



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EVIDENCIAS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL,  
PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LAS ORGANIZACIONES.**

**T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
GRACIELA ROMERO GONZAGA**

**DIRECTOR DE LA TESINA:  
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**



Ciudad Universitaria, D.F.

Abril, 2009.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# I N D I C E

|   | Pág. |
|---|------|
| Resumen   | 3    |
| Introducción  | 4    |
| <b>Capítulo 1. Clima Organizacional</b>   |      |
| 1.1    Introducción   | 6    |
| 1.2    Antecedentes   | 6    |
| 1.3    Definición   | 8    |
| 1.4    Enfoques de Clima  | 13   |
| 1.5    Tipos de Clima   | 14   |
| 1.6    Factores o Dimensiones del Clima Laboral   | 17   |
| 1.7    Causas y Efectos   | 22   |
| <b>Capítulo 2. Productividad</b>  |      |
| 2.1    Introducción   | 30   |
| 2.2    Definición   | 31   |
| 2.3    Teorías Psicológicas que explican y predicen un<br>Comportamiento productivo   | 33   |
| 2.4    Métodos para la mejora de la Productividad   | 42   |
| 2.5    Principios prácticos para la Productividad en México   | 50   |
| <b>Capítulo 3. Satisfacción Laboral</b>   |      |
| 3.1    Introducción   | 55   |
| 3.2    Antecedentes   | 56   |
| 3.3    Definición   | 60   |
| 3.4    Causas de la Satisfacción Laboral  | 62   |
| 3.5    Consecuencias de la Satisfacción Laboral   | 63   |
| 3.6    Características Personales que influyen en la<br>Satisfacción Laboral  | 67   |
| <b>Capítulo 4. Evidencias de la relación entre Clima Laboral, Productividad y<br/>Satisfacción Laboral en las organizaciones.</b> |      |
| 4.1    Introducción   | 71   |
| 4.2    Investigaciones empíricas actuales   | 75   |
| 4.3    Factores Laborales que determinan la Satisfacción  | 85   |
| Conclusiones y Sugerencias  | 88   |
| Bibliografía  | 92   |

## R E S U M E N

---

Se ha discutido de manera informal entre los administradores de las organizaciones, la manera de incrementar la eficiencia organizacional, impulsando el desempeño de los empleados, sin llegar a cuestionar por desconocimiento la relación que guarda el clima organizacional y las variables de la productividad y la satisfacción laboral; y es que se ha encontrado literatura vasta que relaciona el clima y la satisfacción, sin embargo una relación entre las tres variables no ha sido indagada a profundidad en México, por lo que en este trabajo se expresa la importancia de esta relación, a partir de estudios actuales en organizaciones que demuestran la importancia del clima y la satisfacción para obtener una mayor productividad en los empleados. Es importante tener claros los conceptos de clima laboral, satisfacción y productividad para abordar nuestro objetivo de evidenciar la relación de clima laboral con productividad y satisfacción en las organizaciones; para así iniciar, encaminar o fortalecer estudios actuales en nuestro país, poniendo énfasis en un factor que es inquietante hoy en día en las organizaciones y que es la productividad.

## I N T R O D U C C I Ó N

El presente trabajo surge a raíz de una inquietud por los procesos que dan lugar a la productividad en las empresas; es de hecho este factor algo que preocupa no sólo a los directivos o gerentes de las organizaciones, sino aún más a los asesores en recursos humanos, quienes se ven agobiados por dar resultados o bien incrementar dichos resultados al lado de colaboradores que poseen un perfil adecuado para el puesto y, sin embargo, no demuestran el desempeño que requieren los jefes inmediatos. Aquí, se plantea la incidencia de factores que dependan, no ya de los trabajadores, sino del ambiente propio de la empresa, es decir, aspectos relacionados con el clima laboral que den como resultado una productividad creciente y una deseable satisfacción laboral.

El objetivo de esta tesina es mostrar las evidencias existentes entre el clima organizacional, la productividad y la satisfacción laboral. Para ello, en el primer capítulo se dan a conocer los antecedentes históricos que dan lugar a la definición actual del concepto de clima organizacional y los enfoques que expresan el modo en que ha sido definido el clima por algunas corrientes psicológicas. Así mismo, se tratan los diversos tipos de clima laboral que pueden existir en las organizaciones actuales, vinculados con el liderazgo; se mencionan de acuerdo a diversos estudios efectuados por investigadores del área de clima, los factores o dimensiones importantes que dirigen el comportamiento de los empleados y, finalmente, se muestran las causas y los efectos que pueden traducir un clima laboral a partir de la interacción con sus procesos organizacionales.

En el Capítulo 2 se aborda la productividad conceptualizándola a partir del enfoque económico empresarial y se dan a conocer las teorías psicológicas existentes que proponen el incremento de la productividad en los empleados, sin embargo, algunas de ellas son casos que requieren de más estudios y otras son refutables por no ser consistentes. Adicionalmente, se exponen los métodos que pretenden mejorar la productividad de acuerdo a su importancia y que actualmente se aplican en las empresas. Por último, se intenta una aproximación de los principios de la productividad en México, derivada de una inquietud con este tema presente en las organizaciones.

El capítulo 3 toca el tema de la satisfacción laboral, en donde se tratan los antecedentes históricos del tema, retomado por diversos investigadores que tenían como fin el esclarecer la importancia de la satisfacción a partir de los pensamientos, afectos o emociones de los trabajadores sobre el desempeño; posteriormente se define el concepto de satisfacción laboral, se muestran las causas así como las consecuencias que generan varias de las relaciones claves de la satisfacción en el trabajo y, por último, se plantean las posibles características personales vinculadas con la estructura laboral, que posibilitan la satisfacción laboral.

El último capítulo, el cuarto, evidencia la relación entre el clima laboral y las variables de la productividad y la satisfacción laboral a partir de investigaciones actuales orientadas a encontrar el vínculo existente entre las dimensiones del clima organizacional y las variables de interés. Además de lo anterior, también se manifiestan los factores laborales que determinan la satisfacción, de acuerdo con una revisión de la bibliografía actual desde el punto de vista organizacional, los cuales influyen para mejorar la percepción del clima y para que los empleados se sientan más satisfechos y haya más probabilidad de una estabilidad laboral.

Con lo anterior, se pretende dar pauta para invitar a la realización de subsecuentes estudios en México que avalen la anterior relación dinámica en las empresas para que, consecuentemente, abone en el enriquecimiento del concepto de *productividad*.

## **Capítulo 1. Clima Organizacional**

### **1.1 Introducción**

A lo largo de la historia en el tema de las organizaciones productivas, se ha considerado importante el estudio del clima organizacional, ya que este concepto llega a afectar a los procesos organizacionales y psicológicos como son la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación; puede, por tanto, influir en la eficiencia y productividad de la organización. Por esto mismo, el clima laboral es de vital importancia para un serio análisis, por el efecto que puede llegar a tener en procesos organizacionales trascendentes para el desarrollo de una organización, en razón de que afecta a los miembros de la misma.

Por lo anterior se puede entender que el clima laboral es tanto una causa como un efecto, es decir si afecta los procesos organizacionales y psicológicos de una empresa es una causa y al influir esto en la eficiencia y productividad de los empleados es un efecto.

### **1.2 Antecedentes**

En 1911, con la administración científica y gracias a los estudios publicados de Frederick Taylor, ingeniero norteamericano considerado el padre de la administración científica, se agilizó el proceso de producción, se dividió el trabajo en tareas simples, repetitivas, ciclos cortos y de fácil aprendizaje, en donde el trabajador carecía de autonomía y se aplicaba una política de incentivos económicos en función de la productividad; esto resultaba muy redituable para las empresas y con ello hacía más fácil cambiar al personal que no llevara el ritmo de la producción de los demás. Con lo anterior se demostró que no se tomaba en cuenta la actitud de los empleados hacia su trabajo y así el clima laboral era ignorado (Rodríguez, 1998).

Posteriormente, de 1927 a 1932, las investigaciones realizadas por Elton Mayo y su equipo, estimaron la necesidad de tomar en cuenta al trabajador en relación con la organización, ya que definieron que la satisfacción laboral influye de un modo determinante en la productividad del empleado. (Rodríguez, 1998).

En 1940 se da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la organización, ya que se considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, siendo el factor humano determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Rensis Likert y Douglas Mc Gregor; este último fue el principal representante de la administración por objetivos quien, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tienen el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización (Arias, 1998).

Katz y Kahn en 1966 desarrollaron un modelo basado en la teoría general de sistemas creada en la década de los cincuentas del siglo pasado. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto, en permanente transformación. Plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes (Soria, 2008).

Finalmente durante la década de los 60's en el Instituto Tavistock de Gran Bretaña, Trist y Emery (citados en Guevara, 2008) dieron origen al enfoque sociotécnico, el cual concibe a la organización como una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y el subsistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea).

### **1.3 Definición**

Varios autores e investigadores del clima organizacional, han hecho aportes importantes para definir el concepto de clima organizacional, algunas de estas definiciones recientes se mencionan a continuación:

Gibson (1984), trató de sintetizar la definición de clima organizacional, refiriéndose a las propiedades que perciben los participantes de las características del ambiente de trabajo. Según este autor, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados, los cuales se dan en una organización. Esto es, los involucrados consideran que el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes integradas.

Para Brunet (1987) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad y esta influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, el estilo de liderazgo, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular que constituye una suerte de *personalidad* que impacta la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados.

Rodríguez (1998) afirma que el clima organizacional es la estructura psicológica de la organización y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter de su medio interno y, todo esto, es resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros.

Werther (2000) define el clima organizacional o atmósfera laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta y satisfacción y, por lo tanto, en la productividad.

Por su parte Chiavenato (2000) la define como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Adicionalmente, asume que es la propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por sus miembros, la cual influye en su comportamiento.

Rubio, en el año 2002 (citado en Guzmán, 2006), conceptualiza el clima laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta.

Como se puede notar, los anteriores autores manejan con diferentes puntos de vista la definición de clima laboral, sin embargo, en esencia concuerdan en su concepto. En el presente capítulo se retomará a Brunet, ya que es el autor más representativo, quien ha reunido investigaciones anteriores, profundizando en el tema.

Por su parte, James y Jones (citado en Brunet 1987), dos investigadores estadounidenses, restringieron la dificultad para definir lo que es el clima organizacional e identificaron tres modos o medidas que facilitan su definición.

### ***1. Medida múltiple de los atributos organizacionales.***

De acuerdo con Brunet (1987) esta medida considera al clima laboral como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras; tienen permanencia relativamente estable en el tiempo e influyen en la conducta de los trabajadores. Bajo esta premisa, el clima se convierte en un término general, sinónimo de ambiente organizacional, en donde la metodología usada para investigar el clima es la medida objetiva de sus componentes, de su estructura. Sin embargo, definir el clima desde este punto de vista es criticable, ya que los factores por estudiar son demasiados como para analizarlos en su conjunto y, generalmente, sólo incluyen algunas variables que interesan a directivos de las empresas, no muestran cómo se vinculan entre sí estas variables, ni tampoco de qué manera se relacionan con el funcionamiento organizacional y, lo más

importante, deja de lado la causa fundamental del comportamiento asociada a la interpretación que el empleado hace de su entorno en el trabajo.

Villagómez (2008), indica que a esta medida se le conoce también como enfoque **realista u objetivo** y que los autores más representativos de esta aproximación son Gellerman 1960, Campbell y Colbs 1970 y Litwin y Stringer 1978. Desde la óptica de estos autores, el Clima Organizacional se presenta como una realidad dentro de las organizaciones, independientemente de las percepciones que los trabajadores hagan sobre la organización donde laboran. Dentro de este enfoque, el clima se mide de manera objetiva, por lo que sólo estudia comportamientos objetivos como el ausentismo, la productividad y el número de accidentes.

## ***2. Medida perceptiva de los atributos individuales.***

Representa una definición deductiva del clima organizacional, la cual vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Esta percepción define el clima como elementos meramente individuales, relacionándolo con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Así, el individuo, al percibir el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le pueda satisfacer, el clima resulta ser inestable y no es en el tiempo uniforme, dentro de una organización o departamento, pues puede cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere (Brunet, 1987).

Esta medida por lo tanto, no aporta nada nuevo a las teorías organizacionales, ya que hace a un lado a la organización en provecho de un solo elemento, el hombre, quien considera opiniones y características personales más que variables organizacionales. Con frecuencia, para medir el clima con esta opción, se emplea el cuestionario para conocer qué tan satisfechos se encuentran los trabajadores de una determinada organización (Villagómez, 2008).

### ***3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales***

En esta medida se consideran las características percibidas de la organización o de una parte de la ella, que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o departamentos actúan con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de éstas es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información, la cual proviene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, así como de las características personales y de su organización (Brunet, 1987).

La definición más utilizada por los investigadores es la tercer medida, que propone la influencia conjunta del medio y la personalidad del trabajador, determinando su comportamiento de tal manera que la percepción del clima organizacional está en función de las características del que percibe, de las características de la empresa y de la interacción entre estos dos elementos.

Esta medida también es conocida como enfoque **fenomenológico, subjetivo o personal** y entre los investigadores destacados de esta aproximación se pueden citar a Nyles, Pritchard e Ingel 1980; Fiel y Abelson 1982, Scheneider 1990; Furham y Goodstein 1994 y Rubio y Navarro 1999, (citados en Villagómez, 2008), los cuales globalmente definen al clima como las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo dado, como su personalidad o el sentimiento del lugar de trabajo. En el enfoque fenomenológico existen dos tipos de medidas perceptivas: la primera hace referencia a las percepciones de los trabajadores del clima, está enfocada o relacionada con los valores y necesidades de los individuos, esto es, se percibe el clima de una empresa en función de las necesidades que la organización pueda satisfacer a sus empleados; la otra medida perceptiva, más que enfocarse a las necesidades, se orienta a la percepción que tiene un trabajador acerca de los atributos organizacionales. De las percepciones que tiene un trabajador del clima, se obtiene información importante acerca de los factores que

intervienen o afectan al comportamiento del individuo, su satisfacción y su productividad (Villagómez, 2008).

En suma, tomando en cuenta las anteriores medidas o enfoques, el clima laboral es un conjunto de valoraciones, experimentales y vivenciales, definidas por los miembros de una organización que impactan en su comportamiento, así como en los procesos organizacionales como el liderazgo, la toma de decisiones o la motivación, entre otras.

Como punto adicional, es importante hacer una diferencia entre clima y cultura organizacional, ya que pueden llegar a confundirse en el manejo de cada una de ellas.

Para Chiavenato (2000), cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Para Robbins (2004) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar la cultura define los límites, es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Robbins concluye, que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Para finalizar, el clima y cultura organizacional tienen su base en comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene un carácter temporal, mientras que la cultura posee un carácter más duradero, esto de acuerdo con Escat (2006).

## **1.4 Enfoques de Clima**

De acuerdo con Brunet (1987) los orígenes teóricos del clima laboral, no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se los confunde con la noción de cultura y algunas veces con liderazgo. Pero al parecer, el concepto de clima laboral, está constituido por el pensamiento de dos grandes escuelas que son resultado de sus investigaciones.

*Escuela de la Gestalt.* Sus principales representantes son Wolfgang Kohler y Karl Duncker; se centra en la organización de la percepción, donde el *todo* es diferente a la suma de sus partes. En esta escuela se relacionan dos principios importantes en la percepción del individuo:

- a) captar el orden de las cosas y cómo existen en el mundo; y
- b) crear un nuevo orden a través de un proceso de integración del pensamiento.

En suma, esta escuela señala que los trabajadores comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan de acuerdo a la forma en que ven el mundo. Así, la percepción del ambiente de trabajo y del entorno influye en el comportamiento de los trabajadores.

La *Escuela Funcionalista*, de William James y John Dewey, fundamenta que el comportamiento y el pensamiento de un trabajador dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del empleado a su medio laboral.

Como se puede apreciar, la escuela de la gestalt afirma que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, a diferencia de lo que proponen los funcionalistas, en cuanto al papel de las diferencias individuales en este mecanismo, de tal manera que un empleado interactúa con su medio, pero participa en la determinación del clima que vive (Brunet, 1987).

A pesar de las diferencias de estas escuelas al realizar estudios del clima, ambas tienen en común un elemento: el nivel de homeóstasis o equilibrio que los individuos tratan de obtener del mundo que los rodea, por lo que los individuos tratan de obtener información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable del mundo que los rodea. Por ejemplo, si un trabajador percibe aceptación y buen trato por parte de su jefe, es decir un clima positivo, tenderá a comportarse de manera afable; de la misma manera, si percibe un clima hostil dentro de la organización en la que labora, su respuesta será comportarse de manera defensiva, de tal suerte que pueda provocar un equilibrio con su medio. (Villagómez, 2008).

