar su trabajo, también actúa como un receptor de información para así cumplir con normas y políticas organizacionales. (Flores, 1995)

Sobre la importancia que se le debe dar al estudio y la investigación del clima laboral, Schein (1972) se dio a la tarea de rastrear e identificar los modelos existentes que conceptualizan lo que es el clima laboral. Schein encontró cinco modelos: el modelo sociotécnico, propuesto por el Instituto de Tavistock; el modelo de sistemas sociales a nivel de grupos pequeños, de Homans; el modelo de grupos de empalme, de Likert; el modelo de series de roles empalmados, de Kahn; y el modelo neoestructuralista, de Lawrence, Lorsch y Galbraith.

Schein dedujo y propuso seis conclusiones que podrían ser la base hipotética para llegar a una definición adecuada de lo que es el clima laboral. Dichas conclusiones son: 1) la organización debe considerarse un sistema abierto; 2) la organización debe percibirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, lo cuales implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente; 3) la organización encierra muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí; 4) debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema pueden afectar el comportamiento de otros; 5) el funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar explícitamente un medio dinámico; 6) se debe formular el concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación, y no sólo en función de su forma, tamaño o estructura.

Actualmente, existen varios enfoques sobre el clima laboral. Al clima laboral se le conceptúa de acuerdo con la postura teórica o con el método de medición utilizado por cada estudioso del tema. Hay unificación en la creencia de que para lograr el éxito de una organización es necesario tomar en cuenta al empleado, que debe trabajar en un clima laboral favorable, en el que este satisfecho y al mismo tiempo, canalice su conducta hacia el logro de los objetivos de la empresa.

2.2 Definiciones del Clima Laboral

El término clima laboral comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguri (1968; en Furnham, 2001) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la

organización. No obstante, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Forehand y Von Gilmer (1964; en Furnham, 2001) ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima laboral, aseguran estos autores, es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Eligen estas propiedades de definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica.

Para poder estudiar el clima laboral se toma como base la fórmula de Kurt Lewin la cual estipula que el comportamiento de un individuo en el trabajo está en función de la persona y su entorno, así los factores individuales como las aptitudes y características físicas y psicológicas aunado a las características del entorno social determinarían el comportamiento de los trabajadores, si una persona percibe su medio como amenazante, sus conductas serán defensivas. (Brunet, 2002)

Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales; esto permite una medición más fácil y respeta la teoría de Lewin. Esta definición postula la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento; estos se conjuntan en la definición que da Taguiri (1968; en Furnham, 2001): el clima laboral es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.

Es posible delimitar el concepto en muchas formas adjudicándole arbitrariamente determinados atributos, tomados de los muchos que parecen haberse supuesto como sus propiedades en las distintas aplicaciones:

- El clima es un concepto corpóreo y sintético (como la personalidad).
- El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- Los elementos que lo integran pueden variar, mientras que es posible que el clima se mantenga constante.
- Es el significado de una configuración situacional permanente.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no tan duradera como la cultura.
- El clima lo determinan fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes, las expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural.
- El clima es fenológicamente externo al actor, quien puede sentir que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenológicamente diferente de la tarea tanto para el observador como para el actor.
- Está en la mente del actor o del observador, aunque no necesariamente en forma consciente, sino que se basa en características de la realidad externa.
- Varias personas pueden compartirlo en la situación (consenso) y se interpreta en términos de significados comunes (con algunas variaciones individuales respecto al consenso).
- No puede ser una idea común, puesto que se debe basar en la realidad externa.
- Puede o no describirse con palabras aunque quizá sea posible especificarlo en términos de respuesta.
- Tiene consecuencias potenciales en el comportamiento.
- Es un factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos del comportamiento. (Furnham y Gunter, 1993; en Furnham, 2001)

El problema conceptual del grado en el cual las percepciones del clima tienen que aceptarse consensualmente para garantizar la definición del concepto ha llevado a algunos autores a resolver el problema especificando o definiendo diferentes tipos de clima. Rousseau (1988; en Furnham, 2001) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos:

1. *Clima psicológico*. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.
2. *Clima agregado*. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
3. *Climas colectivos*. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencias del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.
4. *Clima laboral u organizacional*. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Todo parece indicar que las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior, respectivamente.

Ya desde 1960 Gellerman (en Furnham, 2001) llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo: 1. es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes; 2. hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos; 3. analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas; 4. se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes, y 5. es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominaciones comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Al intentar definir o hacer operativo el término, muchos investigadores citan a Forehand y von Gilmer (1964; citado en Furnham, 2001), cuya definición del clima se refería a su capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados, como ya se dijo. Sin embargo, se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual eran en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características objetivas (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto a la organización. Por tanto Guion (1973; en Furnham, 2001) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe y que, por lo general, como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las respuestas efectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

Brown y Moberg (1983), mencionan que el clima laboral consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización, y que: describen a la empresa; la distinguen de otras, es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y tiene influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas.

Rousseau (1988; citado en Furnham, 2001) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos.

Cronología de las definiciones de clima	
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1. Distinguen a una organización de otra; 2. Perduran en el tiempo, y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et all. (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados- resultados.
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación, percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Porter (1975)	Se refiere a las propiedades habituales típicas o características del ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él.
Payne et all. (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et all. (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1. Preceptuales, 2. Psicológicos, 3. Abstractos, 4.Descriptivos, 5. No evaluativos y 6. Sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Katz (1981)	El clima laboral u organizacional es un reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima Laboral) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Según Grados (1985) el clima consiste en métodos de acción que permiten conocer actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, es decir, se refiere a las condiciones (factores físicos, psicológicos y sociales) internas de la empresa y no a las externas. (Citado en Aguilar, 1995)

El clima laboral es un componente clave para el buen funcionamiento de la empresa pues de él dependen las relaciones interpersonales que se den en su grupo de trabajo. (Davis y Newstrom, 1988)

Por otro lado, Hodgetts (1991) define el clima laboral como “Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”.

En 1999, Zepeda propone como clima laboral el grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella. Generalmente, en este nivel se toman en cuenta aspectos como la comunicación, el nivel salarial, el estilo de liderazgo, entre otros factores.

El clima organizacional puede definirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. (Chiavenato, 2003)

Martínez y Mendizábal (2001) concluyeron que el clima laboral se refiere al conjunto de características que identifican a una organización, la especifican y con ello la hacen distinta de otras, además de tener una permanencia o estabilidad en el tiempo e influir en el comportamiento de sus empleados dentro y fuera de la empresa, ya que además de su fuerza productiva el hombre involucra en el trabajo sentimientos y emociones que se reflejan en el desempeño de sus actividades. Con el nacimiento de la relación empleado-empresa, ambas partes buscan cubrir sus necesidades y solucionar sus problemas, una en función de la otra.

Todas estas definiciones se fundamentan en una realidad subjetiva en la que la percepción del clima laboral es personal. Por lo que no existe ninguna garantía de que los diversos miembros de una organización la perciban de la misma manera.

2.3 Tipos de Clima Laboral

Aunque el clima organizacional puede adoptar una interminable variedad de formas, hay algunas categorías generales que describen al clima de cualquier empresa. Cuatro de las categorías más grandes son las siguientes:

1. *Clima orientado hacia el poder.* Este tipo de organización tiene una estructura de poder muy visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que se apropian del poder. Hay mucho politiquero en las luchas que mantienen los individuos por ganar ventajas personales sobre sus compañeros. Aunque algunas organizaciones de esta categoría pueden tener relaciones benevolentes entre los empleados, el bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores. Como ejemplos pueden mencionarse algunos conglomerados y firmas de dominio familiar establecidas actuales.
2. *Clima orientado hacia el papel.* Los climas orientados hacia el papel reclaman el orden y la racionalidad. Se desarrollan en parte como reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos. Las organizaciones con orientación de papel valoran mucho la predicción y la estabilidad. Por esto, es difícil de realizar el cambio. Algunos ejemplos son los bancos, las compañías aseguradoras, las instalaciones públicas y las agencias del bienestar social.
3. *Clima orientado hacia el trabajo.* En una organización orientada hacia el trabajo existen objetivos específicos. Los objetivos pueden ser obtener una utilidad, proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar un hueco del mercado o publicar un periódico ganador de un premio. Cualesquiera que sean, todo lo demás se sujeta a ellos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo. La seguridad se considera legítima sólo si ayuda a lograr el objetivo y las reglas y reglamentaciones se descartan, a no ser que también ayuden. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados. En esta categoría se cuentan las firmas aeroespaciales, las orquestas, sinfónicas profesionales, los grandes equipos de fútbol profesional y las firmas comerciales innovadoras.
4. *Clima orientado hacia la gente.* Las organizaciones con este tipo de clima existen para servir las necesidades de sus miembros. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y

desarrollo. La carga de los trabajos impopulares y sin recompensas la comparten todos igualmente. Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles voluntarios. (Brown y Moberg, 1983)

Ninguna de estas grandes categorías del clima es la mejor para todas las necesidades organizacionales. Los climas orientados hacia la gente son tal vez mejores para la satisfacción del empleado, los climas orientados hacia el papel para la eficiencia, los orientados hacia el poder para la respuesta a la amenaza externa y, por último, los climas orientados hacia el trabajo para la adaptación a los cambios de la demanda de trabajo. Al mismo tiempo deberá recordarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías. Numerosas empresas tienen climas con atributos que representan una combinación de dos o más de estos tipos. (Brown y Moberg, 1983)

La teoría más desarrollada sobre el clima organizacional es la de Likert, es una de las teorías organizacionales más completas; permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Brunet, 2002)

La Teoría de los sistemas de organización nos dice que el comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben. La reacción ante cualquier situación esta en función de la percepción que tiene de esta. Cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes, y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. Variables causales.- Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Se distinguen por: 1-pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, 2-variables independientes, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
2. Variables intermediarias.- Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, las motivaciones, las actitudes, los objetivos.
3. Variables finales.- Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización; son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Brunet, 2002)

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, con dos subdivisiones:

- 1) Clima de tipo autoritario

Sistema I. Autoritarismo explotador

La dirección no les tiene confianza a sus empleados. Las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas.

Las interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Los procesos de control, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet, 2002)

2) Clima de tipo participativo

Sistema III. Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se usan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado, un alto grado de confianza. (Brunet, 2002)

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas, los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización. (Brunet, 2002)

Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, estas serán menos buenas. La teoría se aproxima a los calificativos abierto/cerrado, mencionados por varios investigadores. Un clima abierto, corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan insatisfacción. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima (I y II cerrado, III y IV abierto).

Es importante mencionar que, en una empresa puede haber varios climas organizacionales. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades. Uno de los aspectos, por el cual, existe una diferencia de climas es debido a las tensiones o los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Además, las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades o departamentos de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades y en otros no.

Aunque existan diferentes climas dentro de una misma organización, el clima total equivale a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización entera pueden producir climas diferentes, aunque, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados; lo que confirma que la distinción entre los diferentes climas percibidos no puede ser tan grande. (Brunet, 2002)

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa. Al estar más activamente mezclados se sienten de antemano implicados en el clima.

Mullins (1989; en Furnham, 2001) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso
- Justicia en el trato y políticas prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante en ella

2.4 Evaluación del Clima Laboral

La importancia de estudiar el clima laboral es originada por la influencia que tienen: la conducta, las reacciones, los sentimientos y las valoraciones del individuo en su lugar de trabajo, lo que viene a repercutir o beneficiar en la productividad de las organizaciones.

Para la mejora del clima organizacional y el diseño de transformaciones dentro de la organización es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados. Para esto conviene hacer diagnósticos y difundirlos, hacer programas de mejoramiento de las áreas detectadas como críticas y verificar la repercusión que generan dichos programas en el ambiente general. Sin

embargo, no se debe perder de vista que en la base de todo el esquema se encuentra la autoestima de las personas, por lo que deben preverse acciones específicas que tiendan a incrementar la satisfacción de todo el personal de que son vistos por la administración y sus compañeros como importantes, competentes y agradables.

La valoración del clima laboral permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros, en relación con las diversas variables como supervisión, metodología estructura, etc., que intervienen en una organización.
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades de la empresa.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integral de la organización. (Guillén y Guil, 2000)

Al igual que existen diferentes climas laborales en empresas del mismo giro o actividad económica, existen diferentes instrumentos y técnicas que permiten medir el clima laboral. Para elegir el instrumento y técnica de medición se debe enfocar en los objetivos, tiempo y recursos de la investigación.

La mayoría de los instrumentos que existen para medir el clima laboral se basan en cuestionarios estructurados, dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. (Guillén y Guil, 2000)

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones del clima a través de observadores externos y de la elaboración de informes de la organización por parte de las personas significativas. Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método presenta sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. (Guillén y Guil, 2000)

Furnham (2001) propuso las siguientes formas de evaluar el clima laboral. La primera es *categoría* y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes. La segunda es *dimensional* e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima laboral. Un tercer método, menos utilizado, consiste en recolectar información documental y otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional.

El primer método o enfoque categórico no ha sido muy popular ni ha tenido mucho éxito. Ejemplos de él se encuentran en el trabajo de Ginsberg (1978), quien describe tres climas básicos (de iniciación, posemprendedor y burocrático) y Halpin y Croft (1962), que estiman que se podrían clasificar los climas como abiertos, autónomos, controlados, familiares, paternos o cerrados. Aunque se han hecho algunas investigaciones sobre este método, tiene sus limitantes: falta de discriminación precisa, categorías inadecuadas y, principalmente, la idea de los climas organizacionales son multidimensionales y hay que evaluarlos en distintas dimensiones relevantes, aunque relacionadas. Estas dimensiones se detallan más adelante, en el tema 2.4.5. (Citados en Furnham, 2001).

Por otro lado, Zepeda (1999) presentó varias formas para identificar las condiciones en que se encuentra el clima de trabajo de una empresa, siendo las más usadas: 1) aplicación de encuestas a una pequeña muestra representativa; 2) encuestas a la totalidad del personal; 3) utilización de buzones de sugerencias; 4) estrategias, como la carta al director de la compañía; 5) sondeos con líderes naturales de los empleados de base; 6) recorridos por las instalaciones, y 7) inspección de puntos clave de las mismas instalaciones. (Zepeda, 1999)

Cuando se aplican encuestas a un grupo representativo de la totalidad de los integrantes de una organización, se puede tener un sondeo rápido y más económico del sentir de las personas. En contraste con esas ventajas, esto posee el inconveniente de que los excluidos del mismo quedan con la sensación de que su opinión no fue tomada en cuenta y, por lo mismo, independientemente de la veracidad de la información obtenida, cuestionan la credibilidad de tal información. Adicionalmente, no es factible crear cortes en la base de datos que nos faciliten saber cómo se sienten las personas de cierto nivel, área, edad o sexo, ya que los datos pierden representatividad con esas segmentaciones. (Zepeda, 1999)

Encuestar a la totalidad de la organización es más costoso y requiere de un esfuerzo mayor. Sus ventajas radican en que esto supera las limitaciones de los estudios por muestreo, además de que permite crear conciencia en todo el personal de que la dirección de la institución se encuentra interesada en conocer sus opiniones y sentimientos. Este simple hecho es suficiente, en ocasiones, para provocar elevadas expectativas sobre lo que pudiera transformarse del ambiente laboral. Por otra parte puede, por sí solo, provocar mejoras en el nivel de satisfacción de las personas. (Zepeda, 1999)

Los buzones de sugerencia y las cartas al director de la compañía pueden servir como instrumentos de medición constante del ambiente. A ellos pueden llegar desde insultos y ofensas a los directivos, dueños o jefes directos, hasta reconocimientos sinceros y muestras de lealtad a la organización, conformidad de las propuestas y recomendaciones de mejora que le son propias. (Zepeda, 1999)

Los sondeos con los líderes naturales, los recorridos por las instalaciones y las inspecciones de puntos clave permiten acumular opiniones y percepciones que representan, generalmente, el sentir de grandes grupos, sin preguntarles directamente. Los líderes naturales suelen actuar como receptáculos de quejas, críticas y sugerencias de todas aquellas personas que no se atreven a expresar directamente sus desacuerdos o propuestas. En los recorridos, es posible observar el cuidado que los miembros de la organización tienen acerca de las instalaciones, equipos, maquinarias, materias primas y demás recursos instalaciones. En ambientes deteriorados, esas condiciones son un reflejo de los sentimientos que guardan los integrantes de la empresa con respecto a sí mismos. La inspección de baños, mesas del comedor industrial, fotografías de los directivos, logos de la empresa colgados de las paredes, etc., son los puntos de control en que suele manifestarse el agrado o desagrado mediante pintas y ofensas o cuidados y respeto. (Zepeda, 1999)

2.4.1 Diagnóstico

El diagnóstico es el conjunto de elementos o signos, que sirven para determinar cuales son los factores que están afectando la productividad en la empresa y el desempeño de los trabajadores.

Para el psicólogo industrial es importante diagnosticar el clima laboral ya que a partir del diagnóstico se puede:

- 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 psicólogo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (Tapia, 2003)

Para realizar un diagnóstico de clima laboral, las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

1. Motivación
2. Proceso de influencia

3. Establecimiento de objetivos
4. Información
5. Proceso de control

Por lo anterior, es esencial diagnosticar el clima laboral, ya que a partir de este conocimiento, se pueden planear intervenciones para modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (Brunet, 2002)

2.4.2 Observación

La observación “es la técnica directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos”. (Namakforoosh, 1996)

Las ventajas son que la información se obtiene en el momento en que está sucediendo, sin depender de otras personas o publicaciones y sirve para validar la información de las entrevistas o encuestas.

Por otro lado, las desventajas son que el observador debe estar en el momento preciso, el proceso es lento y costoso que requiere equipo humano y técnico especializado, esto ocasiona que la captación de la información sea subjetiva, además, la presencia del observador puede afectar el comportamiento de las personas observadas. (Tapia, 2003)

2.4.3 Entrevista

Es un método para recabar información, que se lleva a cabo por medio de un conjunto de preguntas, permitiéndoles hablar libremente. En este caso es necesario entrevistar a las personas clave en sesiones de profundidad, acerca de conceptos de especial importancia para la función de la organización. (Cornelio, 2000)

Los que las personas dicen forma parte del diagnóstico y el primer objetivo es hacer que las personas hablen con libertad y franqueza. Existen varias reglas:

- Escucho.
- Me abstengo de emitir juicios morales respecto a lo expresado.
- No manifiesto mis propias ideas o sentimientos.
- Evito argumentar.

Existen dos técnicas, la entrevista dirigida, en la cual el entrevistador sabe cual va ser el tema y centra la conversación sobre estos tópicos. Y la entrevista no dirigida en la cual se busca que el entrevistado hable con libertad respecto a sus sentimientos, actitudes e ideas que para él sean importantes. Este tipo de entrevista requiere habilidad, flexibilidad y autocontrol y se debe fomentar una plática que lleve a un tópico que sea de interés mutuo, sobre todo si se está entrevistando a una persona que esta causando problemas. (Pigors, 1984)

2.4.4 Encuesta y Cuestionario

La encuesta se considera un instrumento básico para la recopilación de información por parte de los investigadores y está formada por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas; mediante ésta se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

La encuesta es una técnica eficiente que permite recoger información en un lapso corto de tiempo y con pocos recursos monetarios. El problema fundamental que puede presentar, es que no se puede profundizar demasiado, debido a que la encuesta se establece de antemano, basada en la elección de un cuestionario determinado. Además, las personas que contestan las encuestas tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos.

La encuesta se realiza con el fin de obtener información estandarizada, para tomar acciones encaminadas a mejorar el clima laboral.

La encuesta del clima laboral, constituye una de las herramientas para medir la satisfacción del personal que trabaja en la empresa; permite realizar un diagnóstico objetivo sobre el clima laboral que vive la organización y conocer la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. (Davis y Newstrom, 1988)

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Flores (1995) dice que el cuestionario es donde se plantean preguntas con hechos particulares de la organización, en donde el empleado indique su acuerdo o desacuerdo de esta descripción (por ejemplo, verdadero-falso). En estos cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal y de intervalo, ya que por los infinitos cambios a los que se enfrenta una empresa a diario, es difícil establecer una verdadera validez estadística, ya que lo que se percibe hoy, no será igual toda la vida de la empresa y, en ocasiones, en organizaciones con rotación enorme ni si quiera en semanas.

Los cuestionarios se utilizan sobre todo en las investigaciones que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. (Brunet, 2002)

Son varios los beneficios que se pueden obtener de realizar un cuestionario de clima organizacional entre ellos se encuentran:

1. Satisfacción general del trabajador
2. Comunicación
3. Mejoramiento de las actitudes
4. Necesidades de capacitación
5. Planeación y seguimiento de los cambios
6. Las repuestas de los empleados quedan por escrito y no hay interpretación como en la entrevista.

Las condiciones ideales para la encuesta son:

- La dirección apoye la encuesta
- Los empleados estén involucrados en la planeación de la encuesta
- Existe un propósito claro para realizarla
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida
- La gerencia esta dispuesta a dar seguimiento
- Los resultados y planes de acción sean dados a conocer a los empleados
- De preferencia que sean anónimas
- Que la muestra sea significativa de la población y si es posible se tome la totalidad

Por lo anterior, la información deberá darse a conocer primeramente a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse para utilizar y, así, tomar la decisión final.

2.4.5 Dimensiones de Evaluación del Clima Laboral

El clima organizacional se compone del comportamiento individual, de los grupos y la estructura y procesos organizacionales, los cuales tendrán a su vez más variables y dependiendo de éstas y del autor podremos tener diferentes cuestionarios que variarán en las dimensiones para poder medirlo. Los componentes derivados de la teoría de los sistemas de organización son los que se muestran en la figura 2.1.

