



**UNILA**  
Universidad Latina

**UNIVERSIDAD LATINA S.C.**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

---

---

**3344-25**

**LA FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**T E S I N A**

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

**P R E S E N T A :**

**ITZEL GRANADOS MORALES**

**ASESOR:**

**DR. CARLOS BANDA NAVARRETE**

**CIUDAD DE MÉXICO, ENERO 2024**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo I. Método</b> .....	9
1.1. Planteamiento.....	9
1.2. Justificación .....	10
1.3. Metodología .....	12
1.4. Procedimiento .....	12
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo general .....	13
1.5.2. Objetivo específico .....	13
<b>Capítulo II. Las organizaciones</b> .....	14
2.1. Definición .....	14
2.2. Características de las organizaciones .....	15
2.3. Clasificación de las organizaciones.....	16
2.4. Área de producción .....	22
2.5. Características del área de producción .....	22
2.6. Clima organizacional del área de producción.....	30
<b>Capítulo III. Clima organizacional</b> .....	33
3.1. Antecedentes.....	33
3.2. Funciones del clima organizacional y la cultura organizacional .....	34
3.3. Conceptos y definiciones del clima organizacional .....	38
3.4. Clasificación de definiciones del clima organizacional .....	41
3.5. Factores del clima organizacional.....	43
3.6. Clasificación de los tipos de clima organizacional .....	45
3.7. Formación del clima organizacional .....	45
3.8. Evaluación del clima organizacional.....	47
3.9. Consecuencias psicológicas negativas del clima organizacional.....	47

<b>Capítulo IV. Motivación</b> .....	49
4.1. Definiciones de motivación .....	49
4.1.2. Funciones de la motivación .....	50
4.1.3. Clasificación de la motivación en el trabajo .....	50
4.1.4. Características específicas de la motivación.....	51
4.1.5. Elementos de la motivación.....	54
4.2. Teorías de la motivación .....	55
4.2.1 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor .....	55
4.2.2. La teoría Z .....	56
4.2.3. Teoría de las necesidades.....	57
4.2.4. La teoría de las expectativas .....	59
4.2.5. Logro, poder y motivación para administrar .....	60
4.2.6. Teoría de las expectativas.....	62
4.2.7. Teoría de la justicia y ciudadanía: ¿se me da un trato justo? .....	62
4.2.8. Teoría de las metas .....	64
4.2.9. Teoría de McGregor .....	64
4.2.10. Administración científica o taylorismo.....	65
4.3. Técnicas de motivación .....	66
<b>Conclusiones</b> .....	68
<b>Aportación</b> .....	76
<b>Alcances</b> .....	83
<b>Limitaciones</b> .....	83
<b>Perspectivas futuras de investigación</b> .....	83
<b>Referencias</b> .....	85

### **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi papá, que donde sea que te encuentres y a pesar de que no viste mi transición a la universidad, hoy sé que estás orgulloso de mí, gracias por ser mi ejemplo de trabajo, paciencia y constancia. Te amamos y te extrañamos mucho.

A mi mamá, por ser mi contención siempre, te reconozco por tu apoyo, amor incondicional, consejos y por creer en mí. Te amo y quiero darles las gracias a mi papá y a ti por darme las herramientas y el apoyo para seguir estudiando, este logro está dedicado a ustedes.

A mi hermano, quién me brindó apoyo y una guía en el momento en que quería tirar la toalla, sabes que a pesar de las indiferencias que tengamos estaré para ti.

A mis amigos por sus palabras de aliento, por estar en los buenos y malos momentos y por sus consejos y experiencias.

A mi director de tesis, el Doctor Carlos Banda, por su guía, apoyo, tiempo y paciencia durante todo este proceso, por aclarar cada duda que me surgía, además de brindarme consejos y herramientas para la vida laboral que me ayudan a crecer como persona y como profesional, le agradezco por haber aceptado ser mi asesor para el desarrollo de esta tesina.

A todos los docentes de la Universidad Latina, quiénes formaron parte de mi desarrollo escolar, gracias por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A la Universidad Latina Campus Sur, por ser la institución que me brindó herramientas para desarrollarme en el ámbito profesional.

A cada persona que estuvo en mi camino durante este proceso y a quiénes ya no están, porque cada uno me ha brindado herramientas y experiencias para seguir creciendo.

A Logan, Carlos, James y Kendall quiénes desde mi adolescencia han formado parte de mi vida y han sido mi inspiración para seguir mis metas.

Finalmente, también quiero agradecerme por la dedicación, por las noches de desvelo, por los momentos de frustración, por la paciencia y motivación para llevar a cabo este proceso, El proceso no fue fácil, pero entiendo que cada proceso lleva su tiempo y me siento muy agradecida por este gran logro.

## **Resumen**

Las organizaciones presentan cambios a lo largo del tiempo, por lo tanto, temas como el clima organizacional y la motivación del trabajador son aspectos importantes que permiten una mejora continua en las organizaciones, ya que mediante ambos factores se genera en los trabajadores una mayor productividad y mejora el clima laboral en el área. Esta investigación fue realizada a partir de la detección de problemáticas que hay dentro del área de producción de una empresa de alimentos, en la cual, los trabajadores no tienen un buen clima laboral y tampoco están motivados.

Ahora bien, la investigación se centra en analizar cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos, que permita conocer a partir de estas percepciones, cuál es la función que tiene el clima organizacional en la motivación de los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos. El método que se utilizó fue una investigación documental.

Como conclusión, se considera que, de acuerdo con la literatura revisada, el clima organizacional tiene influencia en la motivación del trabajador, pero al mismo tiempo la motivación tiene influencia en el clima organizacional de la empresa. Por lo que se concluye que no hay una respuesta exacta, debido a que no es un proceso lineal, ya que tanto la motivación como el clima organizacional es un proceso bidireccional.

**Palabras clave:** clima organizacional, motivación, área de producción, empresa de alimentos.

## **Introducción**

Este trabajo se realizó a partir de la observación de una empresa de alimentos, en donde los trabajadores del área de producción no perciben un buen clima laboral y refieren sentirse desmotivados.

Por otra parte, las organizaciones han estado experimentando cambios a lo largo del tiempo, por diversos factores. Actualmente, el clima organizacional y la motivación del trabajador son temas importantes que permiten una mejora continua de las organizaciones y mejoran la productividad de los trabajadores.

Con base a lo anterior, este trabajo se centra en analizar cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos, para conocer cuál es el factor que tiene más peso, es decir, si el clima organizacional influye en la motivación o la motivación influye en el clima organizacional.

Adicionalmente, se encontró en la literatura que el área de producción tiene deficiencias, pero no hay literatura mexicana que hablé sobre el clima organizacional y la motivación dentro del área de producción en empresas mexicanas.

El trabajo se divide en tres capítulos. En el primer capítulo, se habla sobre la definición de una organización, sus características, como se



clasifican las organizaciones y también sobre el área de producción, abarca el saber cómo se estructura el área y su función en la empresa.

El segundo capítulo aborda los antecedentes, las funciones del clima organizacional y la cultura organizacional que hay en una organización, los conceptos y definiciones del clima organizacional, conocer la clasificación del clima organizacional por la perspectiva que tienen los trabajadores sobre la organización, los factores que componen el clima organizacional, las clasificaciones que lo componen, la formación, su evaluación y finalmente, las consecuencias psicológicas negativas cuando el clima organizacional está bajo.

El tercer capítulo es sobre la motivación, incluye aspectos como, algunas definiciones, sus funciones, como se clasifica la motivación en el trabajo, sus características, los elementos que lo componen, las diversas teorías de la motivación y las técnicas para aumentar la motivación.

## **Capítulo 1. Método**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La literatura menciona que el área de producción tiene sus deficiencias, por eso desde que inicié mi vida laboral, se analizaron las percepciones de los colaboradores del área de producción en la empresa. Ya que se ha detectado que no hay un buen clima laboral y el personal se siente desmotivado debido a diferentes factores. Esto se ha detectado mediante la aplicación de encuestas de medición de clima laboral y a través de las encuestas de salida que se aplican cuando los colaboradores deciden renunciar, detectando que el área que más problema tiene es el de producción.

