



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PRODUCTIVIDAD EN TRABAJADORES
DEL SECTOR RETAIL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:
OSCAR ANTONIO ARAGÓN GARCÍA**

**DIRECTOR DE TESIS:
MTRA. MIRIAM CAMACHO VALLADARES
REVISORA:
DRA. ERIKA ROSALÍA VILLAVICENCIO AYUB
SINODALES:
DR. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOZA
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRIGUEZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**



CIUDAD DE MÉXICO, 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mí madre Verónica, te debo mi tenacidad y el gusto por saber siempre más. Gracias por ser el motor de este trabajo y encausarme en cada obstáculo de mi vida, siempre tienes la respuesta adecuada para sacarme adelante. Sin ti, no sería la mitad de lo que hoy soy.

Gracias Mami.

A mí abuelita Alice, quien sin duda estará orgullosa de este logro, donde quiera que estés gracias por cuidarme y confiar en mi invariablemente. Te extraño mucho, pero sé que siempre estas a mi lado.

A mí hermano Carlos, no podía permitirme terminar después de ti, pero si me ganaste.

A mi maestra Miriam, más que un profesor un maestro de vida. Un placer que nuestras vidas se cruzaran con la complicidad de la Facultad. Gracias por estar siempre en mi camino profesional.

A Diego (Coco) el único amigo que aún conservo de la carrera, gracias por estar allí.

Finalmente, a la Facultad de Psicología y la UNAM, por el espacio para consolidar mi educación y formarme para el ejercicio laboral.

A Dios, por siempre hacerme el camino difícil, estimo que sabe que puedo lograrlo.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores revisores de esta tesis, por sus aportaciones para el beneficio y la mejora de este escrito. Y por el tiempo invertido para apoyarme en este proyecto. Gracias.

A mi Directora de Tesis, Miriam Camacho, por sus palabras de aliento y la guía necesaria para que esta tesis fuese un éxito. Gracias por acompañarme en mi camino profesional.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. Cultura Organizacional	7
1.1 Introducción	8
1.2 Antecedentes	9
1.3 Definición	10
1.4 Tipos	14
1.5 Dimensiones	15
Capítulo 2. Clima Organizacional	17
2.1 Introducción	18
2.2 Antecedentes	19
2.3 Definición	20
2.4 Tipos	24
2.5 Dimensiones	26
Capítulo 3. Productividad Laboral	31
3.1 Introducción	32
3.2 Antecedentes	33
3.3 Definición	34
3.4 Tipos	37
3.5 Dimensiones	39
Capítulo 4. Retail	41
4.1 Antecedentes	42
4.2 Definición	43
4.3 Tipos	46

Capítulo 5. Método	51
5.1 Planteamiento del problema	51
5.2 Justificación de la investigación	53
5.3 Pregunta de investigación	54
5.4 Objetivo general	54
5.5 Objetivos específicos	54
5.6 Hipótesis	55
5.7 Tipo y diseño de la investigación	55
5.8 Variables	55
5.9 Definición conceptual	56
5.10 Definición operacional	56
5.11 Instrumento	57
5.12 Muestra	61
5.13 Contexto	61
5.14 Procedimiento	62
5.15 Análisis estadístico	62
Capítulo 6. Resultados	63
6.1 Estadística descriptiva de la muestra	63
6.2 Estadística inferencial	71
6.3 Estadística descriptiva	72
6.4 Relación entre clima organizacional y productividad	73
Capítulo 7. Discusión y conclusión	75
Capítulo 8. Limitaciones y sugerencias	77
Referencias	79
Anexos	86
1. Cuestionario	87
2. Hoja de Respuestas	89

RESUMEN

Es evidente que el Clima Organizacional tiene un efecto significativo sobre el comportamiento de los trabajadores, motivo por el cual, su estudio se ha acrecentado con la intención de evaluar sus implicaciones en las organizaciones.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Productividad en una organización perteneciente al sector retail, a través de la escala EMCO, construida para población mexicana por Gómez y Vicario (2008), consta de 29 reactivos, más información sociodemográfica. Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert.

La investigación se realizó de forma transversal, descriptiva y correlacional no experimental, a una muestra elegida al azar de 264 trabajadores distribuidos en 33 unidades de negocio pertenecientes al sector retail en la Ciudad de México.

Retomando el instrumento de medición la Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2008) el cual mide; 8 factores (satisfacción de los trabajadores, autonomía del trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo & liderazgo de directivos) pertenecientes a su vez a 3 niveles (individual, interpersonal y organizacional). Por su parte la productividad individual de cada colaborador fue proporcionada por la organización para efectos de la correlación; esta productividad se forma de la cantidad de unidades vendidas, entre las horas laboradas por cada trabajador.

Finalmente, para determinar la relación de las 2 variables se estimó un análisis de correlación producto momento de Pearson. Así mismo se aplicó el análisis de Confiabilidad a través del Alpha de Cronbach.

Los resultados obtenidos demuestran apropiados niveles de Confiabilidad (Alpha de Cronbach $\alpha > 0.921$). También se confirma la relación positiva y estadísticamente significativa entre los 8 factores del Clima Organizacional que conforman la EMCO y la productividad individual de los trabajadores reportada por la organización.

Palabras clave: Productividad Laboral, Clima Organizacional, Retail.

INTRODUCCIÓN

El estudio, la medición y el control del Clima Organizacional se han convertido en un tema de vital importancia durante las últimas décadas, por el aparente efecto que produce en la conducta y el comportamiento de los trabajadores, señalándose su relación con aspectos como la productividad, motivación y satisfacción laboral entre otros. (Patlán & Flores, 2013).

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García S. M., 2003).

Luego entonces, dada la importancia que se ha demostrado al clima organizacional de las empresas, en relación a la evidencia con factores como la productividad, la disminución de costos, mejora en la rentabilidad de la empresa y el compromiso, entre otros, es obligatorio para las organizaciones su evaluación, a fin de generar planes y acciones adecuadas y específicas, que favorezcan de manera inmediata la generación de un clima adecuado para los trabajadores, mismo que beneficie el ejercicio de sus funciones y que tenga como consecuencia la mejora en los aspectos antes mencionados.

Esta evaluación al clima organizacional debe tomarse con la seriedad debida, pues las implicaciones de los resultados obtenidos pueden garantizar a largo plazo la rentabilidad y competitividad de la organización pasando por su fuerza de trabajo; por tanto, dicha evaluación debe realizarse a través de instrumentos confiables y con validez comprobada. Para efectos de la presente investigación la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) construida por Gómez y Vicario (2008) cuenta con los atributos necesarios, ya que es un instrumento validado en población mexicana (personal de salud).

El objetivo del presente estudio es determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad individual de los trabajadores pertenecientes a una organización del sector retail, evaluando el nivel de satisfacción con respecto al clima laboral que perciben los empleados en las unidades de negocio a las que pertenecen; así como los efectos que conlleva esto en la productividad individual de cada empleado.

En el primer capítulo se aborda el concepto de cultura organizacional; recordemos que ésta se conforma por significados compartidos, creencias y entendimientos en dominio de la colectividad; su análisis nos permite evidenciar la forma en que interactúan los empleados en una empresa y la expresión de su conducta en relación al enfrentamiento que éstos experimentan a diversas situaciones propias del ambiente laboral. Conocer las diferentes manifestaciones de la cultura en una organización determinada, nos permite entender por qué algunas estrategias y cambios que se realizan en las organizaciones en ocasiones funcionan y en otras no.

La cultura organizacional es un elemento de vital importancia para promover la productividad y competitividad de las empresas, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Soria, 2008).

La cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, pues sostenía que la cultura se producía en sí misma a partir de la observación de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos. (Vargas, 2007)

Reichers y Schnider (1990) señalan que el término clima aparece por primera vez en 1939 en un artículo de Kurt Lewin y colaboradores; sin embargo, se desarrolla de forma más detallada a partir de la década de los sesentas, cuando Peiró (1984), revela que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros, condujo a su formulación y uso en la investigación. Esta consideración de entornos psicológicamente significativos implica la evaluación psicológica en las organizaciones; cómo indica Peiró, los grupos sociales no sólo pueden ser considerados ambientes del individuo, si no también sujetos de la conducta organizacional. Finalmente, se sumó la proposición de utilizar el concepto de clima organizacional para analizar variables relacionadas con las estudiadas por la cultura.

El segundo capítulo se ocupa de la noción de clima organizacional; según Lewin et al., (1939) el comportamiento de un individuo en el trabajo no sólo depende de sus características personales, sino también de la manera en que éste, percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Para Brunet (1987), el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Schneider (1975), propone la idea de estudiar el concepto de clima para informes específicos. Morán y Volkwein (1992) plantean 4 perspectivas, la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Halpin y Croft (1963), sostienen que el clima es a la organización, lo que la personalidad al individuo. Forehand y Gilmer (1966) especifican que el clima organizacional se identifica con las características que distinguen una organización de otra y que influyen en el comportamiento de la gente que conforma la organización. Por su parte Litwin y Taguiri (1968) refieren el clima como la calidad imperecedera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, influyendo en su comportamiento y puede ser definida como valores de un conjunto particular de actitudes de una organización. Las características de la organización generan un determinado clima, y este a su vez tiene un efecto en la motivación de los miembros, mismo que expresarán comportamientos particulares; con una variedad de consecuencias para la organización.

Datsmalchian y colaboradores (1986) esboza el clima organizacional como un concepto que refleja la atmósfera del lugar de trabajo, mismo que influye en el comportamiento del individuo. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral: es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez recibe influencia de este.

En resumen, la cultura organizacional ayuda con la identidad debido a que es el principal elemento de diferenciación, pues cuando hay valores compartidos arraigados hacen unánime el significado de la visión empresarial a pesar de que no elimine las divergencias para alcanzar las metas. (Mayo, 1991), mientras que el clima organizacional define las relaciones de los empleados con sus compañeros y con sus líderes, así como también la forma en que estos perciben el entorno laboral y reaccionan en consecuencia.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas, en beneficio de toda la organización. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Para Alcover de la Hera (2003) la cultura y el clima cuentan con una convergencia natural, al considerarlos constructos complementarios y solapados capaces de traspasarlos límites entre disciplinas; de tal forma que el libre tránsito de ambos constructos permita comprender lo mejor posible, el modo en que los empleados experimentan las organizaciones.

Según Keefe (1998) el clima es un elemento superficial, ligado al momento presente, por su parte la cultura es un concepto interiorizado por los miembros de la organización, producto de su historia. Las actitudes y comportamientos, resultado de los valores, creencias y significados compartidos por la organización, establecen el clima; mientras que los factores relativamente permanentes y distintivos de una organización, se expresen en la cultura.

Para Pettigrew (2000), clima y cultura organizacional se relacionan con muchos de los aspectos más significativos del comportamiento organizativo, de forma específica, se centran en comprender y explicar los patrones y discrepancias en actitudes, percepciones y valores expresados por los miembros de una organización.

En el tercer capítulo se plantea el concepto de productividad, la cual se define como la medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para generar una determinada cantidad de bienes y servicios. (STPS, 2015) Un incremento de la productividad implica que se produce más con la misma cantidad de insumos, o bien, que se requiere menor cantidad de insumos para producir el mismo volumen de producto.

Una medición correcta de la productividad requiere cuantificar dos factores, el volumen del producto generado y la magnitud de los insumos que se combina para producirlo. Para efectos del presente estudio tomaremos el concepto de Productividad Laboral, pues su estimación en el sector retail puede realizarse con mejor objetividad. La Productividad Laboral se define como la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de la producción. Esta productividad se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida (cantidad de producto vendido) y la cantidad de trabajo asociado en el proceso de producción (horas laboradas por trabajador), en un tiempo determinado.

La industria de retail en que se implementó la medición proporcionó los datos de productividad de cada unidad de trabajo y de sus colaboradores, utilizando el método que relaciona la cantidad de producto vendido con el número de horas trabajadas, en un periodo determinado.

El objetivo de dicha medición se centra en evaluar el rendimiento de la organización durante un periodo determinado.

Una organización es productiva cuando alcanza sus metas, en calidad y cantidad (Grandas, 2000), transformando los insumos en productos al menor costo posible, resultando en una mejora en la competitividad y rentabilidad de la organización. Así mismo señala que la productividad de una organización también se encuentra afectada por ciertas características y comportamientos del individuo.

Finalmente, el capítulo cuarto fue redactado con el propósito de ubicar a la organización en el sector económico en que se realizó la presente investigación. Este apartado aborda el Retail, el cual es un sector económico que engloba las organizaciones especializadas en la comercialización masiva de productos y servicios en grandes cantidades. Este sector se encarga de entregar productos al consumidor final. La característica principal el Retail, son sus canales de venta compuesto por tiendas o locales comerciales, en los cuales basan sus esfuerzos u diferenciación en cuanto a diseño y experiencia de compra a fin de atraer más clientes.

El quinto capítulo comprende el método, formado por el planteamiento del problema, hipótesis, definición de variables, tipo de muestreo, sujetos, modelo de investigación, diseño, instrumento, procedimiento, etc. El sexto capítulo comprende el análisis de los resultados, la evaluación del clima y su relación con la productividad.

Por último, se llevó a cabo la discusión y conclusiones, estableciendo a su vez limitaciones y sugerencias para futuros estudios.

Las organizaciones tienden a la mejor combinación posible de los factores de producción, para obtener un producto al menor costo posible, con la mejor calidad, el mejor servicio, la ganancia más alta y finalmente, obteniendo la mejor productividad a su alcance. Sin duda cada organización asigna mayor o menor importancia a la medición del clima, sin embargo, estudiar la conducta a través de las percepciones del trabajador dentro de una empresa u organización, nos permite determinar los niveles óptimos del clima, que nos permita realizar los ajustes necesarios a fin de favorecer la resolución de problemas detectados mediante el uso de instrumentos de medición. (Paredes, 2013)

CAPITULO 1.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde hace más de cuatro décadas existe un gran interés por comprender y optimizar el fenómeno del Clima Laboral en las Organizaciones, debido a que en el trabajo, las personas emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario, siendo éste la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia, física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal (Weiniert, 1985), luego entonces es de vital importancia favorecer el bienestar laboral de todos aquellos individuos que forman parte de una Organización.

Existe un sin número de aproximaciones científicas e hipótesis en el campo del Clima Organizacional, en su mayoría en búsqueda de resultados significativos que contribuyan al progreso en la mejora de dicha variable. Por un lado, con beneficios centrados en el individuo a fin de mejorar su salud, bienestar, calidad de servicio, potenciar el trabajo, clima positivo, trabajo en equipo, etc. Y por otro los beneficios generados para la organización como lo son: mejora de resultados, disminución de costos, aumento en la productividad, rentabilidad, entre otros.

Sin embargo, para abordar la génesis del Clima Organizacional es necesario hablar de Cultura Organizacional, ya que de ella depende la dinámica funcional en el cual se desarrollan los aspectos administrativos y las relaciones laborales dentro de la organización.

Cada empresa tiene su cultura organizacional o corporativa, misma que influye en los individuos que la componen y a su vez también, la distingue del resto de las organizaciones. Para conocer una organización, el primer paso, sin duda, es conocer su cultura, formar parte ella a fin de asimilarla y estar al tanto del modo en que los individuos interactúan en esta. La cultura se expresa en un conjunto de variables que se pueden observar, analizar e interpretar continuamente, influye en el clima que exista en la empresa, ya que de ella dependen las formas en que los integrantes de la organización perciben su entorno y se relacionan entre ellos. Es clave que las organizaciones una cultura fuerte, saludable y que apoye su estrategia competitiva, de modo que los empleados desempeñen sus tareas con una alta productividad.

1.1 Introducción

La Cultura es un concepto estudiado por diversas disciplinas como la Antropología, Sociología, y la propia Psicología desde el campo Organizacional, ésta tiene su primera aparición en la historia de mano de Catón quien emplea el término en sentido material, para hacer referencia al cultivo de la tierra, con la etimología “colere terram”, posteriormente Cicerón recobra este concepto, ahora en sentido espiritual, al hablar de la “*cultura-animi*” refiriéndose al cultivo del espíritu. A lo largo de toda la Edad Media la cultura tuvo connotaciones agrarias.