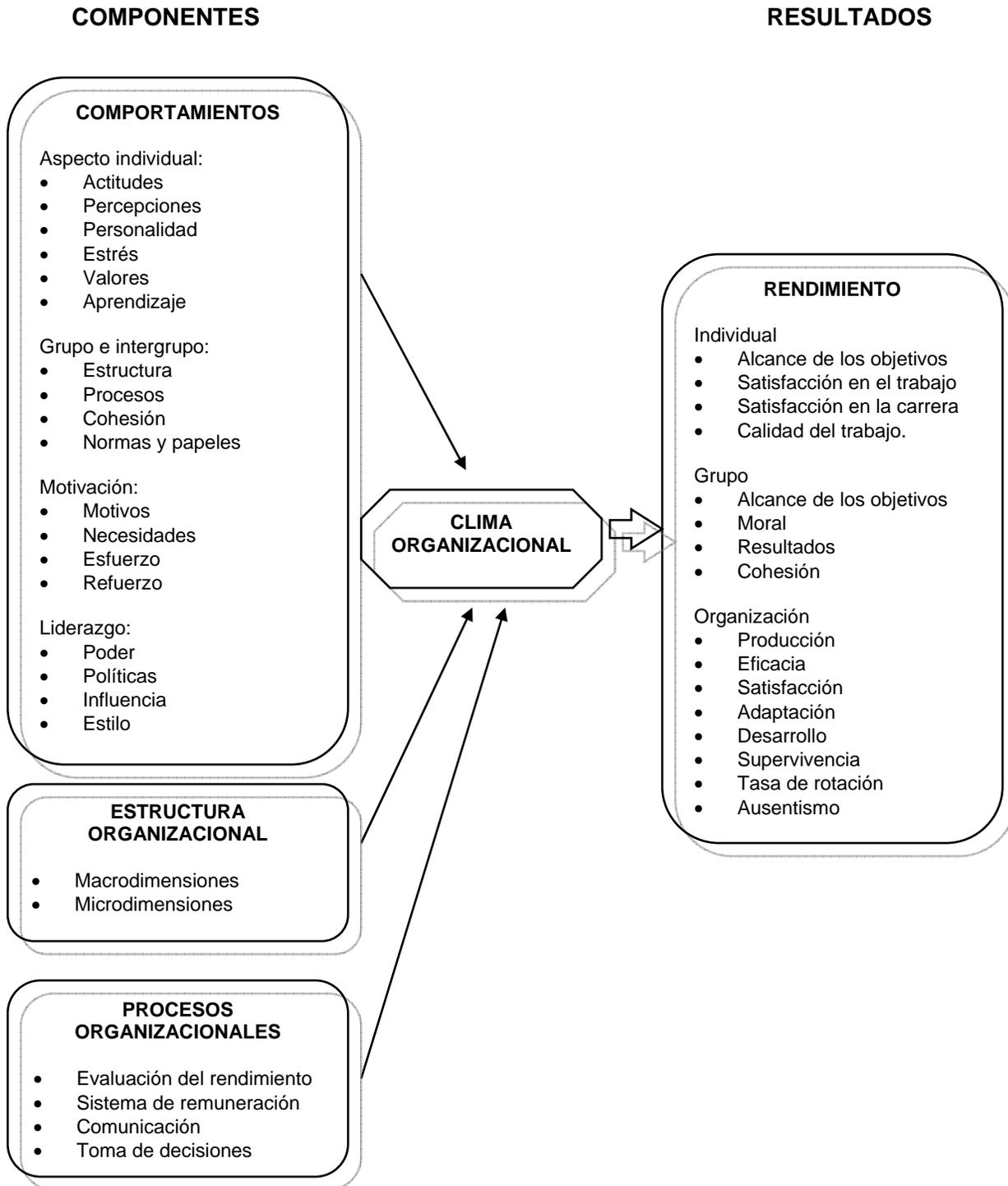
Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos categorías, los efectos directos y los efectos de interacción. Los directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes. (Brunet, 2002)

Para el análisis del clima laboral y su medición se proponen más de dos y hasta once dimensiones, pero en todos los instrumentos se observan puntos de coincidencia entre ellos, así, si un test considera dos factores con varios subfactores y otro once o más, se ve que en realidad existen similitudes entre ellos y que al final permiten determinar el clima laboral. Parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
 2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
 3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
 4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.
- (Brunet, 2002)

Los primeros intentos por evaluar el clima organizacional trataban de establecer taxonomías del clima percibido por uno mismo, generalmente con métodos analíticos de factores. Campbell et. al. (1970) revisaron cuatro investigaciones acerca de la estructura del clima administrativo (Kahn et. al., 1964; Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Bartlett, 1968; Taguiri, 1968) y encontraron cuatro dimensiones comunes a dichos estudios: la autonomía individual, el grado de estructura del puesto, la orientación a las recompensas y la consideración, la cordialidad y el apoyo. Aunque en estos estudios se detectaron otras dimensiones, a Campbell et. al. les preocupó en tanto la reducida cantidad de dimensiones no descubiertas. Estos son sus comentarios: "Aunque eran diferentes los conjuntos exigidos a los sujetos, quizá el contenido de los estímulos (partidas) era muy parecido en los cuatro estudios. Además, la cantidad relativamente reducida de factores encontrados implica que aun prevalece un alto grado de variación ambiental que se debe descubrir". (Citado de Furnham, 2001)

Figura 2.1. Componentes derivados de la teoría de los sistemas de organización.



Hay algunas medidas dimensionales del clima organizacional. El cuestionario de clima organizacional de 50 preguntas ideado por Litwin y Stringer (1968) está diseñado para medir nueve características que reflejan el énfasis organizacional que se pone en la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la cordialidad, el apoyo, los estándares, el conflicto y la identidad. (Furnham, 2001)

Brunet (2002) menciona a Schneider y Bartlett los cuales realizaron una investigación del clima laboral en una compañía de seguros en donde se consideraron seis dimensiones:

1. Apoyo patronal
2. Estructura
3. Implicación
4. Conflictos
5. Autonomía
6. Satisfacción

Pritchard y Karasick, en 1973 (en Durán, 1993) utilizan once componentes del clima laboral:

1. Autonomía
2. Conflicto
3. Relaciones Sociales
4. Estructura
5. Calidad de recompensa / retribución
6. Relaciones de recompensa / retribución
7. Motivación
8. Polarización de status
9. Flexibilidad / innovación
10. Apoyo mutuo
11. Interés recíproco de los miembros

Hay muchos más, como los de House y Rizzo (1972), Payne y Mansfield (1973), Jones y James (1979) y Zohar (1980). Sin embargo, para evitar los problemas que surgían cuando se llevaban tantos cuestionarios del clima organizacional como encuestas del clima, Koys y De Cotiis (1991) hicieron un análisis del contenido de docenas de estudios; sus conclusiones se presentan en el Cuadro 2.1.

Esto les permitió recopilar evidencias y material para establecer su propia escala de ocho dimensiones.

Cuadro 2.1. Dimensiones Psicológicas del Clima

<i>Dimensión sumaria</i>	<i>Título de la dimensión como se encuentra en la bibliografía</i>	<i>Dimensión sumaria</i>	<i>Título de la dimensión como se encuentra en la bibliografía</i>
Autonomía	Autonomía Cercanía de la supervisión (invertida) Responsabilidad individual Iniciación de estructura del líder (invertida)	Apoyo	Apoyo Consideración del líder Facilitación del trabajo por el líder Distancia psicológica del líder Influencia jerárquica Conciencia gerencial
Cohesión	Cohesión Conflicto (invertida) Espíritu Relaciones con los compañeros Polarización del estatus (invertida) Universalismo Cooperación con el grupo de trabajo, amistad y cordialidad del grupo de trabajo Sociabilidad	Reconocimiento	Reconocimiento y retroalimentación Oportunidades de desarrollo y crecimiento Relación recompensa / sanción Recompensas
Confianza	Cercanía contra alejamiento Confianza en el líder Insensibilidad de la administración (invertida) Confianza administrativa Apertura	Equidad	Equidad y objetividad del sistema de recompensa Claridad de la promoción Claridad de las políticas Claridad de las políticas y eficiencia de la estructura Altruismo Igualdad
Presión	Presión en el trabajo Sobrecarga de papeles (roles), conflicto y ambigüedad de papeles Orientación de los periodos Énfasis en los logros Estándares del trabajo Medición de resultados Énfasis en la producción	Innovación	Innovación Flexibilidad organizacional Impulsiva Seguridad y riesgos Desafíos y riesgos Orientación al futuro

Fuente: Furnham (2001)

Finalmente, el instrumento que se utilizó en la presente investigación, propuesto en 1974 por Moss, Moss y Trickett en el laboratorio de ecología social de la Universidad de Stanford, California, con la finalidad de contar con un instrumento que midiera el Clima Social en el trabajo; aplicado a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo, para garantizar que se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes laborales, en la muestra que incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos. Fue adaptado en Madrid, España en 1984, se trabajó con 61 empresas y 534 empleados. El instrumento contempla tres dimensiones con diez subescalas o factores:

- **Relaciones:** es una dimensión integrada por los factores: implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.
- **Autorrealización:** se aprecia por medio de los factores: autonomía, organización y presión, que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
- **Estabilidad / Cambio:** es la dimensión que se integra por los factores: claridad, control, innovación y comodidad. Estos actores evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de

su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Los diez factores son:

1. Implicación (MI): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
7. Claridad (CL): grado de comprensión de los empleados en los objetivos, metas, misión, reglamento, políticas, etc., de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN): grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambio, y nuevos enfoques para la realización de sus labores.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico y / o ergonómico contribuye a crear un ambiente agradable y adecuado para el desarrollo de las labores. (Moos, 1976)

Cada uno de los factores esta formado por nueve reactivos, siendo en total 90, donde se plantean preguntas con hechos particulares de la organización y el empleado indique su acuerdo o desacuerdo a través de respuestas dicotómicas (por ejemplo: verdadero-falso).

2.4.6 Factores que Influyen en el Clima Laboral

Existen diversos factores dentro de la organización que pueden influir o afectar el clima laboral. A continuación se enumeran algunos de ellos.

1. Clima laboral y estructura organizacional

Las empresas difieren a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural. La estructura se refiere ya sea a la distribución física de las personas en la organización o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. (Brunet, 2002)

La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

El determinar el número exacto de las dimensiones estructurales es más difícil que determinar las de clima organizacional, esto es porque las variables son demasiado numerosas y específicas para

interpretarse inmediatamente. Sin embargo, veremos algunos efectos causados por ciertas características físicas y objetivas. (Brunet, 2002)

2. Tamaño y dimensión de la organización

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío. (Brunet, 2002)

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la empresa y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. Hay que mencionar que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como amigable, menos autocrática y más apta para renovarse. (Brunet, 2002)

Las empresas centralizadas y fuertemente jerárquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos y forzados, molestos para la creatividad de sus empleados.

3. Poder, liderazgo y clima laboral

Los diferentes tipos de clima organizacional pueden definirse en función de las diferentes formas de poder que usan los directores de la empresa. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas, el clima participativo, por una integración de los procesos de control y de decisión. (Brunet, 2002)

La teoría de la contingencia, muestra que un administrador eficaz es aquel que adapta su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo. (Brunet, 2002)

Un clima de tipo autocrático debería normalmente hacer surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea a efectuar, mientras que un clima de tipo participativo debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados. (Brunet, 2002)

4. Reglamentos y políticas

Las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional. Estas acciones establecen un papel de trabajo para el empleado y determinan, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado. Así el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá sentir cautivo dentro de una organización impersonal. (Brunet, 2002)

5. Evaluación del rendimiento

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se

basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. (Brunet, 2002)

Para poner en marcha un programa de evaluación, es esencial, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no. (Brunet, 2002)

2.5 La Cultura Organizacional y el Clima Laboral

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo; saber cuáles son las cualidades y cuáles son las debilidades permite aprovechar las primeras y esforzarse por superar las segundas. (Rodríguez, 1996) Es importante conocer la cultura con el fin de poder desarrollar y aplicar todo el potencial a las tareas que se emprenden. Este conocimiento permitirá acoplar estrategias efectivas dentro de las organizaciones en lo referente al cambio de los recursos humanos.

El concepto de cultura fue en su origen propuesto por los antropólogos para describir sociedades, pero se ha descubierto que también es útil para describir organizaciones. La *cultura* son las lenguas, los valores, las actitudes, las creencias y las costumbres de una organización. Se han propuesto varias definiciones de cultura organizacional, pero la más directa es la ofrecida por Deal y Kennedy (1982; citado en Muchinsky, 2002) “La manera en que hacemos las cosas aquí”.

En 1999, Müller de la Lama propone que la cultura organizacional “son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de vida de un empleado”.

Diversos autores coinciden en los siguientes puntos sobre las funciones de la cultura organizacional en la empresa:

- Define la identidad de la empresa, la cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del individuo.
- Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros, “pone la camiseta”.
- Facilita la integración de valores y objetivos de la organización con los de los individuos.
- Crea su propio sistema de selección y rechazo de individuos afines o no afines a esta cultura organizacional.
- Incrementa la estabilidad del sistema y mantiene unida a la organización.
- Proporciona normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los individuos al ofrecer seguridad dentro de un marco estable.
- Ofrece la oportunidad de dirigir mejor la empresa entendiendo, cambiando o mejorando la cultura y haciéndola permanente.

Furnham y Gunter (1993; citado en Muchinsky, 2002) proponen tres características de la cultura organizacional. Primero la cultura de una organización, con frecuencia puede rastrearse hasta sus fundadores. Estas personas poseen a menudo personalidades dinámicas, fuertes valores y una clara visión de cómo debe ser una organización. Desempeñan un gran papel en la contratación inicial de los empleados y sus ideas y valores transmitidos con facilidad a los nuevos empleados. Segundo, comúnmente la cultura se desarrolla fuera de la experiencia de una organización con el medio externo. Toda organización debe establecer su propia identidad en su sector industrial y en el mercado donde opera. En esa lucha, puede encontrar algunos valores y prácticas que son más eficientes que otros. Tercero, la cultura se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones laborales efectivas entre los empleados. Dependiendo de la naturaleza del negocio de una

organización y de las características de los tipos de personas que deba contratar, se desarrollan los diferentes valores y expectativas.

En la tercera característica es donde entra la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral, ambos se encuentran interconectados e intercambian información para llevar a la organización a un efectivo funcionamiento. Las relaciones de los empleados deben de ser efectivas para que haya un buen clima laboral y estas son parte de la cultura existente dentro de la organización.

Además, los procesos de comunicación están profundamente arraigados dentro de la cultura organizacional, ya que esa cultura se transmite a través de la comunicación. Las nuevas contrataciones se cultivan gracias a las interacciones con los miembros antiguos. Así es como los nuevos miembros aprenden el lenguaje y la conducta apropiados dentro del grupo, escuchan sus historias y leyendas y observan los ritos y rituales de la organización. Lo anterior contribuye a formar un clima laboral favorable para la empresa.

Shein (1996; citado en Muchinsky, 2002) asegura que la comprensión de la cultura de una organización es impredecible para que tenga sentido la conducta observada dentro de esta. Una descripción detallada de la conducta, separada del contexto cultural en el que ocurre, tiene un valor limitado para la comprensión de la organización.

Las grandes organizaciones se componen de diferentes climas. Cualquier gerente puede tener un estilo de supervisión que sea muy distintivo cuando se le compare con el del clima total.

A pesar de estas diferencias, es evidente que el clima de una organización tiene un efecto importante sobre sus empleados. Ayuda a configurar las expectativas de los empleados en el funcionamiento interno de la empresa y, además, estimula ciertas actitudes y preferencias. En este sentido, el clima organizacional es afín a la cultura organizacional. Sus efectos se sienten en formas fundamentales y casi invisibles. Al igual que la cultura, el clima organizacional está muy influenciado por la historia de la organización, sus tradiciones y por las tácticas y objetivos de ciertos individuos clave en su desarrollo. Por lo tanto, a menudo el clima de una empresa cambia con lentitud. Aquellos que intentan introducir un cambio planeado dentro de la empresa deben diagnosticar primero el clima prevaleciente y prepararse, entonces, para una resistencia considerable si el cambio está en conflicto. (Brown y Moberg, 1983).

2.6 La Calidad en el Servicio y el Clima Laboral

La palabra servicio viene del latín *servus*, que significa esclavo y éste era aquel que hacía un trabajo físico para otros por una cantidad de bienes que apenas lo sostenían para seguir trabajando. (Aguilera y Sotres, 2003)

Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente / usuario. (Aguilera y Sotres, 2003)

Por último, el servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica del cliente. Además, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste. (Müller de la Lama, 1999)

Por otro lado, la calidad consiste en cumplir las expectativas del cliente, una baja calidad indica estar debajo de las expectativas del cliente, por el contrario, una alta calidad señala estar arriba de las expectativas del cliente. (Müller de la Lama, 1999)

Así, la calidad en el servicio consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado.

Existen niveles de calidad en el servicio:

1. Hacia la quiebra. Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo.
2. Búsqueda de la mediocridad. Compañías estables pero que no piensan en servicio de calidad, por ejemplo, algunas aerolíneas y oficinas de gobierno que no buscan utilidades.
3. En el mínimo indispensable. Compañías que saben que están en el negocio de servicios y tienden a hacer lo mínimo indispensable. Gozan de una participación de mercado natural, simplemente por existir, por ejemplo, la mayoría de los bancos, tiendas de departamentos y numerosos hoteles.
4. Haciendo un gran esfuerzo. Compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes.
5. El servicio como un servicio de excelencia. Compañías líderes en su mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente, por ejemplo: Marrito, Disney y hoteles y restaurantes famosos del mundo. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. Se exceden las expectativas de los clientes. (Müller de la Lama, 1999)

Estos niveles de calidad son los mismos dentro de una empresa de producción, debido a que en cada organización un trabajador sirve o da servicio a otro trabajador o área. El servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, se debe servir a la familia, a la empresa, a los colaboradores, a la sociedad. De esta forma, el servicio entre los trabajadores es fundamental para que se relacionen de manera adecuada.

El concepto de calidad en empresas de producción, consiste en cumplir las expectativas del cliente (como ya se mencionó). También deben existir los siguientes puntos:

1. Calidad de materia prima: Se controla con un programa de calidad para proveedores.
2. Calidad de proceso: Se mide y se controla paso a paso la calidad del producto.
3. Calidad de producto final: Se mide, se controla y se mejora.
4. Calidad de servicio a clientes externos: Por lo regular no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora. (Müller de la Lama, 1999)

Para el último punto y exista calidad en una organización, surgieron en Japón los Círculos de Calidad. Se trata de pequeños grupos de voluntarios quienes se reúnen con regularidad para identificar y resolver los problemas relacionados con la calidad de trabajo que llevan a cabo y las condiciones en las que las personas se desempeñan en sus puestos. Los grupos se encargan de cuestiones como las relaciones con los clientes, la forma de crear ambientes laborales más seguros y cómodos y de mejorar la calidad de los productos. (Furnham, 2001)

La clave del servicio excelente o de calidad, es la interacción del servidor con los clientes. Servir en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal. El servicio es, ante todo, un encuentro entre dos personas, comunicación de alto contacto; es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar. (Rodríguez, 1996)

Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo, se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo. (Muchinsky, 2002)

Para crear una infraestructura de servicio, es necesario tomar en cuenta los siguientes componentes:

- Una constelación de valores humanos: donde lo principal sea el ser humano.
- Sentido ético: en donde se busque el beneficio del cliente y de la empresa, sin perjudicar a ninguna de las partes
- Autoestima: las personas que se sienten bien consigo mismas y piensan bien de sí, tiene la actitud y fuerza necesaria para hacer lo correcto.
- Una tradición de excelencia: un gusto por hacer bien las cosas.
- Participación: donde la empresa es una comunidad que se encarga de coordinar.
- Valorización del trabajo: el personal siente que su trabajo contribuye con la empresa. (Rodríguez, 1996)

Para Linton (1999) el servicio se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de los negocios en cualquier mercado y considera que tiene dos aspectos:

1. *Los medios físicos para suministrar el servicio.* Incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas y provee los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes; considerando siete áreas: tiempo, flujo de sistema, adaptación del sistema, anticipación, comunicación, retroalimentación de los clientes y organización y supervisión.
2. *La actitud del personal.* Se refiere al compromiso del personal con los más altos estándares de servicio al cliente, involucrando a todos los niveles de la organización. (Citado en Aguilera y Sotres, 2003)

Dado que el servicio comprende un aspecto humano, éste involucra las actitudes, conductas y destrezas del mismo, comprendiendo siete áreas: apariencia, actitud (lenguaje corporal y tono de voz), atención, tacto, dirección, habilidades en las ventas y solución de problemas amablemente. (Aguilera y Sotres, 2003)

Así, una persona satisfecha con su trabajo representa para el jefe un buen trabajo y para el cliente un buen servicio ya que le sirve con gusto.

La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. Las funciones de la dirección son las siguientes:

- Define la misión de servicio (lo se desea ser a futuro).
- Aclara la filosofía de servicios (las creencias básicas que norman el comportamiento de la organización).
- Elabora el modelo cultural deseado (la visión de la empresa que se desea).
- Decide el plan maestro (las acciones concretas que realizan, con fechas límites y con responsables).
- Nombra al coordinador del proyecto.
- Toma el liderazgo.
- Da el ejemplo de calidad. (Müller de la Lama, 1999)

Müller de la Lama (1999) conforme a su experiencia con líderes que tienen éxito en empresas con cultura de calidad, expone las siguientes características que les son comunes:

- El líder de alta calidad es inalcanzable e incansable en la empresa que maneja porque está en un proceso de mejora continua enfocado a superar expectativas de clientes, personal y accionistas.
- Este líder está involucrado en el proceso, lo vive y desea el éxito.
- Tiene alta calidad en sus valores y éstos son el principio de todo el proceso.
- “Vende” el proceso de calidad al personal, el principal convencido es él mismo.
- Se rodea de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos.
- Él y su grupo de colaboradores forman parte un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización.
- Inicia el proceso de calidad y lo continúa dándole seguimiento.