Ahora bien, Ettinger (1974) menciona que, cuando existen dentro del trabajo buenas condiciones, los trabajadores sentirán menos cansancio, se reducirán los accidentes en el área de trabajo, acudirán a laborar y se podrán sentir más productivos. Por eso el interés de conocer ¿cuál es la función que tiene el clima organizacional en la motivación de los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos?

El clima organizacional en el área de producción tiene una función importante en la motivación de los trabajadores, ya que si hay un clima organizacional positivo se fomenta el compromiso y la productividad de los trabajadores, por lo que haría exitosa y sostenible a la empresa. Sin embargo, si el clima organizacional fuera negativo, los trabajadores no

tienen un sentido de pertenencia, genera desmotivación, afecta la calidad del trabajo, produce un nivel negativo de satisfacción laboral y disminuye la eficiencia y eficacia del área.

## **1.2. Justificación**

A lo largo de nuestra experiencia laboral nos dimos cuenta que en ocasiones las empresas no consideran importante el generar un buen clima organizacional y mucho menos se preocupan en motivar a sus trabajadores. El clima organizacional y la motivación son temas de importancia debido a que repercute sobre el comportamiento y actividades del trabajador y al mismo tiempo ocasiona consecuencias dentro de la organización, afectando la productividad y el desempeño de los trabajadores.

Sánchez Hernández (2021) refiere que es importante el estudio de la motivación porque mediante la motivación, los trabajadores pueden mejorar sus habilidades y aptitudes y también mejoran su desempeño y las relaciones interpersonales, de manera que permite mejorar el clima organizacional, el cuál es importante su estudio, diagnóstico y mejora ya que influye en la organización.

Ahora bien, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que las nuevas tendencias en una organización, deben incluir temas como formación continua, motivación, y fomentar un clima organizacional positivo para que el personal sea más productivo.

Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y la Previsión Social publican los resultados de encuestas que han aplicado en empresas de gobierno sobre el clima organizacional para conocer e identificar la percepción que tienen los trabajadores sobre aspectos que impactan significativamente en su entorno laboral. En dicho informe mencionan que el clima organizacional son factores que afectan de forma positiva o negativa el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la organización, a causa de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de las personas.

Debido a lo anterior, se analizó la información existente sobre el clima organizacional que afecta la motivación de los trabajadores del área de producción. Acorde a la literatura mexicana revisada previamente, no existe literatura mexicana sobre la motivación y el clima organizacional en empresas mexicanas.

Hernández-Sampieri (2014) también plantea que existen algunos tipos de justificación para realizar este tipo de trabajos de investigación. Por lo tanto, para justificar este trabajo, estarían implicados los temas de la relevancia social, valor teórico e implicaciones prácticas. La relevancia social sería para que se pueda evaluar en las empresas mexicanas si hay un buen clima organizacional y poder realizar una mejora, de manera en que se beneficiarán las empresas.

También tiene un valor teórico ya que existe escasa, literatura mexicana sobre el clima organizacional y la motivación en las organizaciones particularmente en el área de producción, de forma que permitirá que la población mexicana pueda adquirir propuestas y mejorar en este aspecto a los trabajadores.

Finalmente, si hay implicaciones prácticas porque permitirá resolver una situación real, además de que podría ayudar a los trabajadores en su vida laboral y a las organizaciones para que los trabajadores se sientan motivados y se mejore el clima organizacional en las instituciones y así lograr las metas establecidas en una empresa.

### **1.3. Metodología**

Tipo de estudio: Investigación documental

### **1.4. Procedimiento**

1. Elegir el tema a investigar.
2. Formular la pregunta de investigación.
3. Consultar literatura.
4. Revisar la información para descartar datos irrelevantes y solo elegir la información conveniente o importante.
5. Recolectar la información y organizarla para darle una coherencia.
6. Analizar la información obtenida.
7. Escribir las conclusiones.

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. General**

Identificarla función que tiene el clima organizacional en la motivación de los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos.

### **1.5.2. Específicos**

- Analizar la información que existe acerca del clima organizacional y la motivación en trabajadores de producción.
- Analizar los factores del clima organizacional que afectan la motivación y sus consecuencias.
- Identificar la función del clima organizacional en la motivación de los trabajadores.
- Describir las percepciones que tienen los trabajadores del área de producción y que afectan el clima organizacional y su motivación.

## **Capítulo 2: Las organizaciones**

En el siguiente capítulo, abordaremos la definición, las características y como se clasifican las organizaciones para poder entender las funciones y el objetivo que tiene cada organización.

### **2.1. Definición**

Grados (2017) menciona 3 definiciones de las organizaciones:

1. Las organizaciones son un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de recursos humanos y están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen determinadas funciones.
2. Son un conjunto o interacción de personas que trabajan para alcanzar un objetivo en común.
3. Es un grupo social que se compone de personas, tareas y una administración, estas forman estructuras de interacción para producir bienes o servicios y satisfacer su propósito distintivo, que sería la misión de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2000) menciona que una organización es un sistema de actividades coordinadas, formada por dos o más personas, con el objetivo de apoyarse de forma mutua para que siga existiendo dicho lugar.

También (Hicks & Guillet, 1991, p.7) plantean otro significado sobre que es una organización, “Una organización es un sistema de

actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

Ahora bien, (Hernández Ortiz, 2020, p.23), refiere que una organización es “un grupo estructurado de personas en el que se ha establecido una serie de procedimientos y reglas que, con los medios o recursos adecuados, trabajan para la consecución de un fin determinado, el cual no podían alcanzar de manera individualizada”.

Por lo que una organización, se compone de dos o más personas que buscan el mismo objetivo y es importante que mantengan comunicación para poder delegar actividades y llegar a la misma meta a través de diferentes procedimientos.

## **2.2. Características de las organizaciones**

Grados (2007) menciona que las organizaciones o compañía presentan sus propias características, objetivos, situación financiera, identidad cultural, tecnología, recursos específicos, potencial y capacidades humanas específicos, ideología y políticas institucionales únicas, clientes y proveedores específicos.

Hernández Ortiz (2020) menciona que las organizaciones presentan tres elementos o características de las organizaciones:

1. Propósito: Hay una finalidad y se logra mediante metas.



2. Recursos humanos y materiales: Se refiere al personal que son quienes trabajan para alcanzar la meta que establecieron.

3. Tener una estructura: Se utilizan las reglas, los procedimientos y los métodos para establecer cómo será el comportamiento del personal.

### **2.3. Clasificación de las organizaciones**

Para Hicks y Guillett (1991) existen diferentes organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (como empresas de turismo, de cultura, etc.) y organizaciones públicas, destinadas a la orientación de bienes o productos o a la prestación de servicios. Así como también existen las manufactureras, económicas, comerciales, sociales, religiosas, militares, políticas y educativas, de manera que, funcionan al influir en la vida de las personas al vestirse, actuar, pensar y en la forma en cómo viven.

Koontz, et al., (2000) se basaron en lo que Bernard y los resultados de Hawthorne obtuvieron, para plantear que las organizaciones pueden clasificarse en formal e informal:

1. Formal: Las actividades del personal deben estar coordinadas, las personas deben comunicarse entre ellos, actuar y compartir un propósito para ofrecer una satisfacción al trabajador en el área laboral, tiene líneas

claras de autoridad, asignaciones de responsabilidad, otorga participación, seguridad y una remuneración adecuada.

2. Informal: El grupo no tiene algún objetivo, aunque si pueden contribuir al objetivo en común que se busque dentro de la organización, como por ejemplo, las personas que se reúnen luego del trabajo o se reúnen fuera de la organización para realizar alguna actividad en común.