No es, sino hasta finales del Siglo XV cuando el concepto cambia desde una perspectiva humanista, con Rousseau por un lado como la educación del individuo y Fichte con la misma noción de la educación del individuo, pero éste a su vez perteneciente a una comunidad. Durante esta etapa el concepto de cultura se basó en la transición del mundo rural al urbano. Finalmente, a mediados del siglo XIX el concepto de cultura desde el sentido social-colectivo, según Tylor se define como todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad determinada. (Lerma-Martínez, 2005).

Según nos dice Wright (2004) es una de las palabras más complicadas del idioma, detallando que, en los años 50, Kroeber y Kluckhohn habían encontrado alrededor de 164 definiciones para Cultura. Llegados a este punto, acotamos el concepto para darle un uso más específico y concreto a nivel académico como propondría Keesing (1993), hablaremos entonces desde la perspectiva de la Psicología sobre Cultura Organizacional.

La definición más difundida y aceptada de Cultura Organizacional entre la literatura consultada para la elaboración del presente trabajo; se define como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad de individuos que interactúan entre sí, con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido; su estudio permite evidenciar la forma en que trabajan, perciben, piensan y siéntenlos miembros de una organización, y la conducta que sus miembros exponen al enfrentarse a diferentes circunstancias propias del ejercicio laboral.

1.2 Antecedentes

Es a principios de los años cincuenta donde, derivado de las diferencias en productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el japonés, comienza el interés por la cultura organizacional. Ambos modelos se basaban en el control de calidad como parte esencial del éxito en la gestión industrial, aunque tenían algunas particularidades que los hacían diferentes.

Por un lado, el modelo de gestión en Estados Unidos donde Edwards Deming en 1950, propone la calidad es responsabilidad del personal gerencial de alto nivel a través del modelo PDCA que décadas atrás en 1924 de Walter Shewart había planteado para controlar la calidad de forma estadística, de igual forma plantea 14 puntos para el desarrollo de productos entre los que destacan la mejora continua, el propósito constante y el conocimiento profundo. También Joseph Juran en 1954 enuncia es compromiso gerencial la capacitación del personal en la gestión de la calidad y las normas a seguir. Por último, Philip Crosby en 1960 promueve el movimiento cero defectos, que implicaba hacer las cosas correctamente desde su inicio.

En contraparte el modelo de gestión japonés comenzando con Kaoru Ishikawa en 1962 constituyó los círculos de control en Japón a fin de mejorar la calidad y el concepto de calidad total el cual hace énfasis en que productos y servicios deben ser perfectos. También Masaaki Imai en 1950 promueve la calidad a través de las ideas y observaciones de todo el personal de una organización a fin de mejorar los procesos. Por último, Shigeru Kobayashi en 1972 centra la importancia de la creación de equipos de trabajo en donde todos, hasta el de nivel jerárquico más elevado generan estrategias de calidad. (Hernández, 2006)

Esta competencia en modelos de gestión de calidad dejó como líder a la vertiente japonesa, situación que se atribuyó a las características específicas de su cultura, ya que como antes mencionamos los modelos de gestión eran muy similares; Whitehill (1991) hace referencia a esta posible diferencia cultural y cita: “un importante ejecutivo japonés dijo en cierta ocasión: Los sistemas de gestión empresarial japonés y norteamericano son iguales en un 95 por ciento, pero se diferencian en todos los aspectos importantes”. Dicha diferencia motivo a comenzar a estudiar la cultura, como activo estratégico en el desempeño de las organizaciones.

En 1973 William Ouchi fue el primero en estudiar las prácticas de gestión directiva en las organizaciones japonesas para así identificar las variantes en cuanto a cultura pudiesen observarse en referencia a la escala de valores, creencias y actitudes que en conjunto formaban un comportamiento organizacional. En este sentido, Ouchi (1981) estableció que las técnicas japonesas de administración también sirven fuera del Japón. Derivado de esta investigación publica el libro, "Cómo la gerencia americana puede responder al desafío japonés"; en la que define su propuesta de Teoría Z, la cual se basa en las relaciones humanas, intenta entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello requiere de ciertas condiciones particulares como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas con el fin de obtener un mayor rendimiento del trabajador y así conseguir mayor productividad laboral mientras mantienes la autoestima de los empleados que forman la organización. Esta teoría tiene como objetivo crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente y pueda ser replicable en el modelo norteamericano de gestión para hacerle frente al liderazgo japonés.

Finalmente, Peters y Waterman (1982) realizaron un estudio similar en empresas consideradas como excelentes, concluyendo así que no solos los japoneses contaban con una cultural sobresaliente pues estas empresas de excelencia contaban con 8 atributos que se manifestaban de manera clara y consistente en la organización como si de valores clave se trataran. A partir de entonces el interés por el estudio de la cultura en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervención en las mismas, comenzó a tomar un auge en la agenda directiva de cada organización.

1.3 Definición

En la década de los noventa toma fuerza el estudio de la cultura en las organizaciones con la finalidad de utilizarla como recurso para agregar valor y establecer ventajas competitivas que garanticen la rentabilidad de la empresa. La cultura es así, una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. (Smircich, 1983).

Una definición ampliamente aceptada entre los autores que definen la Cultura en las organizaciones es la de Schein (1988) quien la define como el conjunto de respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna; en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. Es decir, un conjunto de experiencias que los individuos de una organización experimentan y que por consecuencia han implementado estrategias para adaptarse a ésta, y que solo puede existir en el grupo marcado por dichas experiencias.

En relación con este conjunto de experiencias y adaptación de los individuos, Chiavenato (2011), aporta la siguiente definición a la Cultura Organizacional; como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y manera de pensar, los cuales comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas. Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en la organización.

Por otro lado, Garmendia (1990) plantea el uso del término Cultura Organizacional que se empleó especialmente en los años setenta como intersección de dos teorías: la de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos; y la de la cultura, definida desde una perspectiva antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores.

Para Hofstefe (1980), la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro. Jones (2008) hace mención a la cultura como un conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma; esta cultura se establece por medio del liderazgo y valores del fundador de la empresa. Davis (1993), sostiene que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. Koontz (2008), propone que la Cultura Organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Es decir, lo que la gente dice, hace y piensa

en la organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo. Normalmente impone el código de conducta de una compañía. García (2005), enuncia la Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización, para la interpretación y orientación de conductas y prácticas.

La Cultura Organizacional según Barney (1986) es una aglomeración compleja de valores, creencias, supuestos y símbolos, que permiten constituir un recurso competitivo para la organización, mediante la cual puede ser percibida de manera diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generar cierto tipo de diferenciación. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito.

Pettigrew (1979) señala que la cultura organizacional es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación. Krieger (2001) concibe que las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones de cultura y subcultura, y que esos patrones o modelos de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por normas operativas y rituales ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización. Newstrom (2007) marca que la cultura pudo haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o pudo haber evolucionado al paso del tiempo, permea a toda la organización y es afectada por todo lo que ocurre en la misma. Romero (2009) puntualiza la cultura organizacional como una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales.

Por último, una definición más sencilla de cultura organizacional es la de Deal y Kennedy (1982) quienes la definen como “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

En resumen, se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, formas, pensamientos, sentimientos, creencias, prácticas y experiencias, aprendidas por los miembros de una organización con el fin de contar con una visión común para enfrentar y responder a las situaciones que se les presenten en el ejercicio de sus funciones, esta cultura se manifiesta en toda la organización y la distingue de otras.

Kreitner y Kinicki (1997) plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

1. Da identidad a los empleados y aumenta su compromiso con la organización, si los empleados interiorizan los valores de la compañía y se identifican con sus compañeros.
2. Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente.
3. Reforzar los valores de la organización.
4. Servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.

1.4 Tipos

Pheyse (1993) identifico cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

- Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, según su posición jerárquica y departamento al que pertenece.
- Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
- Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder que toma todas las decisiones, se espera que los subordinados en la organización sigan órdenes sin cuestionamientos.
- Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, y trabajan en equipo por la satisfacción que genera pertenecer a un grupo.

Sweringa y Wierdsma (1995) también proponen una clasificación de la cultura organizacional, la cual se divide en tres tipos:

- Cultura de poder, en esta el liderazgo se basa inicialmente en el poder, dejando por debajo a la experiencia y el carisma. Sus cuatro indicadores definitivos para la gestión son la lealtad, la informalidad, la disciplina y la dedicación.
- Cultura de roles, en ella los principios fundamentales son la jerarquía y el estatus que se tiene dentro de la organización, se basa en características tales como la racionalidad, la eficiencia, la estabilidad y el formalismo.
- Cultura orientada a las tareas, está basada en compartir los valores y las normas con el resto de los miembros de la organización, todos sus esfuerzos están dirigidos al desarrollo de las tareas de cada individuo, los empleados son sensatos de su responsabilidad individual y colectiva, lo que lleva a que los indicadores de este tipo sean la flexibilidad, la resolución de problemas y la creatividad.

Una de las clasificaciones más concretas, es la propuesta por Cameron y Quinn (1999), quienes identifican cuatro tipos de cultura organizacional dominantes.

- Cultura Clan, en la cual la organización se percibe como un lugar cálido para trabajar y donde los individuos interactúan entre sí. Los líderes de la organización son considerados como mentores y con apego emocional al interior de la empresa. Los valores de la organización se basan en la lealtad y la tradición.
- Cultura Innovación, en ella los colaboradores perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, en donde se desarrolla la creatividad. Los empleados tienden a ser personas creativas y propositivas, mientras que los líderes también son considerados innovadores. Estas organizaciones se basan en la innovación y el constante crecimiento.
- Cultura Jerarquizada, predomina la estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los líderes de esta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por medio del cumplimiento de las reglas.
- Cultura Mercado, la organización está orientada a los resultados. Los colaboradores tienden a ser competitivos y orientados al cumplimiento de las metas. Entonces, los líderes son directivos exigentes y competidores para llevar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.5 Dimensiones

Según Robbins (1997), existen siete dimensiones que, en conjunto, definen las particularidades de la cultura de una organización.

1. Innovación y aceptación de riesgos. Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en el que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a detalles en el ejercicio de sus funciones.
3. Orientación hacia los resultados. Grado en el cual la gerencia enfoca su atención en los resultados, y no en las formas mediante las cuales se logran.
4. Orientación hacia las personas. Grado en el cual la dirección de la organización toma en consideración el efecto de los resultados sobre los empleados.
5. Orientación hacia el equipo. Grado en el cual la organización tiende a orientar las actividades en equipos de trabajo y no a nivel individual.
6. Agresividad. Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
7. Estabilidad. Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el estatus quo en oposición al desarrollo.

Por su parte Williams (2008), concluye que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la organización:

- Primer Nivel

Superficial: son las partes de la cultura que son visibles y fácilmente cambiables, pues el acceso a ellos es inmediato; estos incluyen el entorno físico, tecnológico, resultados, normas escritas y las conductas verbales y no verbales.

- Segundo Nivel

Valores: Son expresados por los empleados de la organización sobre lo que debe o no ser, se encuentran estructurados en el inconsciente de los empleados. Estos se observan, al escuchar la comunicación entre empleados y como estos tienen la costumbre de relacionarse.

- Tercer Nivel

Creencias: Es el más profundo, guía a los integrantes de la organización, estos incluyen, las reglas no escritas y opiniones que tienen los empleados, que no se pueden romper y que raramente se cuestionan.

CAPITULO 2.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un concepto cuyo contenido e interpretación depende del enfoque empleado para su uso, en este caso lo abordaremos desde la perspectiva de la psicología organizacional. Las aproximaciones al estudio del clima organizacional en las empresas se deben a la necesidad de conocer, medir y controlar, en lo posible, los cambios que las organizaciones experimentan a lo largo de su historia, debido a ajustes en la economía, tecnología, sociedad, comunicación y cómo estos, afectan el entorno en que se desempeñan los empleados, del mismo modo apunta a medir las consecuencias que generan en sus empleados con efectos en su desempeño.

Es claro que los investigadores han optado limitarse al aspecto metodológico sobre la investigación del clima organizacional antes que llegar a una definición común. En este sentido podemos identificar tres grandes vertientes a las que hacen referencia los estudios de algunos científicos, quienes utilizan el clima organizacional como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Mientras tanto para otros estudiosos, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Finalmente, para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Dado el carácter multidimensional del concepto, dentro de la literatura se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992).

El estudio del concepto de Clima Organizacional se centra fundamentalmente en el entorno psicológico de las organizaciones. Considerar el entorno psicológico de la organización implica, que la evaluación psicológica se considera cómo indispensable a fin de comprender y

estudiar la conducta de los sujetos en relación al patrón de percepciones en relación a ciertas dimensiones de la vida dentro de la empresa, mismas que son resultado de los valores, creencias y significados compartidos por estos miembros y que por tanto establecen el clima dentro de una organización.

2.1 Introducción

Desde que el estudio del clima organizacional despertara interés entre los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, satisfacción en el trabajo, etc.

Para Denison (1996) el Clima Organizacional alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. El comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe de su clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo se encuentra inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización,

Existen 4 perspectivas sobre el clima organizacional, éstas son, la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural. Bajo la orientación estructural, el clima es considerado como una exposición de la distribución de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima se crea porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a las mismas características estructurales. Por otro lado, en el caso de la figura perceptual, las bases para la formación del clima organizacional entran intrínsecamente en el individuo. Luego entonces, el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización. Por lo que a la representación interactiva se refiere, la interacción de los individuos como respuesta a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, son la base para la formación del clima organizacional. Por último, bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco de referencia común, como lo es la cultura organizacional.

En este último caso, según Pettigrew (2000), clima y cultura se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente en comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes, percepciones y valores; cómo equilibrar la continuidad y el cambio. Luego entonces, el clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización y la cultura capta lo distintivo y permanente de ésta.

2.2 Antecedentes

Los inicios en el estudio del concepto de clima organizacional comienzan en la década de los años treinta, derivados de la influencia ejercida por eventos sociales como el fascismo y la segunda guerra mundial, así como los fenómenos con impacto en la sociedad como el abuso a las minorías, la discriminación y el antisemitismo.

Lewin, Lippit y White (1939) comienzan a delimitar su concepción empleando un esquema de constructos espaciales y temporales; donde la dimensión espacial se refiere a las regiones y fronteras en el espacio vital y la dimensión temporal se relaciona con las tendencias del cambio o la resistencia al cambio. Lewin y sus colaboradores buscaban vincular los hechos con procedimientos observables, y demostrar sus interrelaciones lógico – matemáticas, elaborando de esta manera una teoría topológica psicológica para representar el campo social, como vehículo práctico de investigación. El campo social refiere los valores, ideologías, cultura, estilos de vida y pensamiento, problemas de grupo, jerarquía y tipo de organización; hechos simples de la vida cotidiana. De acuerdo al modelo de la teoría del campo de la conducta en relación al ambiente y de la persona, no hay autonomía respecto de la realidad externa. (Delahanty, 1996).

Lewin creía profundamente en los grupos, en el interés de los sujetos por interrelacionarse en la comunidad y en las relaciones entre minorías y mayorías. La contribución de Lewin a los inicios en la noción del clima organizacional fue el establecimiento de la dinámica de grupo, colocando al grupo como objeto de investigación experimental, aun cuando los mismos psicólogos negaban la existencia del grupo como realidad pues solamente lo individual era, mientras que por su parte la atmosfera de grupo era considerada como mística. La relación entre el sujeto y el grupo es una relación de funcionalidad e interacción recíproca. El grupo no

se define por la proximidad o similitud de los miembros, sino por las relaciones de interdependencia entre estos. La interdependencia es el factor decisivo que define un grupo. Esta interdependencia surge de la tendencia de los individuos a asociarse en un grupo para satisfacer sus necesidades.

Brunet (1992) afirma que Gellerman en 1960 es el primero en introducir el concepto de clima organizacional en el ámbito de la psicología organizacional, el cual se encontraba influido por dos grandes escuelas del pensamiento: la Gestalt y la Funcionalista.

Según la Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. El comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela Funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio eficiente con éste. Los individuos tienen necesidad de 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 con el contexto que los rodea.

2.3 Definición

Francis Cornell (1955) despliega a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o con relación a los otros miembros de la organización. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), enfatiza el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda asimilar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), asevera que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba un fenómeno que llama “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), razona el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros, negativa o positivamente, e influye directamente en sus actitudes.

Pritchard, Karasick, (1972) y Hellriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), cita que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene un conjunto exclusivo de características o propiedades, las cuales son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de estos. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones.

Keith (1986), propone el clima como el ambiente humano en donde realizan sus tareas los trabajadores de una organización, y se ve afectado por todo lo que pasa dentro de la misma. Se interpreta que este ambiente interno interactúa con las características individuales, para determinar el comportamiento del empleado.