- Desarrolla líderes de calidad que realizan el proceso en su propia área y que pueden, en cualquier momento, sustituirlo en su puesto.
- Cree en la calidad del a gente, de sus productos y de sus servicios, desarrolla una cultura de calidad en su organización.
- Finalmente, exporta su calidad a todo lo que lo rodea.

Las características de los líderes de alta calidad son importantes llevarlos a cabo para que contribuyan a un clima favorable en la organización, esto debido a las relaciones que se establecen entre niveles altos, medios y operativos.

Según la cultura mexicana en las organizaciones, los mexicanos siempre están dispuestos al servicio y en principio a la cooperación, entienden que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes. (Rodríguez, 1996)

2.6.1 Los Círculos de Calidad y el Clima Laboral

Como anteriormente se menciono, los Círculos de Calidad surgieron en Japón y se pueden definir de la siguiente manera:

Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa acorde a la situación, quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad. (Brunet, 2002)

Esta técnica se basa en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Si se quiere interesar a los empleados en este método, hay que hacer que se sientan implicados en la misión de la organización, que puedan influir y que su ayuda sea considerada como importante. Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. Con este punto se relacionan los sistemas de gestión de la calidad que afectarán como ya se dijo la percepción del clima porque se busca un trabajo en equipo; ejemplo de esto es la norma ISO 9000 versión 2000 la cual tiene como finalidad una mejora continua que se refleje en la calidad de los productos. (Brunet, 2002)

Esta norma se basa en el modelo de calidad de Deming y un enfoque basado en procesos, da 8 principios dentro de los cuales esta el enfoque de procesos que rompe las barreras de los departamentos e integra a la organización como un equipo de trabajo fomentando a sí la cohesión y el apoyo. (ISO 9000:2000)

Los ocho principios de la gestión de la calidad que maneja esta norma tienen amplia relación con el clima, los principios postulan: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Estos ocho principios afectaran de manera directa el clima de la organización, al implementarlos cambiaran la forma de trabajo, reestructurando la visión que se tiene del proceso de trabajo, incluyendo la comunicación y el liderazgo que son factores clave en la percepción del clima. (ISO 9000:2000)

A diferencia de los círculos de calidad, en este proceso de mejora continua esta implicada todo la organización desde la alta gerencia hasta los operarios ya que todos influyen en la producción, solo que unos de manera directa y otros indirectamente. (ISO9000:2000).

Esta norma tiene como finalidad certificar la calidad de los procesos con que se produce, reflejándose por ende en la calidad del producto. Se define como calidad el grado en que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos para satisfacer al cliente. (ISO 9000:2000)

Para poder obtener esta certificación se debe cumplir una serie de requisitos que se expresan en la norma ISO9001: 2000. Esta norma se compone de ocho elementos, los cuales al integrarse y ser cíclico dan como resultado la mejora continua. De estos elementos el importante es el 6, Gestión de los recursos, específicamente el 6.4 que es el ambiente de trabajo, ya que de este depende que el recurso humano labore como es requerido, la norma nos dice que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto, de ahí la importancia de saber como se encuentra el clima dentro de la organización, ésta será un parámetro de la mejora organizacional. (ISO 9001:2000)

Asimismo, la norma especifica en las directrices que el ambiente de trabajo debe de tener una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. (ISO 9001:2000)

Para crear un ambiente adecuado de trabajo se deben considerar a) las metodologías de trabajo y oportunidades para aumentar la participación activa y manifestar el potencial humano, b) las reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo los equipos de protección, c) la ergonomía, d) interacción social y e) todas las condiciones de trabajo. (ISO9004:2000)

Al hacer un estudio de clima organizacional todos estos factores se ponen de manifiesto, por ello se busca tener una medición, del diagnóstico obtenido se deben derivar las intervenciones para mejorar y de esta forma tener un círculo completo de mejora continua, integrando todos factores organizacionales. (ISO9004:2000)

2.7 Estudios sobre Clima Laboral

A inicios del siglo XXI, en México se realizaron diversos estudios sobre el clima laboral. Los siguientes autores evaluaron el clima en diversas organizaciones, asimismo establecieron su relación con diversas variables como fue la rotación del personal y algunos factores sociodemográficos.

Cornelio (2000) presentó una alternativa de diagnóstico de clima organizacional con la finalidad de tener elementos para evitar la rotación de personal. Basándose en que la rotación del personal en una empresa es un grave problema, que afecta en un plano productivo, administrativo y social. Buscó una solución para reducir o eliminar las causas que provocan la deserción de personal; para conocer las causas planteó hacer un diagnóstico de las condiciones del medio ambiente que afectan la satisfacción del empleado.

En el 2001, Martínez y Mendizábal con la finalidad de establecer las causas del alto índice de rotación de personal y su relación con el clima laboral realizaron su investigación, teniendo como objetivo principal determinar si los factores que integran el clima laboral influyen sobre la rotación de personal.

Martínez y Mendizábal detectaron las áreas de oportunidad y propusieron acciones de mejora sobre la base de resultado para el mejoramiento del clima que se vivía en una empresa de servicio, enfocándose básicamente en la capacitación, el desarrollo de un plan de incentivos y sobre todo en dar un trato justo al personal, haciendo saber la importancia que tiene dentro de la empresa y respetando la dignidad del personal.

Flores, Ríos y Saenz (2003) determinaron la percepción de los empleados bancarios en relación al clima laboral el cual comprende de cuatro factores: autonomía, estructura, recompensa y

reconocimiento; tomando en cuenta aspectos demográficos y socioeconómicos. Para ello, construyeron un cuestionario llamado Clima Laboral Bancario con 92 reactivos en su versión final que midió estos cuatro factores, con un alfa general de .80, el cual se aplicó a 249 sujetos que estaban laborando dentro de las instituciones bancarias del Distrito Federal. Con los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico que comprendió de frecuencias, análisis de varianza y correlaciones.

Encontraron que las mujeres tienen una percepción más positiva que los hombres en cuanto a los cuatro factores medidos. De igual manera, las personas egresadas de una escuela privada, tienen una mejor percepción del clima laboral general que las personas egresadas de escuela públicas. En general, se encontraron una percepción del clima positiva en los factores de autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento.

Por último, Tapia en el 2003 realizó una evaluación del clima laboral en el personal de una empresa del ramo de servicios; a través de la escala de Clima Social en el Trabajo (WES). Investigó la percepción del clima en relación con el departamento al que pertenecer los trabajadores, con el fin de obtener información que les permitiera conocer qué factores estaban afectando el desempeño del empleado de acuerdo al departamento donde laboraban.

Encontró que, en general, el personal de la empresa de servicios percibía un clima laboral favorable, aunque había factores como los que debían trabajar y poner especial atención, como fueron el apoyo que perciben los subordinados de sus jefes inmediatos y la mejora, en la medida de sus posibilidades, del ambiente físico.

En el siguiente capítulo se exponen algunos estudios sobre clima laboral y productividad.

CAPÍTULO 3

PRODUCTIVIDAD

Las organizaciones crecen y se desarrollan seleccionando gente capaz, entrenándola y viendo que haya las satisfacciones en el trabajo apropiadas para encauzar a los empleados y a toda la compañía hacia las metas de productividad, integración y moral.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

Para las organizaciones es muy importante la relación que existe entre los trabajadores y el ambiente laboral, como medio para alcanzar las metas. Cuando ambos puntos son contrapuestos, surge la preocupación por las actitudes, conductas y percepciones de los trabajadores en relación a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo e implicación en las ejecuciones de sus tareas, reflejándose en el nivel de productividad. (Montiel, 2003)

3.1 Conceptos de Productividad

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que esta detrás del progreso económico y de las utilidades de la organización. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida. (Montiel, 2003)

La mejor prosperidad sólo puede existir como el resultado de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas del establecimiento. El inmenso incremento en la productividad del hombre señala la diferencia entre los países desarrollados y los subdesarrollados. (Montiel, 2003)

El punto de partida del concepto de la productividad fue en la Revolución Industrial en 1848, y la tendencia a superar la sociedad, donde se le dio gran importancia al rendimiento y productividad laboral, con base al desarrollo de una ética laboral, crecimiento de las relaciones humanas y los sindicatos y sobre todo por los avances de la tecnología.

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado más preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo. En 1950, la organización para la cooperación económica europea ofreció una definición más formal de la productividad.

La teoría de la especialización de Frederick Taylor (1947; citado en Montiel, 2003), facilitó la ejecución de las tareas laborales, la eliminar operaciones o movimientos innecesarios, con la especialización y la subdivisión de las funciones. La productividad ha llegado a ser un término muy importante desde los últimos años y entró de moda en la década de 1980.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

En términos de empleados, la productividad es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad es la relación existente entre los productos que genera la organización como son los bienes y servicios. Y los que se requieren para su óptimo funcionamiento tales como personal, capital, materia prima y energía. Es el elemento vital de la economía y el fundamento del estándar de vida. (Everett, E., Resaber, J. y Ruch, W., 1985)

Koontz y Weihrich (1998) definen la productividad como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Esta definición puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, administradores, personal y operarios.

También se puede definir como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. La productividad significa muchas cosas diferentes para la gran variedad de sujetos, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes, servicios o productos y la calidad de recursos utilizados para producirlos. (Montiel, 2003)

La productividad está en relación con el rendimiento del desempeño, costos y los resultados, siendo los componentes del esfuerzo de la productividad laboral. Es visible, tangible y medible, el resultado que se obtiene por cada unidad de trabajo donde interviene el empleador, esto afecta tanto a los consumidores, contribuyentes y ciudadanos, con base en que la productividad es la capacidad de utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los consumidores.

El resultado de la productividad se verá reflejado en la producción de bienes y servicios, los cuales están hechos con calidad para garantizar los resultados. Es también la medida del desempeño de un trabajador o sistema de operaciones en relación con la utilización de los recursos, en un tiempo determinado. (Fernández, 2001; citado en Montiel, 2003)

El definir el término productividad es complejo y no refleja solamente un problema técnico y general. Es una cuestión que concierne a los órganos estatales, sindicatos y otras situaciones sociales.

Sobre la base de todo lo anterior se define la productividad: "la productividad aspira a proporcionar bienes y servicios al mayor número posible de personas, con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad". Desde este punto de vista la productividad sale de los límites de las organizaciones y se extiende a toda la sociedad. (Rodríguez, 1999; citado en Montiel, 2003)

3.2 Producción y Productividad

El hombre para satisfacer sus necesidades, se tiene que organizar, y debe desarrollar actividades económicas. Las principales actividades económicas son la producción y distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas. (Méndez, 1996)

En forma simple se puede definir a la producción como la actividad humana conciente mediante la cual transforma y adapta los elementos de la naturaleza para satisfacer sus necesidades. La finalidad de la producción es la elaboración de productos. (Méndez, 1996)

3.2.1 Concepto de Producción

Una forma más amplia de definir la producción es:

“Conjunto de procesos de trabajo coordinados, en los cuales la actividad humana conciente y dirigida hacia un fin predeterminado, es decir, el trabajo, transforma los objetos del trabajo y para lograrlo utiliza los medios de trabajo. En otras palabras: en la *producción* se opera la unificación del trabajo humano y de los medios de producción, y el producto constituye el resultado de esta unificación.” (Lange, 1981; citado en Méndez 1996)

El trabajo humano constituye el factor activo, dinámico y creador del proceso productivo; los medios de producción son factores materiales, pasivos que el trabajo humano transforma y pone en movimiento para obtener productos.

Durante los procesos de producción se dan determinadas relaciones sociales de producción entre los hombres, lo cual se debe a que la producción es un proceso social derivado a su vez del carácter histórico-social del trabajo. (Méndez, 1996)

De esta manera, las relaciones sociales de producción determinan las relaciones de distribución; es decir, de la forma de producir de una sociedad históricamente determinada y de la forma en que los individuos participan en el proceso de producción dependerá la forma de distribuir lo producido entre dichos individuos. (Méndez, 1996)

A medida que se desarrolla el sistema capitalista, las técnicas de producción se van modificando lo que hace incrementar la productividad, fenómeno que repercute en la forma y monto de la retribución al trabajo.

Un incremento de productividad significa al mismo tiempo aumento de la producción total y del rendimiento del trabajo. También se puede obtener midiendo la producción de un trabajador entre el tiempo de trabajo utilizado, de tal manera que aumentará su productividad cuando incremente su producción en el mismo lapso. (Méndez, 1996)

Si las relaciones de producción capitalistas determinan la forma y el monto del salario, la productividad también influye debido a que es resultado del proceso de desarrollo de la producción capitalista.

La remuneración de un trabajador asalariado no puede exceder en ningún caso su producción total y su productividad, es decir, su rendimiento. El límite máximo del salario de un trabajador será su rendimiento; esto es, su productividad. (Méndez, 1996)

A medida que la productividad se incrementa por la mecanización, automatización y cambios en los métodos de trabajo, también el salario se va modificando en cuanto a su forma (diferentes tipos de

salarios) y en cuanto a su monto (los trabajadores más productivos generalmente reciben mayores salarios).

Si la productividad del trabajo es alta, resultará más fácil el proceso de renovación de la fuerza de trabajo ya que será más sencillo producir alimentos, vestidos, casa, etc., que conserven la capacidad necesaria para efectuar el trabajo y que la incrementen a través de la satisfacción de las necesidades de una población creciente que sustituirá a la fuerza de trabajo actual. (Méndez,1996)

En síntesis, la producción y la productividad son determinantes del salario en el sistema capitalista. La productividad se puede fomentar y ampliar si el trabajador más productivo recibe mayor remuneración por su trabajo. (Méndez,1996)

3.3 Determinantes de la Productividad

Cuando los empleados reciben cierta cantidad de dinero por cada pieza producida (incentivo), sólo esta considerado un determinante de la productividad laboral que es el esfuerzo físico. Con este sistema, la forma más importante en que un trabajador entrenado y con experiencia pueda aumentar su producción y de ahí sus ingresos, es mediante la aplicación de un mayor esfuerzo físico en su labor. (Sirota, 1981)

Para Deming (1989) el determinante anterior es un trabajo a destajo aún es más devastador que los estándares de trabajo; menciona “la paga por incentivos es trabajo a destajo”. El trabajador por horas y piezas pronto aprende que se le paga por hacer artículos defectuosos y desechos. Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada.

Otro determinante de la productividad, usualmente más importante, es el método para realizar la tarea. Si alguien mejora considerablemente un método para desempeñar la tarea, aumentará la producción.

Así, al empleado no se le paga por las piezas producidas por sí; se le paga por las piezas producidas dentro del contexto de cierto método. Esto tiene dos consecuencias primordiales:

1. Existe escasa o ninguna motivación para que los empleados de producción efectúen mejoras de métodos, que aumentarán la producción global de sus labores.
2. Haciendo demasiado hincapié en el puro esfuerzo físico para la evaluación del rendimiento, la compañía está, de hecho, privando a su fuerza de trabajo de fuentes importantes de propia estima.

Al tratar a los empleados como si lo único importante fuera su esfuerzo físico, se le priva de una importante fuente de autoestima, al saber, la oportunidad de demostrar su capacidad para pensar, innovar y crear. El objetivo sería elaborar mejores métodos para que los trabajadores desempeñen sus labores. (Sirota, 1981)

Para lo anterior, existen diferentes técnicas, tales como planes de sugerencias, utilizadas por las empresas al tratar de extraer el potencial creativo de sus fuerzas de trabajo. Sin embargo, aunque generalmente son introducidas con gran sinceridad, son poco más que fachadas sobrepuestas al sistema fundamental que, en realidad, desalienta la creatividad. (Sirota, 1981)

Sería necesario cambiar los métodos para mejorar la productividad. Una propuesta puede ser el basar la paga de los trabajadores en la superación de los logros anteriores, tiene una ventaja por sobre un sistema en el que la paga esté dirigida hacia el rendimiento relacionado con los estándares dirigidos. Hay considerablemente menor hostilidad por parte de los empleados hacia las esperanzas de productividad.

Para poder cambiar los métodos de mejora de la productividad es necesario primero evaluar la productividad de la empresa, asimismo, saber cuales son los errores que se están cometiendo y en que puntos se necesita trabajar.

3.4 Evaluación de la Productividad

La importancia de la productividad se reconoce ahora universalmente. El reconocer el retraso en el crecimiento de la productividad amenaza el nivel de vida y el bienestar nacional. Lo que se necesita es la determinación y habilidad para dar a la productividad, como parte de las operaciones corporativas, la misma importancia que se confiere a las otras funciones para alcanzar el éxito de mercado. (Judson, 1986)

Asimismo, la importancia de medir la productividad radica en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales y personales. El incremento, elevará el nivel de vida de los trabajadores, también se aumenta la verdadera riqueza nacional. Condicionales en las cuales juega un papel importante la productividad del trabajador, está en función de un sistema complejo de variables interrelacionadas, individuales, organizacionales y ambientales.

El mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución. Sería erróneo asegurar que este factor es la única fuente importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida. (Montiel, 2003)

La medición permite comparar bajo un mismo cálculo el desarrollo de compañías, industrias y naciones. Existen varios modos de evaluar la productividad, en circunstancias diferentes. La única más cercana es la del esfuerzo del hombre, con la cantidad de su trabajo real producido, junto con su herramienta y maquinaria, en un tiempo esperado o señalado, se mide así el esfuerzo mediante su producción. (Montiel, 2003)

Para tener más clara la información, se manejan aspectos de medición en cuatro niveles diferentes:

1. Productividad internacional. Los investigadores de la materia ven como beneficio de su estudio: las comparaciones que se pueden hacer a nivel internacional en los diferentes sectores como son los adelantos sociales de las naciones, su economía, desarrollo tecnológico e industrial y, sobre todo, el nivel de vida de las naciones y el nivel educativo.
Las comparaciones a nivel internacional presentan desventajas para los países no industrializados por las diferencias que existen entre ellos y los industrializados, los factores que destacan están los sociales, políticos, religiosos y sobre todo los económicos, que marcan más las desigualdades.
2. Productividad nacional. Se define como el producto total en relación con el consumo de fuerza de trabajo, que debe equilibrarse con otros recursos productivos. Es la relación entre insumos y productos, representa todos los servicios producidos en el sector privado, medidos en dólares, los insumos son la fuerza de trabajo, la suma de las horas trabajadas, compensadas por una tasa salarial. Esta relación es la medición de la productividad e indica la efectividad del trabajo laboral en la producción de bienes y servicios comerciales.
El gobierno tiene una influencia importante, indirecta, sobre la productividad. La legislación obrera, las reglamentaciones de protección al consumidor e, incluso, las reglamentaciones en materia de impuestos pueden cambiar la dirección de la asignación de los factores de la producción. Una nación avanza en medida que utiliza menos recursos para producir más productos.

3. Productividad industrial. Repercute mucho en el futuro de vida de la industria y en la permanencia del trabajador en la misma, respecto a las mediciones hechas entre las responsabilidades de la fuerza de trabajo que el empleado incorpora y los estándares económicos que presenta la industria.

Los encargados de los diferentes departamentos por lo regular son las personas destinadas a realizar las mediciones dentro de su propia área a cargo o de otra área designada, sirven como análisis de las fuerzas humanas de trabajo, será evaluado y de manera constante en su rendimiento, logro de metas laborales, sistemas utilizados para el logro, entre algunos puntos. Estas mediciones servirán a la gerencia para poder pronosticar el nivel de vida y posición que se encuentra, frente a la competencia institucional.

Este tipo de investigaciones dentro de las instituciones demuestran el grado de conciencia que tienen como grupo de trabajo, respecto de la productividad y su interés en mejorarla, para posicionarse en un lugar de competencia internacional.

4. Productividad empresarial. Se encuentra directamente relacionada con los objetivos de tipo económico, consiste en incrementar al máximo los beneficios de tipo monetario que de la empresa reciben los accionistas, de los trabajadores. En relación con aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa como maquinaria, inventarios y personal, indispensables para lograr el incremento de la productividad y seleccionar el tipo de financiamiento más adecuado para la operación de la empresa, en comparación con las demás empresas, suponiendo la seguridad de continuidad dentro del mercado.

En una empresa que crece rápidamente, el número de empleados administrativos generalmente aumenta en proporción directa a la producción, en tanto que otras cosas como la tecnología y el equipamiento se mantienen igual.

Los encargados de aumentar la productividad son los gerentes de operaciones, indispensables para definir las acciones, toma de decisiones, realización y logro de objetivos. Condiciones en las cuales el adecuado empleo de los elementos básicos de la productividad requiere el conocimiento y uso de un gran número de técnicas modernas, será favorable a los intereses de todos los integrantes de la empresa.