### **1.5 Tipos de Clima**

En 1974, Rensis Likert (citado en Brunet, 1987) un investigador reconocido por sus trabajos en psicología organizacional, presenta su teoría del clima organizacional o de los *sistemas* de organización, la cual tiene el fin de presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no ya la realidad objetiva.

En su cuerpo teórico, Likert maneja tres variables que determinan las características de la organización e influyen en la percepción del clima de la misma:

- 1) variables causales, que determinan la evolución y los resultados de la organización, como la estructura, la administración de reglas, decisiones, entre otras,
- 2) variables intermediarias, que reflejan la salud de una empresa, como las motivaciones, las actitudes, los objetivos del rendimiento, la comunicación; y

3) variables finales, que reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas; las cuales surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente.

La combinación de las anteriores variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones (Brunet, 1987):

### ***Clima de Tipo Autoritario.***

*Sistema I, Autoritario Explotador.* La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuye según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Así, la comunicación de la dirección con sus empleados no existe, sólo en forma de directrices y de instrucciones específicas.

*Sistema II, Autoritario Paternalista.* La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como la del amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. Las recompensas y, algunas veces, los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores.

Las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. La dirección juega mucho con las necesidades sociales que sus empleados tienen, sin embargo, existe la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado que no ponga en riesgo las relaciones humanas.

### ***Clima de Tipo Participativo.***

*Sistema III, Participativo Consultivo.* La dirección en este tipo de sistema tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente 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 utilizan para motivar a los trabajadores, tratando de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción superior-subordinado y muchas veces se presenta un alto grado de confianza. Los aspectos más importantes de los procesos se delegan de arriba hacia abajo con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Es un ambiente dinámico en el que la administración trabaja bajo la forma de objetivos por alcanzar.

*Sistema IV, Participación en Grupo.* Aquí la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se fomentan 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, la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados. La dirección y los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, los cuales se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En suma, Likert aborda los calificativos abiertos y cerrados con respecto a los anteriores tipos de climas. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Los sistemas III y IV corresponden a este tipo de clima. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son

características de este tipo de clima, el I y el II. Esta teoría postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficiencia individual y organizacional. (Brunet, 1987).

### **1.6 Factores o Dimensiones del Clima Laboral**

El comportamiento de los individuos en una organización se halla bajo el influjo de numerosos estímulos que provienen del propio medio. La organización está caracterizada por varios factores o dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial en este punto es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo (Brunet, 1987).

En la página siguiente se presenta la Tabla 1, donde se puede clarificar cierto número de factores o dimensiones propuestos por diversos investigadores, (indicados en la misma tabla). El número de factores que se encuentran en conjunto es bastante heterogéneo, puesto que se observan de dos hasta once factores en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro.

También hay ciertos factores que coinciden entre sí, lo que indica que hay varios factores comunes del clima entre los señalados por los investigadores.

**Tabla 1. Factores o Dimensiones del Clima Organizacional**

| Halpin y Crofts (1963)                                | Forehand y Gilmer (1964)                       | Likert (1967)   | Litwin y Stringer (1968)      |
|---|--|---|-------------------------------|
| 1. Cohesión entre el cuerpo docente.                  | 1. Tamaño de la organización.                  | 1. Métodos de Mando.  | 1. Estructura.                |
| 2. Grado de compromiso del cuerpo docente.            | 2. Estructura organizacional                   | 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.                   | 2. Responsabilidad.           |
| 3. Moral de grupo.                                    | 3. Complejidad sistemática de la organización. | 3. Naturaleza de los procesos de comunicación.                | 3. Recompensa.                |
| 4. Apertura de espíritu.                              | 4. Estilo de liderazgo.                        | 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. | 4. Riesgo.                    |
| 5. Consideración.                                     | 5. Orientación de fines.                       | 5. Toma de decisiones.  | 5. Apoyo.                     |
| 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. |  | 6. Fijación de los objetivos o de las directrices.            | 6. Normas.                    |
| 7. Importancia de la producción.                      |  | 7. Procesos de control.                                       | 7. Conflicto.                 |
|   |  | 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.            |                               |
| Meyer (1968)  | Schneider y Bartlett (1968)                    | Friedlander y Margulies (1969)                                | Bowers y Taylor (1970)        |
| 1. Conformidad.                                       | 1. Apoyo proveniente de la dirección.          | 1. Empeño.  | 1. Toma de decisiones         |
| 2. Responsabilidad.                                   | 2. Interés por los empleados.                  | 2. Obstáculos.  | 2. Motivación.                |
| 3. Normas.  | 3. Conflicto.                                  | 3. Intimidación.  | 3. Interés por los empleados. |
| 4. Recompensa.  | 4. Independencia de los agentes.               | 4. Espíritu de trabajo.                                       | 4. Comunicación.              |
| 5. Claridad organizacional.                           | 5. Satisfacción.                               | 5. Actitud.   | 5. Apertura vs. rigidez       |
| 6. Espíritu de Trabajo.                               | 6. Estructura organizacional.                  | 6. Acento puesto sobre la producción.                         |                               |
|   |  | 7. Confianza.   |                               |
|   |  | 8. Consideración.   |                               |

**Tabla 1. (continuación.)**

| Payne et. al.<br>(1971)   | Pritchard y Karasick<br>(1973)  | Lawler et. al.<br>(1974)   | Mosel e Insel<br>(1974)   |
|---|---|--|---|
| 1. Tipo de organización.<br>2. Control.   | 1. Autonomía.<br>2. Conflicto contra cooperación.<br>3. Relaciones sociales.<br>4. Estructura organizacional.<br>5. Recompensa.<br>6. Relación entre rendimiento y remuneración.<br>7. Niveles de ambición de la empresa.<br>8. Estatus.<br>9. Flexibilidad e innovación.<br>10. Centralización.<br>11. Apoyo.                  | 1. Competencia eficacia.<br>2. Responsabilidad.<br>3. Nivel práctico concreto.<br>4. Riesgo.<br>5. Impulsividad. | 1. Apoyo.<br>2. Autonomía.<br>3. Claridad organizacional<br>4. Cohesión.<br>5. Confort.<br>6. Control.<br>7. Flexibilidad e innovación.<br>8. Implicación.<br>9. Presión.<br>10. Tarea. |
| Gavin<br>(1975)   | Steers<br>(1975)  | Crane<br>(1981)  | Brunet<br>(1987)  |
| 1. Estructura.<br>2. Obstáculo o trabas.<br>3. Recompensa.<br>4. Espíritu de trabajo.<br>5. Confianza y consideración por parte de los administradores.<br>7. Riesgos y desafíos. | 1. Estructura organizacional.<br>2. Refuerzo.<br>3. Centralización del poder.<br>4. Posibilidad de cumplimiento.<br>5. Formación y Desarrollo.<br>6. Seguridad contra Riesgo.<br>7. Apertura contra Rigidez.<br>8. Estatus y moral.<br>9. Reconocimiento y retroalimentación.<br>10. Competencia y flexibilidad organizacional. | 1. Cohesión.<br>2. Autonomía.<br>3. Consideración.<br>4. Estructura organizacional.<br>5. Orientación a Fines.   | 1. Autonomía.<br>2. Consideración.<br>3. Estructura organizacional.<br>4. Recompensa.   |

Fuente: (Brunet, 1987 y Villagómez, 2008).

A continuación se presentan algunas de las definiciones más representativas, a manera de ejemplo, que los diferentes autores han propuesto para describir los anteriores factores del clima laboral:

- *Métodos de mando.* Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- *Fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus empleados.
- *Procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- *Procesos de Tomas de decisiones.* La pertinencia de las informaciones en que basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- *Procesos de Planificación.* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- *Procesos de Control.* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- *Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planificación, así como la formación deseada.
- *Estructura.* Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- *Responsabilidad individual.* Sentimiento de autonomía, sentimiento de ser su propio patrón.
- *Remuneración.* Percepción de equidad en la remuneración, con trabajo bien hecho.
- *Riesgos y toma de decisiones.* Percepción del nivel de reto y de riesgo, tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- *Apoyo.* Sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- *Tolerancia al conflicto.* Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
- *Apoyo patronal.* ¿Hasta qué punto están los mandos superiores interesados en el progreso de sus empleados, en impulsar sus esfuerzos y en generar y mantener un espíritu amistoso de cooperación?

- *Implicación con los nuevos empleados.* Se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos empleados.
- *Autonomía.* Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- *Conflicto y cooperación.* Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que aquéllos reciben de su organización.
- *Relaciones sociales.* Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- *Flexibilidad e innovación.* Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- *Desempeño.* Mide la aplicación individual del personal en su trabajo.
- *Obstáculos.* Se apoya en el sentimiento que tiene el personal de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su jefe.
- *Intimidad.* Se trata de la percepción experimentada del personal, en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
- *Actitud distante.* Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del jefe que prefiere atenerse a las reglas establecidas, antes de entrar en una relación afectiva cualquiera con sus empleados.
- *Confianza.* Se refiere a los esfuerzos que hace el jefe para motivar al personal.
- *Consideración.* Se refiere al apoyo y confianza que la dirección da a los empleados.
- *Cohesión.* Este factor alude la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.
- *Implicación.* Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados o comprometidos con su trabajo.
- *Presión.* Este factor se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- *Claridad.* Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- *Confort.* Este factor se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico-anímico sano y agradable para sus empleados.
- *Control.* Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

Los factores o dimensiones como los mencionados anteriormente, comúnmente se utilizan para medir y conocer el clima laboral de una organización, a través de instrumentos como cuestionarios o encuestas.

### **1.7 Causas y Efectos**

Las causas y los efectos del clima de trabajo dentro de una organización se centran en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Tanto causas como efectos suelen confundirse, ya que los efectos que tiene el clima sobre la productividad y la satisfacción, con frecuencia apoyan las causas o naturaleza del clima (Villagómez, 2008).

El comportamiento de las personas que laboran en una organización depende de la percepción que ellos mismos tengan del clima organizacional; este comportamiento se puede entender a partir de ciertas causas y efectos que a continuación se tratan.

#### ***Tamaño y dimensión.***

De acuerdo con Brunet (1987), en muchas ocasiones cuanto más grande es una organización y más numerosos son los empleados dentro de los departamentos (**causa**), existe más riesgo que se presente un clima caracterizado por la conformidad o la falta de compromiso (**efecto**). Los empleados se sienten impersonales, como “números”, fácilmente reemplazables y consideran que el clima de la organización es frío. Por lo tanto, el clima de la organización está influenciado significativamente por el tamaño de la organización y, de este modo, tiene un efecto negativo sobre el proceso social al interior de la misma y sobre las relaciones interpersonales; cuando más grande sea el tamaño de una organización, será más fuerte el control, más formales y convencionales los papeles, más estructuradas las tareas mediante normas y los individuos percibirán de manera diferente el clima.

Adicionalmente, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como menos autocrática, más centrada en los empleados, más amigable y más apta para renovarse.

Cabe señalar que las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas, tienden a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos y fríos, de este modo disminuye la creatividad de sus empleados y cuanto más pervivan mecanismos de control, menos querrán sugerir innovaciones por temor a ser castigados; en tanto que las empresas creadoras, promueven climas abiertos, participativos, humanamente cálidos y fomentan la creatividad del empleado.

### ***Reglamentos y Políticas.***

Para Brunet (1987), las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen efecto sobre la percepción del clima. Las acciones de la dirección establecen y determinan el papel del empleado y su comportamiento a seguir (**causa**).

Si las políticas restringen demasiado su comportamiento puede crear una atmósfera autocrática y los empleados pueden sentirse oprimidos, a corto plazo puede provocar una cierta eficiencia, pero a mediano o a largo plazo se corre el riesgo de un bajo rendimiento, causado por la falta de motivación y reflejado en una alta tasa de rotación, ausentismo o hasta una huelga (**efecto**).

### ***Satisfacción y Rendimiento.***

Brunet (1987) plantea que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, toda vez que su *satisfacción* es la resultante emotiva a partir del rol que realiza y de la interacción dinámica de dos conjuntos de características: las necesidades humanas y la estimulación que pueda encontrar al desempeñar su trabajo. Cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades (**causa**), entonces se puede pronosticar que estará satisfecho (**efecto**). Los empleados

están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y sus papeles están definidos sin ambigüedad. La satisfacción varía según la percepción que tenga el empleado del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicados en esta relación son:

- ◆ Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- ◆ La cohesión del grupo de trabajo.
- ◆ El grado de implicación en la tarea.
- ◆ El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

Según Brunet (1987) el *rendimiento* en el trabajo es la función de las capacidades del individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, en el efecto del clima sobre el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar.

Al hablar de clima organizacional, se corre el riesgo de utilizarlo como sinónimo de satisfacción en el trabajo, tal como lo postularon Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers (citado en Brunet, 1987); sin embargo, la distinción entre ambos conceptos consiste en que el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización, es decir, la satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

Brunet señala que la distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- ◆ Nivel de la abstracción utilizada: el clima organizacional se basa en macropercepciones del ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción en micropercepciones.
- ◆ Nivel afectivo implicado: la medida del clima es descriptiva, mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

- ◆ Nivel de análisis implicado: en el clima organizacional la unidad de análisis es la organización, mientras en la satisfacción la unidad de análisis es el individuo como tal.

### ***Robos y Vandalismo.***

El robo y el vandalismo (**efecto**) representan pérdidas enormes: reparación de maquinaria dañada, reemplazo de productos robados y pérdida de tiempo causada por averiguaciones.

Hay que considerar que el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados. La implicación de un individuo dentro de la empresa y la percepción de tener cierta influencia en el interior de la misma están ligadas a la interpretación psicológica que éste da a las situaciones en las que participe de cierta forma. Los individuos que no pueden influir sobre su ambiente y que no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas de conformismo y de impotencia.

El robo y el vandalismo pueden ser **causados** por dos razones según Brunet:

1. Problemas personales: gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales; el daño de maquinaria para poder gozar de un período de descanso, entre otras razones.
2. Problemas organizacionales: salarios demasiado bajos, desacuerdos frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, sentimientos de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, entre otros factores.

La frustración para este autor, es un sentimiento que experimenta el individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales. Las reacciones ante esta frustración son la agresión y la evasión.

El comportamiento agresivo se puede presentar de la siguiente forma: violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, tortuguismo en el trabajo e incluso hasta el robo. En la

evasión, el comportamiento individual llega a tomar formas socialmente aceptables como el ausentismo, el retraso o la tasa de rotación que constituye sobre todo la respuesta de comportamiento típico de una frustración continua por parte del empleado.

Estos actos delictivos se podrían evitar en un clima participativo y abierto, debido a que los empleados desarrollarían un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean, de este modo, el robo y el vandalismo serían actos prohibidos por las normas del propio grupo (Brunet, 1987).

### ***Poder y Liderazgo.***

Según Brunet (1987), los diferentes tipos de clima organizacional se pueden definir en función de las diferentes formas de poder que utilizan los directores de empresas. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante sus empleados. Un clima autocrático normalmente hace surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea a efectuar, mientras que un clima de tipo participativo da origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con y entre sus empleados.

De esta manera se puede entender que la **causa** es el tipo de clima (autocrático o democrático) y el **efecto** es la conducta que tiene el empleado que percibe el tipo de clima.

### ***Relaciones de Trabajo.***

En muchas ocasiones, las percepciones de tener poder y de jugar un papel importante dentro de la organización, establece una predisposición para el deseo de sindicalización por parte de los empleados (**efecto**). Cuando un individuo se siente preso al interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocrática; consecuentemente buscará mecanismos que le permitan hacerse escuchar y, por ende, la sindicalización se

vuelve un mecanismo legal, socialmente reconocido, el cual permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo (Brunet, 1987).

De Courtiis y Le Louran (citados en Brunet, 1987) señalan cuatro aspectos importantes del clima que pueden considerarse como **causas** que predisponen a los empleados a sindicalizarse:

1. Autonomía: La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo.
2. Apoyo: El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.
3. Reconocimiento: El estímulo otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
4. Equidad: El sentimiento de justicia y de igualdad que perciben los empleados.

En conclusión, el clima organizacional puede jugar un papel importante en los empleados en el deseo de sindicalizarse, por lo que la sindicalización y las quejas pueden ser consideradas como medios de los cuales se vale el empleado para asegurarse de un control sobre su ambiente, adquiriendo poder en el mismo.

### ***Accidentes, Ausentismo y Tasas de Rotación.***

El *accidente* (**efecto**) puede definirse, según Brunet (1987), como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera causado por heridas, daños a la propiedad o daños personales a los compañeros de trabajo. Pueden señalarse dos posibles **causas** de *accidentes*:

1. Las externas: Se refiere a las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas para el empleado, presentes en los lugares de trabajo.
2. Las internas: se refiere a los comportamientos personales peligrosos.