Flipo (1984), realiza una analogía con el clima meteorológico, en la cual afirma que el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales de la empresa, sus atributos, su estructura y los tipos de liderazgo que se encuentran dentro de ella y que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y el desempeño de los individuos. Esta analogía es muy importante porque permite entender el impacto del clima organizacional sobre la conducta de las personas, así como la lluvia en muchos casos afecta el estado de ánimo de los individuos.

Reichers y Schneider (1990), lo describen como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Denison (1991), establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Para Gibson, (1992) el clima organizacional es un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización. Ayuda a los empleados a conformar sus actitudes y principalmente sus percepciones sobre la organización. De igual forma el clima organizacional puede servir como un útil dispositivo integrador de los conceptos de conducta humana, estructura y procesos organizacionales.

Álvarez (1992), afirma que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura

y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Sin duda Fernando Toro es el más basto en definir el clima organizacional, desde sus formas cognoscitivas y comportamentales, hasta la combinación y análisis de los estudios y afirmaciones de sus colegas al respecto del tema.

Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Es una percepción colectiva de la realidad la cual actúa como un catalizador y cuando este es positivo se ve reflejado en mayor motivación en las personas incidiendo en mayor eficiencia, eficacia y productividad en la empresa. De igual forma Toro (2001), afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. Es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Robbins (2004) define el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las Instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Pérez de Maldonado (2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones.

El clima organizacional para (Méndez, 2006) se refiere como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como: liderazgo, motivación, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales que orientan su creencia, percepción grado de participación, y actitud determinando su comportamiento, satisfacción, y nivel de eficiencia en el trabajo.

García (2007), declara que el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que las personas tienen sobre su medio interno de trabajo, por lo tanto, se considera como el resultado de la interacción de los motivos internos de las personas, los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha interacción. También se encuentra integrado por las características propias de la organización, que la definen y la diferencian de las otras organizaciones.

Chiavenato (2011) describe que el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y lo más negativo, y en estados de inconformidad y agresividad contra el gerente o directivo que represente la empresa.

2.4 Tipos

James y Jones (1974), identifican tres tipos diferentes de investigación sobre el clima en las organizaciones. La disposición múltiple de los atributos estructurales de las organizacionales, la disposición perceptiva de los atributos organizacionales y la disposición interactiva de los atributos individuales.

Estos tipos de investigación se definen de manera general a continuación.

La disposición múltiple de los atributos estructurales de la organización considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización.

La disposición interactiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización.

Finalmente, la disposición perceptiva de los atributos organizacionales es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades/departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, logro de resultados), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

De igual forma Brunet (2007), quien teniendo en cuenta la teoría de los sistemas, clasifica el clima organizacional, en los siguientes tipos.

Clima de tipo autoritario

La dirección de la organización no tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y los objetivos son planteados por los líderes de la empresa y se distribuyen las tareas de forma descendente, por lo tanto, la comunicación que existe por parte de la dirección con sus empleados es solo en forma de directrices e instrucciones específicas. Los empleados suelen trabajar dentro de un ambiente de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

Clima de tipo autoritario paternalista

Los directivos de la organización tienen una confianza condescendiente en sus empleados. Esto quiere decir que la mayoría de las decisiones se toman por los directivos, pero otras son permitidas a los cargos bajos. Con este tipo de clima, los directivos juegan mucho con las necesidades psicológicas de los empleados, pero en la mayoría de los casos la impresión que se mantiene es que se trabaja bajo un ambiente estable y bien estructurado.

Clima de tipo participativo.

La palabra que define este clima es la confianza, ya que la dirección confía en sus empleados, por lo tanto, aunque varias decisiones son tomadas por la dirección, otras tantas las toman los subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente altamente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

Clima de tipo participativo en grupo

También se caracteriza como el anterior en la confianza hacia los empleados, pero en este caso la toma de decisiones es su mayoría está manejada en toda la organización y muy bien integrada a cada uno de los niveles. Existe una relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización, por lo cual todos forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.5 Dimensiones

En una organización pueden existir diversos tipos de climas, tanto como departamentos o unidades, incluso entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme en todos los departamentos de la empresa, incluso al grado de existir molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades o no. (Chiavenato, 1995).

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o miembros directivos tienen la tendencia a percibir más favorablemente el clima de sus empresas que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima. (Rodríguez, 1999).

Las relaciones que mantienen los directores y los colaboradores entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, principalmente cuando sus relaciones se transforman en conflicto. Los directores ocupan una función de línea que tiene posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión, son frecuentemente ayudados por colaboradores que ocupan una función de staff o de asesoría y finalmente los empleados al término de la línea que ejecutan.

Los empleados de asesoría no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de ejecución no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga que hacer. Esta tensión también está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de niveles jerárquicos específicos. Es así como el clima que percibe un grupo de empleados en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros que laboran en diferentes unidades dentro de la misma organización. (Gómez y Cols, 2001).

El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Existen algunas dimensiones que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otras dimensiones que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999). Por ejemplo, el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995).

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para realizar un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones, cómo las propuestas por Likert.

Para Likert (1976), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Métodos de mando. Es la forma en que se expresa el liderazgo para influenciar a los empleados.
2. Fuerzas motivacionales. Son los procedimientos que se crean para motivar a los empleados, respondiendo a sus necesidades
3. Comunicación. Se refiere a la naturaleza de la comunicación en la organización.
4. Influencia. La forma en que subordinado y superior interactúan para establecer los objetivos de la organización.
5. Toma de Decisiones. La forma en que se reparten las funciones en la organización.
6. Planificación. La manera en que se establecen los objetivos de la organización.
7. Control. La distribución y el ejercicio de control entre las instancias organizacionales.
8. Rendimiento y Perfeccionamiento. Ajuste y planificación de procesos.

Litwin y Stringer (1978) por su parte, señalan que el clima organizacional depende de seis dimensiones, las cuales son:

1. Estructura. Se refiere a la percepción de las obligaciones, reglas y políticas existentes en la organización.
2. Responsabilidad individual. Hace referencia al sentido de autonomía de los empleados.
3. Remuneración. Percepción de la equidad en el salario percibido por cada empleado.
4. Riesgos y toma de decisiones. Se refiere a el nivel de reto y riesgo en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el ejercicio de sus funciones.
6. Tolerancia al conflicto. Hace referencia a la confianza que un empleado pone en el clima de su organización.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida para el clima organizacional, el cual se encuentra compuesta por once dimensiones.

1. Autonomía. Habla sobre el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados y lo provisto por la organización.
3. Relaciones Sociales. Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad dentro de la organización.
4. Estructura. Cubre la directriz, las reglas y políticas que son emitidas por la organización y que afectan el desempeño de cada empleado.
5. Remuneración. Se refiere al salario percibido por los trabajadores.
6. Rendimiento. Comprende la relación entre el trabajo y el salario percibido por el empleado.
7. Motivación. Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización para con sus empleados.
8. Estatus. Las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización otorga a éstas.
9. Flexibilidad e innovación. La voluntad de la organización para estar a la vanguardia, experimentar nuevas formas y tener la capacidad de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de las decisiones. La forma en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre las jerarquías de la misma.
11. Apoyo. Se basa en el soporte que la alta dirección proporciona a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

Bowers y Taylor (1997), estudiaron cinco dimensiones para analizar el clima organizacional, los cuales son:

1. Cambios tecnológicos. Se basa en la apertura de la organización frente a nuevos recursos o equipos que pueden facilitar el ejercicio de las funciones de sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de sus empleados.

3. Comunicación. Se expresa la relación de las redes de comunicación que existen dentro de la organización y cómo el empleado puede expresarse dentro de ésta.
4. Motivación. Son las condiciones que llevan los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, y entre los empleados.

Brunet (1997), afirma que para evaluar el clima organizacional es indispensable tomar en cuenta al menos cuatro dimensiones.

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad la independencia de los individuos y la rigidez de las normas de la organización.
2. Grado de Estructura. Mide el grado en que los individuos y los métodos de trabajo establecen y comunican a los empleados por parte de sus superiores.
3. Recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradeciendo y apoyo. Se refiere al apoyo y al estímulo que un empleado recibe de su organización.

CAPITULO 3.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Sin lugar a duda la productividad, para cualquier empresa, industria o sector, ha destacado en importancia ya que influye de manera directa en el crecimiento y nivel de competitividad de la organización. En su concepción general, la Productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre recursos utilizados y productos o servicios obtenidos. Luego entonces mientras más eficiente y eficaz sea la utilización de los recursos, tanto o más productiva y competitiva una organización puede ser.

La productividad es una medida de eficiencia en donde conviven factores productivos e insumos con los que se producen una determinada cantidad de bienes o servicios. Un aumento en ésta sugiere mayor producción con la misma cantidad de insumos o incluso que se requieren menos insumos para el mismo volumen de producto.

La productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de las organizaciones, debido a que, sin ella, los productos o servicios, no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en un mundo con economías globalizada. (Combeller, 1999). Al mejorar la eficiencia de este indicador pueden aumentar los ingresos de capital de una organización, así como la gratificación de los colaboradores que la integran.

La productividad entonces constituye uno de los principales indicadores en el crecimiento económico de cualquier organización, impactando incluso el progreso de una región o país; por tanto, es indispensable su medición a fin de identificar estrategias de mejora que permitan una eficiencia en la gestión de la misma.

Es difícil identificar lo que sucede en cada zona geográfica dentro de una organización en materia de índice de productividad, ya que dependen de promedios sujetos a las necesidades específicas de la organización y el sentir de la economía en un momento dado. Aunque para efectos del siguiente estudio, mismo que vive en el sector del “retail”, la organización en cuestión encuentra perfectamente identificado el índice de productividad y cómo desea que este sea medido.

3.1 Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México, la productividad es una medida de la eficiencia con que se utilizan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes o servicios.

La productividad tiene una importancia fundamental para la generación de ingresos en una organización, así como para alcanzar el logro de objetivos de forma sostenida y también del bienestar de los colaboradores que en ella laboran.

Las medidas de productividad son utilizadas, para llevar a cabo comparaciones entre países, regiones o sectores, o bien, para analizar la evolución de este indicador a través del tiempo en un lugar determinado.

La medición de la productividad tiene muchas ventajas como indicador del desempeño económico de un país, región, sector u organización. Te permite acceso a la información en materia de producción, empleo y horas laboradas, al contar con datos de forma continua te permite analizar la información en periodo cortos de tiempo con la finalidad de ajustar la productividad laboral, garantizando el logro de objetivos financieros de la organización, finalmente el uso de la productividad laboral es muy sencillo, ya que permite relacionar el volumen de producción con el número de trabajadores necesarios para realizarlo.

La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores de una organización en búsqueda de una mejor rentabilidad. De la misma forma le permite a una organización compararse con el conjunto de empresas de la misma industria.

Las organizaciones están compuestas por individuos, que se relacionan, ayudan e interactúan para el logro de objetivos de la organización a la que pertenecen; este hecho crea procesos psicológicos y psicosociales que afectan a estos sujetos, a los grupos que conforman y por ende a los resultados de la organización. Luego entonces se vuelve indispensable establecer los factores que inciden en la productividad a través del análisis del factor humano.

3.2 Antecedentes

La construcción del concepto de productividad inició en 1766, cuando François Quesnay en su obra *Tableau Économique*, afirmó que: la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga.

Por su parte Adam Smith en su obra *La riqueza de las Naciones* en 1776, expuso que la clave para la eficiencia económica radica en la división del trabajo (especialización), las mejoras en la fuerza productiva del trabajo y la habilidad, destreza y juicio con que se dirige o aplica. Esta división del trabajo se atribuye a tres factores: el incremento en la habilidad que adquieren las personas cuando realizan la misma tarea repetidamente; la disminución del tiempo desaprovechado en el cambio de una tarea a la siguiente y el uso de maquinaria especializada que reduce el tiempo y esfuerzo requerido (Butler, 2011).

David Ricardo en su libro *Principios de la Economía Política* de 1817, puntualizó que los cambios en la productividad se obtendrían mediante la especialización en la producción de los bienes que utilizan intensivamente los recursos abundantes.

Karl Marx en el primer volumen de su obra *El capital* de 1867, acertó que el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto. La masa de los medios de producción con los que opera ese obrero crece con la productividad de su trabajo. Con la división manufacturera del trabajo y la aplicación de maquinaria, por ejemplo, se elabora en el mismo tiempo más materia prima e ingresa, por tanto, una masa mayor de materias primas y materias auxiliares al proceso de trabajo. Estamos ante una consecuencia de la productividad creciente del trabajo. (Marx, 2002)

En la actualidad diversos autores han planteado la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones. La productividad es también la combinación de tecnología, el recurso humano, la organización y los sistemas; considerando la combinación óptima y equilibrada de los recursos. (Delgadillo, 2003).

3.3 Definición

Basado en el concepto de productividad del trabajo Jones (1933) la define como el recíproco del costo del trabajo expresado en unidades de salarios fijos anuales por unidad de producto. Esta perspectiva equivale a decir que los cambios en la productividad son producidos por los cambios en el costo del trabajo, es decir entre más productivo es el factor trabajo, menor es el costo por unidad de producto.

La Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) en 1950 se decanta por una definición más formal de productividad como el cociente que resulta de dividir la producción por uno de los factores de producción, de esta manera es posible definir la productividad del capital, inversión, mano de obra, etc.

Para Kendrick (1956), las diferentes tasas de cambio en el ámbito de la productividad afectan los costos unitarios de la mano de obra en una organización, por lo que no solo hablar de productividad es importante, sino también de capital. Cada una de estas medidas parciales es útil para indicar los ahorros logrados a través del tiempo en cada uno de los insumos por unidad de producción. También cuantifica la productividad como el volumen neto de producción dependiendo de la cantidad y eficiencia con la que los insumos son utilizados en el proceso productivo.

Solow en 1957 define cuando el producto crece en una proporción mayor o menor que el aumento en los insumos, la diferencia entre producto e insumos representa un cambio tecnológico que implica el crecimiento del producto.

En el caso de Hernández Laos (1973) define la productividad en términos técnicos como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirla, se relaciona con cada uno de los factores que se emplea, el más común es la productividad del trabajo. También sugiere que las productividades parciales no muestran la eficiencia conjunta de la utilización de los recursos, por tanto, es importante tener una medida simultánea de la eficiencia en el uso conjunto de los recursos, ya que de manera individual no se indican los niveles de eficiencia conjunta en la producción. Por

tanto, para medir los cambios en la eficiencia de la productividad en general es necesario obtener la relación entre el producto obtenido y los insumos utilizados en su generación.

Según Prints (1984), existen dos formas de medición de la productividad; por un lado, están las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo (trabajo o capital); y por el otro están las mediciones multifactoriales que relacionan la producción con un índice ponderado de los diferentes insumos utilizados.

Por su parte Litte (1983) simplemente la define como la facultad de producir. En 1900, Early define la productividad como la relación entre la producción y los medios empleados para lograrla. Tinbergen en 1942 la define como la relación entre el producto y la utilización real de factores o insumos.

Así mismo Ahumada (1987), indica que la productividad refleja el efecto de diversos factores interrelacionados entre sí, como la tecnología, cambios en el ingreso per cápita, el esfuerzo del trabajador, etc. También sugiere el estudio de la productividad a nivel sectorial para cada año del periodo a estudiar y el cálculo de su crecimiento de manera anualizada.

Martínez de Ita (1998) detalla tres conceptos en cuanto a productividad. El primero define la productividad como un indicador que evalúa el uso correcto de los recursos en la producción de bienes y servicios, es decir, la relación entre recursos usados versus productos obtenidos. La segunda ocupa la productividad desde la relación directa entre la producción y capital humano requerido para efectuar dicho trabajo, es decir, la relación entre los productos obtenidos y la cantidad de mano de obra empleada para su obtención. Finalmente acuña el término “productividad total de los factores”, la cual es una medida simultánea de la eficiencia del uso correcto de los recursos con efecto en los factores de la producción total.

Para Valle (2000) la productividad del trabajo es útil y suficiente para determinar la productividad promedio en una economía determinada. Tiene una visión marxista de la productividad, dónde ésta es correspondiente al trabajo socialmente necesario para la generación de productos.

Por su parte, Schreyer (2001) hace la distinción entre productividad parcial y total, pero basa su concepto en las diferencias existentes entre el producto y el volumen de producción.