Por otra parte, Cortagerena y Freijedo (1999) también clasifican a las organizaciones como formales e informales. Para ellos significan lo siguiente:

a) Formal: Distribuyen entre sus miembros las actividades, autoridad y responsabilidad de forma precisa y permanente, como, por ejemplo, las escuelas y empresas en general.

b) Informal: No distribuyen entre sus miembros las actividades, autoridad y responsabilidad de forma definida. Las relaciones entre los miembros son dinámicas, además que el número de integrantes, así como el liderazgo varía. Un ejemplo sería un grupo de amigos que se reúnen o un grupo de trabajadores que realizarán alguna actividad que hacen alguna actividad diferente a la que hacen en el trabajo.

Siguiendo a Cortagerena y Freijedo (1999) mencionan que las organizaciones pueden clasificarse por:

1. El sector de la economía en que desarrollan su actividad económica:

- Sector primario: Obtienen recursos naturales o explotación agrícola - ganadera. Por ejemplo, la ganadería, la explotación forestal, la agricultura, etc.)
- Sector secundario: Transforman las materias primas en bienes de consumo o inversión. Un ejemplo sería, la industria alimentaria, textil o metalúrgica.
- Sector terciario: Se componen de prestaciones económicas ya que compran y venden bienes y/o prestan servicios al no elaborar o añadir algo que transforme el producto, sin embargo, si pueden modificar la presentación de un producto. Como, por ejemplo, el comercio, bancos, servicios educativos o de sanidad, ocio y cultura, etc.

2. Según su tipo legal:

- Unipersonales: El dueño es: una única persona.
- Sociedades: No sólo, una persona es dueña.

Por otra parte, Bernal Torres y Sierra Arango (2008), establecen que las organizaciones suelen clasificarse en dos grupos: sin fines de lucro y con fines de lucro:

Las organizaciones sin fines de lucro, que se caracterizan por no tener como objetivo el beneficio económico al realizar sus actividades.

Bernal Torres y Sierra Arango (2008), mencionan que, algunos tipos de organizaciones sin fines de lucro son:

- Entidades del Estado o públicas: como fuerzas militares, Policía Nacional, universidades públicas, etc.
- Entidades religiosas: como colegios, universidades, hospitales, etc.
- Organizaciones civiles: como centros de investigación, Defensa Civil, cajas de compensación, etc.
- Organizaciones no gubernamentales: Conocidas como ONG.
- Otras organizaciones y fundaciones nacionales o internacionales: como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), etc.

Las organizaciones con fines de lucro se crean para generar rentabilidad económica por sus actividades mediante producción de bienes o prestación de servicios. Bernal Torres y Sierra Arango (2008), clasifican a los diferentes tipos de empresas por criterios, como por ejemplo:

- *Por el sector económico:* Incluye empresas del sector primario, destacando las agrícolas y primarias, empresas del sector manufacturero o industriales y empresas del sector terciario o prestador de servicios.
- *Por el tamaño de las empresas:* Empresas grandes, medianas, microempresas y famiempresas.
- *Por el origen del capital:* Empresas públicas o de propiedad del Estado, empresas privadas o de particulares y empresas mixtas (propiedad del estado y particulares)

- *Por la explotación y la conformación del capital:* Empresas nacionales, extranjeras y mixtas (inversiones nacionales y extranjeras).
- *Según responsabilidad legal:* Sociedades anónimas, sociedades en comandita (formada por mínimo dos socios) y sociedades limitadas
- *Por la conformación jurídica:* Naturales y jurídicas.
- *Por el número de socios:* Empresas unipersonales y colectivas o sociedades.

La organización puede ser entendida como, la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, p.116).

De acuerdo con Bernal Torres y Sierra Arango, algunas dimensiones del ambiente externo son: el ambiente específico, o micro entorno, y el ambiente general o macro entorno (2013, pp.30-31).

El micro entorno o entorno específico está constituido por las relaciones directas de éstas con agentes como los clientes, los proveedores, la competencia y el mercado para ser más competitivos en el desarrollo de sus actividades, mantener mejores relaciones con cada uno de los agentes mencionados anteriormente para su beneficio mutuo y particular.

El macro entorno se conforma por diferentes sistemas que componen a la sociedad, como el sistema social, el sistema económico, el sistema cultural, el sistema político, el sistema jurídico-legal o también conocido como político-legal, el ambiente tecnológico, el sistema biomedioambiental, el sistema de relaciones internacionales y el sistema o ambiente global o mundial.

Las compañías están en constante interacción con el entorno, si se alteran sus procesos internos de planeación, organización, dirección y control puede afectar los demás procesos y por ende a la administración en su conjunto junto con sus áreas.

Independientemente del diseño organizacional que se elija para una empresa, esta debe ayudar a las personas a realizar mejor su trabajo, con la mayor eficiencia y eficacia.

El diseño de la estructura organizacional es una representación formal acerca de las relaciones laborales, la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en una organización. Este diseño involucra aspectos como: la división y especialización de trabajo, jerarquía administrativa, líneas de autoridad o cadenas de mando, la amplitud de control, centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones, la formalización de relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo y la departamentalización o áreas de actividad.

## **2.4. Área de producción**

De acuerdo con Mûnch, el área de producción, formula y desarrolla los procesos más adecuados para elaborar los productos, para lo cual, administra, organiza y controla los factores: mano de obra, instalaciones, materiales y equipo de trabajo (2014, p.65).

## **2.5. Características del área de producción**

(Fernández Sánchez et al. 2020, p.19) definen al área de producción o departamento de producción como: “aquella parte de la organización que se encarga de la transformación de los factores productivos (inputs) en productos (outputs)”.

(Montaño, 1988, p.13) define que “La producción es la función de la empresa que tiene por objeto la transformación de los recursos en bienes o servicios”.

La función del área es convertir la materia prima en un producto.

Algunas transformaciones son:

Físicas: Manufactura.

Ubicación: El transporte,

Intercambio: Venta al menudeo.

Almacenamiento: En bodegas.

Fisiológicas: Cuidado de la salud.

Informativas: Telecomunicaciones. Chase y Aquilano (1995)

Ahora bien, (D' AlessioIpinza, 2002, p.90) plantea que la función del área de producción sería la siguiente: “El proceso de transformación de los factores que aquélla toma de su entorno, en productos que generan valor agregado”. Y el proceso se divide en 3 fases:

Primera. Insumos: Adquisición, recepción y almacenamiento de la materia prima.

Segunda. Procesos: La materia prima se transforma en productos, por lo tanto, implica maquinaria, material, y la mano de obra.

Tercera. Productos: Son los bienes físicos y/o servicios que son entregados al cliente.

Por otra parte, la fabricación, influye en la planificación y control de la producción, además de los costos.

Por lo tanto, existen dos tipos de fabricación:

- Fabricación continua o por procesos o producción repetitiva:

En este caso la producción es continua y repetitiva y se desarrolla como una producción en serie.



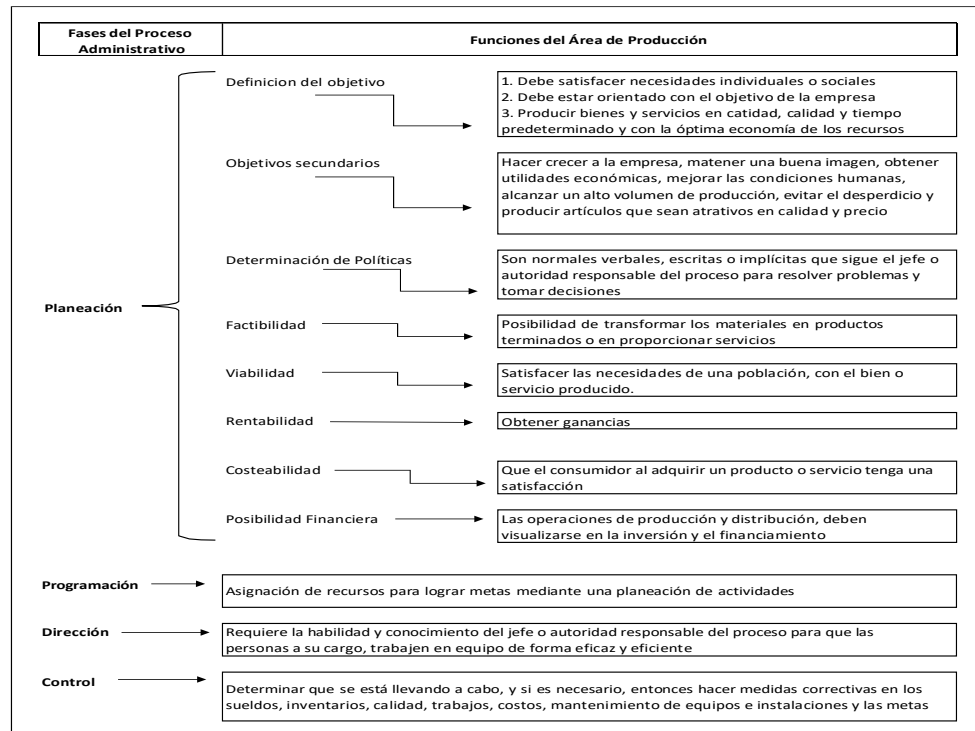
Es decir que, se vende lo que se fabrica, como, por ejemplo: la industria alimentaria.