La evaluación de la productividad laboral se basa en la producción relacionada con los estándares. (Sirota, 1998)

La evaluación del trabajo manual es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual. La diferencia entre estos dos tipos de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades. Así, a un empleado de una línea de producción se le consideraría trabajador manual, mientras que el asistente de un administrador cuya principal función es la planeación sería un trabajador intelectual. Administradores, ingenieros y programadores son trabajadores intelectuales dado que el grueso relativo de su trabajo no consiste en hacer uso de sus habilidades, como sería el caso de los albañiles, mecánicos y carniceros. Sin embargo, la denominación del puesto no puede ser el único punto de referencia para hacer distinciones. (Koontz y Wehrich, 1998)

La productividad de una empresa manufacturera refleja la forma en la cual ésta utiliza sus recursos. Generalmente se mide como la relación entre el valor que tienen los productos o servicios que ofrece la empresa con los costos incurridos en su elaboración, incluyendo materiales, personal, tecnología y capital. Una productividad baja, en relación con otras empresas nacionales o extranjeras, indicará un desempeño pobre de dicha empresa, lo cual repercute directamente en una posición desventajosa dentro del su mercado. Por otra parte, una alta productividad querrá decir que en esa empresa se utilizan eficiente o inteligentemente sus recursos, lo cual repercutirá generalmente en mejores rendimientos debido a los bajos costos que se tendrán. (Robles y Alcérrec, 2000)

Tradicionalmente se distinguen tres tipos de productividad, basadas en el concepto general de productividad, es decir, la relación entre los bienes o servicios elaborados con los insumos utilizados en su elaboración:

- a) *Productividad Total*: relación del valor de la totalidad de los bienes o servicios producidos entre el total de insumos utilizados en su elaboración, es decir:

En donde:

$$PT = \frac{P}{(MO + K)}$$

PT: Productividad Total

P: Producción total medida en valor monetario

MO: Mano de Obra utilizada en la producción del P, medida en valor monetario

K: Capital utilizado en la elaboración de P, medido en valor monetario

- b) *Productividad del Capital*: relación del valor de la totalidad de los bienes o servicios producidos entre el capital utilizado en su elaboración, es decir:

En donde:

$$PK = \frac{P}{K}$$

PK: Productividad del Capital

P: Producción total medida en número de unidades o en valor monetario

K: Capital utilizado en la elaboración de P, medido en valor monetario

- c) *Productividad de la Mano de Obra*: relación del valor de la totalidad de los bienes o servicios producidos entre la mano de obra utilizada en su elaboración, es decir:

En donde:

$$PMO = \frac{P}{MO}$$

PMO: Productividad de la Mano de Obra

P: Producción total medida en el número de unidades o en valor monetario

MO: Mano de Obra utilizada en la producción de P, medida en número de personas, número de horas trabajadas o en valor monetario. (Robles y Alcérreca, 2000)

Los costos de capacitación, de desperdicios de materiales, de tiempos muertos, de falta de calidad y en general de todas las ineficiencias del sistema productivo se reflejan directamente en sus medidas de productividad.

Posteriormente Ariza, Morales y Morales (2004) proponen otras fórmulas para la medición de la productividad, las cuales llaman eficacia global de los recursos humanos, siendo las siguientes:

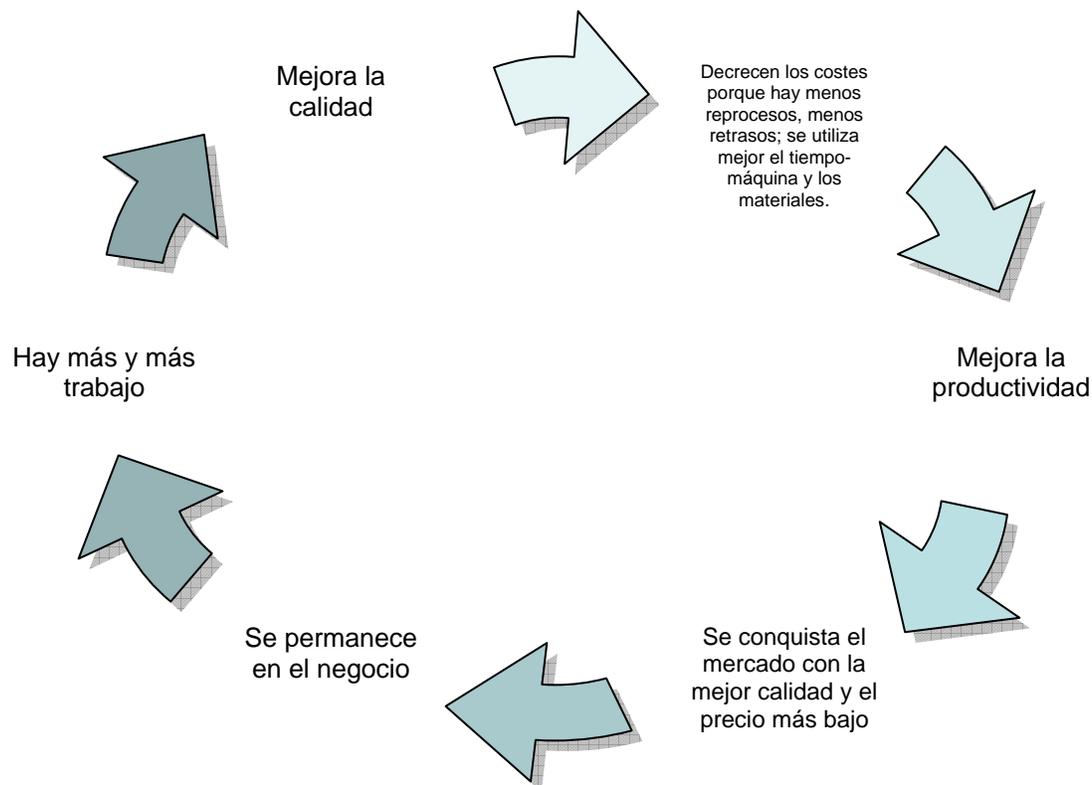
$$\text{Productividad del Coste Laboral} = \frac{\text{Volumen de Producción o Ventas}}{\text{Costes Laborales Totales}}$$

$$\text{Productividad Laboral Horaria} = \frac{\text{Volumen de Producción o Ventas}}{\text{Horas de trabajo totales}}$$

$$\text{Productividad de las Primas} = \frac{\text{Volumen de Producción o Ventas}}{\text{Importe Total de Primas Repartidas}}$$

Para lograr un aumento en la productividad es necesario la utilización de varias técnicas, tales como trabajar de forma más inteligente y la inteligencia se consigue con dinero, tiempo y esfuerzo para aumentar los conocimientos. Encontrar una mejor herramienta para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.

Edwards Deming, en 1950 (1989), a causa de los resultados obtenidos en una investigación con varios directivos de diversas compañías de Japón, indicó que la productividad progresa al reducir la variación, se convirtió en un estilo de vida en Japón. Esta reacción en cadena estaba en todas las pizarras de todas las reuniones con los directivos japoneses desde julio de 1950.



Existen problemas que limita a los encargados de la investigación, una adecuada medición de la productividad empresarial:

- La calidad: es la base inicial que toda empresa debe tener para alcanzar la productividad establecida, grado de perfección de un producto o servicio, es ajustarse a las especificaciones de la organización. Su limitación radica en la variación de cantidad de insumo y salidas constantes.
- Elementos externos: son variables que se encuentran fuera del sistema, influye en el crecimiento o disminución de la producción. Como es el comercio mundial, las tasas, medio ambiente, falta de recursos, tamaño de la organización y el tipo de relaciones establecidas entre los compañeros de trabajo, son algunos ejemplos.
- Falta de unidades precisas de medición: existe poco apoyo a la fomentación de investigaciones, por el bajo presupuesto de los países no industrializados y un desconocimiento de la importancia del tema a investigar.

3.5 Sistema de Calidad

En 1950, Edward Deming discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense (estudio mencionado anteriormente), dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en los Estados Unidos, la importancia de calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

El concepto calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde existía como una tarea sistémica a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una generación en las actividades de control de calidad.

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de *inspección* (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la era del *control estadístico del proceso* (década de 1930), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del *aseguramiento de la calidad* (década de 1950), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; por último, la era de la *administración estratégica por calidad total* (década de 1990), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

La siguiente tabla (3.1) muestra algunas de las aportaciones que hicieron algunos de los investigadores más importantes sobre la calidad.

Tabla 3.1. Aportaciones a la Calidad

AUTOR	APORTACIÓN
Deming	Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad.
Crosby	Propuso el programa de 14 pasos llamado "cero defectos". La calidad esta basada en cuatro principios: 1) la calidad es cumplir los requisitos; 2) el sistema de calidad es la prevención; 3) el estándar de realización es cero defectos y 4) la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.
Feigenbaum	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.
Juran	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.
Ishikawa	Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su aportación es el control total de calidad.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran en juego otros aspectos muy importantes como la Calidad, es decir, la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. Un sistema de calidad es la

estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (definición según ISO).

La dirección deberá desarrollar, establecer e implantar un sistema de calidad con los medios necesarios para que puedan cumplirse las políticas y objetivos establecidos.

Circunstancias externas a la empresa, tales como el desarrollo tecnológico, las mejoras en los métodos de productividad, la mayor exigencia reglamentaria, normativa, etc., y los mayores conocimientos sobre calidad de los productos que tienen los usuarios, o circunstancias internas tales como la competitividad o complejidad estructural, hacen necesario que las empresas implanten sistemas de calidad que aglutinen todos los esfuerzos para conseguir los objetivos marcados.

El sistema de la calidad de una empresa, entendido como un conjunto de medios y recursos, se debe poner a punto según:

- El tamaño de la empresa.
- Su estructura y tipo de actividades.
- La naturaleza de sus productos o servicios.
- Las exigencias de los clientes.
- El sistema de la calidad deberá funcionar de tal forma que genere la confianza en que:
- El sistema es eficaz y bien entendido.
- Los productos o servicios realmente satisfacen las expectativas del cliente.
- Hace más énfasis en la prevención de los problemas que en su detección después de producirse.

El sistema de la calidad se aplica especialmente a todas las actividades relativas a la calidad de un producto o servicio, y existe una influencia mutua entre todas ellas. Afecta a todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y expectativas del cliente. Estas fases y actividades pueden incluir:

1. Estudio e investigación de mercado.
2. Diseño / especificaciones de ingeniería y desarrollo del producto.
3. Aprovisionamientos y compras.
4. Planificación y desarrollo del proceso.
5. Producción.
6. Inspección y ensayo.
7. Embalaje y almacenamiento.
8. Venta y distribución.
9. Instalación y funcionamiento.
10. Asistencia técnica y mantenimiento.
11. Destino después de la vida útil.

En México en décadas pasadas con fronteras cerradas y mercados cautivos no fueron motivo de estímulos para ofrecer productos y servicios con una calidad no solo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también a que estas observaran un comportamiento constante a través del tiempo. En contraste, la apertura que actualmente vive la economía del país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de renovar y redefinir el concepto de calidad, ya no solo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental, sobrevivir.

3.6 Normas ISO 9000

Es una filosofía que inicia con la creación de cursos para la formación de mandos superiores, mejoras en el control de calidad, mercado y ventas de planificación y control de la producción.

En el siglo XX se establecieron los Estándares Internacionales de Calidad. Si cada empresa o cada país tuviera sus propios estándares de calidad, las compañías con actividades comerciales en los mercados internacionales tendrían dificultad en el cumplimiento de estándares en otros países. Para resolver este problema, se creó la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización, ISO) cuyas siglas se derivan del término griego *isos*, que significa "igual", fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza (Koontz y Weihrich, 1998). La cual propuso un conjunto de normas llamado ISO 9000. Por medio de este sistema, las compañías pueden certificarse si demuestran a un inspector externo que cumplen con los estándares listados. Una vez certificadas, las compañías aparecen en un directorio para que los consumidores potenciales puedan ver cuáles compañías han sido certificadas y hasta qué nivel. (Robles y Alcérreca, 2000)

Cada vez más buscan la certificación del ISO 9000, porque las compañías que están buscando un proveedor seleccionan en primer lugar a aquellas que cumplen con los estándares internacionales; esto es, la certificación permite obtener una ventaja competitiva. (Robles y Alcérreca, 2000)

Las normas que estructuran al sistema ISO se definen involucrando a todos los interesados, es decir, a los industriales y empresarios, a los consumidores y a los gobiernos. La conformación de normas lleva a cabo el siguiente proceso: se realiza la propuesta y pasa al comité, se prepara el proyecto de norma internacional y finalmente se somete a votación entre los países miembros. (Robles y Alcérreca, 2000)

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica. (Norma Mexicana, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, IMNC, 2000)

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica.

Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987, siendo principios de administración clásica, modificados y aplicados a las funciones de la supervisión, evaluación de aumentos salariales, reforman aspectos organizacionales, tales como la cultura, clima, estímulos motivacionales y la satisfacción en el trabajo.

Fue hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO / TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Anteriormente, existían varias publicaciones y tipos de normas de sistemas de calidad, algunos de los cuales eran:

- ISO 9000: Normas generales que contienen las directrices, conceptos y criterios para la selección y uso de la administración y asegurar la calidad.
- ISO 9001: Modelo y requisitos para cumplir con el sistema de calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002: Modelo y requisitos para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.

- ISO 9003: Normas que presentan el modelo y los requisitos para verificar la capacidad en la inspección y pruebas finales.
- ISO 9004: Describe la administración de la calidad y los elementos del sistema de calidad. Se divide en varias partes: directrices del sistema, directrices para servicios, directrices para el mejoramiento de la calidad. (Robles y Alcérreca, 2000)

Ahora han sido sustituidas por la tercera edición de la norma de calidad ISO 9000, que constituye la revisión técnica de estos documentos. Esta última revisión en el año 2000, representa un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existe actualmente sobre implementar ISO 9000. El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo, con el fin de mejorarlas cada vez más.

La serie de estándares ISO 9000 representan los requerimientos esenciales que cualquier empresa necesita cumplir para asegurar una consistencia en la producción y entrega a tiempo de sus bienes y servicios al mercado.

ISO 9000 es capaz de proveer estos beneficios en la administración de la calidad a cualquier organización de cualquier tamaño, pública o privada, sin tener que dictar el cómo la compañía debe ser conducida. El sistema describe que requerimientos deben ser cumplidos y no el cómo va a ser cumplido.

Tan sólo con cumplir con los estándares ISO 9000 se obtiene la certificación de una organización para ser proveedor potencial de compañías que demandan conformancia estricta a los requerimientos especificados. Estos estándares poco a poco han sido aceptados mundialmente como el corporativo de todos los sistemas de calidad.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en el año de 1990 y fueron conocidas con la serie de NMX-CC, las normas nacionales de calidad, ya son varias las empresas que llevan a cabo los programas.

Los objetivos que desea alcanzar la aplicación de las normas nacionales de calidad:

- Cumple con los requerimientos de los clientes, para satisfacer sus necesidades
- Mejora el desarrollo de la empresa a nivel operacional y maquinaria
- Incrementa el nivel competitivo tanto nacional como internacional
- Mejora el desempeño del personal, incrementando la satisfacción en el trabajo
- Contribuye en el desarrollo de la calidad de los proveedores

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería de ser decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. (Norma Mexicana IMNC, 2000)

Los beneficios de la certificación ISO 9000 son:

- Mejoramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Reconocimiento mundial
- Acceso sin restricciones a la Comunidad Económica Europea
- Aseguramiento, control y consistencia de altos estándares
- Uso de un emblema reconocido de certificación en la promoción de productos y servicios
- Registro en el directorio de ISO 9000 como compañía certificada
- Mejoramiento de la competitividad global de la empresa

Las empresas que más practican las normas de calidad son trasnacionales como: General Motors, Ford, Chrysler, Celanese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche, entre otras; mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas. El país se ha familiarizado con los incrementos de la productividad y mejora de la calidad, darse cuenta que es un factor importante la consolidación del futuro de la cultura, de la globalización, que puedan anticipar los cambios administrativos como una estrategia para lograr ser competitivos en el ámbito mundial.

En general, ISO 9000 impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y sistema de calidad y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento, que el sistema de calidad sea continuamente vigilado y revisado por medio de auditorías internas y externas y que se proceda efectivamente a la realización de los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados de la compañía, la posibilidad de cambios en la cultura organizacional que resulten en mayor productividad y la instalación de un sistema general de calidad. Los beneficios externos son la ventaja que se consigue sobre los competidores no certificados, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y de la Unión Europea, una calidad percibida más alta, probablemente una mayor satisfacción del cliente y el cumplimiento de, por ejemplo, las demandas de los agentes de compras. (Koontz y Weihrich, 1998)

3.6.1 Norma ISO 9000:2000

La norma ISO 9000:2000 es una introducción las normas principales y un elemento vital de la nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

La serie ISO 9000:2000 a la mejora continua un requisito explícito y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar como una parte integral de las normas revisadas.

Aunque las grandes organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar las normas ISO 9000, hay nuevas implementaciones en las pequeñas y medianas empresas, en los sectores de servicios y la administración pública en muchos países. Para simplificar la comprensión y facilitar la implementación en estos sectores, el vocabulario utilizado en las normas se encuentra menos orientado a la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.

Mientras que la mayoría de las organizaciones son administradas a través de estructuras jerárquicas funcionales, los productos y servicios son producidos, vendidos y entregados a través de procesos de negocios que operan relacionándose entre sí funcionalmente. Estos procesos toman elementos de entrada de una variedad de fuentes, mezclándolos y transformándolos (aportándoles valor) para producir los resultados deseados. Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más precisa el modo en que las organizaciones operan realmente, que la estructura lineal de 20 requisitos de las normas de 1994. La base de la estructura son cuatro nuevas cláusulas principales, que son: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de Recursos, Realización del producto y Medición, Análisis y Mejora.

La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes. Las normas únicamente exigen seis procedimientos documentados. Queda entonces a la alta dirección de cada organización la decisión de cuáles otros procedimientos requieren ser documentados, de acuerdo a las necesidades de su organización.

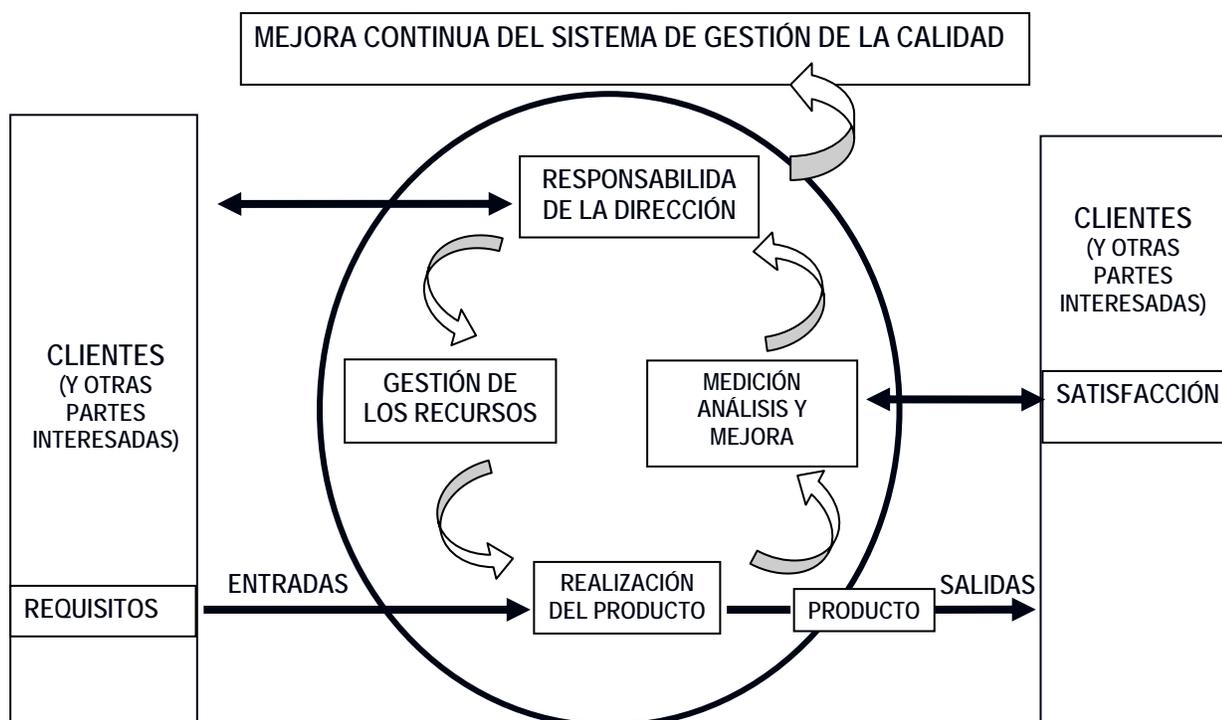
El número de normas se redujo quedando principalmente: la norma ISO 9001 (requisitos del sistema de calidad) y la norma ISO 9004 (mejora del desempeño de la organización); que han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo, como un “conjunto coherente”; esto proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad.

3.6.2 Norma ISO 9001:2000

La norma ISO 9001:2000 señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

Todos los usuarios de las normas ISO 9001/9002/9003:1994 necesitarán cambiar a esta única norma de requisitos, la ISO 9001:2000. Esta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse. La estructura y conceptos de esta han evolucionado considerablemente en comparación con las otras versiones de 1994. Los requisitos de las versiones de 1994 se han ampliado en los siguientes puntos:

- Obtener el compromiso de la alta dirección
 - Identificar los procesos de la organización
 - Identificar la interacción de éstos con otros procesos
 - Asegurarse de que la organización tiene los recursos necesarios para operar sus procesos
 - Asegurarse de que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad
 - Asegurarse del seguimiento a la satisfacción de los clientes
- **Diagrama del Modelo de Gestión de Calidad Basada en Procesos**



- **Elementos de la Norma ISO 9001:2000**

- 0 Introducción
- 1 Objetivos y campo de aplicación
 - 1.1 Generalidades
 - 1.2 Aplicación
- 2 Referencias normativas
- 3 Términos y definiciones
- 4 Sistema de gestión de la calidad
 - 4.1 Requisitos Generales
 - 4.2 Requisitos de la documentación
- 5 Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente
 - 5.3 Política de calidad
 - 5.4 Planificación
 - 5.5 Responsabilidad autoridad y comunicación
 - 5.6 Revisión por la dirección
- 6 Gestión de los recursos
 - 6.1 Provisión de los recursos
 - 6.2 Recursos humanos
 - 6.3 Infraestructura
 - 6.4 Ambiente de trabajo
- 7 Realización del producto
 - 7.1 Planificación de la realización del producto
 - 7.2 Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3 Diseño y desarrollo
 - 7.4 Compras
 - 7.5 Producción y prestación del servicio
 - 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento
- 8 Medición y análisis
 - 8.1 Generalidades
 - 8.2 Seguimiento y medición
 - 8.3 Control del producto no conforme
 - 8.4 Análisis de datos
 - 8.5 Mejora

El objetivo del presente estudio hace referencia al elemento 6 de la Norma, referente a la Gestión de los recursos, debido a que en la última auditoría de la empresa, los auditores hicieron algunas observaciones al Sistema de Calidad, en específico del elemento 6.4 Ambiente de trabajo que indica “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”. Por tal motivo se determinó en el Comité de Calidad de dicha empresa llevar a cabo la evaluación del clima laboral en el personal de mano de obra directa.