Una definición que escapa a la línea base de las antes mencionadas es la de Segarra (2010) quien cita la productividad es en gran parte un resultado del liderazgo, en tanto se convine con la motivación y la tecnología. Con el liderazgo se compromete a las personas.

Según Schroeder (2013) la productividad es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, se mide como el cociente de la producción entre los insumos.

Para Álvarez (2013) es la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo, que es por unidad de trabajo o capital utilizado, cuyo objetivo es establecer la proporción correcta de maquinarias, trabajadores y recursos.

Sprague (2014) menciona que la productividad laboral se define como la producción real por hora trabajada. Considera que el incremento en la productividad es el factor económico que tiene el potencial de elevar los estándares de vida en una comunidad. Con un incremento en la productividad laboral una economía es capaz de producir cada vez más bienes y servicios con la misma cantidad de trabajo y debido a esta producción adicional, es posible que esta mayor cantidad de bienes y servicios puedan ser consumidos a menor costo.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México (INEGI) para 2015, explicó el caso de los sectores que generan bienes, donde la productividad es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción; mientras que, en las actividades terciarias, la productividad relaciona el valor de las ventas o los ingresos obtenidos con los factores de producción.

Quijano (2006), señala que las decisiones que toma una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos generan un impacto sobre las personas que conforman la organización. Estos procesos que se generan en la organización y que inciden en el actuar de los sujetos

cómo individuos o grupos. Algunos ocurren en el individuo y le dotan de mayor o menor bienestar, satisfacción, motivación, compromiso, participación, etc. y son catalogados como psicológicos; otros, ocurren por la interacción y la socialización de las personas como fenómenos grupales, experimentados por el conjunto y que no pueden ser explicados aisladamente ya que son producto de un sistema de significados compartidos y que inciden en el comportamiento grupal, tales como el clima, liderazgo, trabajo en equipo y cultura, son catalogados como psicosociales.

3.4 TIPOS

Para medir la Productividad en un sentido integral se requiere cuantificar, por un lado, el volumen de producto generado (empresa, sector, región o país, etc.) y por el otro, la cantidad de insumos que se requieren para producirlo (trabajo, capital humano, etc.)

A este concepto amplio de productividad se le conoce como Productividad Total de los Factores (PTF), en el viven factores como Capital (K), Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S) conocido también como el Modelo KLEMS.

Por su parte la Productividad del Trabajo o Laboral, se mide a través de la relación entre la productividad obtenida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. Se utiliza para determinadas actividades productivas como la manufacturera, el retail, la construcción y algunas ramas de servicio.

Existen 2 procedimientos para medir la Productividad

El procedimiento más común relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de horas laboradas en un periodo determinado.

El segundo mide la productividad laboral a través de la cantidad producida y el número de trabajadores ocupados.

Como mencionábamos con anterioridad la medición de la productividad busca mejorarla con la finalidad de aumentarla. Un aumento en la productividad ocurre cuando en combinación de

factores el volumen de la producción aumenta mientras el factor del trabajo disminuye o se mantiene. O cuando la cantidad de insumos utilizados se mantiene, pero aumenta el volumen del producto. Finalmente, cuando se ocupan menos unidades de trabajo y el nivel de producción se mantiene o aumenta.

En sentido inverso la productividad laboral disminuye cuando la producción disminuye al mismo tiempo que el factor trabajo aumenta o si la producción aumenta, pero el trabajo lo hace de la misma manera.

Es importante mencionar que la medición de la productividad laboral es más directa ya que permite relacionar variables tangibles: el volumen de venta, producción o ingresos totales; con el número de trabajadores u horas laboradas implicadas en la producción del bien o servicio en cuestión.

De igual forma esta forma de medición supone limitaciones producto de contar sólo con la productividad laboral, en donde el uso de la productividad total de los factores mengua los resultados; por ejemplo, las horas laboradas de un colaborador con una educación determinada, experiencia, capacidades y motivación se traducen en contribuciones específicas para cada tipo de trabajador. Por otro lado, la medida de la productividad laboral no permite conocer el grado de cambio por la incorporación de tecnología, capacitación, organización, o la combinación de estas en la producción.

La elección entre las distintas medidas de productividad existentes depende del objetivo de la medición. Una de las más utilizadas según la OCDE es el Producto Interno Bruto (PIB) por hora trabajada, que captura el uso del insumo trabajo debiendo también considerar las diferencias en el nivel educativo, habilidades y experiencia (2015).

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) la productividad del trabajo es uno de los indicadores clave del mercado laboral y se mide como la producción por unidad de insumo - trabajo (personas empleadas u horas trabajadas).

Según Hernández Laos la PTF (Productividad Total de los Factores) podría considerarse como la medida de la eficiencia productiva. La PTF es una relación de producto a insumos.

El concepto amplio de productividad es conocido como Productividad Total de los Factores (PTF en adelante). La medición de la PTF conlleva diversas complejidades de orden técnico, además de que requiere información abundante sobre los acervos de capital y su depreciación, la infraestructura y los insumos incorporados al proceso productivo (INEGI, 2015).

A la PTF también se le llama tasa residual y se calcula por medio del modelo KLEMS (siglas que hacen referencia a Capital (K), Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios).

Por su parte, el concepto de Productividad Laboral se mide con el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGLPE). El IGLPE se genera al relacionar el PIB trimestral en términos reales con el número de ocupados en el país o el número de horas trabajadas. El resultado es el PIB por persona ocupada o, en caso de utilizar el número de horas trabajadas, el PIB por hora trabajadas.

La Productividad Total de los Factores como medida de eficiencia efectiva es una relación de producto e insumos y en su parámetro se incluyen los efectos del uso adecuado de los insumos, los derivados de las economías escala y los efectos del cambio tecnológico.

3.5 Dimensiones

De acuerdo con la revisión de la literatura son varios los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad, como los son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la comunicación, el clima, la cultura, los sentimientos, las actitudes, el logro de resultados, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el liderazgo, el estilo gerencial, la capacitación, el reconocimiento y la cultura (Lönnqvist, 2006).

Según este planteamiento los factores pueden agruparse en dimensiones de acuerdo con las perspectivas antes mencionadas, en este estudio destacaremos 3 dimensiones.

Dimensión Individual

Se refiere a la persona con necesidades de satisfacer.

Dimensión Grupal

Se refiere a la actuación de las personas asociadas con otras para satisfacer necesidades comunes.

Dimensión Organizacional

Referida a aquellos procesos provistos por la organización y que influyen en las personas.

CAPITULO 4.

RETAIL

Para tener claridad del entorno en que se desenvuelve nuestro estudio, es importante abordar el concepto de Organización de forma breve, para finalmente profundizar en el sector económico en el que se realiza la presente investigación.

Las personas asumen interacciones de forma constante, debido a sus limitaciones individuales, por tanto, se ven obligadas a cooperar unos con otros, formando organizaciones para el logro de los objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar (Chiavenato, 2011).

Una organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, 2009).

La organización implica el alcance de objetivos mediante la coordinación de actividades; esta coordinación requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad de cada individuo y finalmente, la jerarquización de la autoridad para coordinar a los individuos.

En el caso de la presente investigación nuestra Organización, se encuentra en el sector económico conocido como retail; mismo que a continuación nos dispondremos a definir.

Sin duda el retail es una de las actividades empresariales de mayor importancia en el mundo, tanto así que las principales compañías del globo pertenecen a esta industria.

En la mayoría de los países desarrollados o en desarrollo, el retail, es muy importante respecto de su aporte a diversos indicadores claves para la sociedad y su economía, es así como de acuerdo a diversas cifras entregadas por instituciones gubernamentales y privadas indican que como sector industrial: es uno de los mayores generadores del Producto Interno Bruto, de empleo, controla la inflación, otorga acceso al crédito a los consumidores democratizando

el consumo y presenta un liderazgo relativo en la internacionalización de la inversión en el extranjero.

4.1 Antecedentes

El nombre retail viene del francés “retailer” recortar esta palabra es sinónimo de los lugares donde los consumidores encuentran sus productos que necesitan.

El comercio es tan antiguo como la humanidad, a través del tiempo las formas de comercialización han evolucionado con las culturas y los pueblos, fue solo hasta el siglo XIX donde el comercio dio su gran paso de evolución acelerada.

El trueque, es propio de la prehistoria, el legado de éstos fue el desarrollo sostenible. La cultura del comercio y el negocio nace entonces de dos puntos básicos: el excedente de producción (lo que no uso de lo que hago porque ya estoy abastecido) y el negocio, la mejor manera de obtener beneficios del intercambio.

Las civilizaciones de Egipto y Mesopotamia nos dejaron el legado de mercados globales al entablar relaciones de comercio entre pueblos vecinos.

Egipto era la bodega de abastecimiento de raciones que hacían falta, acá surge el concepto de administración de la producción y de códigos éticos de negociación y control de las ventas.

Con la revolución industrial apareció una clase media en capacidad de consumir regularmente, lo que obligó a atender los mercados de manera estable y a competir con conceptos de calidad, confort, duración, justo a tiempo, financiación e innovación permanente. Surgen las aseguradoras, los grandes empréstitos bancarios y la bolsa.

Los comerciantes descubrieron que tendrían más éxito si mostraban sus mercancías abiertamente y de manera estratégica al público. También observaron que era mejor no colocar objetos directamente en el suelo, sino más bien en las plataformas o pedestales - elevar la mercancía más cerca a la altura de los ojos. Este énfasis en mostrar deliberadamente la mercancía de manera que sería agradable para el consumidor fue una importante innovación en el desarrollo de merchandising visual.

La tienda por departamentos desarrolló el concepto de vitrina elaborada y con iluminación interior. Adicionalmente abrieron cafés al interior de la tienda para prestar un mejor servicio a sus sedientos clientes.

Bergdorf Goodman, 1914, fue la primera tienda de marca introducir el pret a porter en su negocio, lo que convirtió su tienda en New York, en un destino obligado de la clase alta americana y francesa.

Sylvan Goldman, se dio cuenta de que sus clientes tenían problemas a la hora de cargar con las mercancías que elegían por toda su tienda, en 1937 decidió crear un "carrito" que les permitiera cargar más productos. Para evitar que las mujeres lo rechazaran por su semejanza con el carricoche de los niños que debían arrastrar todo el día, o que el hombre no les hiriera su masculinidad por su incapacidad de poder coger todos los productos, contrató actores que se pasearan comprando con este carrito por su tienda hasta que la sociedad se adaptó al invento.

En 1945 Sam Walton, después de luchar en la II guerra mundial, decidió abrir un supermercado en el cuál experimento con algunas técnicas comerciales que le harían ser el hombre más rico de América durante un tiempo.

Se dio cuenta de que si abarrotaba las estanterías de productos la gente compraba más, éstos debían ser de bajo precio y además cerraba su tienda más tarde que la competencia y compraba productos rebajados comprando lotes enteros a los proveedores.

En 1967 la sucursal de Cincinnati (Ohio, EEUU) de los supermercados Kroger, instala el primer sistema de "retail" basado en códigos de barras. Al cliente que encontraba un código que no se podía escanear correctamente se le ofrecía cupones de compra gratis.

4.2 Definición

Dale Lewison en 1982, define al retail como la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final.

Michael Levy & Barton Weitz en 2004, señalan el retail como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar.

Finalmente podemos deducir que en la actualidad el retail supone el conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios.

Esta última definición nos permite comprender el fenómeno del “Channel Blurring”, la aparición de nuevos formatos, el Retailing financiero y el concepto de retail integrado.

Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail.

El detal o retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del retail lo constituyen los supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes. Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales y de compras.

Pero el Retailing no es solamente esto, pues incluye una serie de prestaciones intangibles (servicios) y que estas, no necesariamente son entregadas en tiendas. Por ejemplo, la atención médica es dirigida a consumidores finales, también lo son la educación, la banca, los servicios públicos, el entretenimiento y otros diversos servicios que día a día son utilizados por las personas.

Cada vez son más las personas que a la hora de adquirir productos de diversa índole se decantan por hacerlo de mano de una empresa retail y no de un pequeño comercio, básicamente porque esa le ofrece una serie notable de ventajas, tales como estas:

- Artículos económicos.
- Mayor variedad de posibilidades en un mismo producto.
- Promociones, descuentos y ofertas especiales.
- Horario de venta al consumidor final mucho más amplio.

Las cadenas que se dedican al retail disponen de una importante estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, depósitos o centros de distribución donde reciben los productos que compran al por mayor. Luego estos productos son enviados a los distintos locales comerciales o sucursales, que constituyen los puntos de venta donde acude al consumidor final.

Esto supone que la gestión del retail es una tarea compleja, que requiere articular diferentes cuestiones. En este marco, la logística es esencial para el éxito de los negocios. Retomando el ejemplo de las cadenas de supermercados, si no existe una buena comunicación con los proveedores mayoristas o falla la distribución de los productos a los puntos de venta.

La complejidad del retail también se encuentra en la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del retail generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

4.3 Tipos

Las ventas por retail contemplan diferentes estrategias para hacer que el consumidor centre su atención en determinado producto y así realice una compra, al igual este tipo de intercambios se apoyan en una "Psicología del Consumidor", lo cual incluye imágenes, olores y sonidos que dan paso a contextos y situaciones que impulsan un intercambio, de acuerdo con el sitio Ancor-retail, mencionamos 5 tipos de retail.

1. Anchor store

Hace referencia a una tienda de mayor tamaño que engloba diferentes departamentos con una gran variedad de firmas comerciales. Este punto de venta suele atraer a un gran número de consumidores.

2. Dead Stock

The Business Dictionary señala que este término se utiliza para referirse a los productos que no se vendieron o que fueron utilizados por los consumidores como por ejemplo los que están en exhibición. Además de que tienen la característica de nunca más estar disponibles para compra.

3. Dropshipping

Es un proceso de venta en donde una vez que el cliente compre un producto, tú se lo pagas a tu proveedor, es decir, juegas el papel de intermediario ya sea como mayorista o como un pequeño comercio.

4. Cross merchandising

Es la táctica que ofrece productos complementarios dentro de un espacio determinado en el punto de venta, enlaza o asocia diferente tipo de mercancía de acuerdo con los patrones de consumo, como por ejemplo poner las papas fritas a un lado de los refrescos.

5. Flash sales o ventas flash

The Cambridge Dictionary afirma éste contempla un periodo corto de tiempo donde se impulsa la venta de un producto con base en precios más bajos del promedio.

Al ser el retail una industria dinámica y de alta competencia, también podemos encontrar otro tipo de retailers que de acuerdo con la estrategia en la que se basan sus operaciones se definen de la siguiente forma.

El propuesto por Levy, Grewal, Peterson y Connolly de dos dimensiones; precios relativos y oferta relativa, en el cual encontramos cuatro segmentos a los cuales pueden pertenecer los retailers: (a) los “innovadores”, (b) los “Big Middle”, (c) los de “precio bajo” y (d) los que están en problemas (in trouble)

a. Retailers Innovadores

Son aquellos que están en un ambiente de competencia intensa y de consumidores exigentes, lo que los obliga a implementar formatos que permitan incrementar el valor de la experiencia de compra y crear imagen de marca, nótese que tienen una oferta relativa alta asociado a un precio alto.

b. Retailers “Big Middle

Estos han llegado “al gran centro” debido a que han entregado una oferta diferenciadora, precios bajos o ambos, proporcionando así un mayor valor a sus consumidores.

c. Retailers “Precios Bajos”

Los operadores que integran el segmento de precios bajos son aquellos que ofrecen valor a sus consumidores a través de los precios, ejemplos de este segmento son las compañías como que venden todos sus productos a un mismo precio, ejemplo “todo a un dólar”.

d. Retailers “in trouble”

Finalmente, este segmento lo forman las compañías que se encuentran en problemas generalmente son aquellas que no han adaptado los formatos que ofrecen a los cambios en el consumo quedando en una posición de baja oferta relativa asociada a altos precios.

Otra clasificación de los retailers es la que proponen Zentes, Morschett y Scharamm - Klein, en donde separa a los retailers en: retailers de alimentación y retailers de no alimentación.

Retailers de alimentación

Son aquellas compañías minoristas cuya oferta principal es la distribución de alimentos a consumidor final mediante la modalidad de autoservicio.

Dentro de los retailers de alimentación tenemos los siguientes formatos y sus características:

Supermercado

Se denomina así a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. Se organiza en términos físicos a través de la división del espacio en góndolas o estanterías en las cuales se disponen los productos de acuerdo a cierto orden más o menos específico.