Si el empleado percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, puede llegar a desarrollar una actitud negativa frente al trabajo que realiza. En otras palabras,

el clima puede determinar el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer un empleado. También el *ausentismo* (**efecto**) está relacionado con la percepción de un clima organizacional negativo, cerrado o autócrata (**causa**). A éste último, Brunet lo define como un retraso temporal o momentáneo de un trabajador, causado por razones diferentes a las de una enfermedad: es una forma de escape parcial o temporal que se da en el empleado cuando sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones y busca la manera de retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir así la tensión.

Con respecto a la *tasa de rotación* (**efecto**), se puede decir que ocurre un fenómeno parecido al del ausentismo. Así, las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado, son susceptibles de una tasa más alta de rotación que las que tienen climas más participativos (**causa**).

Para Brunet (1987), la forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización, es también una causa de la tasa de rotación, ya que existe una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que su clima organizacional no tiene claridad y precisión, que es frío, impersonal y demasiado conflictivo.

En general, las **causas** de un clima favorable o positivo son: un sueldo remunerador y justo; buenas prestaciones sociales; calidad en el liderazgo patronal, mismo que promueva la participación de los empleados; poca o nula hostilidad en las relaciones interpersonales y jefes; oportunidades de ascensos evidentes y; reconocimientos por productividad.

Un clima con estas características será percibido por los trabajadores como positivo, lo cual producirá un resultado o **efectos** positivos que se reflejarán en un índice moderado de rotación y de ausentismo del personal, en una mayor productividad, en la satisfacción en el trabajo y en un bajo nivel de accidentes de trabajo. Por el contrario, las causas de un clima desfavorable se caracterizan por un sueldo que no satisface las necesidades básicas de los trabajadores, una mala supervisión, baja calidad de las relaciones humanas, no existen reconocimientos por el trabajo ni las oportunidades de ascenso.

Los efectos o resultados que se esperarían de un clima percibido así, serán un índice alto de rotación, baja productividad y rendimiento de trabajo e insatisfacción, entre otros. (Villagómez, 2008).

En este primer capítulo se ha visto la definición de clima organizacional, dada por varios autores, los enfoques de acuerdo a las corrientes psicológicas gestaltista y funcionalista, los tipos de clima, también llamados sistemas que dirigen a una organización, los factores o dimensiones del clima propuestos por diferentes investigadores, así como las causas y efectos que interactúan con los componentes organizacionales. Esto proporciona un marco de conceptos que permitirá entender los estudios que se revisarán más adelante.

## **Capítulo 2. Productividad**

### **2.1 Introducción**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos quince años, ha sido el cambio en la función de los empleados dentro de la organización. Hoy, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadoras han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción. Sin embargo, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para el éxito de la organización.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse, debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación con los clientes, deben provenir de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización.

Así, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

En consecuencia con lo anterior, tanto los funcionarios de una organización como los profesionales de la administración y los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables de sus puestos.

El desafío del momento es el de la productividad y se ha encontrado que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea: un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y puede, por tanto, motivar a la generación de este clima adecuado, tanto como contribuir directamente al incremento de la productividad. (Torrecilla, 2006).

## **2.2 Definición**

A principios del siglo XX, el término de productividad adquiere un significado relacional entre lo producido y los medios empleados para hacerlo. En 1950 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ofrece una definición formal con un enfoque económico y lo ubica como el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. (Martínez, 2004).

Bain (1992) definía la productividad con el resultado que obtiene la empresa y su personal cuando se trabaja en calidad y se utilizan eficientemente los recursos, al producir los bienes y los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Por su parte Davis (1999), conceptualiza que la productividad es lo que denominamos a la relación existente entre la producción total o resultado final y los recursos tiempo, dinero y esfuerzo, utilizados para lograrla. Werther y Davis (2000) definen a la productividad como la relación que existe entre los insumos de la organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). Refieren que la productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad. Esta definición tiene un punto de vista economista, es importante conocerla, pero del que nos ocuparemos en adelante es del punto de vista psicológico.

Para Chiavenato (2000) la productividad es una relación medible entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Comenta que en lo que respecta a los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de dividir la producción entre el tiempo empleado en ella.

De acuerdo con Stephen (1999), una organización es productiva si logra sus metas y lo transfiere a los insumos de la producción, bajando costos. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la **eficacia** como de la **eficiencia**.

Para el caso de un hospital, es **eficaz** cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es **eficiente** cuando lo hace a un bajo costo. Si el hospital se administra para lograr una alta producción de su personal actual, al reducir el promedio de días que un paciente se mantiene en cama o al incrementar el número de contactos paciente-personal por día, decimos que el hospital ha logrado una eficiencia productiva.

Por lo tanto, se mejora la productividad de una empresa o institución, cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos.

La productividad es un trabajo integral, es decir, todos los integrantes de la organización, desde el más modesto trabajador hasta el máximo dirigente deben participar y, esta actividad, debe abarcar las áreas productiva, comercial y administrativa. (Marroquin, 1986).

Adicionalmente, Marroquin plantea que la productividad no es estática, sino siempre debe perfeccionarse atendiendo a las propiedades del momento, pero sin perder de vista el futuro, es decir, los procesos o métodos de fabricación que hace tiempo eran competitivos, en la actualidad muchos de ellos han sido desplazados por otros nuevos, por lo cual es necesario mantener siempre actualizados los procesos productivos.

Como punto vinculado a lo anterior, se definirá el concepto de desempeño, el cual se menciona en el capítulo cuatro y que esta relacionado con la productividad.

Muchinsky (2002) dice que desempeño es sinónimo de comportamiento, que es lo que hace la gente y que puede ser observado. El desempeño son las acciones de los empleados considerados importantes para cumplir con las metas de una organización y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución).

Por su parte Landy y Conte (2005), comentan que desempeño es conducta, es algo que la gente hace y que puede observarse. Incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para la metas de la organización y pueden medirse en términos del *rendimiento* o utilidad que éste genera en la empresa.

### **2.3 Teorías Psicológicas que explican y predicen un comportamiento productivo.**

Una de los planteamientos más cuestionados en la mayoría de las organizaciones es el hecho de cómo fomentar o provocar un comportamiento o desempeño productivo, si esto depende de la empresa, de los empleados o es una cuestión que atañe a ambas partes.

Según Nash (1999), existen varias teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir un comportamiento productivo. Estas teorías son conocidas como teorías motivacionales, pero Nash se apoya en ellas para dar una explicación de cómo un comportamiento puede ser productivo a través de factores motivacionales.

A continuación, se revisarán las teorías enfocadas a tratar de explicar un comportamiento productivo, indicando si existe entre éstas una relación directa con la productividad.

#### ***1. La Teoría X y la Teoría Y.***

Uno de los planteamientos más conocidos es el de McGregor en 1967. Con su Teoría X y la Teoría Y, plantea que los gerentes que asumen la Teoría “X” comparten ciertas creencias, entre otras, las siguientes:

- a. Los gerentes tienen la responsabilidad de organizar y dirigir las actividades de la organización y de sus empleados.
- b. A menos que los gerentes adopten una posición activa, los empleados serán pasivos e incluso renuentes a lograr los objetivos de la organización.
- c. El empleado carece de ambiciones y se resiste al cambio.

- d. Los empleados se interesan, ante todo, por ellos mismos, después por los demás empleados y, finalmente, por la organización.

Esta forma de ver a los empleados, sostiene McGregor, produce fricción entre los gerentes y los trabajadores y conduce a una productividad deficiente. Entonces, postuló otra teoría gerencial: la Teoría Y. Los gerentes que creen en la Teoría Y, piensan lo siguiente:

- a. La pasividad y la resistencia no son parte de la naturaleza de las personas, son actitudes que la organización despierta en ellas.
- b. Las personas llegan a un ambiente de trabajo con motivación natural, potencial de desarrollo y capacidad para asumir responsabilidades, lo que debe hacer la gerencia es sacar a flote estas características.
- c. El trabajo en sí mismo no representa una carga para las personas, es tan natural y agradable como el descanso y la diversión.
- d. El compromiso de los empleados para con las metas de la organización es una función de la medida en el que el logro de dichas metas representa una recompensa. La satisfacción, el amor propio y la autorrealización, más que el dinero, son las formas más importantes de recompensa.
- e. El común de los empleados no solamente aceptará la responsabilidad sino que tratará de buscarla activamente.

Las teorías de McGregor tienen buena aceptación entre los gerentes que erróneamente piensan que sus ideas son eficaces. Tanto académicos como investigadores como Malone en 1975 y Kay en 1973 (citados en Nash, 1999), después de estudiar estas hipótesis, no hallaron resultados que sustenten su validez. Los hallazgos positivos con respecto a la Teoría Y, se relacionan con la *satisfacción* en el trabajo, más que con la productividad.

En las condiciones que plantea la Teoría Y, los trabajadores no se sienten necesariamente motivados para alcanzar un nivel superior de desempeño. Los gerentes deben proceder con cautela al tratar de adelantar su gestión de conformidad con la Teoría Y. Existe la posibilidad que la productividad disminuya al utilizar dichos conceptos. (Nash, 1999).

## **2. Teoría de motivación e higiene.**

Esta teoría psicológica se origina en el trabajo de Herzberg en 1966 (citado en Nash, 1999), quien sugirió por vez primera a los gerentes, que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores:

- a. Factores de *satisfacción* que abarcan conceptos como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso.
- b. Factores de *higiene* que pueden ser causantes de insatisfacción, entre ellos está la supervisión, las relaciones interpersonales (especialmente con los supervisores), las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios y el salario.

Al eliminar la insatisfacción, los factores de higiene, pueden elevar el desempeño, pero sólo hasta un nivel estático; no contribuyen a generar niveles de desempeño sobresalientes. Solamente los factores intrínsecos pueden lograr tales resultados. Investigaciones hechas a la teoría de Herzberg, determinaron que los factores de motivación de Herzberg, influyen sobre la *satisfacción* en el trabajo, pero no sobre el desempeño. (Nash, 1999).

## **3. Teoría de la equidad.**

Para Nash (1999), esta teoría sobre la psicología del trabajo está conformada por una serie de conceptos e hipótesis relacionados con la forma en que se percibe la justicia. Según esta teoría de la equidad, la principal fuerza motivadora es la lucha por aquello que se considera justo o equitativo; trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos y los efectos que sobre aquéllas puede tener una desigualdad percibida.

Los individuos, al considerar la equidad o la desigualdad que pueda existir entre ellos y los demás, comparan la suma total de su aporte (su educación, inteligencia, experiencia, capacitación, destreza) y el consiguiente resultado (recompensas, salario, beneficios, posición) con la suma de lo que aportan y producen los demás.

La teoría de la equidad sostiene que los individuos que consideran que su recompensa no es suficiente, producen más cantidad pero menos calidad. Las personas que perciben estar recibiendo más de lo que merecen, mejoran la calidad productiva, pero no la cantidad, la cual permanece estable o disminuye. El impacto sobre la productividad es claro:

|                         |   |                                |
|-------------------------|---|--------------------------------|
| Desigualdad percibida   | → | Impacto sobre la productividad |
| Recompensa Insuficiente | → | Mayor Cantidad y menor calidad |
| Recompensa excesiva     | → | Mayor calidad y menor cantidad |

De acuerdo a Lawler en 1981 (citado en Nash, 1999) la calidad y la cantidad de la productividad varían en la medida en que los individuos perciben que están siendo tratados con justicia.

Para Adams en 1976 (citado en Nash, 1999), quien se le considera el autor más representativo de esta teoría, la posibilidad de que se produzcan reacciones de ira y enfrentamientos a causa de las desigualdades percibidas, especialmente entre las mujeres, es ahora el foco de la atención. Cada quien tiene su propio motivo y su propia necesidad para buscar la equidad.

Es difícil lograr la equidad debido al desacuerdo que reina con respecto a la importancia relativa de los aportes al trabajo y el resultado de los mismos. La equidad es una parte importante de la vida de la organización, pero hay mucho por **aprender** acerca de la forma de **aplicarla** en la práctica para **mejorar la productividad**. (Nash, 1999).

#### **4. Teoría de la expectativa.**

De acuerdo con Georgopoulos, Mahoney y Jones en 1957 (citados en Nash, 1999), la hipótesis fundamental de la teoría de la expectativa es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si el trabajador considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado. Si, por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, el nivel de producción será bajo. La persona percibe que existe un camino

para alcanzar sus metas y tiene la probabilidad de que su comportamiento producirá la recompensa deseada.

Vroom 1964 (citado en Nash, 1999), ha recibido gran parte del crédito por la aplicación de la teoría de la expectativa a la motivación y a la productividad de los empleados. Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

1. Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc.
2. La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad
3. La percepción de su propia capacidad de influir su productividad. Si la persona percibe que aunque haga un gran esfuerzo no cambiará sus resultados, tenderá a no esforzarse mucho.

De acuerdo con Nash (1999), a partir de la investigación, acerca de las implicaciones prácticas de la teoría de la expectativa, pueden extraerse cuatro recomendaciones útiles para los gerentes:

- ◆ Reunir información sistemática sobre las recompensas que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la percepción de la probabilidad de obtener dichas recompensas con base en su esfuerzo.
- ◆ Asegurarse que los empleados comprendan sus responsabilidades a fin de lograr su concentración y potenciar su esfuerzo en actividades verdaderamente importantes.
- ◆ Establecer una relación entre recompensa y desempeño, crear una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar la expectativa y evitar alzas salariales indiscriminadas.
- ◆ Supervisar las actitudes de los empleados y adaptar los planes de compensación de acuerdo con dichas actitudes.

Según Miner en 1980 (citado en Nash, 1999), la correlación entre la teoría de la expectativa y la medición de los resultados se encuentra en un nivel de 0.50, es decir, a lo que uno aspira y espera que suceda explica la mitad de todo resultado, la otra mitad se le deja a la destreza, el medio ambiente y otros factores: “La productividad puede mejorarse con sólo desearlo”.

### ***5. Teoría de la Fijación de Metas.***

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencilla: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas o niveles de desempeño establecidos, que cuando no existen tales.

La teoría de la fijación de metas propiamente dicha se atribuye a Locke en 1967 (citado en Nash, 1999), quien sostiene que sus opiniones no son una teoría, sino una técnica de motivación, pero Nash la considera como útil y práctica para los ejecutivos de la empresa.

Uno de los adagios más útiles de Locke, afirma que los gerentes interesados en ***aumentar la productividad*** deben fijar metas concretas y difíciles, ya que fomentan un mayor desempeño y generan menos aburrimiento que las metas imprecisas o fáciles. Sin embargo, las metas no deben ser demasiado ambiciosas, pues existe un nivel de dificultad hasta el cual llega el límite de la aceptación.

Locke en 1967 (citado en Nash, 1999), sostiene que el ***desempeño es mayor*** cuando la persona participa en la fijación de metas, no por el hecho mismo de participar, sino por tener conocimiento de lo que se espera de ella.

En su investigación, Locke determinó que el nivel de ***desempeño*** permanece ***elevado*** cuando se fijan metas difíciles. Adicionalmente, concluye que el aumento de los niveles de desempeño puede atribuirse enteramente a la asignación de metas difíciles y no al pago de incentivos.

Este autor y otros colegas Bryan y Kendal en 1968 (citado en Nash, 1999), llegaron a otras conclusiones que vale la pena mencionar. La satisfacción en el trabajo es una

función de la medida en que la persona haya logrado alcanzar la meta fijada: a mayor concordancia entre el desempeño establecido y el desempeño real, mayor será la satisfacción. También mencionan que uno de los obstáculos en la fijación de metas es el trabajo en equipo, ya que cuando se fijan y persiguen ciertos objetivos, disminuye la necesidad de comunicarse con los demás y se concentran todas sus energías en la meta y no en el trabajo en equipo.

De acuerdo a Miner en 1980 (citado en Nash, 1999) es necesario tomar en cuenta las diferencias individuales al considerar la dificultad de las metas; establece que las personas cuya motivación hacia el logro es grande, alcanzan un mejor desempeño cuando fijan metas concretas. Las metas difíciles generan un mejor desempeño cuando se trata de personas con una gran necesidad de logro y mucha confianza y seguridad en sí mismas.

Miner comenta que la teoría de la fijación de las metas encierra este mensaje: cuando los empleados fijan unas metas concretas y difíciles y luchan por alcanzarlas, se produce un aumento global del desempeño y de la producción. El enfoque ideal es enseñar a los supervisores las técnicas de la fijación de metas y ayudarles a comprender el impacto que las diferencias individuales ejercen sobre el resultado final (citado en Nash, 1999).