3.6.3 Norma ISO 9004:2000

La norma ISO 9004:2000 es un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El propósito de la norma ISO 9004, la cual está basada en ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

El implementar la norma ISO 9004 pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

3.7 Clima Laboral y Productividad

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, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio de 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.

Dentro de la organización pueden existir diversos tipos de climas (como se menciona en el capítulo anterior) los cuales juegan un papel determinado en el estudio de las tensiones y controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o miembros del personal directivo en una organización, perciben con facilidad el clima de su empresa que los trabajadores manuales, por la implicación que tienen con la vida organizacional. (Carro, 1992; citado en Montiel, 2003)

Un buen clima organizacional tendrá como respuesta una adecuada productividad, un ambiente de trabajo libre para discutir los problemas con los supervisores, presentando un gran apego y compromiso hacia la empresa.

La productividad organizacional se percibe como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. Porter, Lawler y Hackman enfatizan que las organizaciones están constituidas por grupos, dirigidos hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y servicios. Sus características esenciales son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir. (Rodríguez, 1988; citado en Montiel, 2003)

Judson (1986) por sus investigaciones supone que las relaciones laborales inadecuadas son un factor que poco tiene que ver con el debilitamiento sufrido por la productividad de la industria. Menciona que los esfuerzos están desarticulados y abordan los síntomas, más que las causas, de la baja productividad. La gran mayoría de los programas de productividad constan de una serie de iniciativas aisladas que no presentan coordinación alguna entre sí y que van dirigidas donde afectan en ese momento reduciendo por ejemplo desperdicios y repetición de artículos con desperfectos o

disminuyendo el ausentismo y los accidentes, haciendo más estrictas las normas de trabajo o corrigiendo el abuso en los descansos y recesos para la comida.

Una oportunidad desaprovechada que menciona Judson, es que la productividad tiene relación con la tecnología que se ocupa, por lo cual es importante para él verificar la maquinaria que ayuda a la mano de obra. Asimismo, sería importante para el departamento de relaciones laborales impartir capacitación y estabilizar el empleo con una mejor calidad de vida laboral.

Judson dice que el compromiso nace cuando el individuo comprende qué debe hacer, cómo y por qué lo va a hacer, qué secuencia debe seguir, bajo la responsabilidad de quién estará y cuál es el plazo propuesto para alcanzar el objetivo. Al estar conciente de ello se genera dentro de él un verdadero sentimiento de pertenencia al plan; cuando los gerentes piensan que el plan es, cuando menos en parte, suyo, es muy probable que pongan toda su energía y entusiasmo en su realización.

Bartram, Robertson y Callinan (2002) propusieron que el clima que representan los empleados es importante para los valores y procesos de la organización porque son posibles predictores de la situación económica (productividad), tecnológica (desarrollo de nuevos productos), comercial (áreas de mercado) y social de la organización. (Citado en Patterson, Warr y West, 2004)

Patterson, Warr y West, en 2004, realizaron un estudio el cual tenía como objetivos el estudio de los factores del clima laboral por separado, un análisis completo para demostrar si la productividad organizacional estaba estrechamente relacionada con los aspectos que conforman el clima y la satisfacción; por último, si era más alta la correlación de la percepción del clima de los directivos con la productividad organizacional o la percepción de los trabajadores. Este se llevo a cabo con datos de 42 empresas de manufactura.

Primero, los autores anteriores, llevaron a cabo un análisis de regresión múltiple de todos los factores del clima, después una comparación de todos los factores con la satisfacción laboral y una asociación con la productividad organizacional. Por último, hicieron una comparación entre los dos grupos de empleados (directivos y obreros) (Patterson, Warr y West, 2004)

Los resultados de la investigación mostraron que, en general, cinco factores del clima laboral estaban relacionados significativamente con la productividad de las empresas: la importancia del bienestar del empleado, el desarrollo de habilidades, la reacción, la innovación y flexibilidad y la retroalimentación al desempeño. No existían diferencias significativas entre la percepción del clima de los directivos y los empleados (obrerros). (Patterson, Warr y West, 2004)

El estudio anterior es importante para fundamentar el propósito del presente estudio, debido a que los investigadores concluyeron que existía una alta correlación entre algunos de los factores del clima laboral con la productividad de la empresa, además si estos se mejoraban podían contribuir a la productividad futura de la organización.

CAPÍTULO 4

MÉTODO

4.1 Planteamiento del Problema

La presente investigación surge a partir de la última auditoría de certificación de la Norma ISO 9001 versión 2000, en donde se solicitó la evaluación del clima laboral y, también, determinar si la baja productividad en algunas áreas es debido a un clima laboral deficiente.

Los objetivos de la investigación fueron:

“Describir el clima laboral de cada Centro de Costo de la empresa”.

“Indicar si existe relación entre un clima laboral favorable con un alto nivel de productividad”.

4.2 Hipótesis

H1: El clima laboral es diferente en cada uno de los Centros de Costo.

H2: El clima laboral favorable se relaciona con una alta productividad.

4.3 Definición de Variables

4.3.1 Definición Conceptual de Variables

Productividad: Es la relación que existe entre la producción total y los recursos utilizados en la producción, especialmente la fuerza de trabajo. La productividad mide el rendimiento del trabajo. (Méndez, 1996)

Clima laboral: Se define como “Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. (Hodgetts, 1991)

Clima laboral es el tipo de relaciones de trabajo que se generan en la empresa en donde se perciben las siguientes dimensiones:

- Implicación (MI): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
- Autonomía (AU): grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

- Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
- Claridad (CL): grado de comprensión de los empleados en los objetivos, metas, misión, reglamento, políticas, etc., de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto.
- Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (IN): grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambio, y nuevos enfoques para la realización de sus labores.
- Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico y / o ergonómico contribuye a crear un ambiente agradable y adecuado para el desarrollo de las labores. (Moos, 1989)

4.3.2 Definición Operacional de Variables

Productividad: Son los incentivos por productividad durante el mes de marzo por cada Centro de Costo.

Clima Laboral: Son los puntajes obtenidos en cada una de las subescalas o factores de la prueba por cada empleado.

4.4 Sujetos y Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico, debido a que la elección de los participantes no dependió de que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos (Kerlinger y Lee, 2002) porque sólo participaron los trabajadores sindicalizados de la organización. Y de tipo intencional debido a que es conveniente o está disponible para su uso (Kerlinger y Lee, 2002), es decir, participaron los trabajadores que tuvieron disponibilidad de tiempo.

Participaron en total de 161 trabajadores sindicalizados, 131 hombres (81.4%) y 30 mujeres (18.6%), los cuales estuvieron en un rango de edad de 18 a 55 años, la edad promedio fue de 37 años. Pertenecen a 22 Centros de Costo (C. C.), 12 C. C. de fabricación y 10 C. C. de ensamble.

4.5 Tipo de Investigación

Fue un estudio descriptivo-correlacional, descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Por otro lado, correlacional porque pretende evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

4.6 Diseño

El diseño fue no experimental, en el cual no hay aleatorización para igualar los grupos antes de administrar los tratamientos. (Kerlinger y Lee, 2002); esto es, porque simplemente se observó y midió el comportamiento en un escenario natural en donde el papel del investigador se limitó al de observar

sin interferir. Dentro de los diseños de esta clase, es un diseño transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

4.7 Instrumento

Se utilizó la prueba de Clima Social en el Trabajo WES de Moos, versión Española 3ª edición de 1995. La prueba fue elaborada por Moos en 1974, con la finalidad de contar con un instrumento que midiera el Clima Social en el trabajo. Este cuestionario fue aplicado a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo, para garantizar que se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes laborales, en la muestra que incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos.

Para la adaptación española se trabajó con 61 empresas y 534 empleados. Se obtuvo la confiabilidad por medio de tres procedimientos: Test-Retest (r_{tt}), la fórmula de Kuder-Richardson (r_{xx}) y por el índice de homogeneidad (r_{xe}).

Subescalas	r_{tt} N = 75	r_{xx} N = 1045	r_{xe} N = 1045
1	83	84	52
2	71	69	36
3	82	77	44
4	77	73	39
5	73	76	42
6	76	80	47
7	69	79	45
8	79	76	41
9	75	86	53
10	78	81	49

Se clasifica como una prueba de lápiz y papel. Es de aplicación individual o colectiva.

Esta compuesta por diez factores que evalúan tres dimensiones, las tres dimensiones son:

- **Relaciones:** es una dimensión integrada por los factores: implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.
- **Autorrealización:** se aprecia por medio de los factores: autonomía, organización y presión, que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
- **Estabilidad / Cambio:** es la dimensión que se integra por los factores: claridad, control, innovación y comodidad. Estos actores evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Los diez factores son:

1. **Implicación (MI):** grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. **Cohesión (CO):** grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
7. Claridad (CL): grado de comprensión de los empleados en los objetivos, metas, misión, reglamento, políticas, etc., de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN): grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambio, y nuevos enfoques para la realización de sus labores.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico y / o ergonómico contribuye a crear un ambiente agradable y adecuado para el desarrollo de las labores. (Moos, 1989)

Cada una de las escalas esta formada por nueve reactivos. Los reactivos fueron contestados en una hoja de respuesta, donde se marcó la letra "F" o la "V" con una X, según la respuesta dada, es decir, Falso o Verdadero respectivamente.

4.8 Escenario

Se aplicó la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) en la empresa Olympia de México, S.A. de C.V., que se dedica a la manufactura de máquinas de escribir, la aplicación fue en el Aula de Capacitación.

4.9 Procedimiento

1. Se realizó un calendario de aplicación para cada uno de los centros de costo (C. C.), con la autorización de la Dirección General, se realizaron en marzo de 2006. La formación de los grupos de aplicación dependió de la disponibilidad que tuvieron los trabajadores de acuerdo a sus funciones o prioridad de sus actividades, para no interferir en las mismas.
2. Se aplicó el cuestionario de Clima Social en el Trabajo WES, en el Aula de Capacitación, de acuerdo a las especificaciones del autor, de forma grupal y leyendo cada uno de los reactivos, con el fin de no ocupar demasiado tiempo, terminaron al parejo y no se interfirieron sus actividades.
3. Se calificaron los cuestionarios por medio de una plantilla transparente que se colocó sobre la hoja de respuestas haciendo coincidir los círculos de ambas, obteniendo de esa manera las puntuaciones directas de cada factor, una vez obtenidas dichas puntuaciones se tipificaran por medio de los Baremos que establece la escala WES para empresas y se procedió a la elaboración de perfiles por cada centro de costo.
4. Se presentaron los resultados del clima en la empresa. Primero se presentaron a los Directivos, Jefes de Área y al Director General, el 7 de junio. Después, al Comité Sindical el 30 de junio. Por último, el 12 de Julio a los Supervisores de cada centro de costo.
5. Se obtuvo la estadística descriptiva del clima laboral y se realizó la correlación Pearson con los promedios de incentivos obtenidos en el mes de marzo, por cada centro de costo.

4.10 Confiabilidad

Se obtuvo la confiabilidad del instrumento, es decir, que tanto se coloca la respuesta del individuo consistentemente en el mismo lugar, debido a que esta consistencia da una utilidad científica a los resultados que se obtienen. Cuando la confiabilidad de una medida es de cero, la puntuación de varianza está compuesta de error, por tanto, entre más se acerque la puntuación al uno hay menos error en la varianza y el instrumento se considera más confiable.

Para comprobar la consistencia interna de los reactivos del instrumento, se utilizó la prueba Kuder-Richardson, coeficiente que se utiliza para determinar la relación entre grupos de reactivos cuya codificación sea dicotómica.

Con respecto al instrumento completo se obtuvo una confiabilidad de $\text{Alpha} = .6940$

Posteriormente se obtuvo la consistencia interna de cada uno de los factores teóricos indicados por el autor, encontrando los siguientes resultados:

Implicación	α	=	.1650
Cohesión	α	=	.1641
Apoyo	α	=	-.1689
Autonomía	α	=	.5870
Organización	α	=	.0269
Presión	α	=	.2525
Claridad	α	=	.1987
Control	α	=	.2912
Innovación	α	=	.2189
Comodidad	α	=	.2506

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 Análisis de Resultados

Los resultados de la estadística descriptiva de los datos obtenidos, mostraron una N total de 161 trabajadores sindicalizados. La prueba de clima social en el trabajo mostró una puntuación mínima de 32 y una máxima de 82.

En la siguiente tabla se presentan las puntuaciones obtenidas en los 22 Centros de Costo (C.C.) evaluados; con fondo gris claro aparecen las puntuaciones elevadas, es decir, las mayores a 60 y con gris oscuro las puntuaciones bajas, siendo las menores a 40, así se estableció el rango promedio de 40 a 60 puntos. (Tabla 5.1)

Tabla 5.1. Subescalas de puntuaciones altas y bajas del Clima Social por Centro de Costos.

CENTRO DE COSTOS	RELACIONES			AUTORREALIZACIÓN			ESTABILIDAD / CAMBIO			
	IMPLICACIÓN	COHESIÓN	APOYO	AUTONOMÍA	ORGANIZACIÓN	PRESIÓN	CLARIDAD	CONTROL	INNOVACIÓN	COMODIDAD
121 Troquelado de tipos	82	72	58	74	81	41	85	66	65	62
122 Troquelado	62	53	46	53	70	69	56	70	62	48
124 Tornos	71	61	43	60	73	60	52	70	62	55
126 Inyección de plásticos	74	64	46	64	73	60	56	66	73	55
128 Maquinados	68	61	46	57	77	55	66	70	62	58
131 Niquelado	74	53	52	71	77	51	66	38	69	55
132 Fosfato	59	61	49	60	66	60	47	54	58	48
134 Tratamientos térmicos	62	57	43	53	70	46	42	54	54	41
135 Otros maquinados	62	57	49	57	70	51	52	66	58	55
136 Rodillos	71	64	64	71	81	32	66	78	65	58
137 Lijado	56	61	34	43	73	69	52	74	58	41
138 Pintura	56	58	63	58	70	50	54	65	64	58
152 Preensamble	65	45	43	53	70	51	42	62	58	51
154 Ensamble de carros	62	57	43	57	73	65	52	62	65	48
156 Ensamble de base tecla	56	53	43	57	73	60	52	62	58	51
158 Ajustes	62	53	43	57	70	51	42	70	62	65
162 Remachado y punteado	76	68	55	71	81	51	66	82	73	55
164 Soldado de tipos	59	61	34	46	73	65	52	70	50	48
166 Confección	65	53	34	53	77	65	61	70	46	55
171 Tarjetas electrónicas	71	68	55	64	73	46	71	58	73	62
172 Electrónica	56	57	43	50	59	74	56	70	65	48
199 Empaque	56	45	52	67	77	51	52	46	65	58

Puntuaciones altas 

Puntuaciones bajas 

El análisis de los resultados obtenidos, muestra que en general los empleados de la empresa perciben un clima social favorable, esto permite buenas relaciones entre los trabajadores y con los supervisores, además de un ambiente laboral adecuado para desempeñar su trabajo dentro de la organización. Las subescalas de clima laboral que obtuvieron en promedio un puntaje alto fueron: *Implicación*, es decir que lo trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella; *Organización*, esto es que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea; *Control*, esto es, que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores; e *Innovación*, se anima en alto grado a los trabajadores a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores. (Tabla 5.2 y Figura 5.1)

Tabla 5.2. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social del personal evaluado. (N=161)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	65
Cohesión	57
Apoyo	46
Autonomía	57
Organización	70
Presión	60
Claridad	56
Control	66
Innovación	62
Comodidad	51

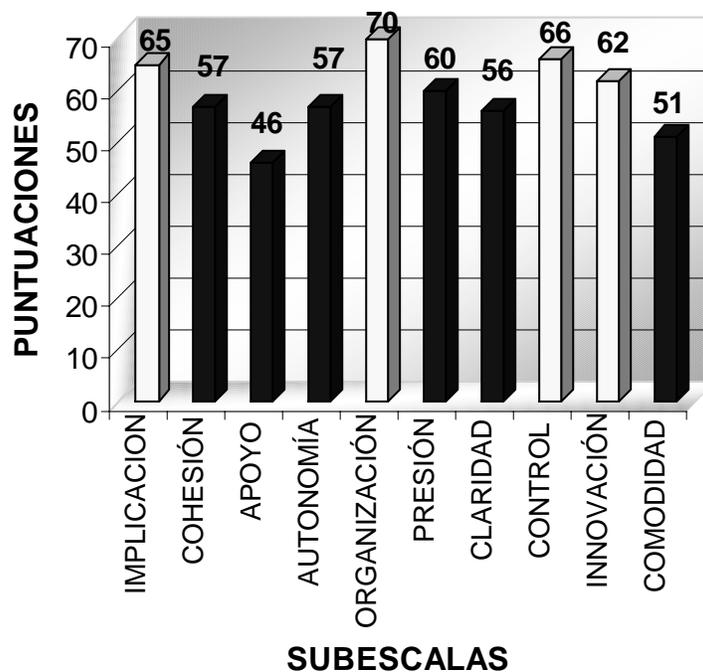


Figura 5.1. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social del personal evaluado.

En el departamento de Troquelado de tipos (C. C. 121) los trabajadores perciben un buen clima laboral, la mayoría de las subescalas tuvieron puntajes altos. En general, se puede decir que las Relaciones, integrada por las subescalas: implicación y cohesión, muestran que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo y se apoyan unos a otros. Además, en relación a la Autorrealización, observada en las subescalas: autonomía y organización, indica que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea. Por último, la Estabilidad y Cambio, integrados por las subescalas: claridad, control, innovación y comodidad, expresan que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los trabajadores, se da importancia a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable y adecuado para llevar a cabo el trabajo. (Tabla 5.3 y Figura 5.2)

Tabla 5.3. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 121 Troquelado de tipos (N = 3)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	82
Cohesión	72
Apoyo	58
Autonomía	74
Organización	81
Presión	41
Claridad	85
Control	66
Innovación	65
Comodidad	62

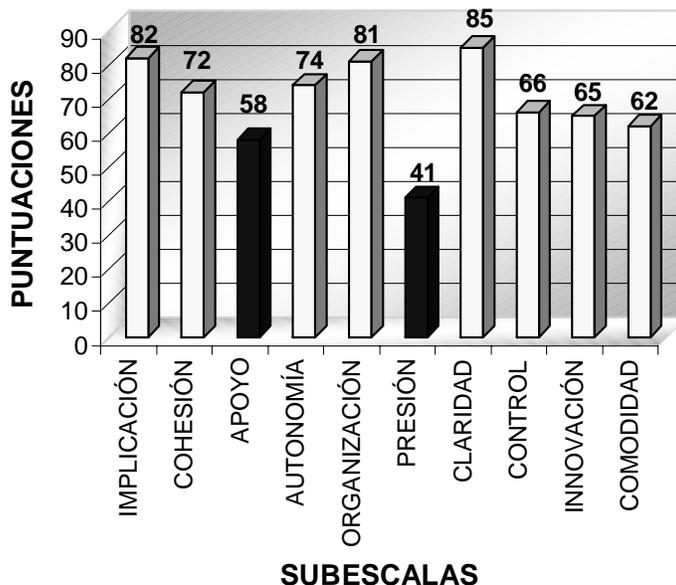


Figura 5.2. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 121 Troquelado de tipos (N = 3)

Los puntajes altos de los trabajadores del departamento de Troquelado (C. C. 122), indican que su *Implicación* es alta, es decir, que se preocupan por su actividad y se entregan a ella, también en *Organización*, tienen una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, la *Presión* domina el ambiente laboral en cuanto a la urgencia de las tareas, el *Control* en el área indica que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, por último, se anima a los trabajadores a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores, esto es la *Innovación*. (Tabla 5.4 y Figura 5.3)

Tabla 5.4. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 122 Troquelado (N = 18)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	62
Cohesión	53
Apoyo	46
Autonomía	53
Organización	70
Presión	69
Claridad	56
Control	70
Innovación	62
Comodidad	48

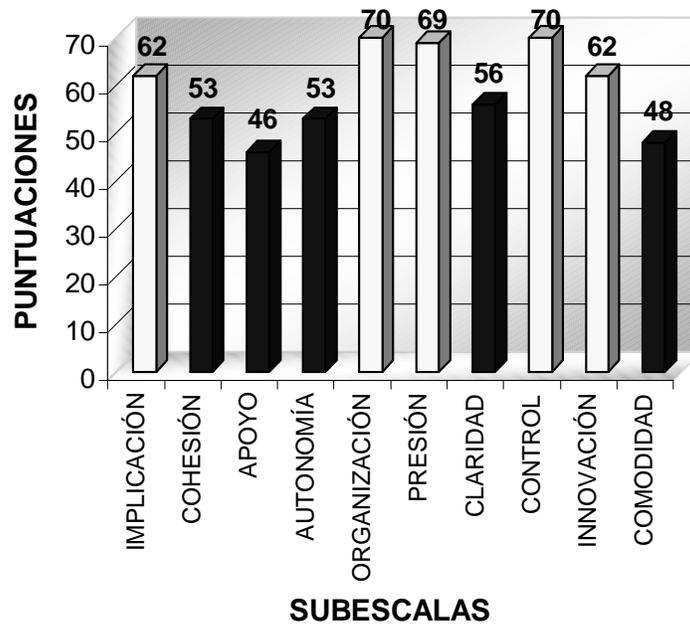


Figura 5.3. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 122 Troquelado (N = 18)