Tienda de conveniencia

Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación y canasta básica. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Súper Tiendas

Tiendas cuyas dimensiones son casi el doble de un supermercado normal; ofrece gran variedad de productos alimenticios y no alimenticios que se adquieren rutinariamente, y de servicios como lavandería, tintorería, reparación de calzado, pago de cheques, pago de cuentas y mostradores de alimentos preparados de bajo costo.

Hipermercado

Es un establecimiento de venta al por menor que tiene una superficie de venta de más de 2500 m², realiza sus operaciones comerciales en régimen de autoservicio y pago de un solo acto en las cajas de salida y que dispone de un gran espacio de aparcamiento.

Tiendas de Descuento

Se instalan en superficies pequeñas -no más de 600 o 700 metros; trabajan con pocos artículos, con marcas propias o segundas marcas, sin publicidad y con márgenes de ganancias

muy pequeños, que les permiten vender entre un 10 y un 25 por ciento más barato que los hipermercados.

Warehouse Clubs

Consisten en un “club de compras”, en donde el cliente paga una membresía, lo que le da derecho a ingresar a los establecimientos (generalmente con aspecto de bodegas) y comprar a precios preferenciales.

Por último, a los retailers sin tienda física, donde encontramos la televenta, el delivery, el vending entre otras formas de comercio de alimentación

Retailers de no alimentación

Son aquellas compañías minoristas cuya oferta principal es la distribución de productos “no comestibles” tales como medicamentos, vestuario, elementos de remodelación, perfumería, electrónica, etc.

Dentro de los retailers de no alimentación tenemos los siguientes formatos:

Category Killers

Son minoristas especialistas en una categoría determinada que manejan una gran profundidad de artículos a precios bajos generalmente y que como consecuencia pueden “matar” dicha categoría en un minorista competidor.

Las Farmacias / Perfumerías

Son aquellas tiendas que se centran en las categorías de belleza, higiene personal y salud.

Las Tiendas por Departamento

Son grandes superficies que cuentan con un surtido amplio y profundo y que se administra por “departamentos” especializados, los cuales poseen personal propio, infraestructura propia al interior de la tienda, metas, planes y presupuestos específicos.

Las Tiendas de Especialidad

Son aquellas que se enfocan o especializan en cierto grupo de productos o servicios, por lo cual tienen un surtido poco amplio pero muy profundo entregando mayor cantidad de alternativas que la competencia al segmento objetivo al cual va dirigido. Además, es común que este tipo de tiendas ofrezca categorías de alimentación, revistas, periódicos, artículos de regalos, juguetes, etc.

Las Tiendas de Home Improvement “remodelación”.

Este tipo de comercio al detalle nace de la mano de la preocupación de los consumidores por el mejoramiento del hogar, acá encontramos formatos de grandes superficies con categorías de ferretería fundamentalmente.

La Venta por Catalogo

Este tipo de venta al detalle es la más tradicional forma de venta sin tienda, en donde el mix de retail se ofrece a los potenciales consumidores a través de un catálogo y se puede concretar una transacción por correo electrónico, venta en internet o por teléfono.

La Venta Directa

Consiste en el contacto personal e interactivo entre compradores y vendedores en un lugar físico que no corresponde a una tienda minorista, por lo general las reuniones en donde se transa se desarrollan en el hogar de los consumidores.

Las Ventas Electrónicas

En este tipo de venta, los retailers ofrecen productos y servicios a través de la Internet y las transacciones se desarrollan a través de entornos virtuales.

CAPITULO 5.

Método

5.1 Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones juegan un papel fundamental en el entorno de las personas, ya que éstas, no solo satisfacen las necesidades físicas y psicológicas de la sociedad; sino también marcan la pauta en el desarrollo económico y tecnológico de la región o sector al que pertenecen. Las organizaciones tienen grandes retos por cumplir para mantenerse vigentes en el sentir de sus consumidores, es evidente que el ambiente externo donde cada una de estas opera se mantiene en constante cambio, por lo que si permanecen estáticas están destinadas al fracaso.

Las organizaciones son microambientes que cuentan con sistemas de actividades conscientes coordinadas por dos o más personas, para producir bienes o servicios. Entre estas actividades se encuentran integrada la función del trabajo, mismo que es la base de la organización y se debe cumplir de acuerdo a los planes establecidos para el logro de resultados y la rentabilidad del negocio. En resumidas cuentas, la organización es un grupo social formado por personas, que realizan actividades específicas, generan bienes y servicios y son administradas para interactuar en el marco de una estructura sistemática destinada al logro de objetivos.

Como es evidente las organizaciones deben administrar de manera adecuada los recursos a su disposición, en este marco las personas juegan un papel imprescindible; el recurso humano entonces, es un elemento clave para el logro de resultados, la rentabilidad, productividad y competitividad de las organizaciones. Por su parte el recurso humano es un ente biopsicosocial, que busca el equilibrio entre vida y trabajo, el cual es vital para que sus funciones sean ejecutadas por un elemento que garantice su cumplimiento de forma efectiva.

Luego entonces podemos observar dos elementos en la dinámica del trabajo; las organizaciones y el recurso humano. Ambos conviven en un tercer elemento, llamado, el lugar de trabajo. El lugar de trabajo es el medio físico y el ambiente en el que se desempeñan las funciones del recurso humano, que a su vez garantizan el éxito de la organización.

De esta sinergia surge el interés y la necesidad por evaluar a los trabajadores en su lugar o ambiente de trabajo, para garantizar el buen desempeño de estos y ajustar las piezas necesarias en caso de encontrar áreas de oportunidad que mermen su desempeño.

Sin duda el clima organizacional es uno de los factores más importantes para el logro de resultados en una organización; si bien está conformado por múltiples dimensiones y cada clima es diferente según la organización; cómo pudimos constatar a lo largo del marco teórico de nuestro estudio, el clima organizacional determina en gran medida el comportamiento de los trabajadores que forman la organización y éste comportamiento puede a su vez tener un vínculo positivo o negativo en la rentabilidad de la misma.

Finalmente, podemos concluir que las organizaciones deben estar conscientes de la importancia del recurso humano, en dónde, si los trabajadores encuentran un buen clima o ambiente en el cuál desempeñar sus funciones debería, en efecto, operar con mayor productividad, garantizando así la rentabilidad de la empresa.

En este sentido, la productividad juega un papel importante como unidad de medición del producto o servicio obtenido, con el número de horas trabajadas o trabajadores ocupados, para generar el producto o servicio, en un periodo determinado. Esta relación permite evaluar el rendimiento de una organización.

Es importante mencionar la investigación se encuentra en el marco del sector productivo conocido como retail, mismo que engloba a organizaciones especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes.

La presente investigación, determinará, si existe relación entre el clima organizacional dónde los trabajadores desempeñen sus funciones y la productividad que estos generan derivado del clima organizacional que ejerza un vínculo positivo o negativo sobre éstos. La Investigación se realizó en el sector del retail. Así mismo se pretende mostrar al operador la influencia del clima organizacional en la empresa y como el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones, puede mejorar la productividad y la rentabilidad del negocio.

5.2 Justificación de la Investigación

La intención de esta investigación es generar un diagnóstico a través del estudio del clima en una organización perteneciente al sector productivo conocido como retail, con la finalidad de contar con una herramienta administrativa que permita gestionar y medir el clima laboral en cada unidad de negocio y como este puede afectar el desempeño de los trabajadores que en ella laboran.

Desde esta perspectiva, sin duda debe ser obligación de la dirección de todas las organizaciones verificar de manera constante el clima laboral que se genera en todas y cada una de sus unidades de negocio, para que, con los resultados obtenidos, se analice todos los datos que conformen el diagnóstico del clima, con el objetivo de generar planes de acción que permitan mantener un clima laboral óptimo para el ejercicio de las funciones para las que los trabajadores fueron contratados.

Este modelo de investigación puede ser complejo ya que intervienen factores institucionales que complican la aplicación del modelo, como lo son la oposición de la dirección de la organización, los costos que genera la aplicación, el tiempo que los trabajadores invierten en el proceso, la falta de conocimiento sobre la importancia de contar con un ambiente de trabajo óptimo para desempeñar tus funciones, un aparato de recursos humanos limitado para impactar de forma significativa, presupuestos limitados e incluso la misma resistencia de los empleados.

Para aminorar los efectos de esta resistencia, es importante en primera instancia explicar qué implicaciones tiene el clima laboral dentro de una organización, en donde, en resumidas cuentas, el clima representa la personalidad de la organización ya que está constituido por la personalidad particular de cada individuo que en ella ejerce sus funciones. Luego entonces el comportamiento de los individuos se ve influenciado por estas características individuales que se vuelven colectivas en el clima laboral de la organización. Entonces, en esta circunstancia radica la importancia de medir el clima de la organización con el propósito de conocer a detalle

las particularidades que forman dicho ambiente para modificarlo en beneficio del trabajador con efectos directos en la organización.

Finalmente es importante también, como parte de las habilidades de negociación que deben existir entre el departamento de recursos humanos y la dirección operativa de la organización, vincular los resultados de la investigación con algún factor que tenga como consecuencia el aumento en la rentabilidad de la empresa. Por tanto, el vínculo de los resultados obtenidos se comparará con la productividad de cada unidad de negocio a la que se aplicó el modelo, buscando demostrar a la dirección de la empresa que existe un beneficio en la mejora del clima laboral en las unidades de negocio y que este, entre otros beneficios, puede representar un aumento significativo en la productividad de cada trabajador con el simple hecho de encontrarse ejerciendo sus funciones en un ambiente óptimo.

Con estos resultados, si estos son positivos, también buscamos que el departamento de recursos humanos se convierta en una propuesta de valor para la dirección y se comience a ver no solo como un departamento encargado del cuidado y la gestión de lo relacionado con el personal, sino como un socio estratégico en el logro de resultados de la organización.

5.3 Pregunta de investigación

¿Existe una relación entre el clima laboral y el aumento en la productividad de los trabajadores en unidades de negocio del sector retail?

5.4 Objetivo general

Identificar si existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el aumento en la productividad de los trabajadores en unidades de negocio del sector retail.

5.5 Objetivos específicos

Identificar las áreas de oportunidad relacionadas con la disminución en la percepción de un clima laboral óptimo.

5.6 Hipótesis

Ho1: No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el aumento en la productividad de los trabajadores.

Ha1: Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el aumento en la productividad de los trabajadores.

Ho2: No existen áreas de oportunidad relacionadas con la disminución en la percepción de un clima laboral óptimo.

Ha2: Existen áreas de oportunidad relacionadas con la disminución en la percepción de un clima laboral óptimo.

Ho3: Existe una relación estadísticamente significativa entre la disminución de la productividad y el clima organizacional.

Ha3: No existe una relación estadísticamente significativa entre la disminución de la productividad y el clima organizacional.

5.7 Tipo y diseño de la investigación

La investigación realizada es de tipo transversal, descriptivo y correlacional. Ésta se realizó a 264 trabajadores de 33 unidades de negocio pertenecientes al sector retail y se utilizó un modelo no experimental.

5.8 Variables

Se considera como variable independiente el clima organizacional. Y como variables dependientes la productividad de cada trabajador en las unidades de negocio.

5.9 Definición conceptual

Variable Independiente

Clima Organizacional.

Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo (Gómez & Vicario, 2008).

Es una percepción colectiva de la realidad, la cual actúa como un filtro y cuando este es positivo se ve reflejado en mayor motivación en las personas, incidiendo en mayor eficiencia, eficacia y productividad en la empresa. Este filtro es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo, dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización. (Toro, 1988).

Variable Dependiente

Productividad Laboral.

Se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida, y la cantidad de trabajo incorporado medido en horas de trabajo laboradas o número de trabajadores ocupados, según sea el caso en el proceso productivo determinado. (INEGI, 2015).

5.10 Definición operacional

Variable Independiente

Clima Organizacional.

Puntaje obtenido en los factores tomados de la Escala Mexicana de Clima Organizacional (EMCO).

Variable Dependiente

Productividad Laboral.

Puntaje obtenido en los factores tomados de la fórmula para medir la productividad en las unidades de negocio. Productividad Laboral= Producción % Horas Trabajadas.

5.11 Instrumento

Se utilizó la versión corta de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), de Gómez & Vicario (2008) que fue construida para población mexicana utilizando la técnica de redes semánticas naturales. Consta de 29 ítems que se contestan utilizando la escala de respuesta tipo Likert con cinco opciones: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre. Patlán & Flores (2013) analizaron los niveles de confiabilidad y la validez de constructo utilizando una muestra de trabajadores de una institución de salud, obteniendo adecuados niveles de confiabilidad ($> \alpha .7$) y confirmando la estructura de ocho factores de la escala en tres niveles (sistema individual, interpersonal y organizacional). La EMCO se integra de ocho factores en tres niveles, tal como se muestra en la Figura 1. De igual forma la definición de cada Factor se encuentra en la Tabla 1.

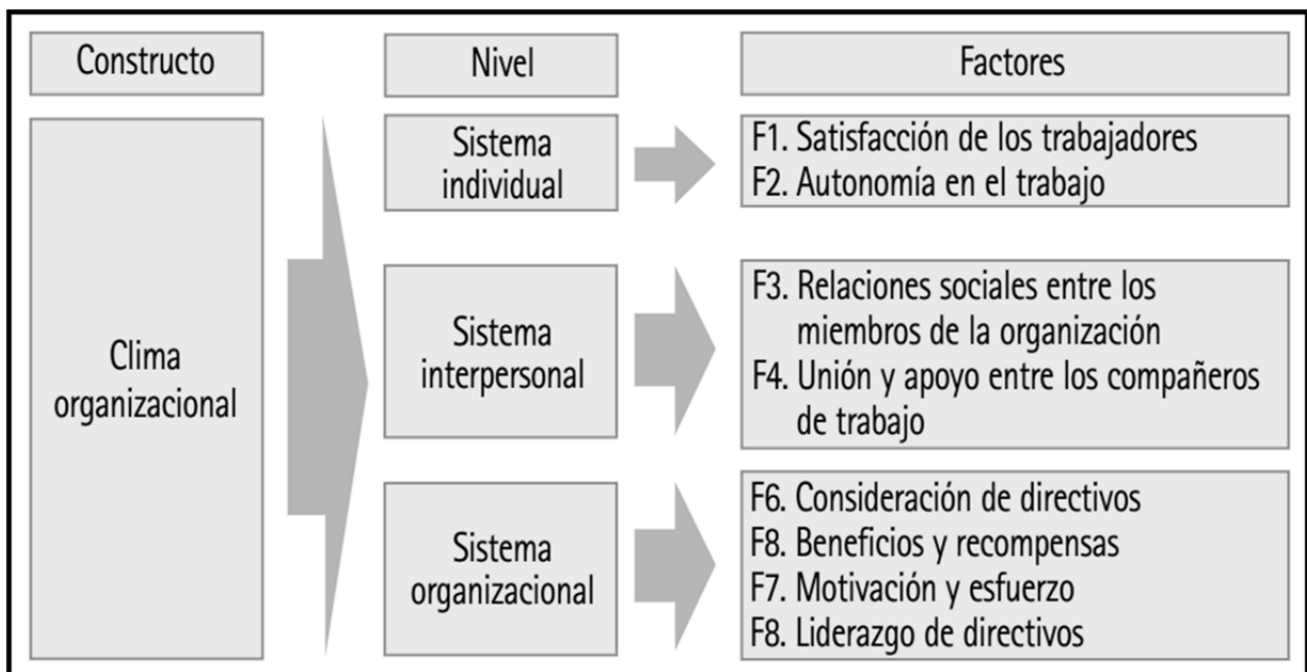


Figura 1. Factores de la EMCO.

Nivel	Factor	Definición	Ítem	Indicadores
Sistema Individual	F1. Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.	1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
			2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.
3			Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.	
4			Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.	
F2. Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.	5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.	
		6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.	
		7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	
Sistema Interpersonal	F3. Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y el cual existe de la una buena	8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.
			9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.

		comunicación para realizar el trabajo en equipo.	10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.
	F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.	11 12 13 14	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales. En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.
Sistema Organizacional	F5. Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.	15 16 17 18 19	El director trata a su personal de la manera más humana posible. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades. El jefe trata con indiferencia a su personal. Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.
	F6. Beneficios y	Grado en que los trabajadores perciben que	20	La organización emplea incentivos para que los

recompensas .	la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado	21 22 23	trabajadores realicen mejor sus actividades. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.
F7. Motivación y Esfuerzo.	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.	24 25 26	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
F8. Liderazgo de directivos.	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente,	27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir

	responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.	28	propuestas relacionadas al trabajo. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
		29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

Tabla 1. Definición conceptual de los factores de la EMCO. (Patlán y Flores 2013.)