#### ***6. Teoría del Liderazgo: consideración y estructura.***

Esta teoría fue popularizada por Blake y Mouton en 1964 (citado en Nash, 1999) y asume que existe una correlación entre la productividad de la empresa y el comportamiento estructurado y considerado de los líderes.

Mostrar consideración implica tener confianza, respetar a los demás, mostrar cordialidad, sentir interés por las necesidades personales, establecer una comunicación de doble vía y permitir la participación de los subordinados en el proceso decisorio. Originar una estructura implica fijar metas, organizar y definir el trabajo, describir las funciones de los subordinados, asignar tareas, plantear el trabajo y establecer niveles de desempeño.

Según esta teoría, los líderes más eficientes se localizan en un nivel superior al promedio en lo referente a consideración y estructura. Se plantea que el desempeño de los subordinados influye sobre el comportamiento de los líderes y viceversa.

Las palabras *estructura* y *consideración* en la actualidad, ocupan un lugar preponderante y permanente en el léxico de los gerentes, pero la teoría no es una fórmula para garantizar la productividad, pero los gerentes ***pueden ejercer un efecto positivo sobre la productividad***, si logran explicar claramente a sus empleados todo aquello que se espera de ellos y si logran estructurar organizadamente el trabajo.

### ***7. Teoría de la modificación del comportamiento en el trabajo .***

Según Nash (1999) en esta teoría, la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento deseado. Posee fundamentación científica, porque tiene sus raíces en la teoría del aprendizaje, la cual esta representada por Pavlov, Skinner y Watson a inicios del siglo XX.

Los gerentes aprenden a manejar el refuerzo positivo a fin de fomentar un comportamiento deseado. Para reducir o desestimular un comportamiento indeseado, los gerentes aprenden a abolir y sancionar el comportamiento. En el trabajo, los principales refuerzos que el gerente puede utilizar son el dinero, el elogio, el reconocimiento y el progreso profesional.

La teoría de la modificación del comportamiento ha proporcionado a los gerentes pautas prácticas para mejorar la productividad de la organización. Exige que los gerentes:

- ◆ Identifiquen y cuantifiquen los comportamientos deseables.
- ◆ Establezcan niveles básicos de comportamiento, a fin de determinar hasta dónde se puede mejorar la productividad.
- ◆ Comprendan lo suficiente a sus empleados para determinar cuáles recompensas pueden constituir un refuerzo para un comportamiento deseado.

- ◆ Calculen el tamaño y la frecuencia de los refuerzos requeridos para lograr el aumento del comportamiento deseado.

Por lo anterior, la modificación del comportamiento en el trabajo nunca podrá afianzarse, dado que implica demasiado esfuerzo, a menos que se utilicen técnicas que faciliten el trabajo del jefe y el aprendizaje del empleado, como las cintas de video o bien la creación de imágenes mentales de la carrera hacia el éxito por parte del trabajador.

Cuando se aplica la modificación del comportamiento durante mucho tiempo, sus efectos se disipan y van desapareciendo. A fin de contrarrestar este fenómeno, los gerentes deben utilizar dos técnicas alternativas. Pueden provocar, inicialmente, un comportamiento por medio del elogio y luego un estímulo monetario. Es importante comenzar con recompensas pequeñas e ir aumentando gradualmente a medida que su efecto vaya desapareciendo.

Después de revisar las anteriores teorías, Nash concluye que la Teoría de X y Y de McGregor, la Teoría de motivación e higiene de Herzberg y la Teoría del Liderazgo no tienen una utilidad real práctica, ya que adicionalmente no se han obtenido muchos resultados científicos que confirmen dichas hipótesis.

En cambio las Teorías de la equidad, expectativa y fijación de metas son más útiles para predecir el desempeño, pero para Nash es importante aplicarlas tomando en cuenta las diferencias individuales en determinadas circunstancias, como ya se vio anteriormente.

Para el caso de la Teoría de la modificación del comportamiento es necesario recordar que para que su efecto no desaparezca con el tiempo, debe alternarse con otro tipo de técnica (elogio o estímulo monetario), de este modo se podría orientar a un comportamiento productivo.

## **2.4 Métodos para la mejora de la Productividad.**

La mejora de la productividad es la más importante de las metas que atañe a la empresa actual, por múltiples razones. Por un lado, una mayor productividad permite la mejora de sueldos y salarios y estos, a su vez, son la base de un mejor nivel de vida. Por otro lado, una más alta productividad mantiene la competitividad de la nación a nivel internacional. Una tercera razón es que las personas productivas se encuentran satisfechas, recompensadas por su propio esfuerzo y la razón más importante es que los empresarios, quienes desean que aumente la productividad, aumentarán sus beneficios. (Blake y Mouton, 1986).

Dado este papel central de la productividad en nuestra sociedad, no es sorprendente que haya sistemas diferentes que pretendan mejorarla.

De acuerdo con Blake y Mouton (1986), algunos sistemas importantes que pueden mejorar la productividad y su grado de importancia, son los siguientes:

### ***1. La Remuneración.***

Tradicionalmente se ha supuesto que un incremento en la remuneración provoca una mejora en la productividad. En esta idea se basa el sistema de remuneración a destajo, que retribuye al trabajador según lo que éste produce. Sin embargo, lo que se creía que era una relación sencilla entre remuneración y productividad, ha resultado ser mucho más compleja.

Tal sistema de remuneración según la producción, permite explotar al personal; un ejemplo de ello está en las factorías de finales del siglo antepasado. Utilizar la retribución como medio de mejorar la productividad deja de ser legítimo más allá de un determinado nivel. La acción de los sindicatos constituye un testimonio de resentimiento que los trabajadores experimentan cuando se les exige una mayor productividad en nombre de la remuneración.

## ***2. La Dirección Científica.***

La primera década del siglo pasado fue testigo de la aparición de un nuevo método para la mejora de la productividad. La dirección científica, creada por Frederick W. Taylor en 1911, dio lugar a una nueva disciplina empresarial: el estudio de los tiempos y movimientos. Esto supuso la reconsideración del trabajo con orden en la eliminación de los pasos y movimientos innecesarios, de tal modo que todos y cada uno de los esfuerzos del trabajador tuviesen un efecto directo en la productividad.

La dirección científica también produjo resentimiento, ya que los trabajadores vieron con frecuencia cómo se mejoraba la productividad, sin que mejoraran sus salarios y se sintieron explotados e ignorados dentro de los procesos de las empresas. A pesar de todo, demostró ser un método importante para la mejora de la producción y, aún en la actualidad, continúa teniendo adeptos.

## ***3. La Selección de Personal.***

El auge de las pruebas psicotécnicas trajo la idea de que determinadas personas son, por naturaleza, más productivas que otras. Según esta percepción introspectiva, si se pudiera descubrir de antemano, mediante pruebas y entrevistas, cuáles son los trabajadores mejor dotados en varios aspectos intrínsecos a lo laboral, se podría aumentar la productividad seleccionando a dichas personas. Aunque las pruebas psicotécnicas tienen cierta utilidad, su valor es muy limitado, dada su real confiabilidad. Además, el sistema produce también resentimiento en los trabajadores a causa de la discriminación que da lugar al hecho de que ciertas personas, en virtud de su nivel de formación, están mejor preparadas que otras para la realización de tales pruebas.

## ***4. La Formación.***

Otro sistema que ha demostrado su funcionalidad para estimular la productividad, especialmente entre los recién empleados, es la formación, la cual se basa en la idea de centrarse en un trabajador, a quien se le ayuda a aprender su trabajo a fondo y rápidamente; esto resulta más productivo en un período menor de tiempo, con ello se logran beneficios considerables. Esto es válido no sólo para los recién empleados, sino

igualmente para todo trabajador que pasa de un nivel de dificultad a otro en el trabajo. Sin embargo, tampoco la formación ha sido recibida siempre con entusiasmo. Muchas personas temen no ser rápidas en aprender y, en consecuencia, tienen miedo de que la formación les ponga en aprietos. Existen también otras razones por las que los trabajadores se resisten a la formación, pero el temor a verse en esa situación es ciertamente una de las más importantes.

### **5. *La Labor del Jefe (Liderazgo).***

Existe la creencia de que el jefe directo es la clave para obtener una producción mayor. Es decir, si un jefe conoce su tarea y tiene una *buena actitud hacia los subordinados*, entonces tal jefe puede tratar mejor con ellos y, de esta manera, ganarse su lealtad y estimularles a ser más productivos. La preparación de los jefes directos ha contribuido, de modo considerable, a una mayor motivación del personal en lo relativo al incremento de la productividad, pero también puede contribuir a disminuirla: algunos jefes siguen el lema humanista de ser amable con los trabajadores y hacen la vista gorda ante las pérdidas de productividad. Esta es la consecuencia de sus esfuerzos por ser considerados con los trabajadores y tener un buen grado de aceptación.

### **6. *La Motivación.***

Siempre se ha considerado a la motivación como un importante factor para la productividad. Opera en dos sentidos:

**a) El Temor.** Es posible motivar mediante el temor, haciendo saber al personal que, o produce, o existen consecuencias. El temor era uno de los móviles dominantes en el siglo antepasado; por ello, para proteger a los trabajadores de las amenazas y para crear las condiciones que permitan a toda persona tratada injustificadamente plantear sus quejas, se crearon los sindicatos. La seguridad social ha reducido también el temor al desempleo, de este modo es más difícil utilizar la amenaza como medio para mejorar la productividad.

**b) El Aplauso (Elogio).** A medida que la motivación por el temor ha ido perdiendo fuerza, la motivación por el aplauso ha ido ganándola. Tal sistema se funda en la idea de que la productividad crece si se consigue infundir entusiasmo en los trabajadores, es decir, convencerles por la vía de los sentimientos de que lo importante es “ganar” y de que el modo de hacerlo es hoy mejor que ayer y este año mejor que el pasado. La motivación por el aplauso puede dar resultados positivos y “despertar” a un equipo de trabajo adormecido, más es sabido que una motivación desaparece rápidamente y tiene que ser estimulada continuamente.

## ***7. La Participación.***

La idea de la participación surgió en la década de 1930: cuanto más comprometido esté el personal en los retos de la producción, tanto más productivo será. El jefe no tiene que decir a los trabajadores qué han de hacer, ni pedirles que lo hagan; en vez de ello, les hace participar en sus tareas. De este modo, por su propia implicación, alcanzan una mayor productividad. Hay cuatro métodos que fomentan la participación:

**a) La Reestructuración del Trabajo.** Parte de la idea de que toda persona a la que se da la oportunidad de reconsiderar su trabajo y el contenido de éste, normalmente desea ampliarlo, sea en sentido horizontal o vertical, comprometiéndose y haciéndose responsable aún más de él. Esto lleva a incrementar la complejidad del trabajo en ambos sentidos. Al aumentar su complejidad, el trabajo exige una mayor dedicación e implicación; lo que lleva a una mayor productividad al realizar un trabajo reestructurado.

**b) La Dirección por Objetivos.** Se basa en la idea de que si una persona fija sus objetivos, se compromete más y trata de demostrar que es capaz de alcanzarlos. La consecuencia es, desde luego, una mayor productividad.

Mucha gente opina que las ventajas de un programa de dirección por objetivos son reales, pero sólo a corto plazo. Tal sistema, funciona con éxito al principio, pero luego, cuando el logro de los objetivos comienza a resultar aburrido por la repetición, el rendimiento tiende a ubicarse en el nivel anterior.

**c) La Calidad de la Vida laboral.** Este método de mejora de productividad mediante la participación del trabajador, ha comenzado a utilizarse en los últimos años. Se considera que, si los trabajadores se encuentran implicados directamente con el reto de la producción, responderán con ideas y esfuerzos en pro de la productividad. Esto supone una participación “directa”, acompañada frecuentemente por la desaparición de la línea de jefes directos y su sustitución por especialistas en éste método que celebran debates con los trabajadores, actúan como canales de comunicación entre éstos y los niveles superiores de la dirección.

**d) Los Círculos de la Calidad.** Este sistema ha sido copiado de estándares japoneses. Se reúne a un grupo de trabajadores y se habla con ellos acerca de cómo mejorar la calidad y la cantidad en la producción. Este método se basa en el principio de que las personas que hacen un determinado trabajo, han de tener muchas ideas sobre cómo hacerlo mejor y, si se los escucha y se pone en práctica lo que recomiendan, se puede obtener de ese modo una mejora en la productividad.

La idea de hacer participar a los trabajadores en la aportación de propuestas para mejorar la cantidad y la calidad en la producción es fundamentalmente enriquecedora; el modo de llevarla a la práctica es lo que suele producir resentimiento en los trabajadores y su renuncia a nuevos esfuerzos si los cambios sugeridos por ellos no llegan a materializarse, de ese modo se crea un conflicto anímico, donde la desvalorización cunde en los agentes productivos.

### ***8. Los Métodos Sociotécnicos.***

Se ha descubierto que cuando los trabajadores intervienen en la reconsideración del aspecto social de la producción, además del aspecto técnico, suelen encontrar mejores procedimientos para organizarse, de cara a disfrutar los beneficios que tal sistema de organización, enfocado hacia la producción, les reporta.

Lo anterior se remite a Erick Trist en 1905 (citado en Guevara, 2008), quien fue el precursor del sistema sociotécnico, en el cual se plantea que el aspecto social, que comprende los individuos, sus características físicas y psicológicas y el aspecto técnico que incluye las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo o

instrumento utilizado; tales aspectos conjuntamente deben ser considerados para una producción eficaz.

La importancia de los medios materiales es algo sobre lo que no cabe la menor duda. Una persona que disponga de una buena máquina puede ser mucho más productiva que un grupo de personas que trabaje con maquinaria anticuada. Si se consideran en términos comparativos, el costo de una máquina avanzada y el aumento de productividad que con ella se consigue, se descubre por lo general que la mejora de los medios técnicos es una de las más eficaces soluciones al problema de la productividad.

En muchos sentidos, la tecnología constituye la solución ideal, ya que de ese modo las personas no se ven obligadas a realizar actividades que una máquina puede hacer igual o incluso mejor que aquellas. Sin embargo, la tecnología reduce la deshumanización del trabajo y, a la vez, trasciende niveles de productividad que la gente no lograría alcanzar por sí misma.

Es importante tener en cuenta también el aspecto social, siendo responsabilidad de la dirección asegurarse de que ambos aspectos, tanto social y técnico, trabajen armónicamente.

### ***9. Las Normas de Mando.***

Los jefes directos, aún cuando nunca se reúnen como grupo, constituyen uno como tal. En cuanto que miembros del equipo, tienen un conjunto de normas comunes de comportamiento. Si tales normas son favorables a la productividad, los jefes actuarán de modo que se incremente la producción de aquellos con los cuales y, mediante los cuales, obtienen resultados. Si las normas del grupo son poco o nada favorables para la productividad, o incluso van en contra de ella, ocurrirá exactamente lo contrario y habría que trazar una o varias estrategias para el cambio de normas aceptadas.

La forma de cambiar las normas es involucrar a aquellos cuyo comportamiento está regulado por tales reglas, estudiando en qué consisten las existentes y explorando las alternativas que podrían contribuir a mejorar los objetivos de la empresa. Sólo después de que se han comprendido las normas dominantes, es posible idear y llevar a cabo los

pasos concretos y necesarios para cambiar lo viejo por lo nuevo. El factor clave para cambiar una norma, consiste en implicar a los que se rigen por ella.

Esta estrategia para la fijación de nuevas normas alcanza su máxima eficacia cuando es congruente con los demás esfuerzos de la empresa dirigidos a alcanzar la perfección. A pesar de su contribución a la productividad, suele ser tergiversada cuando se lleva a cabo aisladamente.

## **2.5 Principios prácticos para la Productividad en México**

De acuerdo a Martínez (1997) la productividad no sucede por sí sola, tiene que cultivarse. Se prepara el terreno, las circunstancias, la mentalidad y los recursos para que ésta se dé. Para alcanzar la productividad, debemos tener la mente abierta y estar dispuestos a luchar día con día, mes con mes, año con año y, así, alcanzarla en su máxima expresión.

Existen compañías muy agresivas, dinámicas y bien preparadas que tienen puesta la mira en el mercado y está en las compañías defender la participación que les corresponde en dicho mercado. (Martínez, 1997).

La productividad se logra cuando los directores, gerentes, jefes, empleados y trabajadores la hacen suya y se convierte en un hábito, en un proceso de “mejora continua” que se da todo el tiempo y a cada instante. Martínez (1997) menciona algunos principios que considera deben ser la base para lograr la productividad:

**1. Definición de Lineamientos Básicos.** Estos deben existir para que una empresa pueda operar a largo plazo, para que todas las personas que colaboran en una organización, encuentren el sentido y los principios que regirán su actuación y desempeño dentro de la institución.