- Fabricación por órdenes: Se realiza sobre pedidos, son productos específicos, como la industria del entretenimiento (Antón & Giovannini, 2017, p.17).

Montaño (1988) también hace mención a que el proceso administrativo existen, 4 procesos que se pueden observar en la siguiente figura 1:

**Figura 1**

*Proceso Administrativo del área de producción*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de Montaño, A. (1988, pp.14 y 15).

Administración de la producción.

El autor Faulhaber (1969) menciona, que en la mayoría de las industrias la tecnología en la parte de la fabricación se avanza rápidamente, por lo tanto, los métodos y máquinas de producción son anticuadas.

También refiere que las actividades manufactureras que requieren altos niveles de mecanización y automatización necesitan grandes inversiones de capital.

Para Vázquez Mastretta (1975) el objetivo de producir tiene una función tridimensional:

Primera. Física. Generar bienes y servicios: Pueden producir bienes tangibles o intangibles, los bienes tangibles son los que pueden verse o tocarse, como muebles, maquinaria o dinero. Mientras que los intangibles son los que no pueden verse o tocar, como: un seguro, una marca o un derecho de autor.

Segunda. Económica. Genera utilidades: Es responder a preguntas como las siguientes: ¿El producto sería rentable? O ¿Si el producto podría ser vendido de forma competitiva? Ya que la relación utilidad e inversión debe brindar porcentajes aceptables de ganancias.

Tercera. Social. Genera cambios: Implica tanto los productos que lanza una empresa como el nivel de superación técnica de la población, ya que, aunque para Vázquez Mastretta la tecnología no es una única fuente de cambio en la población, si es algo importante en la producción, además de las alteraciones del clima, de la atmósfera, variaciones de fertilidad entre

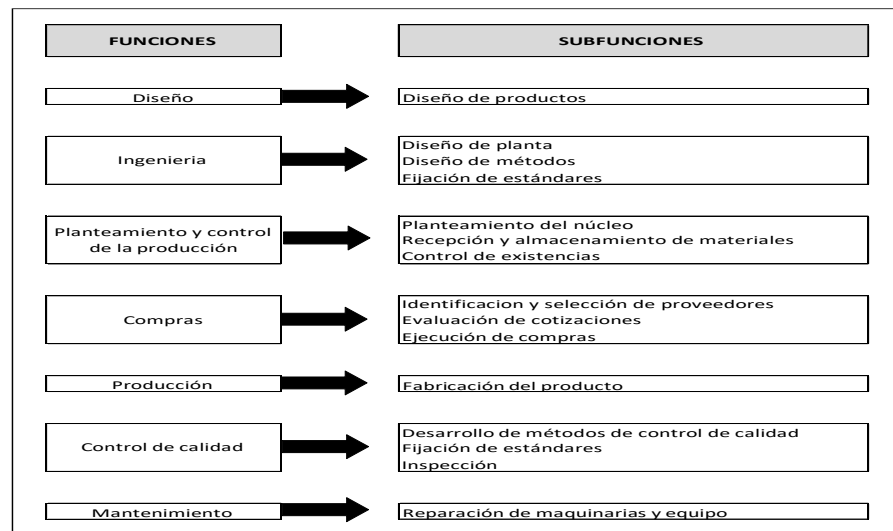
otros factores que pueden modificar las estructuras sociales en una población.

Por otra parte, (Cortagerena & Freijedo, 1999, p.107) proponen una definición acerca de la función de la producción, “La función de la producción y las sub-funciones tienen como objetivo la creación de un producto o servicio para ser comercializado”.

Ahora bien, también explican la función a detalle de las funciones y sub-funciones que hay dentro del área de producción, como puede observarse en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Funciones y subfunciones del área de producción*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de Cortagerena, A & Freijedo, C. (1999, p.106). Administración y gestión de las organizaciones.

(Cortagerena & Freijedo, 1999, p.107) proponen una definición acerca de la función de la producción, “La función de la producción y las

subfunciones tienen como objetivo la creación de un producto o servicio para ser comercializado”.

Ahora bien, con respecto a la generación de la economía, Ettinger (1974) menciona que las bases para la economía de la producción son las siguientes:

1. Dirección de la producción

- a) Ingeniería del producto: Se refiere al diseño del producto ya que es importante para los recursos financieros de la empresa.

- b) Ingeniería humana: Implica la constitución física de los trabajadores, el inmobiliario, los periodos de trabajo, las máquinas y herramientas de trabajo y las instalaciones, ya que el adaptar los instrumentos de la producción permite que exista un ambiente de trabajo agradable y favorece la productividad.

- c) Distribución de la empresa: No solo hace mención a tener espacio disponible para los trabajadores, sino que también, implica que se tenga el espacio adecuado para los equipos y herramientas para facilitar la distribución y el itinerario.

- d) Colaboración del trabajador: Los empleados incrementan su participación para mejorar sus funciones.

2. Coordinación de la producción

a) Manejo de materiales: Empieza desde el recibo de materias primas y piezas, hasta el último embarque del producto terminado. Para poder realizarlo, se requiere de mano de obra, equipo y espacio.

b) Itinerario – Programación – Envío:

I. La planificación eficiente debe exigir un proyecto para todas las actividades a cada parte de la organización de la planta. La gerencia debe designar los métodos de proceso y secuencia de operaciones para la producción y el producto terminado, decidiendo cuando y como debe producirse y a qué ritmo, además de vigilar que sus órdenes sean cumplidas de acuerdo con las instrucciones proporcionadas. En el itinerario se describe paso a paso el movimiento y el proceso implicado en la fabricación de un producto.

II. Itinerario: Cuando la fábrica hace trabajos sobre pedidos o fábrica una variedad de productos, los trabajadores deben recibir instrucciones anticipadamente sobre lo que se espera del personal y el equipo. Además de conocer la secuencia de las actividades en las que forma parte y recibe instrucciones específicas.

III. Programación: Puede ser el resultado de una decisión por parte de la gerencia acerca de la fabricación de un producto para venta futura o puede ser iniciada por el pedido de un cliente.

IV. Envío: La gerencia puede emplear coordinadores para transmitir y hacer cumplir sus instrucciones de producción. Los

coordinadores entregan el trabajo asignado a los empleados e instruirlos acerca de las obligaciones especificadas en las hojas de itinerario y programación de la producción.

3. Búsqueda de eficiencia:

a) Estudio de tiempo y movimientos: Es un análisis científico que se realiza para la investigación de métodos y equipos utilizados o que se planea utilizar para realizar un trabajo. Al mismo tiempo, debe determinar el tiempo exacto para realizar dicho trabajo.