5.12 Muestra

En esta investigación participaron 264 trabajadores de unidades de negocio del sector retail, los cuales pertenecen a 33 unidades de negocio. Las unidades dónde se realizó la investigación se encuentran en su totalidad en la Ciudad de México.

Los trabajadores fueron elegidos de manera no probabilística accidental; ya que la elección de los elementos dependió de las características particulares de la investigación. La muestra estuvo conformada por 129 hombres y 135 mujeres (Figura 2), cuyas edades oscilan entre los 18 y 55 años (Figura 3). El grado escolar de los trabajadores va desde la preparatoria hasta la licenciatura.

5.13 Contexto

Para la investigación los instrumentos fueron aplicados dentro y fuera de las unidades de negocio de cada trabajador.

5.14 Procedimiento

Cada trabajador respondió al instrumento para medir el clima organizacional. La forma de aplicación fue individual auto aplicado. Las aplicaciones se realizaron dentro y fuera de las unidades de negocio, antes, durante y después de la jornada laboral. La duración aproximada de la aplicación fue de 30 minutos.

Se facilitó a los trabajadores el instrumento y se les proporcionó una breve explicación de instrucciones, señalándoles un breve ejemplo que se encuentra en el mismo. Una vez que entregaron el instrumento se les agradeció su participación y se procedió a capturar los datos obtenidos.

Es importante mencionar que se les indicó, no existen respuestas correctas o incorrectas en la resolución del instrumento, los resultados obtenidos son de carácter anónimo y con fines estadísticos, de tal forma que respondan con la mayor sinceridad posible para obtener información que nos ayude a medir el clima laboral vigente en su unidad de negocio. Se insiste que las respuestas solo serán manejadas por el equipo de recursos humanos y no tendrán implicaciones en el desempeño de sus funciones.

5.15 Análisis estadístico

Para analizar la información recolectada, se utilizó el paquete estadístico SPSS 23.0 para Windows, una vez creada la base, se limpió para comprobar que no existan datos perdidos. Posteriormente se correlacionaron los datos producto de las variables de clima organizacional y productividad.

CAPITULO 6. Resultados

El objetivo fundamental de esta investigación es determinar si existe una relación entre el clima organizacional óptimo y el aumento en la productividad de un trabajador.

6.1 Estadísticas descriptivas de la muestra

La muestra se conformó de 264 trabajadores de unidades de negocio del sector retail, todas pertenecientes a la ciudad de México.

Se obtuvieron los siguientes datos sociodemográficos.

Género.

Como se observa en la Figura 2, la muestra está conformada por 135 mujeres y 106 hombres.

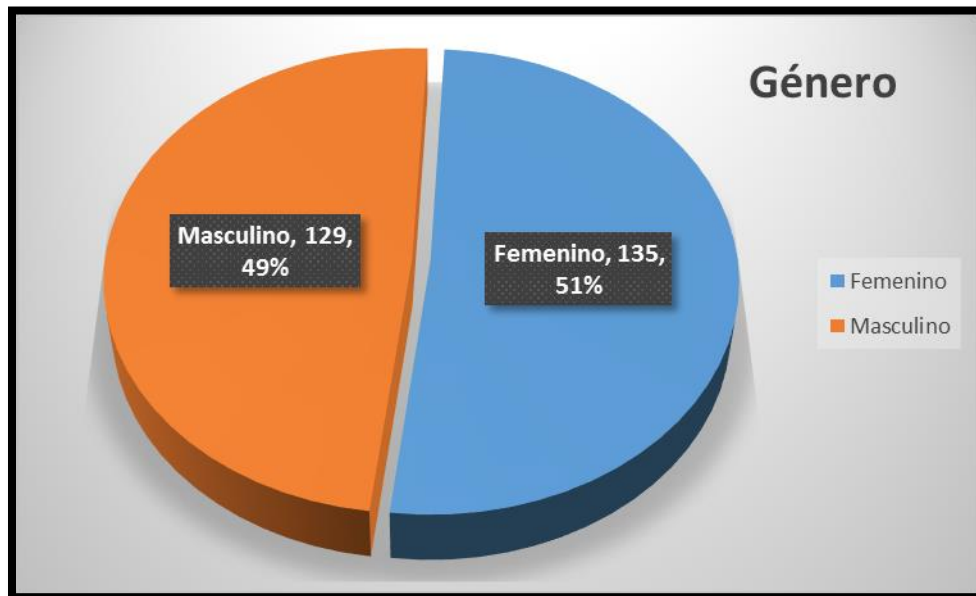


Figura 2. Distribución de la muestra por género.

Edad.

En la Figura 3 se aprecia que la muestra se distribuyó en 6 rangos de edad. El primer rango formado por el 13.6% (36 sujetos) que tienen entre 18 y 20 años. Le sigue el 29.2 % (77 sujetos) que va de los 26 a 34 años. La mayoría de los participantes se encuentra en un rango de edad de 21 a 25 años con el 52.7% (139 sujetos). Finalmente, de los 35 a 44 años con un 3.4% (9 sujetos), de 45 a 54 años con .4% (1 sujeto) y de 55 años en adelante el .8% (2 sujetos).

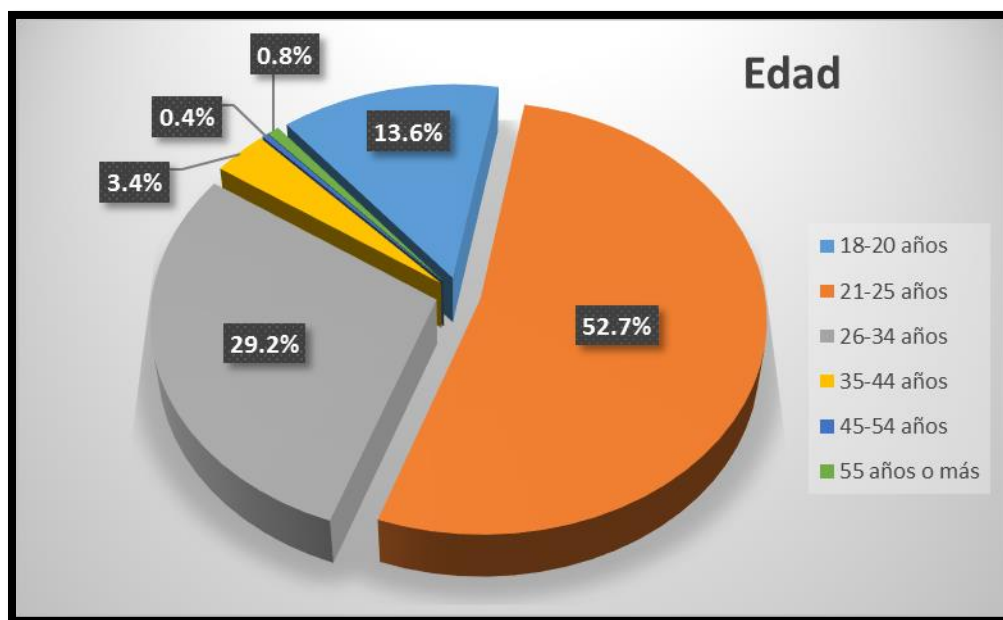


Figura 3. Distribución de la muestra por edad.

Estado Civil

También se observa que el 79 % de los trabajadores son solteros (208 sujetos). El 12 % son casados (31 sujetos). Finalmente, el 8% vive en unión libre (21 sujetos) y el 1% está divorciado (4 sujetos). Figura 4.

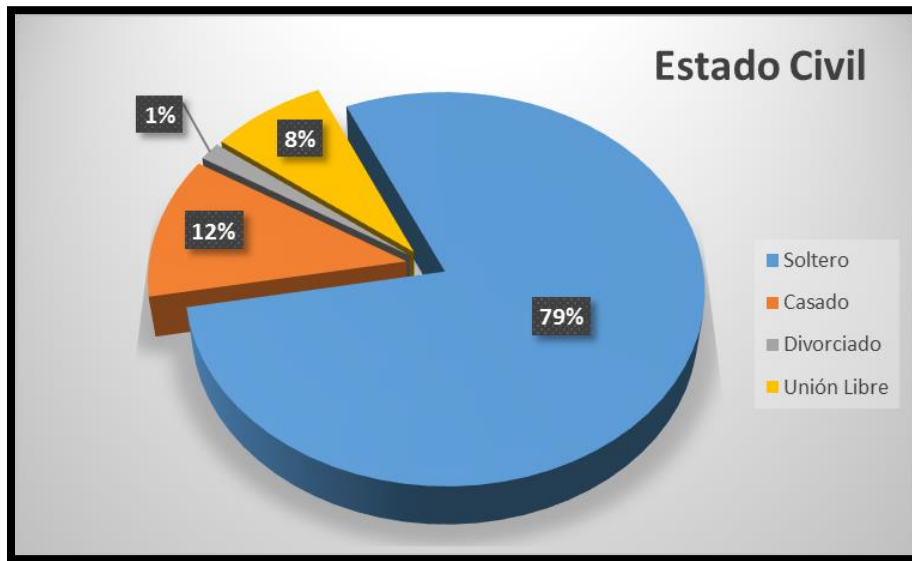


Figura 4. Distribución de la muestra por estado civil.

Escolaridad

En cuanto escolaridad de los trabajadores la muestra indica que el 43% de éstos se encuentran cursando la Universidad (114 sujetos), por su parte coinciden con el 18% la Preparatoria concluida y Licenciatura concluida (47 y 48 sujetos respectivamente). Con la Universidad trunca tenemos al 14 % (37 sujetos) y Finalmente con el 5% carrera técnica concluida (13 sujetos) y el 2% cursando un posgrado, maestría o doctorado (5 sujetos). Figura 5.

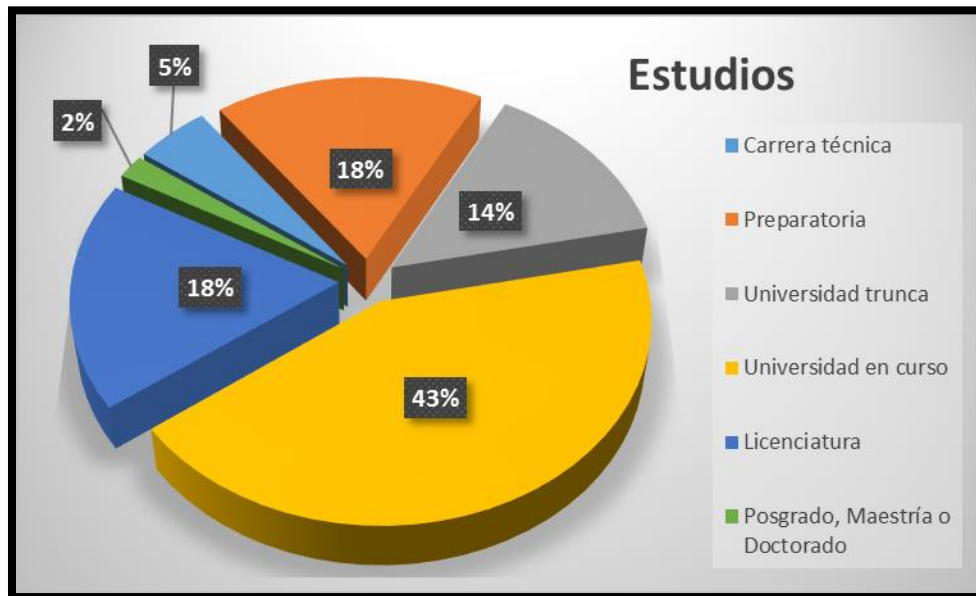


Figura 5. Distribución de la muestra por grado de estudios.

Puesto de trabajo.

Se registra en la muestra que 148 trabajadores ocupan un puesto operativo (56%), 88 cuenta con un puesto de supervisión (33%) y 28 de ellos cuentan con una gerencia administrativa (11%). Figura 6.

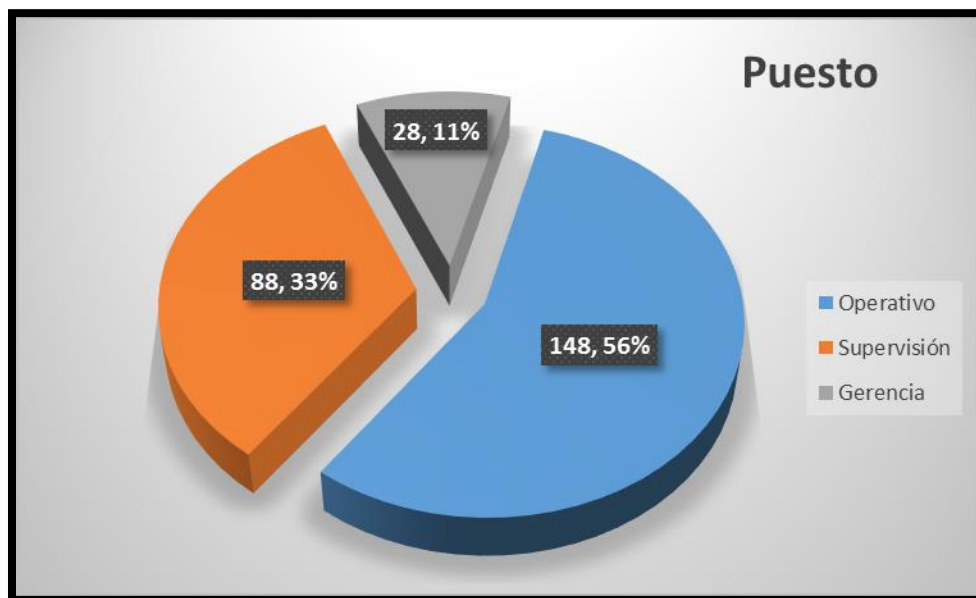


Figura 6. Distribución de la muestra por puesto de trabajo.

Antigüedad en el puesto

En la Figura 7 se observa que la antigüedad en el puesto del 56% de los trabajadores es de 1 a 3 años (147 sujetos), el 13 % de los trabajadores lleva de 3 a 5 meses (33 sujetos) y de 4 a 5 años de permanencia el 11% (30 sujetos), mientras que el 10% llevan de 6 a 11 meses (26 sujetos). Finalmente, el 9% llevan de 6 a 10 años de antigüedad (25 sujetos) y el 1% más de 10 años en la organización (3 sujetos).

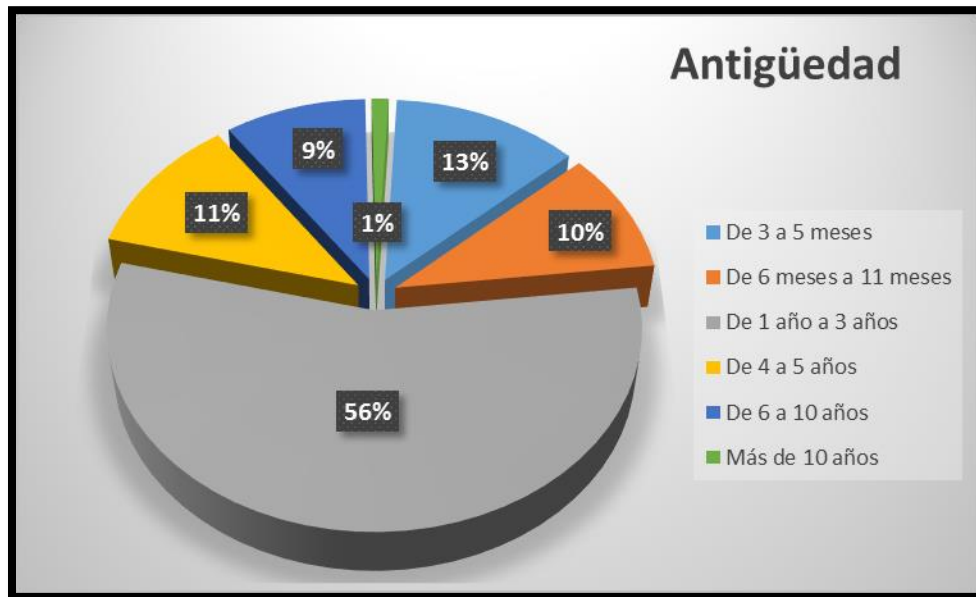


Figura 7. Distribución de la muestra por antigüedad en el puesto de trabajo.