Por los lineamientos de una empresa se entiende el establecimiento y esclarecimiento de la misión, visión y valores institucionales.

La **misión** es el propósito de la existencia de la empresa. Encontrar la “misión” es encontrar, detrás de la actividad, la trascendencia de la acción que ejerce cada persona y que corresponde a la necesidad de demanda en la sociedad.

La **visión** es vislumbrar el futuro de la empresa en cinco o diez años: qué departamento tendrá, cuántos ejecutivos, qué sistema operativo estará en vigor; en esa medida se tendrá una mayor “visión” para ponderar los tiempos cambiantes y materializarla simultáneamente.

Los **valores** son las creencias que le dan sustentación moral, dignidad, respeto y reconocimiento a la empresa. Para que un negocio se conserve en el tiempo, debe haber valores como la honestidad, la efectividad y el profesionalismo. Cualesquiera que sean los valores, se debe ser capaz de transmitirlos y que sean asimilados por cada persona que colabora en la empresa.

**2. La medición.** Todo puede ser medido: la calidad, el servicio, la innovación, el grado de madurez de la empresa, la facilidad de aprendizaje. Existen aspectos más fáciles de medir como la rotación de inventarios, el incremento de ventas, las cuentas por cobrar, entre otros controles.

Este tipo de mediciones son mucho más tangibles, sin embargo, se deben utilizar métodos que permitan cuantificar aquellos aspectos de la organización que son, en primera instancia, aspectos cualitativos. Esto se logra a través de las apreciaciones objetivas en grupo, cuestionarios, entrevistas o investigaciones directas, donde cada valor se puede evaluar de un modo numérico. Por ejemplo, “0” puede corresponder a nada o nulidad y “10” a excelente o extraordinario, por lo cual, todo aspecto cualitativo puede convertirse en un aspecto numérico o cuantitativo (Martínez, 1997).

Se debe ser capaz de dirigir esa medición hacia los resultados que se desea, por lo cual, es muy necesario el establecimiento de objetivos. El hecho de medir cualquier actividad

genera una tendencia al incremento, dado que a las personas les gusta, por naturaleza, mejorar.

**3. Programas de Incentivos.** Existen tres áreas para lograr un buen programa de incentivos.

La primera área corresponde a los incentivos **económicos**, que satisfacen directamente las necesidades materiales de la persona. Si la productividad de una persona aumenta, es justo que se remunere.

La segunda área son los incentivos **emocionales** que satisfacen aspectos de la gente a nivel personal. Cualquiera que sea el programa de reconocimiento, debe ser público y abarcar todas las áreas de la organización, de tal manera que se conozca que todos tienen la oportunidad de ese reconocimiento.

Se encuentran también, como tercera área, los incentivos **intelectuales**, que se otorgan a la innovación y la creatividad; esto permite que muchas personas aporten ideas para la mejora de la organización.

Para Martínez (1997), en la medida que se otorguen incentivos de esta naturaleza, se establecerán una más de las bases para fomentar la productividad.

**4. Alineamiento de Objetivos.** En la medida en que los empleados de una empresa se dirijan hacia un mismo sentido, se podrá incrementar la productividad.

Para ello se deben tener claros los objetivos de la dirección general; de no ser así, se está perdiendo dinero y áreas de oportunidad, no se está aprovechando la fuerza conjunta que se debe derivar de la aplicación de un sistema de objetivos. Estos deben ser elevados a parámetros y, dentro de éstos, deben estar incluidos los factores clave del éxito y del futuro de las organizaciones, todo ello, dentro de un marco de congruencia, ponderación, medición y retribución equitativa.

**5. Responsabilidades Claras.** Cuando las personas son designadas responsables de su propia actividad, tienden a ser más productivas. La clave para resolver el principio de la productividad, es combinar los aspectos humano y técnico.

La responsabilidad no se puede delegar, sino compartir, por lo cual, entre más alta la jerarquía de la persona, más alta su responsabilidad y el salario. Muchas empresas no saben quién es responsable de qué, la claridad en estos conceptos es esencial para la productividad.

**6. Referencia del Tiempo.** Cualquier objetivo de productividad que tenga un límite en relación al tiempo, tendrá mejores resultados.

La evaluación periódica de cada uno de los objetivos es muy necesaria; se recomienda que se evalúe cada mes y cada tres meses se haga una revisión general para replantear los objetivos del siguiente trimestre, o bien, confirmarlos.

**7. Jerarquización de Recursos.** Los elementos de la productividad son los recursos económicos, tecnológicos, humanos y las metodologías. Cuando se jerarquiza qué es importante, no sólo dentro de los diferentes elementos que contiene la productividad, sino en todas y cada una de las actividades que se realizan día con día, se tendrá una tendencia natural hacia el incremento de la productividad.

Si se sabe cuáles son las actividades más importantes al entrar a la oficina y se realizan en esa secuencia y esas actividades son congruentes con los objetivos de corto y largo plazo, se está en camino de incrementar la productividad.

Saber entrelazar y organizar todas las actividades, funciones y responsabilidades de las personas que colaboran en la organización, a este principio se le ha llamado alineamiento de la productividad institucional. Se debe saber ponderar cuál es el grado de importancia de cada una de las principales áreas de la empresa dentro de la productividad, es decir, cuánto mejora el área comercial, recursos humanos, finanzas, administrativa y las demás, para poder definir cuál es el grado de responsabilidad que tiene cada una de ellas con respecto a cada uno de los objetivos propuestos.

A través de este proceso, se tiende hacia una orientación diagnóstica y redistributiva que está en camino de encontrar una manera más justa de retribuir al personal con base en resultados palpables, tangibles, además de poder definir y/o redefinir qué áreas se deben

mejorar, esto es, visualizar que no haya duplicidad de funciones o “lagunas” de actividades que alteren el potencial productivo de la empresa.

Los principios antes mencionados, son interesantes en tanto que proporcionan una ventaja práctica y aplicable en las organizaciones actuales. Tales principios pueden ser tomados en consideración para dar lugar a la productividad.

En este capítulo se ha definido el concepto de productividad, a partir de diversos autores con una perspectiva económica. Desde la óptica de los recursos humanos, la productividad del trabajo depende no sólo del esfuerzo realizado y de las técnicas utilizadas, sino, sobre todo, del interés y la motivación que tengan las personas hacia el trabajo; la omisión o desconocimiento de esto último es la razón de que los resultados no lleguen a ser los esperados por la organización.

Adicionalmente es necesario considerar las teorías existentes que permiten a los gerentes orientar a los empleados hacia un comportamiento productivo, de las cuales se dio cuenta anteriormente, indicando cuáles son mayormente útiles.

Posteriormente, se revisaron varios métodos que pretenden mejorar la productividad en las organizaciones, con miras a incrementar la calidad de vida de los empleados a través de sus ingresos, capacitación, motivación, entre otros, además de mejorar y mantener la competitividad de las empresas aumentando sus beneficios y en una visión global generar un desarrollo como país.

Finalmente se revisaron los principios para la productividad propuestas por un autor mexicano, en un esfuerzo por establecer una pauta e impulsar la productividad en las organizaciones de nuestro país.

## **Capítulo 3. Satisfacción Laboral**

### **3.1 Introducción**

De acuerdo con Robbins (1999) la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones es vital para los gerentes, por cuatro razones:

- 1) Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien, lo cual incrementará los costos por cubrir nuevamente esas vacantes.
- 2) Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos o de sabotaje dentro de la empresa, lo cual merma su desarrollo sano.
- 3) Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más, lo cual se traduce en un menor uso de los servicios médicos que ofrece la empresa; y
- 4) La satisfacción en el trabajo impacta en la vida del empleado fuera del trabajo, encuentran el valor del trabajo dentro de sus vidas y su calidad de vida, satisfecha, impulsa sus mejores esfuerzos dentro de la empresa; así que, si los empleados se encuentran satisfechos laboralmente, mantendrán una actitud positiva hacia la vida en general y se formará una sociedad psicológicamente más saludable, lo cual redundará en una productividad idónea.

Dentro de un ambiente de satisfacción también se contarán pocos obstáculos causados por el ausentismo, la renuncia de buenos empleados, aislados incidentes de comportamiento destructivo, menores gastos médicos y de seguro de vida, así como beneficios para la empresa y la sociedad en general. (Robbins, 1999).

### **3.2 Antecedentes**

A mediados de los años veinte, Elton Mayo, psicólogo estadounidense de origen australiano, introdujo el concepto de *emoción* en la corriente de la psicología. Él pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha. Esto, en su momento, llevó al desarrollo de sindicatos y al descontento entre los trabajadores, incluyendo deterioro en el desempeño y el incremento en las enfermedades. Hasta este punto había existido poco interés entre los psicólogos y los directivos en la felicidad (estado emocional positivo o satisfacción) de los trabajadores. Se suponía que los trabajadores se preocupaban solamente por su sueldo y si se les pagaba adecuadamente estarían felices. Houser en 1927 (citado en Landy y Conte, 2005) llevó a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo, se aplicaron a los gerentes sobre la felicidad de sus empleados y no a los propios trabajadores.

A principios de los años treinta, dos proyectos de investigación diferentes infundieron nueva vida al concepto de satisfacción laboral. La primera, fue una encuesta hecha a los trabajadores adultos en un pequeño pueblo, en Pennsylvania. Robert Hoppock en 1935 estaba interesado en la respuesta a dos preguntas: ¿qué tan contentos están los trabajadores? y ¿son más felices en una ocupación que en otra? Descubrió que 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos. También encontró amplias variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales; no obstante, los trabajadores de algunos grupos (profesionales y gerentes) estaban más contentos que los de otros (operarios).

Estos hallazgos sugieren que, tanto las variables de diferencias individuales como las relacionadas con el puesto, podrían influir de algún modo en la satisfacción ambiental (Landy y Conte, 2005).

El segundo proyecto de investigación comenzó en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois, a finales de los años veinte. El propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral como la iluminación, duración de la jornada laboral, tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los trabajadores tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente, los resultados demostraron que con casi todas las condiciones

experimentales que introdujeron los investigadores, se mejoró la productividad. Cuando la iluminación se redujo prácticamente hasta el nivel de la luz de una vela, se mejoró la productividad. Al reducirse la duración de la jornada laboral, se incrementó la productividad. Así mismo, cuando se eliminaron las pausas de descanso. Los resultados fueron tan inesperados, que los investigadores continuaron con los experimentos, aplicaron extensas entrevistas y un examen de las bitácoras de los trabajadores en un intento por determinar porqué la reducción de la iluminación y los períodos de trabajo más largos no tuvieron el efecto hipotético de reducir la productividad.

En este sentido, los investigadores descubrieron que, gracias al experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y explica porqué se mejoraron las actitudes hacia la supervisión. Por tanto, la mejora en las actitudes de los trabajadores hacia los supervisores, dio como resultado el incremento en la productividad. Estos trabajos de campo, introdujeron un nuevo término en la literatura de la psicología social: el *efecto Hawthorne*, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

En el tiempo en que se reportó esta investigación, la conclusión general que sacaron los psicólogos fue que la moral (entendida como estado de ánimo) y la producción parecían estar estrechamente vinculadas, sin embargo, esta conclusión estaba equivocada, mal calculada, tal y como se comprobaría más adelante. (Landy y Conte, 2005).

La investigación de Mayo acerca del efecto del trabajo en fábricas sobre las emociones, el descubrimiento de Hoppock sobre las diferencias individuales en la satisfacción y los estudios de Hawthorne, impulsaron a los científicos sociales para estudiar las actitudes del trabajador y el nuevo constructo de la satisfacción laboral. En 1932, la satisfacción laboral no se encontraba aún en los libros de texto de la psicología. Cuatro décadas después, en 1976, se habían publicado más de 3,000 artículos de investigación sobre este tópico. Para el año 2002, en total eran alrededor de 10,000 estudios (Landy y Conte, 2005).

De acuerdo con Schafner en 1953 (citado en Landy y Conte, 20005), entre los años 1935 y 1955, la investigación sobre satisfacción laboral fue muy activa, principalmente porque se pensaba que ésta se vinculaba con dos resultados muy importantes para la industria; la

prevención del descontento laboral en forma de huelgas y la productividad. La idea era que si un empleador podía mantener alta la moral (o el estado de ánimo) del trabajador, la compañía estaría libre de huelgas y sería más rentable. En la mayoría de los intentos para medir la satisfacción se les preguntaba a los trabajadores sus necesidades más importantes y el grado en el que éstas se cubrían. Se encontró que entre más se satisfacían las necesidades importantes, mayor sería la satisfacción del trabajador.

A finales de los años cincuenta, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes. Brayfield y Crockett en 1955 concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell en 1957 concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas sobre la satisfacción laboral, la teoría de los “*dos factores*” o “*teoría dual*” de Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959, en donde se propone que los factores extrínsecos satisfacen las necesidades “higiénicas” y los factores intrínsecos satisfacen las necesidades “de motivación”. (Landy y Conte, 2005).

A finales de los años sesenta, Porter y Lawler en 1968 (citado en Landy y Conte, 2005), propusieron que la satisfacción laboral total fue resultado de diversos cálculos que hicieron los individuos respecto a lo que pensaban que se merecían en el empleo. Más tarde Locke en 1976, introdujo lo que llamó la **Teoría del Valor** de la satisfacción laboral. Propuso que la importancia relativa que tiene un aspecto particular del puesto para el trabajador, influye en el grado en el que dicho trabajador responde a él. En este sentido, si una persona valora un salario alto, el salario real podría tener un efecto muy importante en la satisfacción laboral total. De la misma manera, si no se le da gran valor a las oportunidades de promoción, la oportunidad real de obtenerla no tendría gran influencia sobre la satisfacción total. Locke añadió un pequeño giro al modelo de Lawler al especificar la importancia diferencial de los diversos aspectos del trabajo. (Landy y Conte, 2005).

A pesar de que estas teorías, tanto de Porter y Lawler como de Locke generaron investigación, ninguna se presentó como una explicación exhaustiva del fenómeno de la satisfacción laboral.

Se propusieron otras teorías, como la **Teoría del Proceso Oponente** de Landy en 1978 (citado en Landy y Conte, 2005), basada en gran parte sobre las teorías de la emoción. Esta teoría tenía como hipótesis central que cada reacción emocional positiva se acompaña por otra reacción emocional opuesta, negativa. Por tanto, si alguien experimentara alegría al interactuar con un supervisor, existirá también una reacción emocional negativa subyacente, que no se presenta mientras continúa la interacción. Sin embargo, si la interacción termina (al trabajador lo transfieren o el supervisor renuncia), aparecerá el estado emocional negativo, al no existir ya un estado emocional al cual oponerlo.

Warr en 1987 (citado en Landy y Conte, 2005), propuso una teoría basada en factores laborales (dinero, variedad, uso de habilidad) y sugirió que muchos de esos factores (control, contacto interpersonal) en realidad causaban insatisfacción. Esta era una propuesta original, ya que la mayoría de las teorías predecían que, más de algo, podría asociarse con la satisfacción y menos de algo con insatisfacción. Ninguno había sugerido que más de algo podría ser asociado con insatisfacción.

A pesar de que son interesantes y valiosas, ni la teoría de Landy, ni la de Warr generaron mucha investigación. Estas teorías son de interés porque ambas eran mucho más “emocionales” que las teorías existentes de satisfacción. Ambas teorías se concentraron en la experiencia de emociones de los trabajadores y estaban más preocupadas por el entendimiento de la experiencia de la emoción, que en la posible relación entre las emociones y la productividad. (Landy y Conte, 2005).

### **3.3 Definición**

Ortega en 1996 (citado en Martínez, 2006) resume las definiciones de Locke en 1976; Dessler 1980, Blue y Taylor 1981 y Shultz en 1985; de la siguiente manera: la satisfacción en el trabajo se refiere en términos generales al grado de placer, bienestar o felicidad que una persona experimenta en su empleo.

Según Davis y Newstrom (1999), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo.

Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y dos aspectos de las actitudes del empleado: pensamientos objetivos e intenciones en el comportamiento. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor (“disfruto el hacer diversas tareas”) que difiere de los *pensamientos objetivos* (“mi trabajo es complejo”) y de las *intenciones en el comportamiento* (“tengo planes de dejar este trabajo en tres meses”).

Juntos, la satisfacción y los dos tipos de actitudes, ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

Por su parte Guillén (2000) considera la satisfacción laboral como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo o hacia facetas específicas del mismo.

Cuando los empleados se incorporan a una organización, llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias, que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee.

La satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular. En este sentido, un administrador puede concluir que “Antonio Ortega parece estar muy contento con su reciente ascenso”. También puede referirse al nivel general de las actitudes generadas dentro de un grupo determinado, como en la siguiente declaración: “la satisfacción en el trabajo del departamento de herramientas siempre está en su punto más alto”. (Davis y Newstrom, 1999).