Los resultados del departamento de Tornos (C. C. 124), indican que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella, por el alto puntaje en la subescala de *Implicación*; además, se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros, por su alto grado de *Cohesión*. En relación a la *Organización*, se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, mostrado en la subescala *Control*. Finalmente, la subescala *Innovación* muestra que se les anima a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus tareas. (Tabla 5.5 y Figura 5.4)

Tabla 5.5. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 124 Tornos (N = 11)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	71
Cohesión	61
Apoyo	43
Autonomía	60
Organización	73
Presión	60
Claridad	52
Control	70
Innovación	62
Comodidad	55

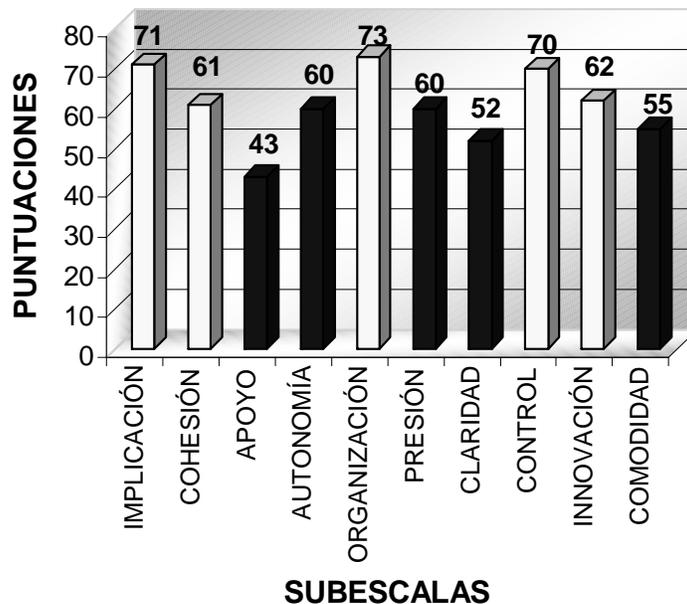


Figura 5.4. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 124 Tornos (N = 11)

Los trabajadores del departamento de Inyección de plásticos (C.C. 126) obtuvieron puntuaciones altas en las subescalas de *Implicación* y *Cohesión*, esto quiere decir que se preocupan por su actividad y se entregan a ella, se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Asimismo, en *Autonomía* y *Organización* presentan de igual manera un puntaje alto, lo cual significa que los trabajadores se sienten apoyados y animados a ser autosuficientes. a tomar iniciativas propias y se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Finalmente, en la subescalas *Control* e *Innovación* su puntaje fue alto, es decir que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, pero por otro lado se les anima a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores. (Tabla 5.6 y Figura 5.5)

Tabla 5.6. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 126 Inyección de plásticos (N = 6)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	74
Cohesión	64
Apoyo	46
Autonomía	64
Organización	73
Presión	60
Claridad	56
Control	66
Innovación	73
Comodidad	55

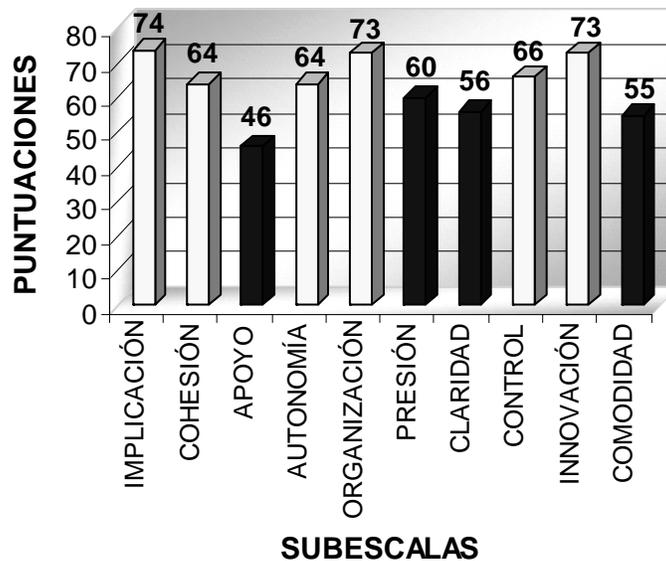


Figura 5.5. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 126 Inyección de plásticos (N = 6)

El C. C. 128 Maquinados, mostró por medio de sus trabajadores que estos se preocupan por su actividad y se entregan a ella (Implicación), se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros (Cohesión). Por otro lado, se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea (Organización). Por último, los trabajadores comprenden los objetivos, metas, misión, reglamento y políticas, de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto (Claridad), así los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados (Control) y los animan a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores (Innovación). (Tabla 5.7 y Figura 5.6)

Tabla 5.7. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 128 Maquinados (N = 12)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	68
Cohesión	61
Apoyo	46
Autonomía	57
Organización	77
Presión	55
Claridad	66
Control	70
Innovación	62
Comodidad	58

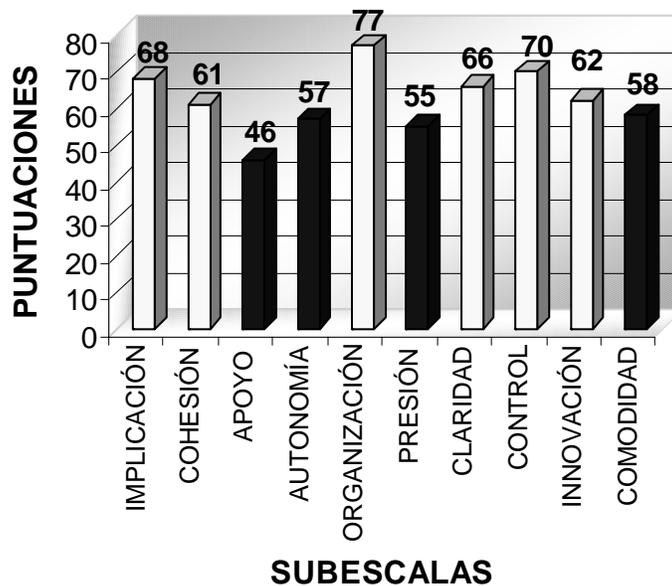


Figura 5.6. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 128 Maquinados (N = 12)

Los puntajes altos de los trabajadores del departamento de Niquelado (C. C. 131), indican que en cuanto a la subescala *Implicación*, *Autonomía*, *Organización* y *Claridad*, los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella, se les anima a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias y se incita una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea; también comprenden los objetivos, metas, misión, reglamento y políticas de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto. Por último, la subescala *Innovación* muestra que se alienta a los trabajadores en un alto grado a aportar variedad y cambio.

El bajo puntaje en la subescala *Control* indica que los jefes utilizan poco las reglas y presiones para tener vigilados a los trabajadores. (Tabla 5.8 y Figura 5.7)

Tabla 5.8. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 131 Niquelado (N = 2)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	74
Cohesión	53
Apoyo	52
Autonomía	71
Organización	77
Presión	51
Claridad	66
Control	38
Innovación	69
Comodidad	55

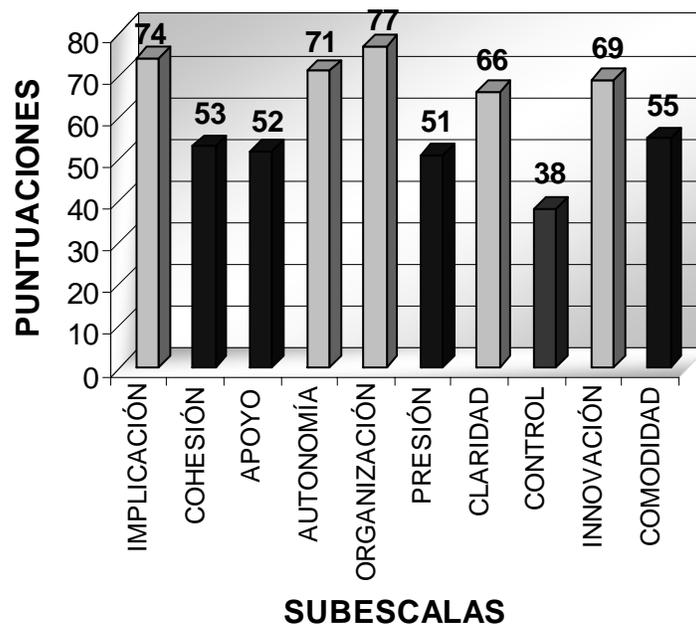


Figura 5.7. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 131 Niquelado (N = 2)

Las subescalas *Cohesión* y *Organización* son las que tuvieron puntajes altos en los resultados del departamento de Fosfato (C. C. 132), esto indica que los trabajadores se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros, además existe una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. (Tabla 5.9 y Figura 5.8)

Tabla 5.9. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 132 Fosfato (N = 5)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	59
Cohesión	61
Apoyo	49
Autonomía	60
Organización	66
Presión	60
Claridad	47
Control	54
Innovación	58
Comodidad	48

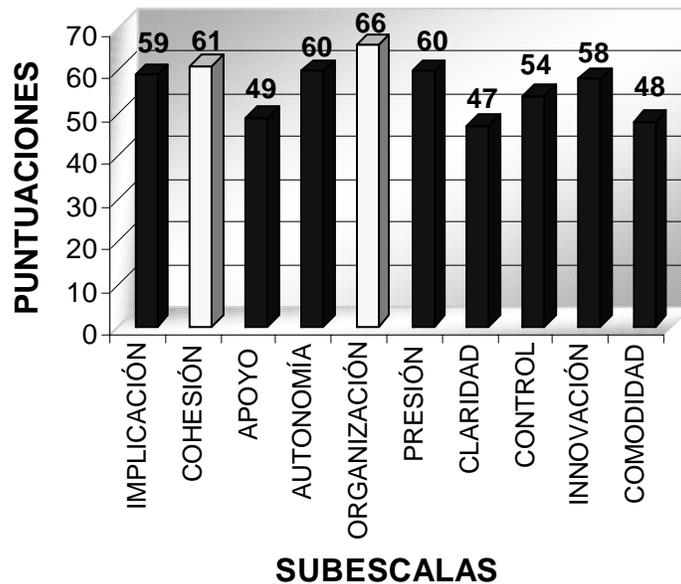


Figura 5.8. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 132 Fosfato (N = 5)

El departamento de Tratamientos térmicos (C. C. 134) mostró un alto puntaje en las subescalas *Implicación* y *Organización*, lo cual expresa que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella, además de buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. (Tabla 5.10 y Figura 5.9)

Tabla 5.10. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 134 Tratamientos térmicos (N = 3)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	62
Cohesión	57
Apoyo	43
Autonomía	53
Organización	70
Presión	46
Claridad	42
Control	54
Innovación	54
Comodidad	41

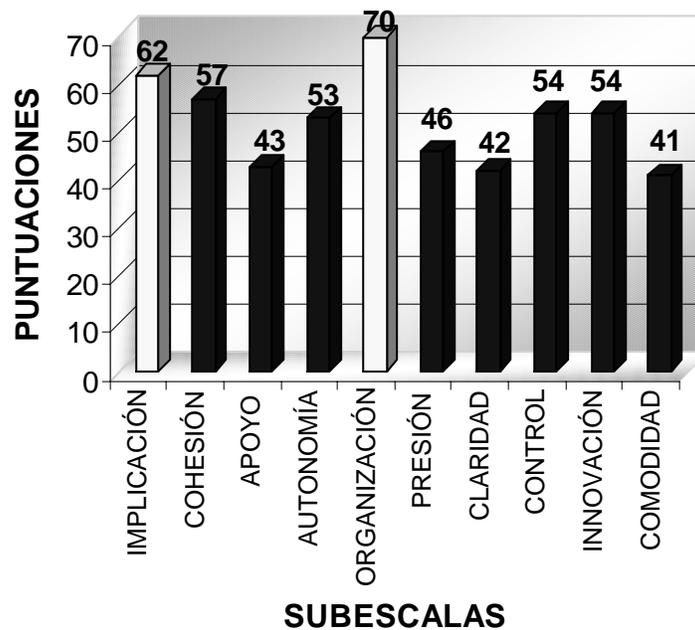


Figura 5.9. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 134 Tratamientos térmicos (N = 3)

Los trabajadores del departamento de Otros maquinados (C. C. 135) obtuvieron en promedio puntajes altos en las subescalas de *Implicación*, *Organización* y *Control*, lo cual indica que se preocupan por su tarea y se entregan a ella, planificándola, y terminándola eficientemente, también expresan que los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados. (Tabla 5.11 y Figura 5.10)

Tabla 5.11. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 135 Otros maquinados (N = 8)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	62
Cohesión	57
Apoyo	49
Autonomía	57
Organización	70
Presión	51
Claridad	52
Control	66
Innovación	58
Comodidad	55

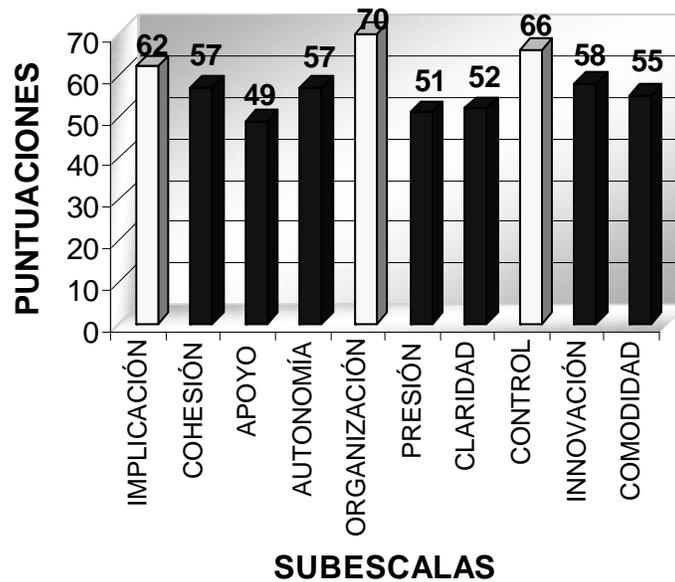


Figura 5.10. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 135 Otros maquinados (N = 8)

El departamento de Rodillos (C. C. 136) muestra altas puntuaciones en la mayoría de las subescalas, sus Relaciones indican que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo, que la dirección los apoya y anima a ayudarse unos a otros, se muestran amables con sus compañeros, todo esto crea un buen clima social en el área (implicación, cohesión y apoyo). En su Autorrealización, se aprecia que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tener iniciativa, eficiencia y terminación de la tarea. (autonomía y organización). En cuanto a la Estabilidad y el Cambio, se observa que los trabajadores conocen las funciones de su puesto, además de las normas y planes de trabajo los cuales ocupan los jefes para controlarlos y, por último, se le da importancia a la variedad, el cambio y a nuevas propuestas (claridad, control e innovación).

La subescala *Presión* obtuvo una puntuación baja, indicando que se percibe poca presión y urgencia en el ambiente laboral. (Tabla 5.12 y Figura 5.11)

Tabla 5.12. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 136 Rodillos (N = 3)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	71
Cohesión	64
Apoyo	64
Autonomía	71
Organización	81
Presión	32
Claridad	66
Control	78
Innovación	65
Comodidad	58

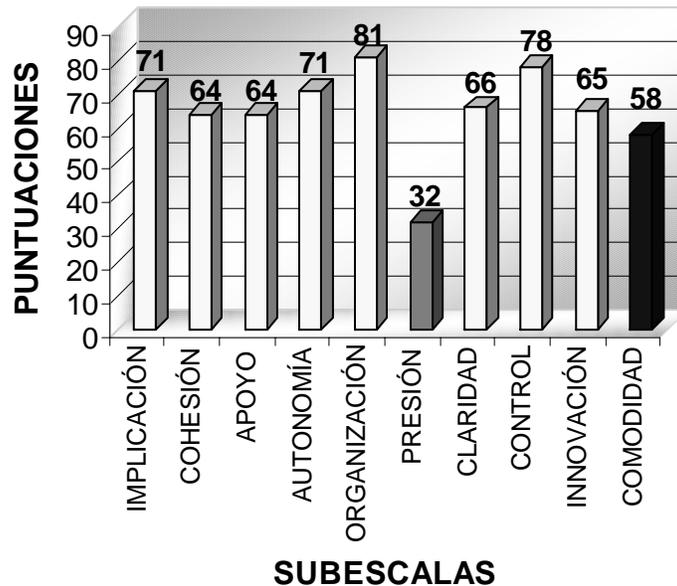


Figura 5.11. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 136 Rodillos (N = 3)

Las subescalas *Cohesión*, *Organización*, *Presión* y *Control* mostraron una puntuación alta en el departamento de Lijado (C. C. 137), lo cual expresa que los trabajadores se ayudan entre sí y se muestran amables con los demás, existe planificación, eficiencia y terminación de la tarea, además domina en el ambiente laboral la presión y urgencia, finalmente, los jefes utilizan las reglas para tenerlos controlados.

Por otro lado, se observó un bajo puntaje en la subescala *Apoyo*, esto quiere decir que los jefes ayudan y animan poco al personal para crear un buen clima social. (Tabla 5.13 y Figura 5.12)

Tabla 5.13. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 137 Lijado (N = 6)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	56
Cohesión	61
Apoyo	34
Autonomía	43
Organización	73
Presión	69
Claridad	52
Control	74
Innovación	58
Comodidad	41

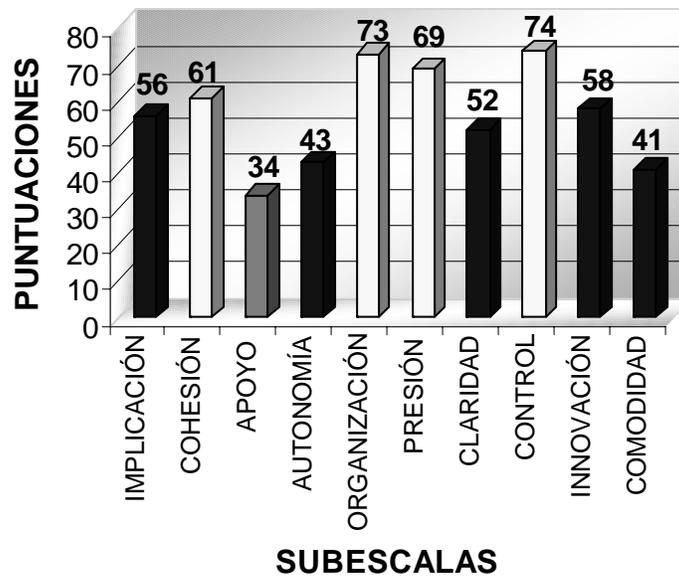


Figura 5.12. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 137 Lijado (N = 6)

Los resultados del departamento de Pintura (C. C. 138) indican que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social (Apoyo); se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea (Organización). Además, los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores (Control). Por último, se anima a los trabajadores a contribuir en el cambio y nuevos enfoques en la realización de sus labores (Innovación). (Tabla 5.14 y Figura 5.13)

Tabla 5.14. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 138 Pintura (N = 1)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	56
Cohesión	58
Apoyo	63
Autonomía	58
Organización	70
Presión	50
Claridad	54
Control	65
Innovación	64
Comodidad	58

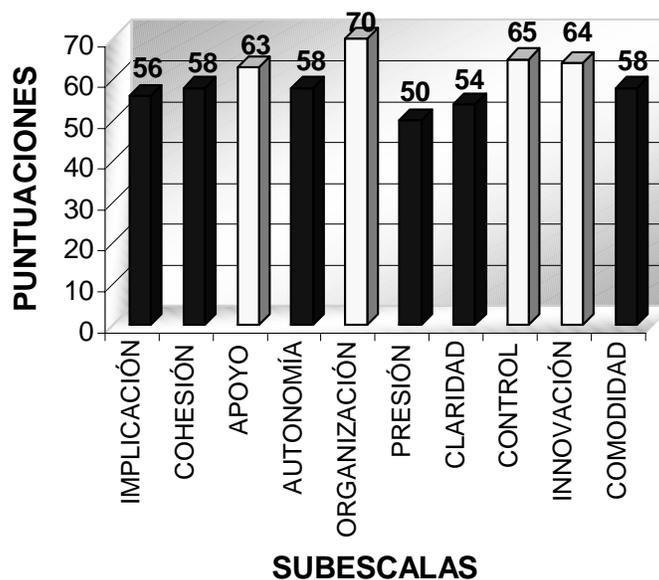


Figura 5.13. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 138 Pintura (N = 1)

Los trabajadores del departamento de Preensamble (C. C. 152) expresan en sus altas puntuaciones, que se preocupan por su actividad y se entregan a ella, planificándola y terminándola eficientemente (Implicación y Organización). Además, los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados (Control). (Tabla 5.15 y Figura 5.14)

Tabla 5.15. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 152 Preensamble (N = 8)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	65
Cohesión	45
Apoyo	43
Autonomía	53
Organización	70
Presión	51
Claridad	42
Control	62
Innovación	58
Comodidad	51