Jornada Laboral (Semanal)

En cuanto a jornadas laborales se reporta el 73% (194 sujetos) laboran 48 horas semanales, es decir 8 horas diarias con un día de descanso. El 25% (66 sujetos) indica laborar 36 horas semanales, es decir 6 horas diarias con un descanso a la semana. Finalmente, el 2% labora 24 horas semanales, preferentemente 4 días de 6 horas. Figura 8.

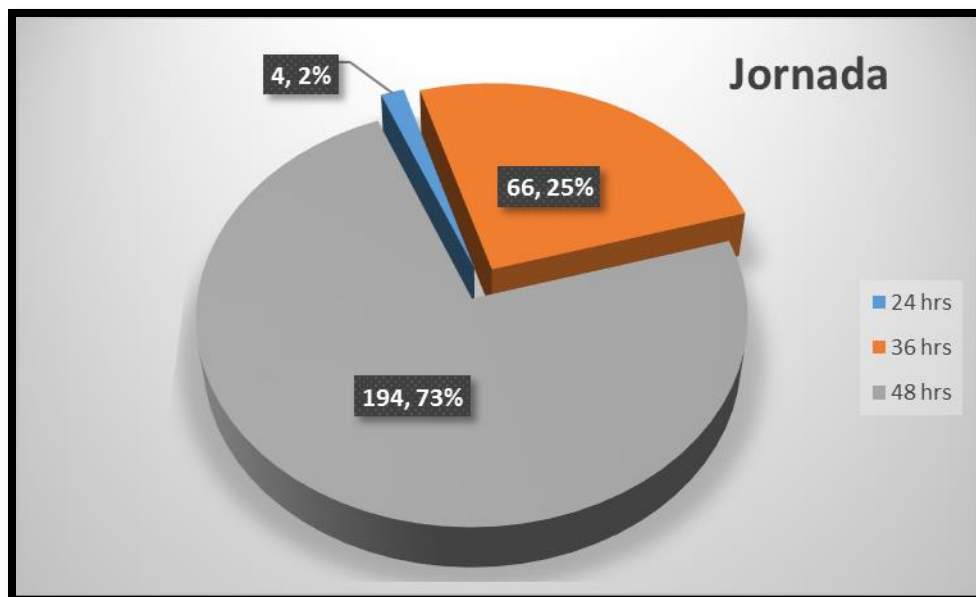


Figura 8. Distribución de la muestra por jornada laboral.

Personal a cargo

En la Figura 9 se observa que el 56% de los trabajadores no tiene personal a su cargo (148 sujetos), mientras que el 44% si cuenta con personal a su cargo (116 sujetos).

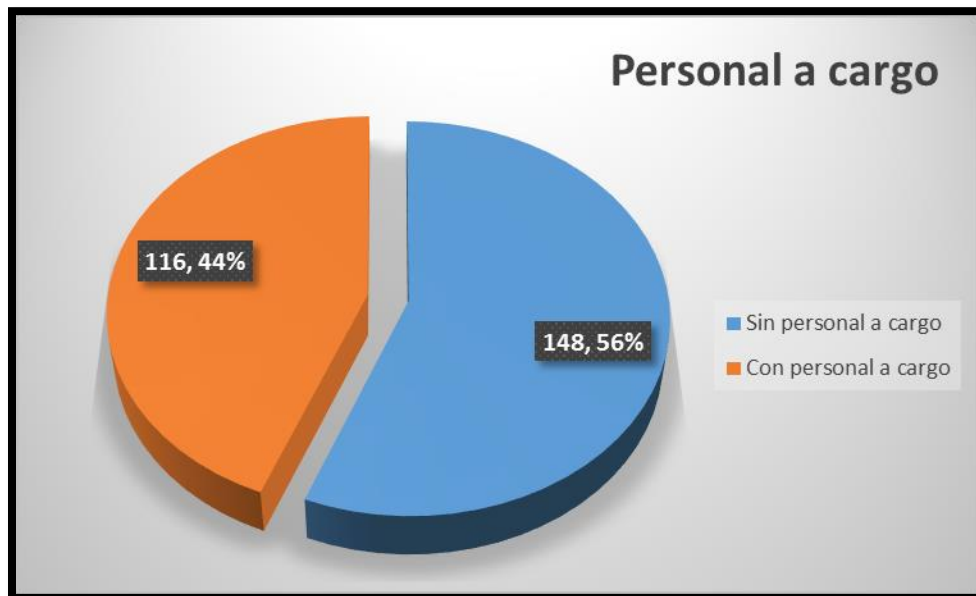


Figura 9. Distribución de la muestra por jornada laboral.

Número de personas a cargo

De las 116 personas que reportaron personal a cargo, el 62% (72 sujetos) reporta contar hasta con 4 personas a su cargo, el 27 % (31 sujetos) de 5 a 9 trabajadores a su cargo y el 11 % (13 sujetos) más de 10 personas a su cargo. Figura 10.

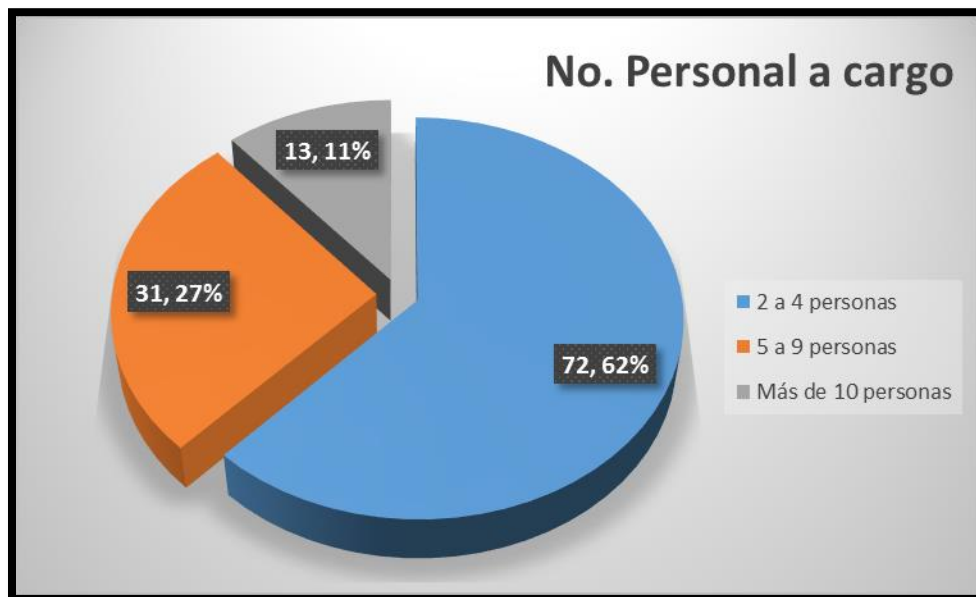


Figura 10. Distribución de la muestra por jornada laboral.

Salario mensual.

De los 264 trabajadores encuestados, el 56% percibe un sueldo que va de los \$2,000 a los \$5,000 pesos mensuales, el 33% tiene un sueldo de entre \$5,000 a \$9,000 pesos mensuales y finalmente el 11% con ingresos de entre \$10,000 a \$14,000 pesos mensuales. Figura 11.

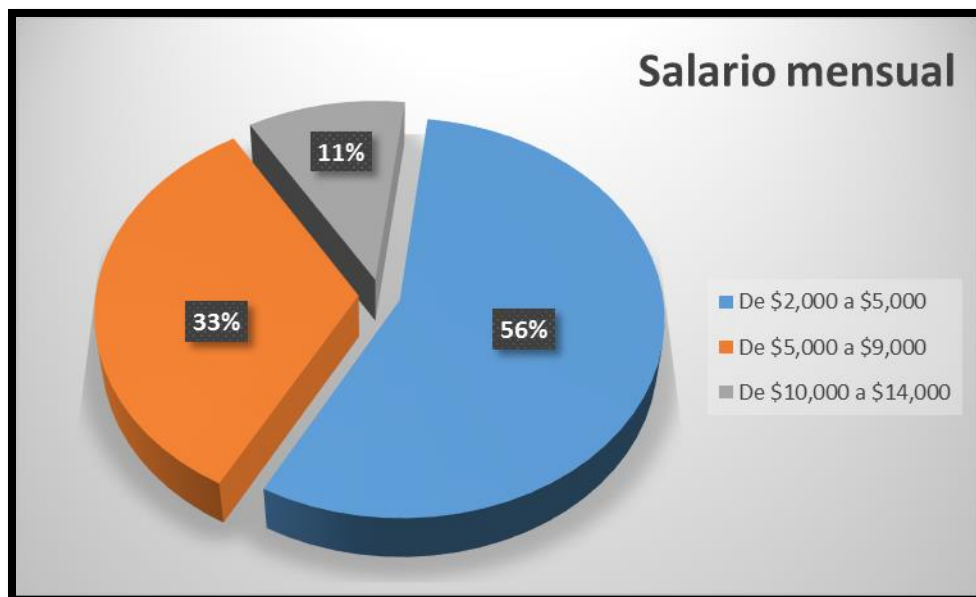


Figura 11. Distribución de la muestra por salario mensual.

Tipo de contrato

Los 264 trabajadores encuestados cuentan con contrato indeterminado.



Figura 12. Distribución de la muestra por tipo de contrato.

Desarrollo en la organización

El 44% de los encuestados refiere tener desarrollo en la organización, es decir al menos 1 promoción al puesto inmediato superior (116 sujetos), mientras que el 56 % aún no cuenta con una promoción (148 sujetos). Figura 13.

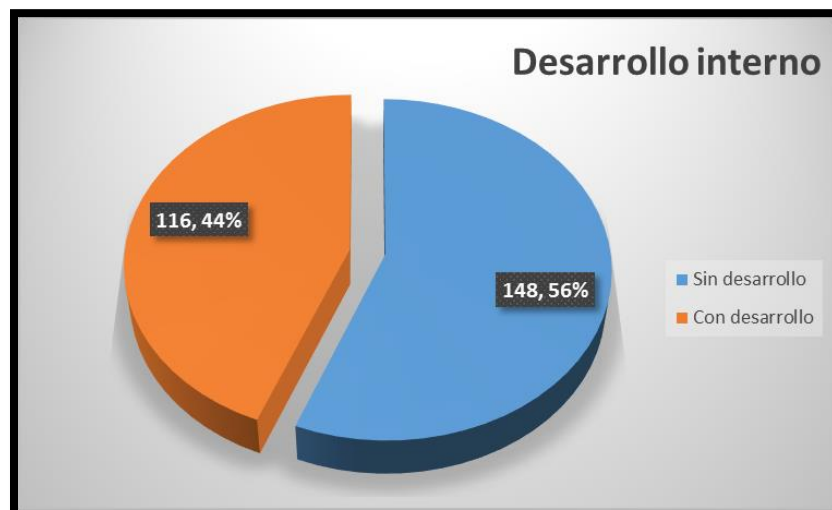


Figura 13. Distribución de la muestra por desarrollo interno.

Número de promociones

De los 114 trabajadores que reportaron alguna promoción al puesto inmediato superior, tenemos que el 69% reporta una promoción, el 7% 2 promociones y finalmente el 24% 3 promociones. Figura 14.

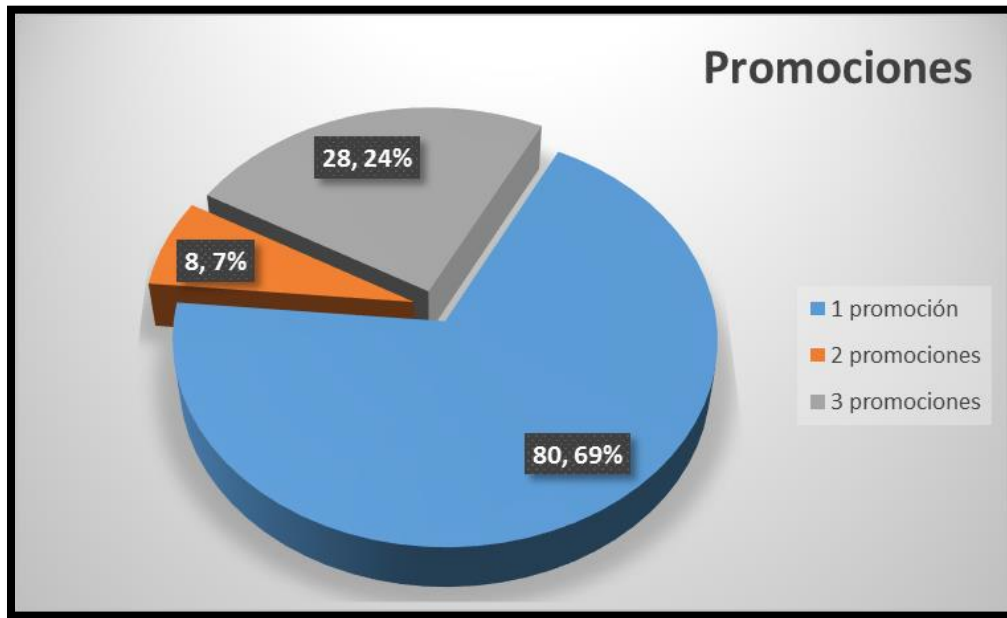


Figura 14. Distribución de la muestra por cantidad de promociones.

6.2 Estadística Inferencial

Confiabilidad de la escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2010).

En la Tabla 2 se observa que los valores de Alpha de Cronbach más bajos de la escala de Clima Organizacional corresponden a los factores F6. Beneficios y Recompensa (.888) y F7. Motivación y Esfuerzo. Por su parte los puntajes más altos del Alpha de Cronbach fueron los factores de F5. Consideración de directivos y F2. Autonomía en el trabajo.

Factores	Reactivos	Reactivos eliminados	Alfa de Cronbach
Sistema Individual			
F1. Satisfacción de los trabajadores	4	4	.891
F2. Autonomía en el trabajo	3	3	.911
Sistema Interpersonal			
F3. Relaciones Sociales	3	5	.908
F4. Unión y apoyo entre los compañeros	4	5	.909
Sistema Organizacional			
F5. Consideración de directivos.	5	3	.925
F6. Beneficios y recompensas.	4	3	.888
F7. Motivación y Esfuerzo.	3	5	.889
F8. Liderazgo de directivos.	3	5	.896
Total	29	33	.921

Tabla 2. Confiabilidad de la escala de Clima Organizacional.

6.3 Estadística descriptiva

En la tabla 3 se observa que la puntuación más alta es el F1. Satisfacción de los trabajadores (media= 4.01), de forma contraria la media más baja se ubica en el F2. Autonomía en el trabajo (media= 3.64).

Clima Organizacional	Media	Desviación Estándar	Valor Mínimo	Valor Máximo
Sistema Individual				
F1. Satisfacción de los trabajadores	3.95	.741	1	5
F2. Autonomía en el trabajo	3.84	.793	1	5
Sistema Interpersonal				

F3. Relaciones Sociales	4.09	.711	2	5
F4. Unión y apoyo entre los compañeros	4.20	.684	2	5
Sistema Organizacional				
F5. Consideración de directivos.	3.39	.717	2	5
F6. Beneficios y recompensas.	3.80	.738	1	5
F7. Motivación y Esfuerzo.	3.93	.706	2	5
F8. Liderazgo de directivos.	3.37	.716	1	5

Tabla 3. Estadística descriptiva de la escala de Clima Organizacional.

6.4 Relación entre el Clima Organizacional y la Productividad

En la Tabla 4 se muestran las relaciones estadísticamente significativas entre los 8 factores de motivación de logro y la productividad.

En los 8 factores se muestra una relación positiva y directamente proporcional entre estos y la productividad. Sin duda es un indicio que el clima organizacional favorable ayuda en efecto en el aumento de la productividad.

Es importante mencionar que el Factor 2. Autonomía en el trabajo es el que mayor índice de relación encuentra con la productividad, es decir, la libertad de los trabajadores a elegir y decidir la forma en que es más conveniente realizar sus actividades en el trabajo, es determinante en el aumento de su productividad y el reflejo de la percepción de un clima organizacional adecuado para el ejercicio de sus funciones.

En contraparte, el menos relacionado, aunque en proporción adecuada, es el Factor 8. Liderazgo de directivos, es decir, el grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, cómo la toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de sus actividades.