La satisfacción laboral tiene varios aspectos en una misma persona que deben ser consideradas, es decir, un aspecto puede ser satisfecho y otro aspecto no puede serlo. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque Antonio Ortega esté satisfecho con su empleo y le haya gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su período vacacional.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital en el individuo. La naturaleza del ambiente externo (vida cotidiana, familiar) del individuo influye en los sentimientos que tenga en el trabajo. De modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida del empleado como persona (Davis y Newstrom, 1999).

### **3.4 Causas de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo, e insatisfecha con otro o más aspectos adicionales. Los investigadores del comportamiento organizacional han identificado varias causas de satisfacción en el trabajo. Son cinco modelos predominantes que especifican sus causas. (Kinicki y Kreitner, 2004).

**1. Satisfacción de necesidades.** Estos modelos proponen que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. Por lo que las necesidades insatisfechas, pueden afectar la satisfacción y rotación de personal.

**2. Discrepancias.** Estos modelos proponen que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. Las **expectativas cumplidas** son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como es un buen sueldo y las oportunidades reales de promoción, y lo que recibe en realidad. Cuando las expectativas son mayores que la realidad, la persona está insatisfecha.

**3. Logro de Valores.** La idea subyacente al logro de valores, es que la satisfacción es la resultante de la percepción de que un trabajo determinado permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. Así pues, los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos, a fin de reforzar los valores de los empleados.

**4. Equidad.** En este modelo, la satisfacción depende del grado de “justicia” con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta, cuando el sujeto percibe que los

resultados de su trabajo y sus aportaciones son favorables, en comparación con los de personas cercanas a él.

La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guarda relación significativa con la satisfacción en el trabajo.

**5. Componentes de predisposición/genéticos.** Algunas personas parecen estar más satisfechas laboralmente que otras, en una amplia variedad de circunstancias laborales. Este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende de rasgos personales y factores genéticos. Algunos estudios, como los realizados por Arvey, Bouchard, Segal y Abrahams en 1989 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004), han señalado una relación muy significativa de la satisfacción en el trabajo con rasgos personales en períodos que van de 2 a 50 años.

### **3.5 Consecuencias de la Satisfacción Laboral**

Esta área tiene consecuencias administrativas importantes, ya que la relación de la satisfacción en el trabajo con otras variables organizacionales se ha comprobado en varios estudios, como se verá más adelante. En la tabla 2 de esta página, se muestra la tendencia de los resultados con respecto a la relación de la satisfacción en el trabajo y otras variables organizacionales.

**Tabla 2. Correlaciones de la satisfacción en el trabajo.**

| <b>VARIABLES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN</b> | <b>DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN</b> | <b>INTENSIDAD DE LA RELACIÓN</b> |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. Motivación                                     | Positiva                        | Moderada                         |
| 2. Dedicación al trabajo                          | Positiva                        | Moderada                         |
| 3. Comportamiento de ciudadanía organizacional    | Positiva                        | Moderada                         |
| 4. Compromiso organizacional                      | Positiva                        | Intensa                          |

**Tabla 2. (continuación.)**

| <b>VARIABLES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN</b> | <b>DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN</b> | <b>INTENSIDAD DE LA RELACIÓN</b> |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| 5. Ausentismo                                     | Negativa                        | Débil                            |
| 6. Retardos                                       | Negativa                        | Débil                            |
| 7. Rotación del personal                          | Negativa                        | Moderada                         |
| 8. Enfermedades cardíacas                         | Negativa                        | Moderada                         |
| 9. Estrés percibido                               | Negativa                        | Intensa                          |
| 10. Voto a favor de la sindicalización            | Negativa                        | Moderada                         |
| 11. Rendimiento laboral                           | Positiva                        | Débil                            |
| 12. Satisfacción en la vida laboral               | Positiva                        | Moderada                         |
| 13. Salud mental                                  | Positiva                        | Moderada                         |

*Fuente: (Kinicki y Kreitner, 2004).*

Como vemos en la tabla anterior, la intensidad de la relación puede ser débil (relación mínima) o intensa. Con relaciones intensas implica que los gerentes pueden influir significativamente en la variable de interés aumentando la satisfacción en el trabajo, siempre y cuando la relación sea positiva.

En seguida, se enuncian algunas relaciones clave de la satisfacción en el trabajo:

**1. Motivación.** La satisfacción con la supervisión guarda relación significativa con la motivación, de modo que se recomienda a los administradores consideren el efecto de su comportamiento en la satisfacción de los empleados; esto derivado de un estudio realizado por Kinicki, Mc Kee-Ryan, Schriesheim y Carson en 2004 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004). Los directores pueden mejorar la satisfacción de los empleados con diversas medidas motivacionales para aumentar la satisfacción en el trabajo, como son: el aplauso a los logros de los empleados, participación de éstos en el planteamiento de objetivos por alcanzar, una remuneración justa en comparación con lo que se ofrece y se recibe, entre otras.

**2. Dedicación al Trabajo.** Este concepto representa el grado en que la persona se involucra personalmente en su trabajo, de tal suerte que insta a los administradores a fomentar un ambiente laboral satisfactorio, en función de motivar la dedicación de los empleados al trabajo. De acuerdo a un estudio realizado por Brown en 1996 (citado en Kinicki y Kreitner, 2004), reveló que la dedicación al trabajo guardó relación moderada con la satisfacción en el trabajo.

**3. Comportamiento de ciudadanía organizacional.** El término se refiere al comportamiento de los empleados que va más allá de su deber laboral. Entre los ejemplos, están “gestos como afirmaciones constructivas acerca de su departamento, la expresión de interés personal en el trabajo de otros, sugerencias para mejoras, capacitación de nuevos compañeros de trabajo, respeto por el espíritu y la letra de las normas de la empresa, cuidados de los bienes organizacionales, puntualidad y asistencia más allá de la norma o de los niveles habituales. Sin duda alguna, a los administradores les gustan los empleados que tienen este tipo de comportamiento, esto está sustentado en los estudios realizados por Orgon en 1990; Orgon y Ryan en 1995; Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach en 2000 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004).

**4. Compromiso organizacional.** El término refleja el grado en que la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de ésta. De acuerdo con los estudios de Tett y Meyer en 1993 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004), revelaron la relación significativa e intensa del compromiso organizacional con la satisfacción. Se

aconseja que los administradores aumenten la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso. A su vez, éstos últimos facilitarían una mayor productividad.

**5. Ausentismo.** El ausentismo es muy costoso y los administradores buscan afanosamente y constantemente, formas de **disminuirlo** o erradicarlo. Una recomendación al respecto ha sido aumentar la satisfacción en el trabajo. De este modo, conforme aumente la satisfacción, debe disminuir el ausentismo. Sin embargo Hackett en 1989 (citado en Kinicki y Kreitner, 2004), evaluó esta predicción al sintetizar tres meta-análisis independientes que incluyen en total 74 estudios. Los resultados indicaron la relación negativa y débil de la satisfacción con el ausentismo. Por consiguiente, es improbable que los administradores logren disminuciones significativas del ausentismo al mejorar la satisfacción en el trabajo (Ver Tabla 2).

**6. Rotación de personal.** La rotación del personal es importante para los administradores, porque aquélla interrumpe la continuidad organizacional y es muy costosa. Un estudio realizado por Griffeth, Hom y Gaertner en 2000 (citado en Kinicki y Kreitner, 2004), mostró la relación negativa moderada de la satisfacción laboral con la rotación de personal, por lo que los administradores harían bien en **disminuir** la rotación de personal en aras de mejorar la satisfacción de los empleados dentro de su área y esquema en el trabajo.

**7. Estrés percibido.** El estrés puede tener efectos muy negativos en el comportamiento organizacional y la salud del individuo. Es un factor que guarda relación con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías e infecciones virales. Con base en los estudios de Blegen en 1993 y de Hom y Griffeth en 1999 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004), se indica que el estrés percibido tiene relación negativa intensa con la satisfacción laboral. Por lo anterior se espera que los administradores intenten **reducir** los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción laboral.

**8. Rendimiento laboral.** Algunos investigadores, como Herzberg en 1966, afirman que la satisfacción produce mayor rendimiento, mientras otros como Ialffaldano y Muchinsky en 1985 (citado en Kinicki y Kreitner, 2004), señalan que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. En un intento por resolver esta polémica, en un meta-análisis se acumularon los resultados de 74 estudios. En total, se examinó la relación de la satisfacción en el

trabajo con el rendimiento laboral y se descubrió una relación positiva débil entre la satisfacción y el rendimiento (Tabla 2). Por lo que parecería que los administradores pueden tener efecto positivo en el rendimiento al aumentar la satisfacción de los empleados dentro de los variados ámbitos de trabajo.

### **3.6 Características Personales para la Satisfacción Laboral.**

El contexto en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseñan el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. (Spector, 2002). Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

Spector (2002), pondera que en la satisfacción influyen el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, la antigüedad en el trabajo, el uso de habilidades y conocimientos, la personalidad y el nivel ocupacional. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para deducir el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

#### **◆ Edad.**

En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad; la edad baja corresponde al personal más joven, esto de acuerdo a los estudio de Brush y colaboradores en 1987 (citado en Spector, 2002). Los jóvenes trabajadores en la actualidad desean obtener una realización personal más completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones.

El sentido de la realidad, o resignación, aparece conforme envejecen los trabajadores. Renuncian a la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se sienten menos insatisfechos. Así, adoptan una actitud realista ante la vida, pues la familia y los motivos económicos, los obligan a permanecer en la empresa.

La edad y experiencia suelen culminar en una mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad, de esta manera, el empleado experimenta la sensación de un logro más completo.

◆ **Sexo.**

Poco a poco, las mujeres han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo, sin embargo, la mayoría de ellas desempeña los trabajos menos solicitados (oficinistas, operadoras de teléfonos, operativos, etcétera). Como ellas representan parte considerable de la población laboral, es importante que las empresas conozcan su grado de satisfacción hacia el trabajo.

Schultz (1991) señala que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de aquél, por ejemplo, el hecho de que a la mujer se le paga un menor salario que al hombre y que ella tiene menos oportunidades reales de ascenso.

La discriminación contra la mujer está generalizada en el campo de la industria y de los negocios y hoy en día es uno de los campos de menor interés para los empresarios; aunque legalmente en los últimos años se ha puesto en voga la defensa de los derechos laborales a la no discriminación de la mujer.

◆ **Inteligencia.**

La inteligencia en sí misma, no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado, pero es importante si se tiene presente el tipo de trabajo a ejecutar. (Schultz, 1991).

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan o que no lo alcanzan, sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción. Así, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con sus funciones. Si se aplican métodos adecuados de

selección, se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la **inteligencia**. Se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes, de mayor autonomía y que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento. (Schultz, 1991).

#### ◆ **Experiencia Laboral.**

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento. En esta etapa, el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras algunos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez deseada. La relación entre la satisfacción y la experiencia se parece a la que existe entre aquella y la edad, es decir, la satisfacción del empleado aumenta con la antigüedad aunada a la experiencia adquirida.

#### ◆ **Uso de Habilidades y Conocimientos.**

Schultz (1991) nos dice que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen: su uso y aplicación forma parte del desarrollo y crecimiento personal del individuo.

#### ◆ **Personalidad.**

Existe un nexo positivo entre una constante insatisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente, esto es, los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica. La inestabilidad emocional produce malestar en toda esfera de la vida del sujeto; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional. (Schultz, 1991).

### ◆ **Nivel Ocupacional.**

Cuanto mayor sea la jerarquía de un cargo, más alta la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores y estos más que sus subordinados. A un nivel superior, corresponde una mayor oportunidad de autonomía, interés y responsabilidad. (Schultz, 1991).

Quien desempeña cargos técnicos, profesionales y administrativos tiene una probabilidad de 1 en 10 de sentirse insatisfecho. Las ocupaciones que dan menos satisfacción son la fabricación, prestación de servicios o ventas mayoreo-menudeo, en estas, las probabilidades son de 1 en 4.

En este capítulo se revisaron los antecedentes de la satisfacción laboral para entender y conocer en que momento surge dicho concepto en los ambientes organizacionales y es labor de estudio de varios investigadores. Se dieron a conocer las definiciones trabajadas por algunos autores. Las causas de la satisfacción laboral, que deben ser conocidas para entender por qué se da ésta y una vez que se presenta qué consecuencias o fenómenos aparecen en el empleado como efectos positivos para la organización.

Es importante identificar las características personales del empleado, las cuales nos ayudarán a predecir su nivel de satisfacción en la organización, de acuerdo con lo mencionado por Spector y Schultz.

## **Capítulo 4. Evidencias de la relación entre Clima Organizacional, Productividad y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.**

### **4.1 Introducción**

En los capítulos previos se realizó una revisión de tres conceptos (clima, productividad y satisfacción) los cuales han sido objeto de estudio para entender los fenómenos organizacionales. En este capítulo se relacionarán estos tres conceptos, pero antes se tratarán las relaciones entre cada uno de ellos.

Para el caso del *clima y la satisfacción*, estos guardan una relación muy estrecha, evidencia de ello nos dejan diversos estudios y publicaciones.

Por ejemplo Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional esta estrechamente ligado con la satisfacción de los miembros de la organización. Comenta que el clima es favorable, cuando propicia satisfacción de las necesidades personales y, desfavorable, cuando provocan frustración de esas necesidades.

Rodríguez (2003) realizó un estudio para conocer si los profesores del CCH plantel Sur, están interesados en inscribirse a los programas de superación y actualización docente y saber si el clima laboral permite llegar a los objetivos de esta misma institución.

De una muestra de 596 profesores de ambos turnos en el primer semestre del 2003, se obtuvieron resultados en donde elementos del clima, relacionados con la administración de la institución, como la ausencia del liderazgo, comunicación deficiente y procedimientos poco claros, propiciaron que el personal mostrará poco compañerismo, falta de motivación y poca iniciativa, generando insatisfacción con su trabajo.

Velarde, Priego y López (2004) realizaron un estudio de satisfacción laboral de los médicos generales de consulta externa, dentro del área de medicina familiar en el Centro Médico del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET). Aplicaron un cuestionario que exploraba cuatro dimensiones del clima: reconocimiento a la labor, problemática laboral, condiciones de trabajo y área física. Encontraron que para las primeras tres dimensiones había insatisfacción por falta de capacitación,

becas, estímulos, reconocimientos, promoción promocional, personal médico para atender la demanda y desorganización. Sólo para la última dimensión se observó satisfacción, debido a que el área era de reciente creación.

Por su parte, Guzmán (2006), menciona dos estudios realizados en el extranjero por Robles y Dierssen, así como Herrera y Cassals en el año 2005.

El primer estudio de Robles y Dierssen, esta orientado a identificar la influencia de las dimensiones del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores de un hospital, se encontró que casi la mitad de las personas se consideran satisfechas con el clima laboral del hospital, por lo que la satisfacción se encontró asociada con las características propias de la institución. Las variables más relacionadas con este efecto fueron la percepción favorable de la formación y el reconocimiento del trabajo realizado.

El segundo estudio de Herera y Cassals, consistió en conocer los factores del clima que influyen en la calidad de la vida laboral y en la satisfacción de un grupo de enfermeras. Se encontró una buena calidad de vida laboral basada en bajos índices de riesgos de condiciones laborales, autoestima y satisfacción elevadas.

Por otra parte, también se puede ver la relación entre *el clima laboral y la productividad*, sustentado en un estudio en la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, realizado por Vargas (2004), quién analizó el clima de esta escuela en relación con los factores: medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensa, reconocimiento, competencia y compromiso. Para ello, aplicó un cuestionario a 22 profesores de la escuela, escogidos al azar.

Vargas encontró un clima favorable en la escuela, el cual era necesario para lograr un cambio en el entorno laboral y aumentar aún más la calidad del clima; de no realizar este cambio se tendría un clima descendente, afectando directamente la productividad. Al no tomar en cuenta al empleado en la toma de decisiones y tener una dirección autocrática, se presentaría un deterioro paulatino en el entorno laboral, traducido en la pérdida del entusiasmo por el trabajo, ausentismo, desgano e indiferencia en las actividades del trabajo. (Vargas, 2004).

Esta relación entre clima y productividad es apoyada por Wigodski (2000), quien comenta que un clima positivo, propicia una mayor motivación y, por ende, una mejor productividad por parte de los trabajadores.

De acuerdo con Torrecilla (2006), manifiesta que un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores, así como a contribuir directamente en el incremento de la productividad.