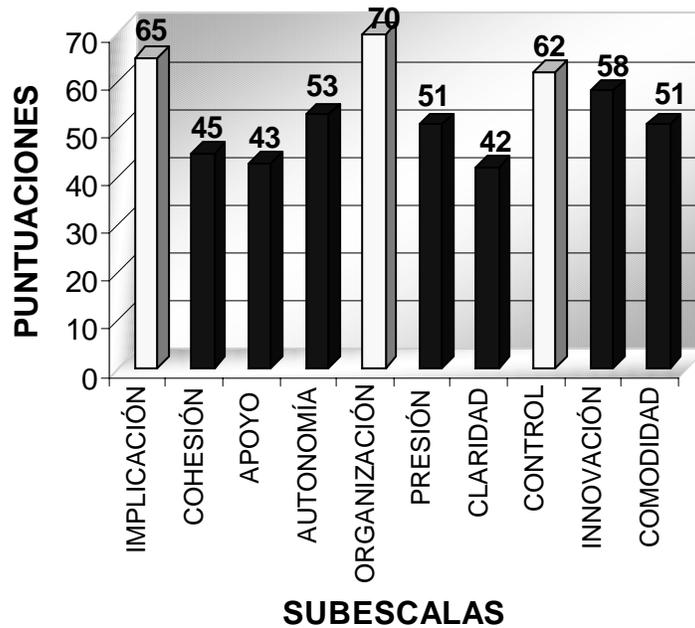


Figura 5.14. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 152 Preensamble (N = 8)

El departamento de Ensamble de carros (C. C. 154) obtuvo altas puntuaciones en las subescalas: Implicación, Organización, Presión, Control e Innovación, esto expresa que los trabajadores se preocupan y se entregan a su actividad, la planifican y terminan con eficiencia, la urgencia y la presión en el trabajo domina el ambiente laboral, también, los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, finalmente se anima a los trabajadores a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores. (Tabla 5.16 y Figura 5.15)

Tabla 5.16. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 154 Ensamble de carros (N = 14)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	62
Cohesión	57
Apoyo	43
Autonomía	57
Organización	73
Presión	65
Claridad	52
Control	62
Innovación	65
Comodidad	48

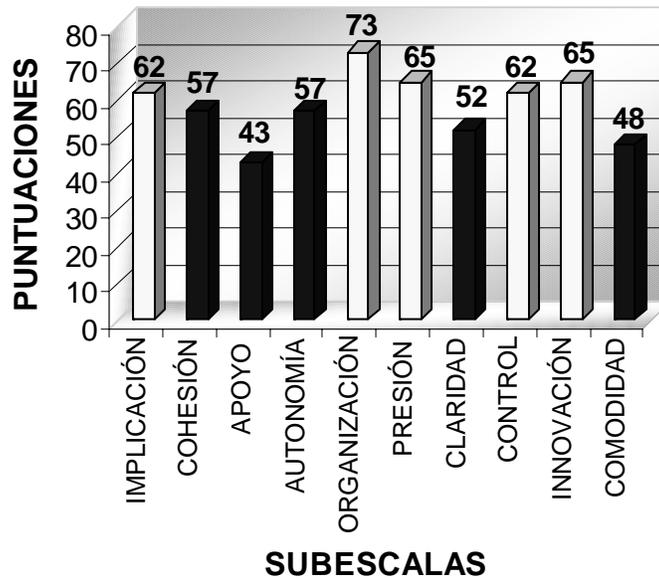


Figura 5.15. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 154 Ensamble de carros (N = 14)

Las puntuaciones altas en el departamento de Ensamble de base tecla (C. C. 156), indican que existe planificación, eficiencia y terminación de la tarea (Organización); por otro lado, los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores (Control). (Tabla 5.17 y Figura 5.16)

Tabla 5.17. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 156 Ensamble de base tecla (N = 14)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	56
Cohesión	53
Apoyo	43
Autonomía	57
Organización	73
Presión	60
Claridad	52
Control	62
Innovación	58
Comodidad	51

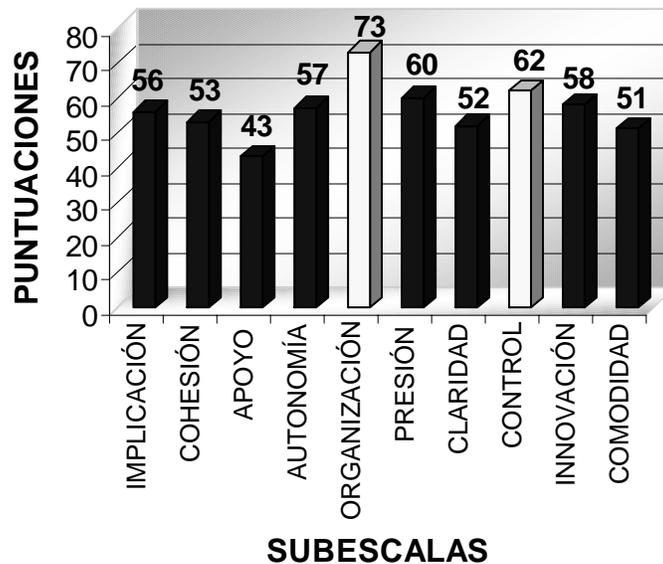


Figura 5.16. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 156 Ensamble de base tecla (N = 14)

Las subescalas: *Implicación*, *Organización*, *Control*, *Innovación* y *Comodidad* obtuvieron un puntaje alto en el departamento de Ajustes (C. C. 158), lo cual significa que los trabajadores se preocupan y se entregan a su actividad, además de planificarla y terminarla con eficiencia.

Por otro lado, los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, asimismo, se les anima a aportar variedad y cambio en la realización de sus labores.

Finalmente, el ambiente físico contribuye a crear un escenario agradable y adecuado para el desarrollo de las labores. (Tabla 5.18 y Figura 5.17)

Tabla 5.18. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 158 Ajustes (N = 6)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	62
Cohesión	53
Apoyo	43
Autonomía	57
Organización	70
Presión	51
Claridad	42
Control	70
Innovación	62
Comodidad	65

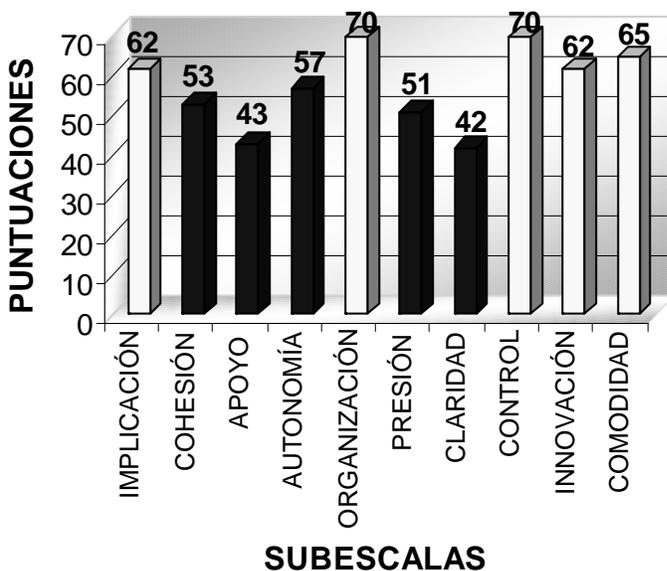


Figura 5.17. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 158 Ajustes (N = 6)

El departamento de Remachado y punteado (C. C. 162) obtuvo en la mayoría de las subescalas altas puntuaciones, lo cual indica que los trabajadores se desarrollan en un clima social agradable para la realización de sus labores. De esta manera, los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella, también, se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros (Implicación y Cohesión).

En cuanto a la *Autonomía*, se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar iniciativa, subrayándose la planificación, eficiencia y terminación de la tarea (*Organización*)

Los trabajadores comprenden los objetivos, metas, misión, reglamento y políticas de la empresa, además de la especificación de funciones de cada puesto (Claridad). Los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados (Control). Por último, se anima que aporten nuevos enfoques en la realización de sus labores (Innovación). (Tabla 5.19 y Figura 5.18)

Tabla 5.19. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 162 Remachado y punteado (N = 4)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	76
Cohesión	68
Apoyo	55
Autonomía	71
Organización	81
Presión	51
Claridad	66
Control	82
Innovación	73
Comodidad	55

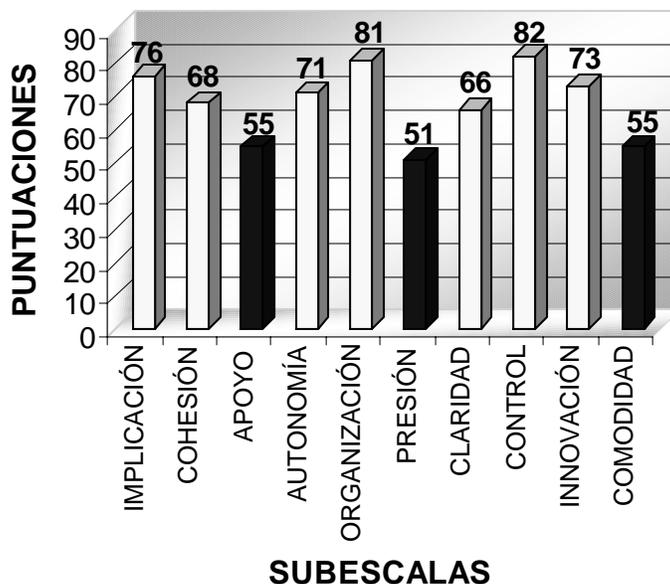


Figura 5.18. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 162 Remachado y punteado (N = 4)

Los trabajadores del departamento de Soldado de tipos (C. C: 164) tuvieron puntuaciones altas en las subescalas: *Cohesión*, *Organización*, *Presión* y *Control*, lo cual muestra que se ayudan entre sí mostrándose amables con los compañeros, también, existe una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Por otro lado, la urgencia en el trabajo domina el ambiente laboral, además los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados.

En la subescala de *Apoyo* mostraron una baja puntuación, es decir, que los jefes ayudan y animan poco al personal, lo cual crea un clima social inadecuado. (Tabla 5.20 y Figura 5.19)

Tabla 5.20. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 164 Soldado de tipos (N = 9)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	59
Cohesión	61
Apoyo	34
Autonomía	46
Organización	73
Presión	65
Claridad	52
Control	70
Innovación	50
Comodidad	48

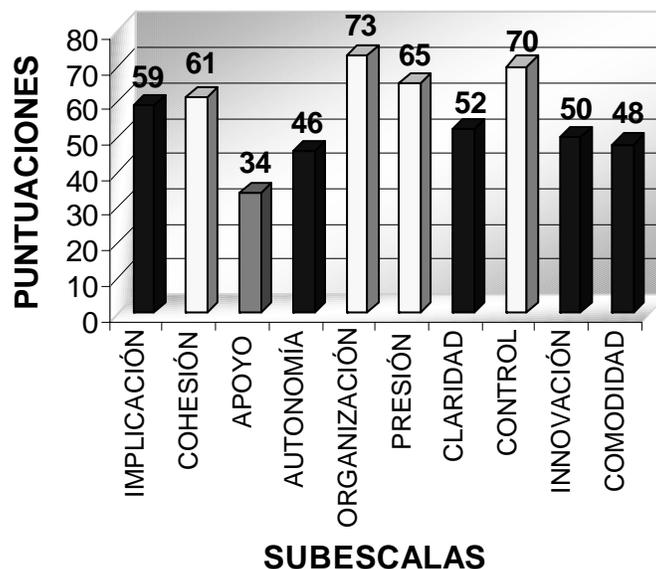


Figura 5.19. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 164 Soldado de tipos (N = 9)

Las puntuaciones altas en las subescalas: *Implicación, Organización, Presión, Claridad y Control*, en el departamento de Confección (C. C: 166), muestran que los trabajadores se preocupan y se entregan a su actividad con una buena planificación, eficiencia y terminación de esta. Además, la urgencia y la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral, debido a que los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados. De esta manera, los trabajadores entienden los objetivos, metas, misión, reglamento y políticas de la empresa, también la especificación de funciones de cada puesto.

Por último, obtuvieron una puntuación baja en la subescala *Apoyo*, indicando un clima social inadecuado, porque los jefes ayudan y animan poco al personal. (Tabla 5.21 y Figura 5.20)

Tabla 5.21. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 166 Confección (N = 2)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	65
Cohesión	53
Apoyo	34
Autonomía	53
Organización	77
Presión	65
Claridad	61
Control	70
Innovación	46
Comodidad	55

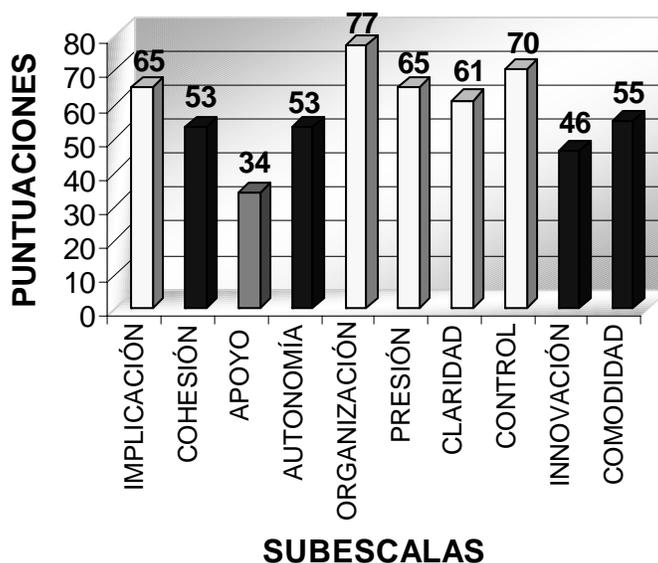


Figura 5.20. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 166 Confección (N = 2)

En el departamento de Tarjetas electrónicas (C. C. 171) los trabajadores presentaron puntuaciones altas en las siguientes subescalas: *Implicación*, *Cohesión*, *Autonomía*, *Organización*, *Claridad*, *Innovación* y *Comodidad* lo cual significa que en general existe un clima social favorable para el desarrollo de las labores. Asimismo, los trabajadores se preocupan por su actividad, ayudándose entre sí y se muestran amables con sus compañeros; además se les anima a ser autosuficientes y a tomar iniciativa. Se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, por otro lado, comprenden los objetivos, metas, reglamento y políticas de la empresa.

Finalmente, se les anima a aportar variedad y cambio en la ejecución de sus trabajos, el ambiente físico contribuye a crear un ambiente agradable y adecuado. (Tabla 5.22 y Figura 5.21)

Tabla 5.22. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 171 Tarjetas electrónicas (N = 7)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	71
Cohesión	68
Apoyo	55
Autonomía	64
Organización	73
Presión	46
Claridad	71
Control	58
Innovación	73
Comodidad	62

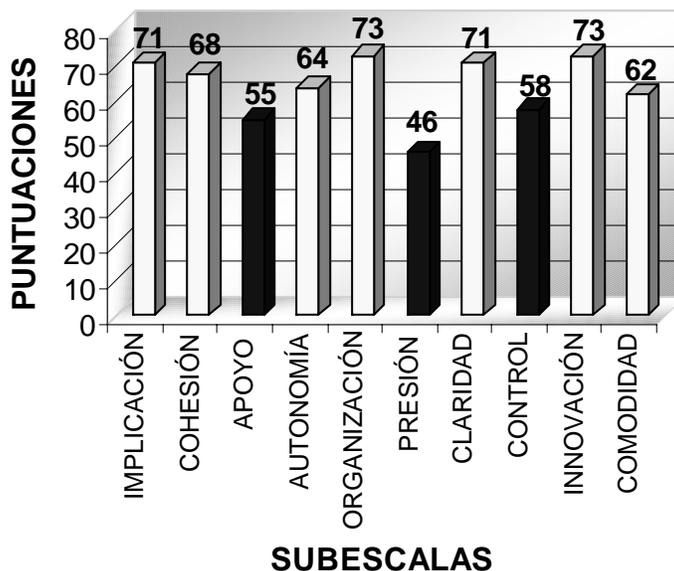


Figura 5.21. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 171 Tarjetas electrónicas (N = 7)

La subescala *Presión* muestra puntuación alta indicando que la urgencia en el trabajo domina el ambiente laboral en el departamento de Electrónica (C. C. 172). De esta forma, los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores (*Control*). Otra de las subescalas con puntuación alta fue *Innovación*, mostrando que se anima a los trabajadores a aportar variedad, cambio y nuevos enfoques para la realización de sus labores. (Tabla 5.23 y Figura 5.22)

Tabla 5.23. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 172 Electrónica (N = 17)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	56
Cohesión	57
Apoyo	43
Autonomía	50
Organización	59
Presión	74
Claridad	56
Control	70
Innovación	65
Comodidad	48

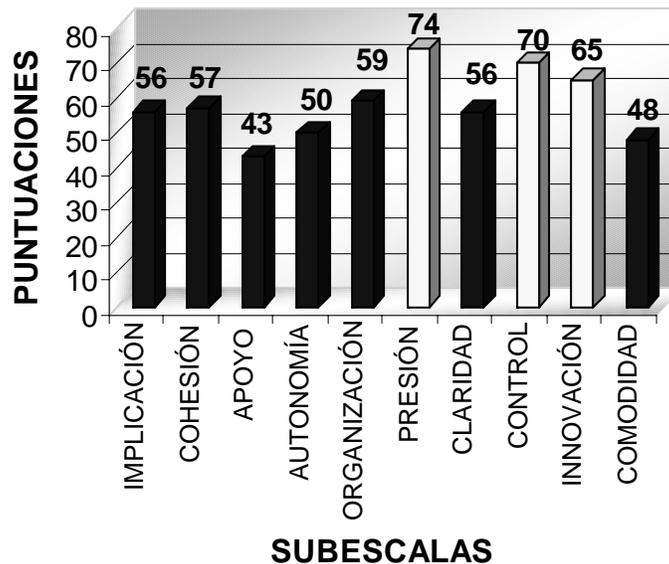


Figura 5.22. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 172 Electrónica (N = 17)

Las puntuaciones altas en el departamento de Empaque (C. C. 199) indican que los trabajadores son animados a ser autosuficientes y tener iniciativa (*Autonomía*), de tal manera que son alentados a aportar variedad y cambio en la realización de sus labores (*Innovación*); el grado de planificación, eficiencia y terminación de la tarea es alto (*Organización*). (Tabla 5.24 y Figura 5.23)

Tabla 5.24. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 199 Empaque (N = 2)

SUBESCALAS	PUNTUACIONES
Implicación	56
Cohesión	45
Apoyo	52
Autonomía	67
Organización	77
Presión	51
Claridad	52
Control	46
Innovación	65
Comodidad	58

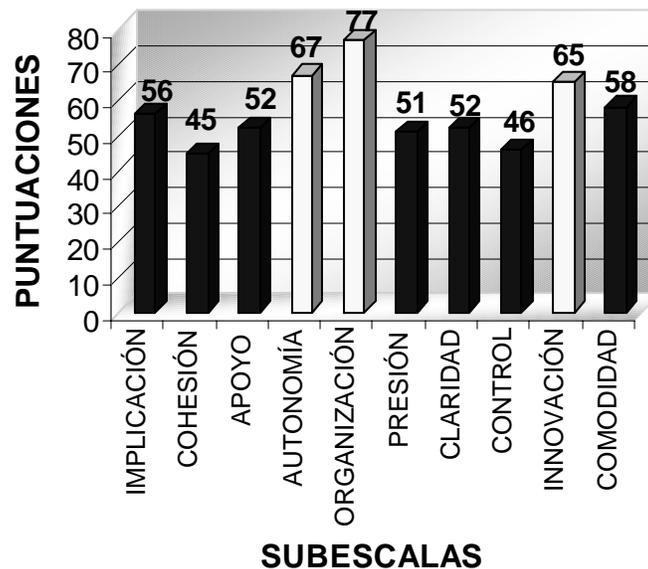


Figura 5.23. Puntuaciones estándar de las subescalas del Clima Social correspondiente al C. C. 199 Empaque (N = 2)

La media de las puntuaciones de las subescalas de Clima Social en el Trabajo, de cada Centros de Costo evaluado, muestra que todos tienen un clima estable y favorable para la realización de las actividades laborales. Además, el clima en general obtuvo una media de 59.43, es decir, los trabajadores muestran relaciones laborales, autorrealización y estabilidad favorables para el desarrollo adecuado de sus tareas. (Tabla 5.25)

Tabla 5.25. Puntuaciones promedio de las subescalas del Clima Social correspondientes a los 22 C. C. evaluados (N = 161)

Centro de Costo	Nombre	Media
121	Troquelado de Tipos	68.6
122	Troquelado	58.9
124	Tornos	60.7
126	Inyección de Plásticos	63.1
128	Maquinados	62.0
131	Niquelado	60.6
132	Fosfato	56.2
134	Tratamientos Térmicos	52.2
135	Otros Maquinados	57.7
136	Rodillos	65.0
137	Lijado	56.1
138	Pintura	59.6
152	Preensamble	54.0
154	Ensamble De Carros	58.4
156	Ensamble de Base Tecla	56.5
158	Ajustes	57.5
162	Remachado y Punteado	67.8
164	Soldado de Tipos	55.8
166	Confeción	57.9
171	Tarjetas Electrónicas	64.1
172	Electrónica	57.8
199	Empaque	56.9
Clima Social en el Trabajo promedio		59.43

Los resultados de la estadística descriptiva de los incentivos recibidos por la productividad de cada Centro de Costo, mostraron una media de 24.01 por una N total de 22 C.C. En la Tabla 5.26 se observan las medias de los incentivos por cada semana por C.C., en la última columna se indican las medias de incentivos por cada C.C. durante el mes de marzo, en el que fue hecha la evaluación.

Tabla 5.26. Inventivos por productividad por cada semana obtenidos por los 22 Centros de Costos.