Para aumentar la productividad, el gerente debe examinar en forma crítica todos los métodos pasados y actuales de efectuar las diversas operaciones hasta encontrar un método que permita a cada colaborador producir mayor cantidad con menor esfuerzo.

b) Economía de movimientos: Se enfocan en facilitar y hacer más eficientes las actividades como por ejemplo, operar maquinas, reparar, mover material, etc.

c) Simplificación del trabajo: Se crean mejoras mediante el uso de técnicas por parte de operaciones mejor planeadas y programadas.

d) Resistencia humana a los cambios: Cuando los métodos elegidos se han perfeccionado y ya se encuentran aplicados o puestos en práctica, puede que los supervisores y colaboradores regresen al sistema

anterior, solo puede evitarse mediante revisiones periódicas y sistemáticas de los sistemas.

4. Mantenimiento: Es importante el mantenimiento apropiado de los equipos para evitar retrasos o interrupciones en la producción.

5. Mantenimiento preventivo de la salud y la seguridad: Es importante cuidar la salud tanto del personal como el mantenimiento del equipo. Un deterioro en la salud del empleado, conduce a una baja productividad, por lo que es importante mantener un bienestar físico y una satisfacción psicológica. También influyen otros factores en la productividad, como el frío o calor, el aire y la iluminación. De igual forma mantener la limpieza en el área, la ausencia de ruidos y vibraciones y la ventilación correcta.

Para (Ettinger, 1974, p.77), en su investigación, noto que las condiciones de trabajo que sean buenas dan como resultado: “disminución en la fatiga, menos accidentes, menos ausentismo y enfermedades, menos material dañado y desperdiciado, mejor calidad en el trabajo, mayores ganancias de los trabajadores y mayor productividad”.

## **2.6. Clima organizacional del área de producción**

Novelo (1979) hace dos distinciones en la industria manufacturera mexicana, establece que existen dos mundos y por lo tanto uno de ellos es pequeño y bastante desarrollado, mientras que el otro está muy poblado y

con bastantes años de retraso en comparación con el primero. Detectando que existen algunos problemas como que:

1. La mano de obra sea deficiente y mala con el fin de obtener mejores resultados, pero incrementándose los costos.
2. Los niveles educativos de los trabajadores son bajos.
3. La inmadurez de los trabajadores fomenta el ausentismo, impuntualidad, irresponsabilidad, accidentes y una actitud que poco apoya a generar productividad, sobre todo cuando la mano de obra representa el 5 o 6% de los costos totales, ya que esto genera que haya desperdicio de materia prima, que se detengan las maquinarias y haya un desperdicio de producto terminado.
4. La actitud empresarial sobre la capacitación y adiestramiento sea mínima.

También en el área de producción, las áreas son pequeñas, con una variedad de productos en diferentes líneas y con una alta rotación de personal generando que haya desperdicio de materia prima junto con la detención del equipo y de las instalaciones, además de tener tiempo muerto con el personal.

Para (Montaño, 1988, pp.29-30) la acción es una función que cada persona o animal realiza de forma voluntaria. Ahora bien, hace mención a que:



La productividad tiende siempre al mejoramiento, es lógico y necesario que constantemente se estén haciendo cambios en el trabajo, también estos cambios suceden por las nuevas tecnologías, que permiten disminuir la fatiga o tensión del empleado, para reducir los costos o los tiempos de trabajo, para simplificar las operaciones, etc.

Deben hacerse cambios con la idea de mejorar, de incrementar el índice de productividad, pero se debe tener mucho cuidado con los cambios bruscos porque se pueden tener resultados adversos. Por lo que, para poder mejorar la productividad se debe identificar las prioridades e ir monitoreando las actividades de progreso y esto se logra mediante la motivación.

## **Capítulo III. Clima organizacional**

### **3.1. Antecedentes**

En el siguiente capítulo, se abordará el tema del clima organizacional, con el objetivo de obtener los conceptos a través de diferentes autores que permita explicar dicho fenómeno.

Las organizaciones experimentan cambios a lo largo del tiempo debido a factores como la tecnología, la sociedad, comunicación, etc. Actualmente, el estudio del clima organizacional es un tema muy importante, hoy en día, ya que este tipo de estudios permite hacer una mejora continua dentro de las organizaciones para mejorar el ambiente y por ende la productividad.

Para los autores Daza Corredor, et al. (2021) las empresas deben de alcanzar estándares que les permita tener competitividad, productividad e innovación, por lo que deben identificar y analizar el clima organizacional que permita obtener una mejora continua de los procesos y del talento humano que es una pieza fundamental para la empresa.

Los autores Zumba-Bustamante et al. (2022) refiere que las empresas se enfrentan a cambios económicos, políticos, tecnológicos, sociales y

culturales, afectando el ambiente organizacional que influye en los trabajadores al cambiar su comportamiento o conducta.

Por otra parte Macías-Cedeño et al. (2022) refieren que los autores Zambrano Álvarez y Zambrano Montesdeoca, consideran que es importante estudiar el clima organizacional al tener importancia en el estado de ánimo del trabajador y en su vida laboral al tomar decisiones.

### **3.2. Funciones del clima organizacional y la cultura organizacional**

Uribe menciona que Toro-Álvarez define que es el clima organizacional, lo define de la siguiente forma: el clima es 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 cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. (2015, p.98).

Por otra parte, el autor Uribe también hace mención sobre otra definición del clima organizacional, menciona que para los autores Schneider y Reichers, el clima organizacional son las percepciones compartidas por los integrantes de la compañía, sobre las políticas, prácticas y procedimientos (2015, p.98).

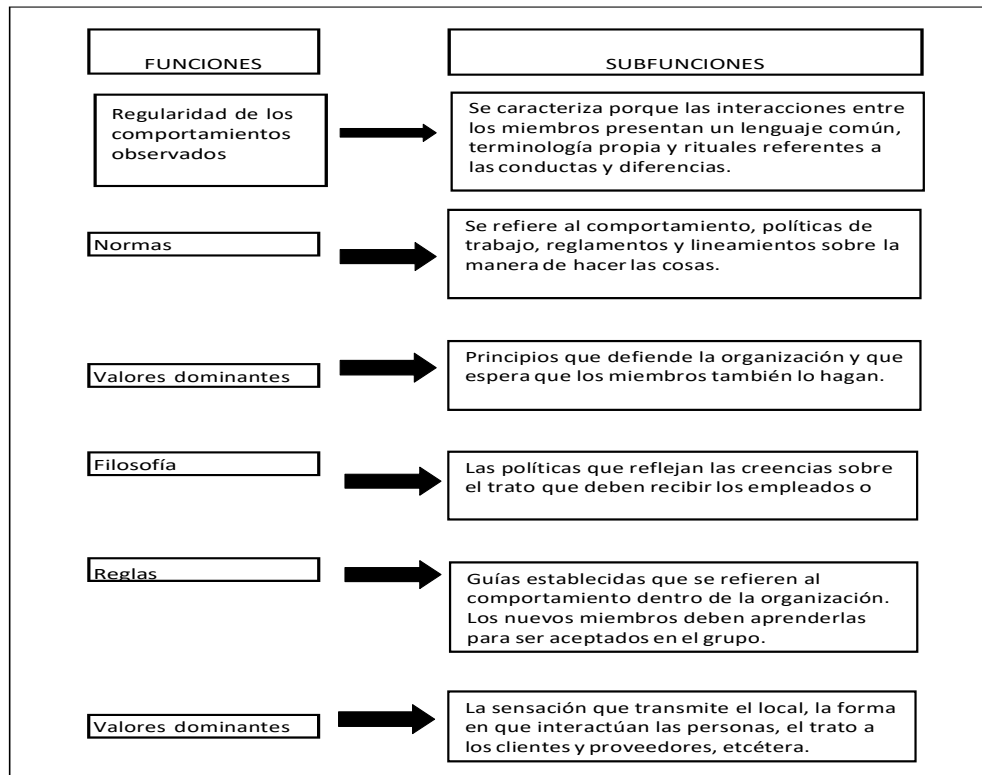
Para Pedraza (2018) el clima organizacional es un constructo multidimensional que representa las características de una organización

obtenidas por las experiencias percibidas y compartidas de los colaboradores al interactuar.