Otro estudio que también vale la pena mencionar y que relaciona en este caso, *la satisfacción y la productividad*, es el realizado por Koys en 2001 (citado en Patterson y War, 2004), quien encontró que la satisfacción del empleado está relacionada con la rentabilidad de la compañía y esta relación también fue observada con respecto a la productividad de acuerdo a Harter, Schmidt y Hayes en 2002. (citado en Patterson y War, 2004).

Por su parte Robbins (2004) y basado en evidencia de estudios realizados por Vroom en 1964, Greene en 1972, Iaffaldano y Muchinsky en 1985 (citado en Robbins, 2004) encontraron que los trabajadores productivos son probablemente trabajadores satisfechos. Según lo anterior los trabajadores satisfechos no son necesariamente trabajadores productivos. En el nivel individual, las pruebas indican que al revés es más exacto, es decir, que la productividad es probable que resulte en la satisfacción del empleado. Al respecto Robbins menciona, que si nos movemos del nivel individual al de la organización, hay un soporte renovado de la propuesta original entre la relación de la satisfacción y el desempeño, de acuerdo a Ostroff en 1992 (citado en Robbins, 2004) cuando los datos de satisfacción y productividad son recopilados para la organización como un todo de forma más apropiada que en el nivel individual, se descubre que las organizaciones que cuentan con más empleados satisfechos tienden a ser más eficientes que aquellos con menos empleados satisfechos. Podría bien ser que la razón por la que no se ha conseguido un soporte fuerte para apoyar la tesis de que la satisfacción es causa de productividad se debe a que los estudios se han concentrado en las personas de forma individual, en vez de la organización y que medidas a nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y las complejidad en el proceso de trabajo. Así que mientras no se podría decir que un trabajador satisfecho es

más productivo, podría ser verdadero que las organizaciones satisfechas son más productivas.

Por último, se tratará un estudio actualizado que da evidencia de *la relación existente entre el clima laboral, productividad y satisfacción*, propósito del presente trabajo.

Toro en 1998 (citado en Carreño et al., 2006), ha resaltado la importancia del clima organizacional por los efectos directos que tiene en la salud mental, la salud física y las consecuencias en la productividad dentro de las organizaciones laborales.

Así mismo Carr, Schmidt y Deshon en 2003 (citado en Carreño et al., 2006), manifiestan que el clima organizacional se refleja de forma positiva mediante el logro, afiliación, poder (los tres tipos de motivación de David Mc Clelland), así como a través de la productividad, baja rotación y satisfacción y de forma negativa con inadaptación, alta rotación, ausentismo y baja productividad.

Carr y colaboradores, realizaron su meta-análisis utilizando una clasificación del clima en tres dimensiones:

1. Afectiva: incluye las relaciones interpersonales y sociales, participación, calidez, recompensas sociales y cooperación.
2. Cognitiva: autoconocimiento y desarrollo, consta del crecimiento, innovación, autonomía y recompensas intrínsecas.
3. Instrumental: los procesos que desempeña el trabajador, se compone de estructura, jerarquía, recompensas extrínsecas y logros.

Probaron un modelo con variables dependientes como desempeño, bienestar psicológico, abandono, compromiso y satisfacción laboral. Identificaron correlaciones entre la esfera afectiva y el bienestar y de manera negativa con el abandono. Al introducir los estados afectivos y cognitivos, se observó que el clima instrumental tiene un efecto directo con el abandono, así como los estados afectivos y cognitivos predicen el desempeño.

Los anteriores estudios establecieron las bases para vincular los conceptos de interés en el presente trabajo. A continuación se tratarán investigaciones empíricas actuales que demuestran tales relaciones.

#### **4.2 Investigaciones empíricas actuales.**

Para Rodríguez y Castro (2005), director y consultor respectivamente de Psico Consult, C.A. en Venezuela; las organizaciones han tenido un interés creciente por el factor humano, es por ello que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan importantes. Dentro de este marco Rodríguez y Castro asumen que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas y entre la gerencia y los trabajadores.

Kaplan y Norton 1997 (citado en Rodríguez y Castro, 2005) indican que “los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.”

Bajo esta premisa, Rodríguez y Castro presentaron los resultados de una investigación que tuvo como propósito mostrar evidencia de la relación existente entre el clima organizacional, la satisfacción y la productividad, estableciendo los elementos que pueden ser utilizados para mejorar el clima organizacional y de forma indirecta la productividad.

Para esto, el estudio se realizó en una institución bancaria venezolana, en donde se incluyeron 56 sucursales localizadas en diferentes ciudades.

La investigación se realizó utilizando la encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDOI) diseñado por Psico Consult, C.A., que incluye 64 preguntas para evaluar el clima organizacional y satisfacción.

El clima fue evaluado en función de nueve dimensiones, cada una con seis preguntas:

1. Integración.
2. Orientación al logro.
3. Comunicación.
4. Supervisión.
5. Estructura.
6. Condiciones y Métodos de trabajo.
7. Capacitación y Desarrollo.
8. Empoderamiento y,
9. Confianza.

La satisfacción laboral fue evaluada con siete componentes y diez reactivos:

1. Remuneración
2. Reconocimiento
3. Desarrollo
4. Orgullo – Identidad
5. Ambiente Interno
6. Integración
7. Calidad Laboral

Los resultados obtenidos permitieron concluir que, a mejor clima y mayor nivel de satisfacción, mayor nivel de productividad (medida ésta por el cumplimiento de metas en el semestre en que se realizó el estudio) y cuando el clima y satisfacción disminuyen, hay menor productividad. Adicionalmente a ello, se encontró que un factor de apoyo fue la supervisión hacia los empleados, la cual mostró era importante para fomentar la productividad mediante la transmisión de información relevante sobre la organización, su misión y su visión. También ofreciendo apoyo y capacitación, asegurando el éxito en el trabajo, escuchando al equipo, buscando solución a los problemas y, finalmente, promoviendo el trabajo en equipo y la integración a la organización.

En junio del 2005 el Instituto para el Desempeño Organizacional publicó el artículo llamado: “El clima organizacional ayuda a predecir el desempeño”, en el que se expone una investigación, en donde dicho Instituto utiliza un instrumento denominado OVS (Organizational Vital Signs) o Signos Vitales de la Organización, el cual determina cinco elementos específicos del clima laboral y un elemento que los integra.

1. Responsabilidad asumida.
2. Colaboración.
3. Percepción del Liderazgo.
4. Alineación a la misión de la empresa.
5. Adaptabilidad al Cambio.

El elemento que los integra es la Confianza ya que los empleados creen en la organización. Los anteriores elementos del clima laboral predicen el desempeño organizacional o la productividad y la retención del personal, esta última entendida como la disminución de la rotación del personal.

De acuerdo a Freedman (2005), director del Instituto para el Desempeño Organizacional, el análisis estadístico del estudio, permitió a los investigadores determinar los elementos específicos del clima de cada área de la empresa, que predicen el desempeño.

Como ejemplo, en el área de atención a clientes los resultados en las metas pueden predecirse por los factores de responsabilidad, colaboración y apego a normas. En el caso de la retención del personal, puede predecirse por los factores del liderazgo, el apego a normas y la colaboración.

El Instrumento OVS mostró los puntos críticos que interfieren en el buen desempeño de las organizaciones, con base en los elementos del clima que ellos proponen. Posteriormente, a la aplicación de este instrumento, se capacitó a los líderes de cada área, hacia un proceso de cambio a través de una serie de instrucciones a los empleados, conduciendo así a lograr un mejor desempeño. Para esto se utilizó como herramienta esencial la inteligencia emocional, la cual es la habilidad de utilizar las emociones para

el logro de objetivos en las relaciones sociales como la socialización, adaptación e integración en un grupo.

El OVS, ayuda a medir las mejoras y, lo más importante, a sostenerlas en los procesos internos de la organización empresarial.

Un caso de estudio en donde se aplicó el OVS fue realizado en el Hotel Sheraton de la Ciudad de Orlando en el año 2002, publicado en el artículo llamado: “Índice del clima organizacional: caso de estudio del Hotel Sheraton” en 2004, en donde se mejoró significativamente el clima de trabajo, ya que se encontraba en un estado en el que la moral de los empleados era baja y la rotación del personal era elevada; por lo que a partir del cambio de tres puntos críticos arrojados por su aplicación (*la colaboración, la confianza y la motivación*) se notaron cambios importantes.

Estos elementos del clima fueron mejorados, a partir del entrenamiento a gerentes respecto de sus relaciones con el personal, así como de las interacciones con los huéspedes.

Los resultados de este estudio de caso demostraron un aumento del 8.2% en la satisfacción del huésped, un 23.4% en la ocupación de las habitaciones (productividad) y una disminución del 19.6% en la tasa de rotación de los empleados (retención).

Finalmente, Patterson y Warr (2004), llevaron a cabo un estudio titulado “El Clima Organizacional y la Productividad de la compañía: El papel del afecto y el nivel del empleado”. Dicho estudio establece una asociación entre el clima de la compañía y la productividad, que es mediado a través del nivel de satisfacción del empleado.

Basados en una serie de estudios previos, establecen una base teórica que da fundamento a su investigación. Entre ellos destacan los realizados por Bartram, Robertson y Callinan, en 2002 (citado en Patterson y Warr, 2004), quienes señalaron que existen cuatro tipos de desempeño:

1. Económico: que incluye la productividad y la rentabilidad
2. Tecnológico: que define el desarrollo de nuevos productos, innovaciones
3. Comercial: incluye el posicionamiento en el mercado, enfocarse a un nicho específico del mercado y,
4. Social: comprende la aceptación de clientes, proveedores y público en general.

Bajo esta premisa, Patterson y War, establecieron que su estudio se desarrollaría examinando el desempeño organizacional, tomando en cuenta el aspecto **económico**.

Kopelman, Brief y Guzzo en 1990 (citado en Patterson y Warr, 2004), presentaron un modelo para explicar los procesos que intervienen en el clima de una organización en desempeño. Plantearon que el clima organizacional influye en la productividad a través de estados afectivos, esto es, sentimientos de satisfacción del trabajo; consideran que estos estados influyen en la productividad a través de tres tipos de conductas sobresalientes:

1. Conductas de atadura (asistiendo y permaneciendo en la organización),
2. Conductas prescritas en su rol (actividades realizadas en la organización) y,
3. Conductas ciudadanas (contribuciones útiles que no son obligatorias).

Por su parte Sparrow en 2001 (citado en Patterson y Warr, 2004), desarrolló el mismo modelo incluyendo los rasgos de la persona, así como de la organización y de lo que denominó “*contrato psicológico*” del empleado, visto como la incorporación de actitudes mentales y emocionales, así como conductas organizacionales sobresalientes. Sparrow maneja variables afectivas como la motivación, satisfacción, involucramiento, compromiso organizacional, apoyo y justicia; las cuales tienden a estar relacionadas positivamente y median las asociaciones entre el clima y el desempeño.

Patterson y Warr indicaron que si la satisfacción del trabajo era encontrada como mediador entre el clima y el desempeño podría explicarse la importancia del clima para el desempeño organizacional en términos evaluativos. De este modo, enfocaron su estudio en el estado afectivo de la satisfacción del trabajo, para hacer una vinculación del clima organizacional con las conductas sobresalientes y los resultados del desempeño.

Adicionalmente, indicaron que el afecto del empleado puede operar como un intermediario entre el clima percibido y el desempeño organizacional, sólo si se reúnen dos condiciones:

1. Las percepciones del clima deben cubrir una reacción de tipo afectiva.
2. Esa reacción afectiva se debe asociar con el desempeño.

Retomaron el modelo de James & James en 1989 (citado en Patterson y Warr, 2004), los cuales sostienen que las percepciones del clima se matizan con algún grado de afecto. Manifiestan que los empleados con cargas emocionales aumentan la posibilidad de que estas percepciones se reflejen en el desempeño, debido a los sentimientos asociados con el trabajo.

Staw, Sutton y Pelled en 1994 (citado en Patterson y Warr, 2004), encontraron que una emoción positiva en el trabajo, predice subsecuentemente el desempeño del empleado.

Judge y Bonno en 2001 (citado en Patterson y Warr, 2004), señalan que los empleados más satisfechos poseen rasgos de personalidad que son reflejados en un buen desempeño en el trabajo, como la autoestima, la independencia, el autocontrol y la estabilidad emocional, los cuales están significativamente asociados con la satisfacción y el desempeño del trabajo.

Basados en los anteriores antecedentes, Petterson y Warr, llevaron a cabo su estudio en donde el método que manejaron consistió en seleccionar una muestra de información sobre el clima, el afecto y el desempeño, obtenida de 42 compañías industriales en el Reino Unido de la Gran Bretaña.

La muestra no sólo se tomó de los gerentes, sino también de los empleados, lo cual ampliaba la muestra total de personas que contestaron las encuestas. Aplicaron encuestas sobre el clima de la compañía y los sentimientos de la gente sobre el trabajo y organización. La encuesta aplicada contenía reactivos que evaluaban la percepción de 17 dimensiones identificadas como importantes en investigaciones previas y en las discusiones con los gerentes, estas dimensiones fueron: involucramiento, autonomía, supervisión, integración, preocupación por el bienestar de los empleados, desarrollo de habilidades, esfuerzo, flexibilidad, innovación y flexibilidad, percepción exterior, claridad de objetivos, trabajo bajo presión, calidad, retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización y tradición.

Se midieron cuatro variables: clima, satisfacción, compromiso organizacional y el desempeño anterior a la medición del clima y posterior a este último.

En los resultados obtenidos en un primer análisis estadístico, aplicado sólo a gerentes, se obtuvo una correlación de cinco aspectos de clima organizacional que predecían significativamente la productividad subsecuente: la preocupación por el bienestar del empleado, el desarrollo de habilidades, flexibilidad, la innovación y flexibilidad y la retroalimentación del desempeño.

En un segundo análisis estadístico, aplicado a empleados solamente, se predijo la productividad de la compañía; además de los anteriores aspectos del clima, aplicado a los gerentes, también se adicionaron los siguientes: apoyo de la supervisión, esfuerzo, calidad y formalización; se mostró poco significativa la flexibilidad, en tanto que las ocho escalas restantes no fueron muy significativas en todas las etapas siguientes.

Las ocho escalas restantes: involucramiento, autonomía, integración, percepción del exterior, claridad de objetivos, trabajo bajo presión, eficiencia y tradición no fueron significativas para predecir la productividad subsecuente; ya que estas percepciones del clima no tenían una fuerte carga afectiva por parte de los empleados y gerentes.

Otro resultado interesante fue que, a pesar de que se esperaba una percepción mayormente asociada con la productividad de la compañía, de parte de los gerentes en

comparación con los empleados, esto no fue confirmado. Sin embargo, las valoraciones de la mayoría de los gerentes en cuanto a los aspectos del clima de su compañía eran significativamente más positivos a diferencia de los empleados.

En la Tabla 3 de la página siguiente, se resumen los estudios que relacionan el clima, la productividad y la satisfacción laboral, descritos en estudios actuales anteriormente mencionados.

**Tabla 3. Estudios actuales que relacionan clima, productividad y/o satisfacción laboral.**

| <b>AUTOR (ES)</b>                                | <b>TÍTULO DE ARTÍCULO</b>  | <b>AÑO</b>  | <b>PAIS (CIUDAD)</b>            | <b>RESULTADOS</b>   | <b>VARIABLES ASOCIADAS</b>           |
|--|--|-------------|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| <b>1. Rodríguez, N. y Castro, C.</b>             | <b>Clima Organizacional y Productividad: El papel inspirador de la supervisión.</b>                            | <b>2005</b> | <b>Venezuela</b>                | Existe evidencia de la relación entre clima, satisfacción y productividad; concluyendo que a mejor clima y mayor nivel de satisfacción, mayor productividad.  | Clima, Satisfacción y Productividad. |
| <b>2. Freedman, J.</b>                           | <b>El Clima Organizacional ayuda a predecir el desempeño.</b>  | <b>2005</b> | <b>Estados Unidos</b>           | Los elementos del clima que predicen el desempeño organizacional o productividad, así como la retención del personal son: la responsabilidad asumida, la colaboración, la percepción del liderazgo, la alineación a la misión de la empresa y la adaptabilidad al cambio; siendo estas integradas por la confianza de los trabajadores a la organización. | Clima y Productividad.               |
| <b>2.1. Fiedeldey, C. Dijk, V y Freedman, J.</b> | <b>Indice del Clima Organizacional: caso de estudio del Hotel Sherathon</b>                                    | <b>2004</b> | <b>Estados Unidos (Orlando)</b> | La aplicación del instrumento OVS, mejoró el clima, a partir del cambio de sus áreas críticas; aumentando la satisfacción del huésped, la productividad u ocupación de las habitaciones y disminuyendo la rotación del personal.  | Clima y Productividad.               |
| <b>3. Patterson, M. y Warr, M.</b>               | <b>El Clima Organizacional y la Productividad de la compañía: el papel del afecto y el nivel del empleado.</b> | <b>2004</b> | <b>Inglaterra (Reino Unido)</b> | Las asociaciones entre el clima de la compañía y la productividad son mediadas por el nivel de la satisfacción laboral del empleado.  | Clima, Productividad y Satisfacción. |

Las conclusiones de Rodríguez y Castro obtenidas al aplicar el instrumento EDOI (diagnóstico Organizacional Interempresas) fue que mejorando el clima en nueve dimensiones específicas (integración, orientación al logro, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, empoderamiento y confianza), así como la satisfacción en siete componentes (remuneración, reconocimiento, desarrollo, orgullo-identidad, ambiente interno, integración y calidad laboral), la productividad mejora; siendo la supervisión un factor importante para lograrla a través de la transmisión de información relevante sobre la organización, misión, visión, así como integración del equipo de trabajo y solución de problemas.