Centro de Costo	Nombre	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Media de Incentivos
121	Troquelado de Tipos	32	33	32	32	32.33
122	Troquelado	19	19	19	18	18.87
124	Tornos	27	28	27	27	27.33
126	Inyección de Plásticos	32	32	32	31	31.72
128	Maquinados	32	32	31	31	31.41
131	Niquelado	34	34	34	33	33.87
132	Fosfato	34	34	34	33	33.87
134	Tratamientos Térmicos	27	28	28	27	27.72
135	Otros Maquinados	31	31	31	30	30.84
136	Rodillos	33	34	33	33	33.10
137	Lijado	32	31	30	30	30.80
138	Pintura	34	34	34	33	33.87
152	Preensamble	28	28	28	28	27.86
154	Ensamble De Carros	23	24	23	22	23.09
156	Ensamble de Base Tecla	25	25	25	25	25.02
158	Ajustes	24	24	23	22	23.06
162	Remachado y Punteado	5	5	4	4	4.53
164	Soldado de Tipos	27	27	27	27	27.04
166	Confeción	5	6	6	6	5.85
171	Tarjetas Electrónicas	4	3	3	3	3.28
172	Electrónica	0	0	0	0	0.00
199	Empaque	25	24	24	24	24.35
Incentivos por productividad promedio						24.01

5.1.1 Correlación entre Clima Social en el Trabajo y Productividad

La correlación, entre las medias de clima social en el trabajo y la productividad de las áreas evaluadas, fue de $r = -0.132$ siendo negativa, baja y no significativa. Asimismo, se correlaciono la media del clima con las medias por semana de evaluación (la productividad progresiva durante el mes de marzo), se obtuvo una $r = 0.138$ fue baja y no significativa. (Tabla 5.27)

Tabla 5.27. Correlación entre el Clima Social en el Trabajo y la Productividad Promedio del Mes y la Productividad por Semana en cada C. C.

		Productividad Promedio del Mes	Productividad por Semana
Clima Social en el Trabajo	Correlación de Pearson	-.132	.138
	Sig. (2-tailed)	.557	.541
	N	22	22

En la columna izquierda de la Tabla 5.28 se presentan los resultados de la correlación entre las 10 subescalas y la productividad promedio durante el mes de los C. C., el análisis completo de los resultados muestra una r mínima de 0.013 y una máxima de -0.309, ninguna subescala presenta una relación significativa con la productividad promedio del mes.

En cuanto a la productividad sucesiva de las semanas (columna derecha), la correlación con el clima demuestra una r mínima de 0.027 y una máxima de -0.470, por lo tanto, la única subescala que presentó una correlación significativa fue *Presión* que fue $r = -0.470$, es decir, existe una relación inversamente proporcional entre las variables; sí aumenta la presión en el trabajo la productividad disminuye. (Tabla 5.28)

Tabla 5.28. Correlación entre las subescalas del Clima Social en el Trabajo y la Productividad Promedio del Mes y la Productividad por Semana (N = 22 C. C.)

SUBESCALAS DEL CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO		PRODUCTIVIDAD	
		Productividad Promedio del Mes	Productividad por Semana
Implicación	Correlación de Pearson	.013	.195
	Sig. (2-colas)	.955	.385
Cohesión	Correlación de Pearson	-.047	.286
	Sig. (2-colas)	.835	.197
Apoyo	Correlación de Pearson	.167	.353
	Sig. (2-colas)	.457	.107
Autonomía	Correlación de Pearson	.104	.222
	Sig. (2-colas)	.646	.320
Organización	Correlación de Pearson	.168	.134
	Sig. (2- colas)	.456	.553
Presión	Correlación de Pearson	-.309	-.470*
	Sig. (2-colas)	.162	.027
Claridad	Correlación de Pearson	-.159	.183
	Sig. (2-colas)	.480	.414
Control	Correlación de Pearson	-.261	-.369
	Sig. (2-colas)	.242	.091
Innovación	Correlación de Pearson	-.120	.258
	Sig. (2-colas)	.595	.247
Comodidad	Correlación de Pearson	-.041	.263
	Sig. (2-colas)	.858	.238

* Correlación significativa al nivel 0.05 (2-colas).

DISCUSIÓN

El principal objetivo de una organización es cumplir con la calidad en sus servicios o productos, debido a que el modelo de mejora continua abarca todo el proceso de producción y servicios de una empresa. Por tal motivo, es importante que una empresa este certificada y atienda las observaciones de cada auditoria que se hace posterior a la certificación.

Asimismo, el clima laboral en una empresa es de vital importancia para la vida personal y laboral de los trabajadores, pues es el medio en el que pasan la tercera parte del día y su percepción influye en la realización del trabajo y en la calidad de vida.

Después de haber presentado los resultados de la investigación, se realizó la comparación y análisis de la información proporcionada en el marco teórico y lo encontrado. Inicialmente el objetivo y la hipótesis 1 del presente estudio era evaluar el clima laboral y saber si era diferente en cada uno de los centros de costo y favorable para el desempeño de las actividades, para que la empresa cumpliera con las observaciones hechas en la última auditoria, referentes al elemento 6.4 de la Norma ISO 9001:2000.

Para fines de esta investigación se tomo la definición de clima laboral de Hodgetts (1991): Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

Se han estructurado diversos cuestionarios y encuestas sobre el clima. La escala propuesta por Moss, Moss y Trickett (1974), utilizada en el presente estudio, fue elaborada en el laboratorio de ecología social de la Universidad de Stanford, California, con la finalidad de contar con un instrumento que midiera el Clima Social en el Trabajo; aplicado a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo, para garantizar que se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes laborales, en la muestra que incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos. Fue adaptado en Madrid, España en 1984, se trabajo con 61 empresas y 534 empleados.

Los resultados de evaluar el clima laboral, siendo el primer objetivo del estudio, los datos sugirieron que es favorable, es decir, que las características del lugar de trabajo son percibidas por los individuos e influyen en su trabajo de forma propicia para realizar sus actividades.

Cada centro de costos tuvo un clima laboral diferente y, en general, favorable para la realización de sus actividades, es decir, cada uno tuvo diferentes subescalas significativas. Por lo tanto, se corrobora lo que menciona Brunet (2002), que en una empresa puede haber varios climas laborales (microclimas) como departamentos o unidades, sin embargo, es probable que se parezcan un poco, así que la distinción entre los diferentes climas percibidos no puede ser tan grande. Asimismo, se corrobora la hipótesis 1: “el clima laboral es diferente en cada uno de los centros de costo.

En la investigación se encontró que en la mayoría de los centros de costo las subescalas o factores que resultaron significativos fueron: Implicación, Organización, Control e Innovación. Lo cual muestra que existe entrega por parte de los trabajadores hacia la empresa, conocen sus tareas y las planifican eficientemente, además los supervisores utilizan las reglas para controlar las acciones de sus subordinados sin dejar de animarlos para aportar nuevos enfoques en la realización de sus labores. Ver Tabla 5.2 y Figura 5.1.

También se observaron diferencias entre los centros de costo, existiendo factores que pueden estar debilitando el rendimiento de algunos trabajadores, así como la calidad en su trabajo. Como fue en los C.C. 137 Lijado, 164 Soldado de Tipos y 166 Confección, donde se ve marcado el bajo Apoyo que perciben los trabajadores, es decir, que probablemente los jefes ayudan y animan poco al personal a que exista un clima social agradable, tal vez sin detectar sus necesidades, así como ofreciéndoles poco respaldo para el desempeño de su trabajo, que vaya en pro tanto de la empresa como de los trabajadores.

En el C.C. 136 Rodillos se observó baja puntuación en el factor de Presión, esto es, los trabajadores perciben que la urgencia del trabajo no domina el ambiente laboral, pudiendo ser benéfico por el riesgo que implican las tareas que se realizan en el área. Por último, otro factor relevante fue el Control en el C.C. 131 Niquelado donde los trabajadores perciben poca aplicación de las reglas de la organización para controlarlos, esto puede afectar su desempeño por la indiferencia ante las reglas.

Se llevó a cabo la presentación de los resultados obtenidos de la evaluación del clima laboral ante las autoridades de la empresa, como fueron los directivos y jefes administrativos, la plantilla sindical y los supervisores. Los cuales tomaron nota para posteriormente llevar a cabo las acciones correspondientes y dieron algunas opiniones por las cuales tal vez se sentían así los trabajadores. Por ejemplo, en el C. C. 136 Rodillos los trabajadores se sentían poco apoyados por los supervisores, se opinó que era un área donde sucedía un número considerable de accidentes, por lo cual, ellos se sentían poco atendidos ante el problema.

El planteamiento del problema de la investigación fue indicar si existía relación entre un clima laboral favorable con un alto nivel de productividad, primero por la sugerencia que se hizo en la última auditoría de calidad y por la importancia que tiene la productividad para la empresa.

La hipótesis 2 a comprobar era “el clima laboral favorable se relaciona con una alta productividad”. Aunque han existido diversas investigaciones, no se ha podido llegar a un acuerdo común.

Judson (1986) proponía que las relaciones laborales inadecuadas son un factor que poco tiene que ver con el debilitamiento sufrido por la productividad de la industria, por los resultados anteriores, sobre la correlación entre las medias del clima y la productividad, se puede decir que la relación es baja o casi nula entre las variables. Por lo tanto, se apoya la hipótesis de Judson, la alta productividad no se relaciona con el clima laboral favorable de la empresa.

Bartram, Robertson y Callinan (2002) proponían que el clima era relevante para la predicción de la situación económica, en específico la productividad de la empresa. (Citado en Patterson, Warr y West, 2004) Por tal motivo, en el estudio se realizó una correlación del clima laboral con la secuencia de la productividad en el mes, obteniendo una correlación no significativa. Se podrían ocupar otros indicadores de la productividad para comprobar la hipótesis de los investigadores.

El estudio que se revisó para el tema, Patterson, Warr y West, en 2004, evaluaron 17 factores, de los cuales 8 tuvieron una relación significativa con la productividad de las empresas. En este estudio, se evaluaron 10 factores del clima laboral, de los cuales uno tuvo relación significativa con la productividad y fue la Presión, es decir, la productividad se puede relacionar con el grado en que se presiona a los trabajadores a cumplir sus actividades laborales.

CONCLUSIONES

Al iniciar con esta investigación el tema de primordial interés era saber si existía relación entre un clima laboral favorable con un alto nivel de productividad en una organización de la iniciativa privada, la muestra fue de 161 sujetos de los cuales eran 131 hombres y 30 mujeres, ocupando puestos de nivel operativo pertenecientes al sindicato de la organización. A continuación se presentan las conclusiones que se obtuvieron de esta investigación.

Los resultados de la investigación indican que existe un clima laboral favorable. Se puede concluir que el clima laboral que perciben los trabajadores es diferente en cada uno de los centros de costo, algunos factores del clima fueron percibidos como desfavorables.

Se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre un clima favorable y un alto nivel de productividad, pero cabe precisar que existe relación significativa entre el factor de Presión y la productividad.

En conclusión, en los centros de costo evaluados los trabajadores perciben buenas relaciones interpersonales con su grupo de trabajo, los trabajadores se comprometen con su trabajo y conocen bien sus actividades, se organizan y los supervisores los controlan por medio de las reglas y normas de la empresa, además de animarlos positivamente. Por lo tanto, se debe animar a los trabajadores en mayor medida a ser autosuficientes, a tomar iniciativas en la ejecución de sus tareas y fomentar el compañerismo y la ayuda mutua.

LIMITACIONES

Las limitaciones en el presente estudio fueron varias, no existe la estandarización del cuestionario WES para la población mexicana. También el instrumento sólo admite dos posibles respuestas (falso-verdadero) sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores.

En los estudios anteriores, los investigadores evaluaron a un número significativo de compañías, por lo tanto la muestra fue significativa para establecer correlaciones y poder generalizar, además quizá la población fue homogénea.

Para la tesis, la muestra utilizada no fue lo suficientemente significativa y homogénea, porque se evaluaron solo a 161 trabajadores de una sola empresa, dejándose fuera al personal que estaba de incapacidad o que tenía algún permiso para faltar, además el número de hombres es mayor que el de mujeres (81.4% y 18.6%, respectivamente), por lo tanto los resultados no se pueden generalizar para todas las compañías. El que haya más trabajadores hombres en áreas de fabricación puede influir porque el sexo es una variable importante en cualquier estudio, debido a que cada uno juega un rol diferente en cualquier área de trabajo.

Otra limitación fue no tomar en cuenta algunas variables, como la escolaridad de cada trabajador debido a que es diferente, esto puede influir al igual que el sexo, porque los que tienen mayor nivel de estudios tienen la oportunidad de subir de nivel y los demás no, esto puede influir en su desempeño diario, en consecuencia en la productividad.

Otra variable que no se consideró fue la antigüedad de cada trabajador en el puesto, es una variable intermediaria, puede reflejar el estado interno y la salud de la organización, cuando se realizó el estudio algunos de los trabajadores tenían poco tiempo en la organización, así que no estaban tan integrados al equipo de trabajo.

SUGERENCIAS

Antes de sugerir algunas modificaciones, es necesario que primero la organización tome en cuenta la evaluación del clima laboral, de ahí identificar los factores del clima que están afectando el desempeño de los trabajadores y basándose en esto tomar medidas que vayan en beneficio del trabajador y de la empresa.

Se sugiere que cuando se estudie el clima laboral se tome en cuenta la antigüedad del trabajador en el puesto. Asimismo, que la empresa tome medidas que fortalezcan el apoyo de los supervisores hacia los trabajadores, mediante la detección de necesidades reales que puedan afectar su desempeño, animarlos a que exista más compañerismo y trabajo en equipo.

Para la mejora de productividad de la empresa evaluada se proponen las siguientes acciones. Existen muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones de manufactura y servicios. Entre ellos están la planeación y control del inventario, el sistema de inventario justo a tiempo, la investigación de operaciones, la aplicación de redes de tiempo-eventos, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, el diseño asistido por computadora, la manufactura asistida por computadora y el protocolo de autorización de la manufactura.

Para la compañía que se estudio, se sugiere una administración por medio del análisis de valores. Así mejora la productividad mediante la reducción de desechos. En un estudio organizado y creativo para determinar costos innecesarios en el producto, abarcando desde el costo del diseño, materiales, proceso de fabricación y especificaciones.

El método anterior consiste en reducir costo que destaque la función del producto, arroja como resultado los gastos innecesarios, mejora el valor del producto a un costo inferior sin reducir la calidad en relación:

- Buen manejo del personal, políticas internas y utilización de incentivos económicos y morales, para elevar la productividad.
- Manejo y mantenimiento de la maquinaria y equipo de trabajo.
- Adecuar el área de trabajo de acuerdo al espacio y tarea a desempeñar (calefacción, ventilación, aire acondicionado, entre otros).
- Sistemas administrativos adecuados y de tecnología.
- Buena administración financiera.
- Estudio de fabricación, mercado y promoción constantes.

Cierto es que la aplicación de un enfoque estratégico a la productividad requiere de tiempo, recursos y una actitud disciplinada para poder observar cuidadosamente todos los aspectos de las operaciones

de una compañía, tanto las de los departamentos de línea como las de asesoría. Sin embargo, es el único enfoque que ofrece una esperanza genuina de obtener beneficios sustanciales y duraderos.

Además, desde el inicio, deben prestar una atención preferente a la puesta en marcha del proyecto. Asimismo, deben ver el proceso que conduce a una elección estratégica como una valiosa oportunidad de participar directamente y obtener el respaldo de muchos de los supervisores y directivos responsables de su ejecución.

Por último, se sugieren algunas mejoras sobre el estudio y temas para posteriores investigaciones sobre el tema.

La presente investigación debe ser ampliada, es decir, evaluar a todos los trabajadores y empleados de la empresa (nivel operativo y nivel administrativo), con esto hacer una comparación entre los niveles de personal según su jerarquía, es decir, que se lleve a cabo una comparación entre el clima que perciben los trabajadores contra el que perciben los supervisores y administrativos. Aunque la actual evaluación no puede ser utilizada, debido a que está limitada por un periodo de tiempo, es por ello que la intervención fue inmediata porque la variable es conductual cambia continuamente. Posteriormente, llevar a cabo las acciones para la mejora de la productividad, como la anterior mencionada.

El clima laboral es un tema situacional en donde intervienen diversos factores, por lo cual se podrían estudiar estos por separado, es decir, cada una de las subescalas de la prueba. Aunque primero debería hacerse la estandarización y normalización de la prueba en México, para obtener calificaciones estándar referentes a nuestra población.

La prueba se aplicó a trabajadores del nivel operativo, por lo que la prueba es muy general y no se detectó la verdadera opinión de ellos, por lo cual sería necesario realizar un cuestionario de tipo abierto para que expresen sus necesidades o sugerencias acerca del clima y así colaborar para establecer planes de acción.

Sería conveniente que el estudio se realizara en un número significativo de empresas, para poder generalizar y establecer con certeza la relación existente entre el clima laboral y sus factores y la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. A. (1995). El diagnóstico del clima organizacional en una institución privada de educación superior y la forma de intervención para modificarlo. Tesis no publicada. Licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aguilera, C. F. y Sotres, R. G. S. (2003). Propuesta de un programa de desarrollo para modificar actitudes. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arias, G. F. (1981). Los test. México: Trillas.
- Ariza, M. J. A., Morales, G. A. C. y Morales, F. E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. España: McGraw Hill Interamericana.
- Board, R. (1980). El psicoanálisis de las organizaciones. Argentina: Paidós.
- Brown, W. B. y Moberg, D. J. (1983). Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral, reimpresión 1990. México: Limusa.
- Brunet, L. (1987 / 2002). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias (4ª reimpr.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2000) (99ª edición). México: Porrúa.
- Cornelio, M. E. D. (2000). Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cruz, F. P. (1991). Proyección y alcance del psicólogo del trabajo en el sector público y privado del área metropolitana. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1988). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo, 11ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Durán, L. L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Everett, E., Resaber, J. y Ruch, W. (1985). Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento. México: Trillas.
- Flores, P. G. (1995). Clima laboral: satisfacción y desempeño personal (propuesta de evaluación). Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Flores, S. M., Ríos, E. O. y Saenz, B. V. (2003). Clima laboral y su relación con factores sociodemográficos en empleados de diversas instituciones bancarias. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- Gallardo, M. A. L. y Taboada, B. I. S. (2004). Motivación de logro y satisfacción laboral en el instituto nacional de ciencias médicas y nutrición. Salvador Zubiran. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 3ª edición. México: Manual Moderno.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación, 3ª edición. México: McGraw Hill.
- Hodge, B. J., Anthony W. P. y Gales L. M. (2001). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico, 5ª edición. España: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. (1991). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Judson, A. S. (1986). La incómoda verdad sobre la productividad. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Producción II, 65-71.
- Katz, D. (1981). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento, 4ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global, 11ª edición. México: McGraw Hill.
- Kossen, S. (1995). Recursos humanos en las organizaciones, 5ª edición. México: Harla.
- Martínez, R. P. y Mendizábal, B. E. (2001). Influencia del clima laboral sobre la rotación de personal en una empresa de la iniciativa privada. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Méndez, J. (1996). Fundamentos de economía, 3ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Méndez, J. S. (2002). Economía y la empresa, 2ª edición. México: McGraw Hill.
- Montiel, C. (2003). Relación funcional entre satisfacción laboral y productividad. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Centro Universitario Emmanuel Kant.
- Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1989). Escalas de clima social, versión española, 3ª edición (1995) Madrid, España: TEA Ediciones.
- Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo, 6ª edición. México: Thomson Learning.
- Müller de la Lama, E. (1999). Cultura de calidad de servicio. México: Trillas.
- Namakforoosh, M. (1996). Metodología de la investigación. México: Limusa.
- Normas Mexicanas IMNC. (2000) México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

- Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. Journal of occupational and organizational psychology, 77, ProQuest Psychology Journals, p.193.
- Pigors, P. (1984). Administración de personal. Un punto de vista y un método. México: CECOSA.
- Robles, G. y Alcérreca, C. (2000). Administración. Un enfoque interdisciplinario. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, M. (1996). La psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, S. C. L. (2003). Motivación al logro y satisfacción laboral en empleados de la dirección general de servicios de cómputo académico. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schein, E. H. (1972). Psicología de la organización. México: Prentice Hall Internacional.
- Sirota, D. (1981). Administración de la productividad. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Producción I, 89-94.
- Tapia, A. V. (2003). Clima laboral en el personal de una empresa del ramo de servicios. Tesis para obtener el grado de licenciado en Psicología. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Trueba, A. U. (2002). Ley Federal del Trabajo. México: Porrúa.
- Zepeda, H. F. (1999). Psicología organizacional, 1ª edición. México: Addison Wesley Longman, Pearson.

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra trabajador se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una cruz en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí en la Hoja, para evitar equivocaciones.

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los trabajadores que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.

11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al trabajador que hace algo bien.
14. Los trabajadores poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.

21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los trabajadores.
24. Se anima a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día".
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse.
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.

31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los trabajadores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los trabajadores.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.

38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los trabajadores ponen gran esfuerzo en lo que hacen
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los trabajadores por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los trabajadores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al trabajador los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se ha utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los trabajadores comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los trabajadores no intentan ser especiales o independientes
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
56. Es difícil mantener durante mucho tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los trabajadores tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los trabajadores con tareas muy distintas es esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los trabajadores.
64. Se anima a los trabajadores a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los trabajadores trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los trabajadores.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los trabajadores hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los trabajadores comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los trabajadores actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los trabajadores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades o cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
81. De diario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus trabajadores.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir proyectos futuros.
85. Los trabajadores suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los trabajadores para que sean precisos y ordenados.
88. Si un trabajador llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

**COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**