Ahora bien, Chiavenato (2007) describe que las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Y el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura, con esto se refiere a que el conocer la cultura de una institución es formar parte de una compañía, trabajando y participando en sus actividades para poder asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.

Los autores Minsal Pérez y Pérez Rodríguez mencionan que cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizada por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias (2007, p.1).

Sin embargo, Chiang Vega et al. (2010), comentan que la cultura organizacional se compone principalmente de algunos aspectos como se describen en la siguiente figura:

**Figura 3***Principales aspectos de la cultura organizacional*

Nota: Elaboración propia, datos tomados de Chiang Vega et al. Partido. (2010, p.143). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, Hellriegel y Slocum, Jr. refieren que las costumbres, normas de la sociedad y la cultura nacional de un país donde se origina la empresa forman la cultura organizacional porque los integrantes comparten conocimientos y experiencias en común de forma que los integrantes puedan adaptarse y alcanzar las metas específicas (2004, p.381).

Para Schneider y Barbera (2014) la cultura y el clima son dos conceptos diferentes, ya que el clima sería el significado que comparten los empleados respecto a las políticas, procedimientos, prácticas y comportamientos que se espera que haya en el trabajo.

Y la cultura sería el significado que los trabajadores adquieren acerca de sus valores y creencias que son transmitidos acordes con lo que ven y escuchan sobre la compañía. (2014, p.9)

Davis menciona que la cultura es la forma en cómo reacciona la gente por la influencia de sus creencias, conocimientos y prácticas. Mientras que el clima organizacional sería algo intangible que afecta a todo lo que ocurre dentro de la organización, debido a que su comportamiento está influido por el desempeño, la motivación y la satisfacción laboral, esto sucede cuando se crean expectativas sobre la empresa a la que pertenecen, por ejemplo: al esperar obtener alguna recompensa, un incremento de sueldo, etc. (1982, pp.25 y 104)

El autor Denison sugiere que el clima organizacional tiene dos definiciones:

1. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación.
2. Conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo.

Por otra parte, la cultura se concentra en los valores, creencias e hipótesis de las organizaciones y la conducta, es el resultado del propósito que comparten los trabajadores de una organización (1991, pp.22 y 25)

### **3.3. Conceptos y definiciones del clima organizacional**

Se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Chiang Vega et al. 2010, p.48).

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior (Brunet, 2009, p.26)

Márquez Gómez y Cardoso Jiménez (2023) refieren que el clima organizacional son las percepciones de los trabajadores sobre una organización que diferencia a una organización de otra.

Por otra parte, los autores Bernasconi y Rodríguez-Ponce señalan que el clima organizacional son percepciones individuales y colectivas del trabajador acerca de la relación con el entorno en el que se encuentran. A través de un ambiente organizacional positivo se fomenta una mayor productividad (Cantú et al., 2023, p.13).

Desde 1936, Kurt Lewin, realizó un estudio de clima organizacional para explicar las reacciones motivacionales y afectivas frente a las actitudes sobre el ambiente del área de trabajo y al ámbito social sobre prácticas del

liderazgo. Aquí las relaciones interpersonales permiten desenvolvernos con otros individuos dentro de nuestra sociedad para promover el cambio organizacional y promueve la modificación de comportamientos que pueden ser útiles para las situaciones a las que se ven expuestos los individuos en su vida cotidiana (Méndez y Hernández-Sampieri, 2015).

Pilligua Lucas y Arteaga Ureta (2019) refiere que el autor Reyes en 2010, en su investigación detectó que existen 6 factores importantes en el clima organizacional:

1. Comunicación. Se evalúa el grado de madurez, el respeto, el tipo de comunicación, la colaboración y la confianza que permite que las relaciones interpersonales dentro de la empresa sean de calidad.
2. Liderazgo. Involucra al personal que dirige y a quienes tienen responsabilidades en una respectiva área.
3. Carrera profesional. Es el grado de escolaridad, las habilidades y destrezas que tienen los trabajadores para obtener un ascenso.
4. Satisfacción. Son las actitudes del colaborador hacia su trabajo, si hay un ambiente laboral positivo, el trabajador se siente reconocido y la empresa le brinda algún tipo de motivación, el colaborador se sentirán satisfechos.

Algunos autores como Schneider y Reichers en 1983, definen el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores (Uribe, 2015, p.39).



Es importante saber que conforme van evolucionando las organizaciones, también cambian los procesos, funciones, perspectivas y desarrollo de un trabajo.

Woodman y King (1978) indican que las primeras definiciones que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

- Forehend y Gilmer en 1964 definen el clima organizacional como un conjunto de características que perciben los trabajadores para describir una organización e influyen en el comportamiento de los mismos en la compañía.

- Tagiuri y Litwin en 1969 definen el clima organizacional como el resultado de interpretaciones que adquieren los trabajadores, impactando en sus actitudes y motivación dentro de la empresa.

- Campbell, Dunette, Lawler y Werck en 1970 definen al clima organizacional como el conjunto de atributos específicos.

- Para Hellriegel en 1974 el clima organizacional es un conjunto de atributos perceptible de una institución.

La mayoría de las definiciones y modelos característicos del comportamiento organizacional, se refieren al clima organizacional como las percepciones del ambiente laboral.

Ahora bien, “Joannesson en 1973 señala que existen definiciones objetivas y subjetivas del clima organizacional” (Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007).

Las definiciones objetivas se refieren a las características existentes en una organización, como por ejemplo: las metas y objetivos de la empresa, los roles funciones, rangos, etc.

Mientras que las definiciones subjetivas son las percepciones que tienen los empleados sobre una estructura, como por ejemplo: la productividad, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, etc.

### **3.4. Clasificación de definiciones del clima organizacional**

García en 2006, realiza una clasificación de las definiciones del clima organizacional, tomando en cuenta tres perspectivas:

1. *Perspectiva estructural:* El clima organizacional se refiere a una característica independiente de las percepciones de sus miembros, es decir, que describen a una organización de otra, tienen una estabilidad relativa en el tiempo e influyen en la conducta de los empleados.

Por lo tanto, es importante que exista un cuidado en clima de las organizaciones debido al efecto tangible en la motivación y conducta de los integrantes dentro de las mismas.

2. *Perspectiva individual:* Se define a partir de las percepciones de los trabajadores sobre el entorno, que puedan asignar significados y de esta forma hacer una realidad comprensible.

Mediante la perspectiva individual, se puede aumentar la moral de los integrantes, así como su lealtad y productividad del mismo en el lugar en el que se desempeña.

3. *Perspectiva Interaccionista:* Es el resultado de la interacción entre una organización y el personal de acuerdo a la perspectiva de los mismos.

El clima organizacional actúa como un determinante del comportamiento en el sentido interactivo debido a que se identifican y se sienten parte de una organización.

Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Chiang Vega et al., 2008, p.66).

Por lo que lo anterior se refiere a que el sentirse satisfecho, motivado, adaptado y productivo en el área laboral depende de la percepción que tienen los trabajadores sobre una organización.

Los autores Bermejo-Salomón et al. (2022) refieren que si no se logra un ambiente laboral positivo no se puede alcanzar las metas esperadas de los procesos en las organizaciones que se buscan implementar.