Clima Organizacional	Productividad
Sistema Individual	
F1. Satisfacción de los trabajadores	.540**
F2. Autonomía en el trabajo	.619**
Sistema Interpersonal	
F3. Relaciones Sociales	.598**
F4. Unión y apoyo entre los compañeros	.569**
Sistema Organizacional	
F5. Consideración de directivos.	.430**
F6. Beneficios y recompensas.	.551**
F7. Motivación y Esfuerzo.	.592**
F8. Liderazgo de directivos.	.416**
TOTAL	.674**

Tabla 4. Resultados de Relación entre Clima Organizacional y Productividad.

CAPITULO 7.

Discusión y Conclusión

Es claro el principal objetivo de una organización del sector retail es la de proveer de bienes y servicios a sus consumidores con la calidad y promesa de consumo al que se debe a ellos. De la misma forma el clima organizacional en la organización es crucial para la vida personal y laboral de sus trabajadores, pues como mencionamos con anterioridad según Weinert (1985) en el trabajo, las personas emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario, siendo éste la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia, física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal, luego entonces favorecer el bienestar laboral influye en la percepción de su trabajo y como este influye en el logro de resultados de la organización.

El clima organizacional es un concepto descrito por Gómez y Vicario (2008) como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo. Desde esta perspectiva y con relación al planteamiento de la presente investigación es claro que si el trabajador se desenvuelve dentro de un medio adecuado para el ejercicio de sus funciones aumenta las posibilidades de mejorar los resultados en la productividad individual de cada trabajador tendiendo como consecuencia un aumento en la rentabilidad de la organización.

De acuerdo a las correlaciones encontradas en el análisis estadístico de los datos obtenidos, es posible reconocer una clara relación entre la percepción del trabajador de un clima organizacional adecuado y que en consecuencia repercute en la mejora de la productividad generada de manera individual. Por tanto, se corrobora la Hipótesis H_{a1} la cual cita: "Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el aumento en la productividad de los trabajadores".

En el estudio se puede observar que en la muestra resultan más significativos los factores: F2. Autonomía en el trabajo, F3. Relaciones Sociales y F7. Motivación y Esfuerzo; es importante destacar que cada factor pertenece a un sistema de los 3 que forman la escala EMCO, por lo

que existe un equilibrio entre la parte individual, interpersonal y la estructura organizacional en la percepción de los trabajadores. Ver Tabla 4.

Por su parte los valores menos ponderados, aunque con resultados estadísticamente significativos, son F8. Liderazgo de Directivos y F.5 Consideración de directivos, por tanto es importante reforzar con la Dirección de la organización el valor del involucramiento con los trabajadores operativos en la lectura de sus necesidades, a fin de acercar a la gerencia al ejercicio de las funciones de cada empleado con la finalidad de reforzar el liderazgo de la administración de cada unidad de negocio, que si bien a pesar de contar con productividades adecuadas, es posible que estos resultados continúen en aumento si se trabaja las áreas antes mencionadas.

En este sentido se entregaran los resultados a la dirección de la organización con la finalidad de generar planes de impacto que mejoren la percepción del clima organizacional en los trabajadores y que por ende se trabaje en planes específicos, en este caso el Liderazgo y la Consideración de los Directivos a fin de seguir favoreciendo el logro de los objetivos de productividad con la intención , a futuro, de evaluar nuevamente el clima organizacional con los planes de impacto en ejecución y verificar si se mantiene o aumenta la productividad de cada trabajador que participo en el presente estudio.

CAPITULO 8.

Limitaciones y sugerencias

En mi opinión una de las limitaciones de esta investigación fue que la muestra estuvo restringida a trabajadores que ejercen en la Ciudad de México, lo que no permite generalizar los resultados al resto de la población que integra al total de la plantilla de la organización, ya que estas tienen presencia en el resto de las entidades federativas de la República Mexicana.

Igualmente, los resultados de productividad fueron compartidos directamente por la organización, lo que no permite conocer a ciencia cierta la fiabilidad de los datos proporcionados, aunque se verifica la formula con la que obtienen dichos resultados, misma que se indica en la investigación y se encuentra validada por el INEGI.

Se sugiere hacer extensivo el cuestionario al resto de las regiones del país, con la finalidad de contar con una lectura apropiada de la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional y trabajar así en planes de acción nacionales que permitan impactar; por una parte en la mejora del clima si fuese el caso y por otra, validar si la productividad se sostiene en efecto con un aumento significativo en relación con los resultados obtenidos respecto al ambiente en que ejecutan sus trabajadores.

Innegablemente es obligación del departamento de recursos humanos de la organización continuar con el estudio del clima organizacional a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores, contando con un ambiente óptimo para el ejercicio de sus funciones. Es claro requiere de habilidades de negociación para demostrar a la dirección de la organización los beneficios de trabajar en planes en materia de gente, en dónde, por ejemplo, a través de estas investigaciones se demuestra un aumento en la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

Sin duda la función del psicólogo laboral debe comenzar a cambiar la perspectiva de las organizaciones hacia su labor, en dónde en muchas ocasiones solo es visto como el responsable de la administración del personal. Luego entonces debe convertirse en un socio estratégico del negocio, desde la perspectiva del recurso humano, a través del estudio,

desarrollo, análisis, diagnóstico, intervención, gestión y control de todas las variables que interviene en el comportamiento humano en el ámbito laboral; siendo capaz entonces de actuar como catalizador del cambio a través de la generación de planes y acciones que repercutan en el bienestar de los trabajadores y que a sus vez, demuestren un aumento en los indicadores de negocio; lo que sin duda garantizara el éxito y la permanencia de la organización.

Finalmente sería de gran relevancia ampliar el cuestionario para evaluar a todos los puestos de la organización, ya que en el presente estudio solo se evaluó al 11% de la muestra equivalente a puestos gerenciales, lo cual no permite tener una representación de esta posición jerárquica. Con esta información sería importante realizar una comparación entre el clima que percibe el personal administrativo, de supervisión y gerencial, a fin de definir planes que se adecuen a cada nivel jerárquico de la organización.

Dada la estructura jerárquica de la organización también es importante trabajar con los resultados obtenidos del estudio, compartiéndolos con las gerencias de las unidades de negocio para transmitir la información bajo una estructura de líder modelador, es decir, los cambios, ajustes y planes dirigidos a la mejora o mantenimiento del clima deben iniciar desde la gerencia, garantizar su cumplimiento a través de la supervisión y últimamente ser transmitidos por la operación.

REFERENCIAS

- Ahumada, Í. (1987) La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución, durante el periodo 1970-1981. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Alcover de la Hera, C. (2003). Cultura y clima organizacional. Introducción a la Psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.
- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (pp. 51 –79).
- Argyris, C. (1957). Personalidad y Organización. Nueva York: Harper Collins.
- Atkinson, J. W. (1964). Introducción a la Motivación. New York: Wiley.
- Barney J.B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32 (10), (pp. 1231-12141).
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework. 3 edit. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Cornell f. (1955). Socially perceptive administration. New york: Ronald press.
- Daltrismachian, A., Adamson, R., Blyton, P. (1986). Developing a measure of industrial relations climate. Relations Industrielles / Industrial Relations. 41. (pp. 851-859).
- Davis, K. Newstrom D. (1993). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Ed. Mc Graw Hill.

- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. (1996). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Delahanty, G (1996). *Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. México: Tramas 10. (pp. 51-78).
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México*. 27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. México: Universidad de Guadalajara.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Flippo, E. (1984). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.
- Forehand, G. A. y Gilmer, H. v. B. (1966): *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, (pp. 361-382).
- García, C. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas Psychologica*, 5(1) (pp. 163-174). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Universidad del Valle. Cali.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic Editorial
- Gibson, J.L. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. Décima edición. México: McGraw Hill-Interamericana
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Grandas, N. (2000) *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las Organizaciones*. Universidad de los Andes: Facultad de Ingeniería.

Halpin AW, Crofts DB. The organizational climate of schools. USA: Universidad de Chicago; 1963.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hernández Laos, E. (1973). Evolución de la productividad de los factores. México: Centro Nacional de Productividad.

Hernández Laos, E. (1985). La productividad y el desarrollo industrial en México. México: Fondo de Cultura Económica.

Hernández, S. (2006). Introducción a la Administración (4ª. ed.). México: McGraw-Hill. (pp. 346-381).

Hofstede, G. (1980). Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd ed. United States of America: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2015). Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015. México: INEGI.

James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, (pp. 1096- 1112).

Jones, G. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. (5aed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Keefe, J.W. (1998). Profiling and Utilizing Learning Style. Reston Virginia: National Association of Secondary School Principals.

Keesing, R. (1993) Teorías de la cultura, a H. M. Velasco (Comp.): Lecturas de Antropología Social y Cultural. Madrid, UNED, (pp. 51-82).

Kendrick, J. W. (1961). Productivity trends in the United States. Princeton: Princeton University Press.

Koontz, H. W. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.

- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional. (1era.ed.) Brasil: Pearson Educación.
- Lerma-Martínez, F. (2005). La cultura y sus procesos. Antropología cultural: guía para su estudio. Murcia, España: Laborum.
- Levi, M. & Weitz, B. (2003) Retail Management. USA: McGraw-Hill Education.
- Lewin, K. (1939): Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10. (pp. 271-299).
- Lewison, R. (1991) Retailing. Universidad Estatal de Pensilvania: Macmillan Publishing Company.
- Likert, R. y Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*, New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mc-Graw Hill.
- Litwin GH, Stringer R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. USA: Harvard University Press.
- Martínez De Ita, M. (1998). El Concepto de Productividad en el Análisis Económico. *Revista de la Facultad de Economía- BUAP*, Año III, No. 7, Enero – Abril. México.
- Marx, K. (2002). *Crítica a la Filosofía del Estado de Hegel*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Mayo, E. (1991) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morán, E.T., y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, (pp. 19-47).
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12aed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ouchi, W. (1981). Teoría Z: Cómo la gerencia Americana puede responder al desafío Japonés. EEUU: Perseus.

Pace, C. (1968). The concept of organizational climate. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Paredes, E. (2013). Gestión de información para medir la producción y productividad. México: Mc Graw-Hill.

Patlán, P. J., & Flores, H. R. (Septiembre / Diciembre de 2013). Desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. Ciencia & Trabajo (48), (pp. 131-139).

Peiró, J. M. (1984). Psicología de la organización. Ed. Uned. Madrid.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional, Investigación y Postgrado Vol. 21, No. 2, (pp. 231-248).

Peters, T y Waterman, R. (1994): En busca de la excelencia. Colombia. Norma.

Pettigrew A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quaterly. 24. (pp. 570-581).

Pettigrew A. M. (2000). Foreword. Handbook of organizational climate and culture. (pp. 13-14).

Pheysey, D. C. (1993). Organizational Cultures: Types and Transformations. United States: Routledge. (pp. 15-18).

Pritchard R.D. y Karasick B. W. (1972). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance. (pp. 110-119).

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An Evolution of Constructs. San Francisco: Jossey-Bass, (pp. 5-39).

Robbins, S. (1997). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Edit. Prentice Hall.

- Robbins, S. (1998). Fundamentos de Administración. México: Edit. Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Santiago de Chile: Alfaomega.
- Romero Roaro, S. (2009). La cultura organizacional como valor empresarial. (1a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sabo, D. (1995). Organizational climate of middle schools and the quality of student life. *Jornal of research and devolepment in education*. (pp. 150-160).
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P. (pp. 24-25).
- Schneider B. (1975). Organizational climates: An essay, *Personnel Psychology*, 28, (pp. 447-479).
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, en *Revista Administrative Science Quarterly*. 1983. N° 28, (pp. 3339-3358).
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*. (pp. 312-20).
- Soria, R. (2008) *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Editorial: EUMED. Universidad de Málaga, España.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015). *Productividad Laboral*. México.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México: Addison-Wesley.
- Taguiri, R. y Litwin, G. (1968): *Organizational Climates. Exploration of a concept*. Boston, Mass.: Harvard Business School, Devision of Research.
- Taylor J & Bowers D. (1972). *The survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. USA: Institute for Social Research.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Tomo 11(1 y 2). (pp. 163-173).

- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista interamericana de psicología organizacional*. Vol. 17 (2).
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Weiniert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Herder.
- Whitehill, A. (1991). *La Gestión empresarial japonesa. Tradición y transición*. Chile: Andres Bello, (pp. 73-75).
- Williams, C. (2008). *Management*. Ohio, United States: Cengage Learning. (pp. 106).
- Wright, S. (2004) *La politización de la cultura*. a M. F. Boivin, A. Rosato & V. Arribas (Eds.): *Constructores de Otredad. Una introducción a la Antropología Social y cultural*. Buenos Aires, Antropofagia, (pp. 128-141).
- Vargas, J. (2007) *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301.

ANEXOS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja. Es posible que algunos de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja sin embargo trate de contestarlos como si se encontrara en la situación presentada.

A continuación, encontrará una serie de frases a las que responderá en la hoja de respuestas de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en su lugar de trabajo.

Ejemplo:

En este cuestionario usted encontrará una frase como la siguiente:

1. Platico con mis compañeros en mi tiempo libre.

Suponiendo que usted siempre platica con sus compañeros en sus tiempos libres, deberá colocar el número asociado a la respuesta como se ve en el siguiente ejemplo:

HOJA DE RESPUESTA	
	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
1.-	_____ 5 _____
2.-	_____

Es importante que todas sus anotaciones las haga **únicamente** en la hoja de respuestas.

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.

No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente nos interesa conocer su opinión.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.
3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.
6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.
8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.
9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.
10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.
11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.
13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales
14. En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.
16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.
18. El jefe trata con indiferencia a su personal.
19. Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.
24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.
26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

HOJA DE RESPUESTAS

(1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

1.- _____ 7.- _____ 13.- _____ 19.- _____ 25.- _____
 2.- _____ 8.- _____ 14.- _____ 20.- _____ 26.- _____
 3.- _____ 9.- _____ 15.- _____ 21.- _____ 27.- _____
 4.- _____ 10.- _____ 16.- _____ 22.- _____ 28.- _____
 5.- _____ 11.- _____ 17.- _____ 23.- _____ 29.- _____
 6.- _____ 12.- _____ 18.- _____ 24.- _____

DATOS GENERALES:

Marque en el círculo, con una "X" su respuesta

<p>30.- Género: Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/></p> <p>31.- Edad: 18 - 20 años <input type="radio"/> 35 - 44 años <input type="radio"/> 21 - 25 años <input type="radio"/> 45 - 54 años <input type="radio"/> 26 - 34 años <input type="radio"/> 55 - o más <input type="radio"/></p> <p>32.- Estado civil: Soltero <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Unión Libre <input type="radio"/> Viudo <input type="radio"/></p> <p>33.- Escolaridad: Carrera Técnica <input type="radio"/> Preparatoria <input type="radio"/> Universidad trunca <input type="radio"/> Universidad en curso <input type="radio"/> Licenciatura <input type="radio"/> Posgrado, maestría o doctorado <input type="radio"/></p> <p>34.- Puesto de trabajo: Personal operativo <input type="radio"/> Personal de supervision <input type="radio"/> Gerencia Administrativa <input type="radio"/></p> <p>35.- Antigüedad en la organización: 3 - 5 meses <input type="radio"/> 4 - 5 años <input type="radio"/> 6 - 9 meses <input type="radio"/> 6 - 10 años <input type="radio"/> 1 - 3 años <input type="radio"/> Más de 10 años <input type="radio"/></p>	<p>36.- Jornada Laboral: 24 hrs semanales <input type="radio"/> 48 hrs semanales <input type="radio"/> 36 hrs semanales <input type="radio"/></p> <p>37.- Personal a cargo: SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/></p> <p>38.- Número de personal a cargo: 2 a 4 personas <input type="radio"/> Más de 10 personas <input type="radio"/> 4 a 9 personas <input type="radio"/> N.A. <input type="radio"/></p> <p>39.- Sueldo Mensual: \$2,000 a \$5,000 <input type="radio"/> \$5,000 a \$9,000 <input type="radio"/> \$10,000 a \$14,000 <input type="radio"/></p> <p>40.- Tipo de contrato: Determinado <input type="radio"/> Indeterminado <input type="radio"/></p> <p>41.- Acensos en la organización: SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/></p> <p>41.- Numero de ascensos: 1 <input type="radio"/> N.A. <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/></p>
--	---

*Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas sean resueltos de acuerdo a las instrucciones.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!