Para el caso de la investigación de Freedman, quien junto con el Instituto para el Desempeño Organizacional, crearon la herramienta OVS (Signos Vitales de la Organización), la cual determina cinco elementos específicos del clima (responsabilidad asumida, colaboración, percepción del liderazgo, alineación a la misión de la empresa y adaptabilidad al cambio) y muestra a partir de ellos, los puntos críticos que interfieren en el desempeño de la organización. Proponen posterior a ello, una capacitación a los líderes, esto como una orientación a lograr un mejor desempeño. Un ejemplo práctico de la aplicación del OVS fue el realizado en el Hotel Sheraton de Orlando, en donde se mejoraron sus áreas críticas: colaboración, confianza y motivación de los trabajadores, a partir de la capacitación de los gerentes respecto a sus relaciones con el personal; aumentando así la productividad y disminuyendo la rotación de personal.

Patterson y War en su estudio realizado a 42 compañías industriales en Gran Bretaña, concluyeron que hay elementos del clima organizacional (preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, reflexibilidad, innovación y flexibilidad, retroalimentación del desempeño, apoyo de la supervisión, esfuerzo, calidad y formalización), que predecían significativamente la productividad subsecuente. Además esta relación entre clima y productividad era mediada por el estado afectivo de la satisfacción del trabajo; es decir las percepciones del clima se matizan con un grado de afecto (satisfacción), lo cual aumenta la posibilidad de que éstas percepciones se reflejen en el desempeño (productividad), debido a los sentimientos asociados con el trabajo.

Podemos observar a partir del análisis de los estudios anteriores, que existen coincidencias en los elementos evaluados del clima organizacional, que anteceden su relación con la satisfacción y la productividad, los cuales están orientados a características internas de los empleados, relacionadas con su personalidad; así como el papel que juega el jefe inmediato o liderazgo. Hay elementos del clima relacionados con la estructura organizacional que hay que considerar, sin embargo el mayor peso está dado por aquellos relacionados con el empleado y el liderazgo.

También se infiere que para fomentar la productividad, es relevante el papel que juega el jefe inmediato o líder, por lo que es importante capacitarlo para que tenga las habilidades y herramientas necesarias para desarrollar y dirigir un equipo de trabajo en afán de lograr los objetivos.

#### **4.3 Factores Laborales que determinan la Satisfacción.**

Robbins (1999), menciona que existen ciertas variables relacionadas con el trabajo que determinan la satisfacción laboral e indica que los factores más importantes son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gustan apoyar, así como la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo. Por su parte Kinicki y Kreitner (2004) coinciden al respecto en los premios equiparables a lo que ellos llaman equidad así como en la predisposición genética.

A continuación se explican los factores anteriormente mencionados, que determinan la satisfacción en el trabajo.

**1. Trabajo mentalmente desafiante.** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento y un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

**2. Recompensas justas.** Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del empleado y los estándares de salario de la comunidad favorece la satisfacción. Aunque no toda la gente busca el dinero, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante o trabajar menos horas. De este modo, la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se recibe, sino la percepción de justicia.

**3. Condiciones favorables de trabajo.** Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal, como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales, no deberían estar tampoco en el extremo, por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

**4. Colegas que brinden apoyo.** La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que contar con compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. De acuerdo a Robbins (1999) la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

**5. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.** La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas, poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

**6. Disposición genética del individuo.** Un análisis de los datos relativos a la satisfacción, de una muestra de individuos llevada a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aún cuando estas personas cambiaban de empleo y de ocupación. Arvey, Bouchard y Taubman en 1994 (citado en Robbins, 1999) indican que ésta y otras investigaciones sugieren que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto es, la disposición del individuo hacia la vida, positiva o negativa, se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo. Esto sugiere que los gerentes deberían enfocar su atención en la selección del empleado: si se buscan trabajadores satisfechos, habría que filtrar a los negativos, los frustrados, a los buscadores de problemas, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo.

En el presente capítulo se ha mostrado una relación entre el clima y la productividad, así como entre clima, productividad y satisfacción a partir de los resultados de las investigaciones empíricas mostradas.

Adicionalmente se dieron a conocer los factores que determinan la satisfacción laboral en el trabajo, enfatizando que la satisfacción puede ser un vínculo entre el clima y la productividad, de acuerdo con los estudios presentados por Patterson y War; o bien de acuerdo con lo dicho por Rodríguez y Castro, al incrementar dicha variable, junto con determinados elementos del clima puede aumentar la productividad.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Hoy en día, el tema de la productividad en México ha sido poco estudiada; sea desde el ámbito de la empresa en sí misma, o como asunto estructural que compete al posicionamiento del país dentro de la creciente economía internacional y aún con las actuales crisis financieras globales y con las que se avecinan desde el vecino país del norte.

La productividad de una nación como la nuestra, de economía dependiente, invariablemente se ve influenciada por los parámetros que marcan las economías de las naciones desarrolladas. Por ende, las pautas y criterios empresariales mexicanos están fuertemente determinados por la marcha de otras economías, además de la interna. En el contexto de la empresa, como organización que produce y busca rentabilidad para crear empleos y sostenerlos; pueden existir problemas ante los cuales tenemos que mostrar una actitud optimista y constructiva de quienes nos desarrollamos en ella y deseamos una mejora en los procesos productivos y psicológicos de la misma.

Con todo y que estos argumentos inciten a nuevas y urgentes prácticas desde sus diferentes facetas en las organizaciones empresariales, con el presente trabajo propongo enriquecer anteriores análisis, a fin de fomentar una cultura que privilegie la participación del empleado en los procesos organizacionales, aunado al liderazgo de los gerentes. Este binomio de la producción, por vía natural, deberá ajustar diferencias individuales de trato, capacitación, condiciones laborales, desempeño, etc.

En este sentido, deseo apuntar algunas conclusiones al respecto, en relación a evidencias mostradas en el presente trabajo y basadas en estudios actuales antes mencionados; con el fin de establecer las relaciones existentes entre el clima laboral, productividad y satisfacción:

1. A mejor clima (cuando se evaluán las dimensiones de: integración, orientación al logro, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, empoderamiento y confianza) y mayor nivel de satisfacción (dando énfasis en estos factores: remuneración, reconocimiento,

desarrollo, orgullo–identidad, ambiente interno, integración y calidad laboral), mayor nivel de productividad y, a un deficiente clima y una disminución de la satisfacción, hay menor productividad.

1. Existen elementos específicos del clima como la responsabilidad, colaboración, percepción del liderazgo, alineación a la misión de la empresa y adaptabilidad al cambio y la confianza como elemento integrador; los cuales ayudan a predecir el desempeño organizacional; para ello podría aplicarse un liderazgo que este capacitado para conducir a un mejor desempeño, utilizando como herramienta la inteligencia emocional.
2. Existe una asociación entre el clima de una compañía y la productividad, que es mediada a través del nivel de satisfacción del empleado; es decir a través de estados afectivos o sentimientos que el empleado crea a partir de las percepciones del clima, lo cual aumenta la posibilidad de que estas percepciones se reflejen en la productividad del empleado.
3. Aunado al punto anterior, a nivel de gerencia se relacionaron cinco aspectos de clima organizacional, los cuales predecían significativamente la productividad: la preocupación por el bienestar del empleado, el desarrollo de sus habilidades, la reflexibilidad, la innovación, la flexibilidad y la retroalimentación del desempeño de funciones. En cuanto a los empleados, se predijo la productividad de la compañía, además de los anteriores aspectos del clima, también en los siguientes: apoyo de la supervisión, esfuerzo, calidad y formalización.

Las anteriores conclusiones nos dan a conocer que, existe una relación del clima laboral con la productividad y la satisfacción laboral, a partir de determinados componentes o factores del clima y que los profesionales en recursos humanos deberíamos tomar en consideración para un desempeño adecuado de los empleados; así como los profesionales en futuras investigaciones.

Adicionalmente, en cuanto al tema de la satisfacción laboral, el cual es un concepto investigado ampliamente, concuerdo con la postura que manifiesta Robbins, quien plantea que, para mejorar la percepción del clima laboral y que los empleados estén más

satisfechos, es necesario proveer a los empleados de retos laborales, lo que comúnmente se denomina *enriquecer* el trabajo con actividades motivantes e interesantes de acuerdo con las habilidades de cada individuo. Recompensar justamente de acuerdo con lo que da y recibe el empleado, laborar en espacios con condiciones físicas adecuadas, interactuar socialmente con gente cordial y agradable, sea el jefe inmediato y/o compañeros de trabajo, reclutar y seleccionar gente acorde al puesto, tomando en cuenta tanto sus habilidades, talentos y personalidad, a fin de lograr los objetivos de la empresa y su satisfacción con las actividades que realicen. De esta manera, en la selección de personal se deben tomar en cuenta las actitudes positivas o negativas en general (en los grupos vitales de cada individuo, llámese círculo familiar y social, logros educativos, económicos, círculo de amigos, entre otros), ya que esto determinará el éxito hacia la satisfacción laboral: a una satisfacción general de la vida, una satisfacción laboral adecuada.

En cuanto a los estudios realizados por Ostroff en 1992, referentes a la satisfacción y la productividad, tomando en cuenta la organización como un todo; sería interesante y necesario indagar con estudios subsecuentes para corroborar la idea de que las empresas que cuentan con más empleados satisfechos tienden a ser más productivos; dándole importancia a la satisfacción como un precedente a la presencia de la productividad en las organizaciones.

Como una recomendación adicional se sugiere crear herramientas como el EDOI (Diagnóstico Organizacional Interempresas) o el OVS (Signos Vitales de la Organización), las cuales, adecuadas a la situación de nuestro país y a las condiciones empresariales actuales, nos permitan hacer diagnósticos de las organizaciones con respecto a los elementos del clima, mejorando las áreas críticas, para dar pauta a la productividad y lograr un nivel de satisfacción mayor en los empleados.

Finalmente, se manifiesta la necesidad de tomar en cuenta los anteriores estudios para dar pauta a futuros esfuerzos por contrastar semejantes investigaciones empíricas, por supuesto, aplicadas dentro de nuestros contextos nacional y organizacional; puesto que los temas de clima laboral, productividad y satisfacción laboral, son constructos de interés para un desarrollo personal, empresarial y nacional.

## B I B L I O G R A F Í A

- Aguilera, C. (2003). Propuesta de un programa de desarrollo para modificar actitudes. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Aguirre, S. (2002). Clima organizacional e índice de rotación de personal en empresas que proporcionan servicios de recursos humanos. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Alvarez, B. (1986). Economía, productividad y administración de empresas. México.
- Bain, D. (1992). Productividad la solución a los problemas de la empresa. México: McGraw-Hill.
- Arias, F. (1998). Fundamentos de la administración. México: Trillas.
- Blake, R. y Mouton, J. (1986). El aspecto humano de la productividad. España: Deusto.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Carreño, S., Medina, E., Martínez, N., Juárez, F y Vázquez, L. (2006). Características organizacionales, estrés y consumo de alcohol en trabajadores de una empresa textil mexicana. <http://redalyc.unamex.mx/redalyc/pdf/582/58242909.pdf>. Consultada el 10 de Febrero de 2008.
- Cornelio, M. E. (2000). Diagnóstico del clima laboral en una empresa con una alta rotación de personal. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los recursos humanos. (5ª edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Escat, M. (2006). Diferencias entre cultura y clima organizacional. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241>. Consultada el 25 de Febrero de 2009.
- Fiedeldey, C., Dijk, V. y Freedman, J (2004). Organizational Climate Index, case study: at the Sheraton City Hotel. OCI Research Report. <http://www.EQPerformance.com>. Consultada el 15 de Julio de 2008.

- Fredman, J. (2005). Organitational Climate Helps Predict Performace. href=<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=17334994&lang=es>. Consultada el 15 de Julio de 2008.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.
- Gibson, D. (1984). Organizaciones: conducta, estructura y procesos. México: Editorial Interamericana.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. (5ta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Guevara, R. (2008). La gestión de las relaciones humanas y la responsabilidad social empresarial. <http://www.eumed.net/libros/2008c/438/indice.htm>. Consultada el 25 de Febrero de 2009.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: McGraw-Hill.
- Guzmán, E. (2006). La relación entre el clima, la satisfacción y factores sociodemográficos. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Juárez, A. (2004). Estrés, satisfacción laboral, desempeño. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (1999). Comportamiento organizacional. México: Editorial Interamericana.
- Katz, D. y Kahn, R. (1985). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill.
- López, J., Priego, H. y Velaverde, R. (2004). Estudio de satisfacción laboral del médico de la consulta externa de medicina familiar del centro médico ISSET. [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/05\\_original\\_velarde.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/05_original_velarde.pdf). Consultada el 10 de Febrero de 2008.
- Martínez, E. (1997). Productividad para Mexicanos. México: Editorial: Edamex.

- Martínez, L. (2001). El clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Martínez, M. (2004). La influencia que ejerce el clima laboral en el desempeño de los empleados de una agencia automotriz. Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad Villa Rica, Veracruz.
- Martínez, P. (2001). Influencia del clima laboral sobre la rotación del personal de una empresa en la iniciativa privada. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Editorial Thomson learning.
- Marroquin, P. (1987). Productividad: participación y análisis. México: Editorial Cecs.
- Nash, M. (1999). Como incrementar la productividad del recurso humano: mediante técnicas que abarca toda la relación laboral. Colombia: Editorial Norma.
- 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, 193–216.
- Potosky, D. y Ramakrishna, H.V. (2002). The Moderating Role of Updating Climate Perceptions in the Relationship Between Goal Orientation, Self-Efficacy, and Job Performance. Human Performance, 15(3), 275–297.
- Ramírez, C. (2001). Diagnóstico del clima organizacional con base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Reyes, A. y Velásquez, J. A. (2002). Cambio organizacional. <http://www.ilustrados.com> Consultada el 15 de Julio de 2008.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. (5ª edición). México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª edición). México: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámide.

- Rodríguez, C. (2003). Clima motivacional de los profesores de carrera y de asignatura definitivos e interinos del CCH Sur. Tesis de Maestría en Contaduría y Administración. UNAM, México.
- Rodríguez, N. y Castro, C. (2005). Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión.  
[http://www.pscicoconsult.com/psc\\_articulos.asp?id\\_articulo=9](http://www.pscicoconsult.com/psc_articulos.asp?id_articulo=9). Consultada el 15 de Julio de 2008.
- Schultz, D. (1991). Psicología industrial. México: McGraw-Hill.
- Smith, E. (1993). Manual de productividad. Argentina: Ediciones Macchi.
- Spector, P. (2002). Psicología Industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Manual Moderno.
- Soria, R. (2008). Cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara.  
<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Marco%20teorico%20de%20la%20comunicacion%20organizacional.htm>. Consultada el 07 de Marzo de 2009.
- Tapia, A. (2003). Clima laboral en el personal de una empresa de servicios. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México.
- Torrecilla, O. (2006). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.  
<http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/publonline/climaorganizacional.pdf>.  
Consultada el 10 de Febrero de 2008.
- Vargas, R. (2005). Clima organizacional de la escuela de Artes Musicales.  
[http://www.uned.ac.cr/SEP/recursos/investigaciones/documentos/maria\\_rocio.pdf](http://www.uned.ac.cr/SEP/recursos/investigaciones/documentos/maria_rocio.pdf).  
Consultada el 10 de Febrero de 2008.
- Villagómez, J. (2008). Evaluación diagnóstica del clima organizacional percibido por los empleados de una empresa de servicio en ocho países latinoamericanos. Tesis de Maestría en Psicología. UAQ, México.
- Werther, W. y Davis, K, (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ª edición). México: MacGraw-Hill.
- Wigodski, J. (2000). Clima organizacional en el desempeño laboral del profesional de enfermería. <http://www.enfermeriajw.cl/ffwm@m.c.l>. Consultada el 10 de Febrero de 2008.