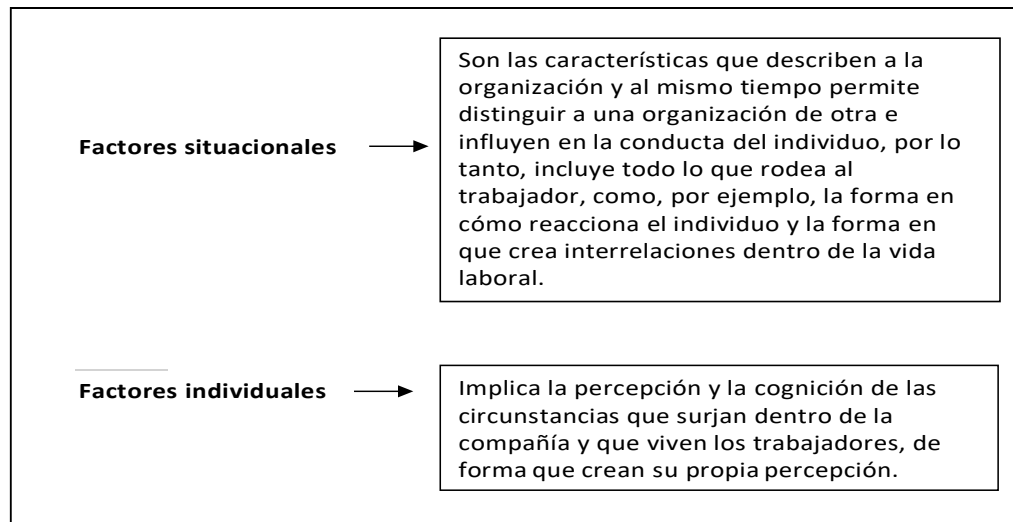
Para los autores Brito-Carrillo et al. (2020). Las organizaciones que fomentan un adecuado clima o ambiente de trabajo, se preocupan por las necesidades, emociones de sus colaboradores y por lo tanto buscan crear espacios de retroalimentación positiva (p.142).

### 3.5. Factores del clima organizacional

Chiang Vega et al. Mencionan que el concepto de clima organizacional da como resultado las prácticas y procedimientos de la organización que influye en la conducta y emociones de los trabajadores. Por lo que proponen dos tipos de factores y que presento en la siguiente figura:

**Figura 4**

#### *Factores del área organizacional*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de (Chiang Vega et al., 2010, p.33-35).

Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El clima organizacional son las percepciones de un trabajador sobre el ambiente que compone a las organizaciones laborales de las que forma parte.

Para Pedraza Melo (2018) los autores Chiang et al. En el 2011, demostraron que hay 3 niveles de valoración en el clima organizacional, la percepción del ambiente organizacional, lo que el colaborador piensa que permite reaccionar sobre la situación que ocurre y finalmente sobre el funcionamiento de la empresa y la manera en que interactúa un trabajador sobre una situación que ocurra dentro de la organización.

Un estudio realizado por Patlán Pérez y Flores Herrera en 2013, mostró la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Por lo tanto, estas percepciones pueden influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (2013, p.132)

Demostrando también que, existe una relación entre el clima organizacional con el burnout.<sup>1</sup>

De los estudios realizados sobre el clima organizacional se identifican variables que deben identificarse para posteriormente estudiarse y analizarse. Las variables más frecuentes según el autor Pedraza, son las

---

<sup>1</sup>El burnout es un agotamiento físico y/o mental, usualmente causado por estrés. Uribe Prado. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores organizacionales. Manual Moderno.

siguientes: el liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional que deben valorarse para aumentar la motivación. (Bermejo-Salomón, et al. 2022, p.4).

### **3.6. Clasificación de los tipos de clima organizacional**

Por otro lado, los autores Chiang Vega et al. También clasifican los tipos de clima, quedando de la siguiente forma:

- Clima psicológico: Son las percepciones que adquieren los individuos sobre la organización y no necesariamente coinciden con las otras percepciones que tengan los demás individuos.

- Clima agregado: Son las percepciones que los individuos que pertenecen a un mismo grupo o a un nivel jerárquico, tienen sobre la empresa, se basa en el sentido de pertenencia de algún grupo en la organización.

Clima colectivo: Se componen por individuos que tiene un significado en común sobre las situaciones, pero a diferencia del clima agregado, los individuos, no es, necesario que pertenezcan al mismo grupo (2010, p.46-48).

### **3.7. Formación del clima organizacional**

Chiang Vega y Núñez Partido (2010) indican que Moran y Volkwein en 1992, desarrollaron cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima organizacional:

1. La estructural
2. La perceptual
3. La interactiva
4. La cultural

5. La estructural nos indica que el clima surge como resultado de la estructura de la organización, es decir, que son las percepciones que el trabajador obtiene como, por ejemplo; los valores y actitudes sobre los eventos que suceden dentro de la empresa.

6. La perceptual, es una descripción individual psicológica sobre la organización de las condiciones y características de la compañía, es decir que, es el resultado de la interacción entre los trabajadores y la organización.

7. Por otra parte, la interactiva se refiere a la interacción entre los individuos al interpretar y percibir las realidades organizacionales con la interacción social.

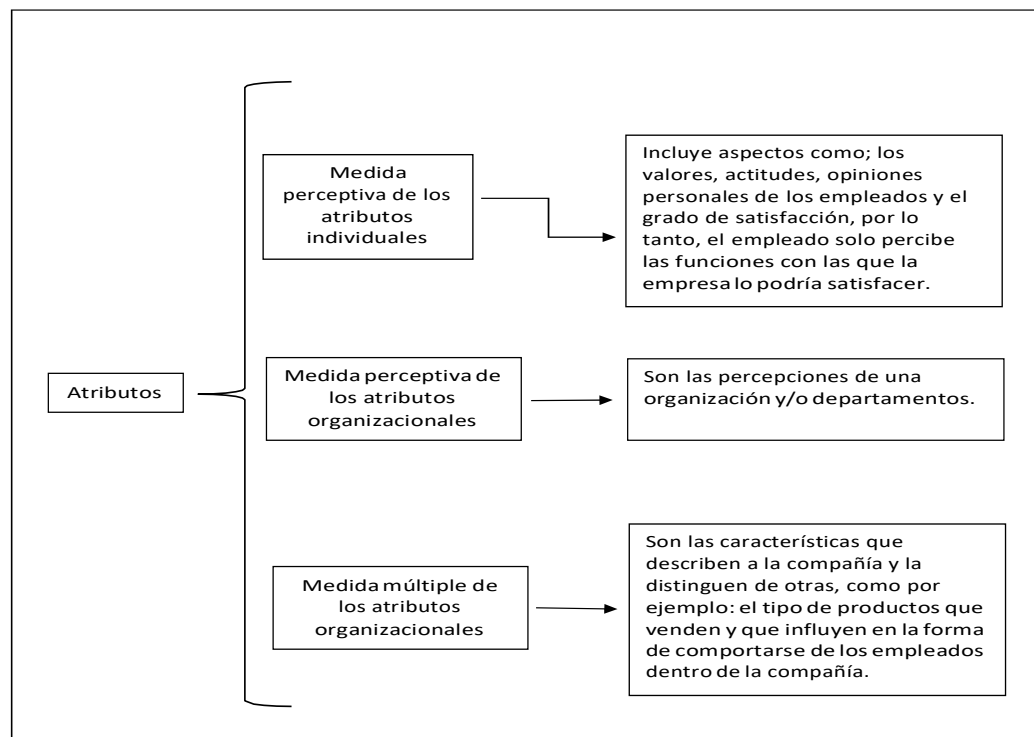
8. Finalmente, lo cultural es la forma en que los individuos interpretan, construyen y negocian la realidad mediante la construcción de la cultura organizacional. La cultura organizacional, se refiere a los valores, normas y creencias, además de la estructura, procesos de comunicación, toma de decisiones y condiciones. De forma que un grupo de individuos comparten ese punto de vista.

### 3.8. Evaluación del clima organizacional

Ahora bien, la forma para poder evaluarlos, acorde con Brunet, sería mediante la aplicación de cuestionarios ya que abarcan algunos atributos, como la medida perceptiva de los atributos individuales, medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida múltiple de los atributos organizacionales (2009, p.41). Los cuales se muestran en la siguiente figura:

**Figura 5**

*Medición de atributos en cuestionarios de clima organizacional*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de (Brunet. L., 2009, p.25). El Clima de

trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.



Acorde con la literatura revisada, Brunet menciona que, para medir el clima organizacional, se utiliza un instrumento, el cuál es un cuestionario con respuestas de tipo intervalo, generalmente es la escala tipo Likert.

Ahora bien, Reppis Likert, presenta una teoría del clima organizacional, también conocida como: sistemas de organización que permite evaluar la eficacia organizacional con la naturaleza del clima, por lo que algunos factores como los valores, actitudes, resistencia a la presión o la personalidad, permiten evaluar el ambiente que rodea al trabajador y a su vez, estos factores resultan alterados. Acorde con los resultados de la organización, esto quiere decir que, los trabajadores adquirirán conductas conforme observen los resultados que cada organización tenga (2009, pp.41-45)

### **3.9. Consecuencias psicológicas negativas del clima organizacional**

Chiavenato (2009) hace énfasis en que el clima organizacional se relaciona con el nivel de motivación de sus integrantes. Por lo que, cuando la motivación está alta, los miembros tendrán relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando es considerada baja, los individuos presentan consecuencias psicológicas negativas, como frustración o barreras con respecto a la satisfacción de las necesidades. Cuando el clima organizacional es baja, se presentan estados de depresión,

desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., (2009, p.260)

Chiavenato, también menciona que el clima organizacional bajo, genera desinterés, apatía, insatisfacción y depresión y en otras situaciones puede producir inconformidad, agresividad e insubordinación (2000, p.120).

También los autores Macías García & Vanga Arvelo refieren que el autor Borja señala, que el clima organizacional está ligado a la motivación del trabajador, ya que si la motivación es alta el clima organizacional fomentara que los colaboradores se sientan satisfechos, con ánimo, interés y serán colaborativos. (2021, p.549).

## **Capítulo IV. Motivación**

Ahora, en el siguiente tema se abordará la definición de motivación, las funciones, la clasificación, las características, los elementos, las teorías, así como, las técnicas para aumentar la motivación y también entender porque es un factor importante.

### **4.1. Definiciones de motivación**

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias Galicia, 2018).

Por otra parte, otros autores como Dunnette y Kirchner en 1976 mencionan que la motivación es la fase de acción de la conducta (Dunnette y Kirchner, 1989).

También dicen Dunnette y Kirchner (1989) que para realizar un estudio de la motivación para trabajar se utilizaron entrevistas a empleados, donde Herzberg y sus colegas utilizaron el método conocido como método de incidentes críticos sobre eventos en el trabajo que fueron tanto satisfactorias como insatisfactorias.

Por otra parte, la motivación es la razón, causa o motivo para hacer algo. (Alles, 2015).

#### **4.1.2. Funciones de la motivación**

Para Cortagerena y Freijedo (1999) la motivación es la clave para la administración de las personas. De forma en que si trabajan con entusiasmo serán más productivas y para ello deben existir tres factores: la necesidad, la motivación y la acción para poder llevarlo a cabo y que se sientan seguros, cómodos, que pertenecen a una empresa y la sensación de crecimiento en el trabajo.

Siegel y Lane (1980) mencionan que los individuos experimentan sensaciones necesidades o deseos que les permitan actuar para alcanzar una meta u objetivo.

### **4.1.3. Clasificación de la Motivación en el Trabajo**

Siegel y Lane (1980) también mencionan que existen clasificaciones de la motivación en el área laboral, que hablan sobre la frecuencia que genera un deseo o necesidad por los impulsos primarios o secundarios que se explican a continuación:

- Impulsos primarios: Se encuentran ligados a lo fisiológico o necesidades básicas, como, por ejemplo: el hambre, dormir o respirar.
- Impulsos secundarios: Son los impulsos que aprendemos y que se encuentran ligados a lo social, es decir, elementos como, por ejemplo: el pertenecer a un grupo

Mediante la psicología, se trata de explicar razones por las cuales las personas se sienten motivadas para realizar algo y porque lo hacen. En pocas palabras, la motivación es el medio en que una persona satisface una necesidad, forjando un impulso para realizarlo o dejar de hacerlo.

### **4.1.4. Características específicas de la motivación**

Furnham (2001) menciona que para Westwood, la motivación tiene características específicas como las siguientes:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.

- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal, que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.

- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.

- La acción y el desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación.

Por tanto, es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.

- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.

- Además, el estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

Existen varias razones por las que las personas trabajan, debido a que es una fuente de recursos, actividad y estímulo, contactos sociales y de realización y crecimiento personal.

Por lo que cada individuo presenta o experimenta diferentes niveles de motivación para trabajar. Generalmente el dinero es uno de los principales motivos, debido a que se asocia con el poder.

Furnham (2001) también hace mención a Warr, quien analizó, denominó y clasificó razones para la acción a la motivación o al impulso.

- *Conveniencia intrínseca de un efecto inmediato* que se puede considerar hedónicamente satisfactoria, óptimamente emocionante o deliciosamente compleja. Por supuesto, es posible que las personas se sientan motivadas a evitar el resultado tanto como a lograrlo.

- *Conveniencia intrínseca de efectos consecuentes* en el sentido de que el valor de determinado acto se mide, en parte, con base en la conveniencia de los acontecimientos emanados del mismo.

- *Comparación social* entre lo que las personas poseen y aquello que desean además de la forma en que se comparan con otros como un motivador porque la evaluación de la satisfacción depende del grado aparente de satisfacción de otras personas (publicistas, modelos, grupos de prevención) para actuar de determinada manera o buscar determinadas recompensas.

- *Las tendencias en los niveles de aspiración* pueden cambiar, por ejemplo, a lo largo del proceso de adaptación. A medida que las investigaciones se difunden y es más fácil el acceso a ellas, las personas se adaptan a las mismas y buscan más recompensas.

- *La probabilidad percibida* de éxito resulta importante porque si es elevada la gente se sentirá motivada a “trabajar” para su consecución, mientras que si es baja será, mucho menos motivadora.
- *Los hábitos* no deberán ser *dejados* a un lado puesto que las rutinas reguladoras y los estilos de atribución influyen en la intensidad y el contenido de los deseos y los actos.
- *Otros deseos y actos*, como el deseo de satisfacer las necesidades de autoestima, pueden ser un motivador poderoso.
- *La estructura de los actos* en el sentido de la forma en que están organizados los comportamientos, a la larga, puede ser muy estimulante o muy complicada.

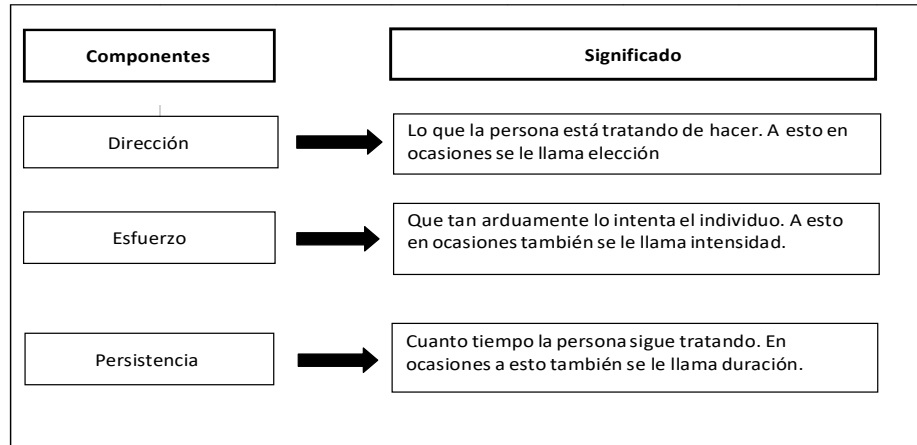
Por lo que la lista anterior no sugiere fuerzas complejas o intrapsíquicas que motiven inconscientemente a las personas, debido a que son teorías dinámicas, complejas y poderosas a diferencia de la teoría de los rasgos.

#### **4.1.5. Elementos de la motivación**

La motivación se compone de tres elementos, que se explican en la figura:

#### **Figura 6**

### *Componentes de la motivación*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de Arnold, J y Randall, R. (2012).  
Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral.

La desmotivación, es un término opuesto a motivación, la desmotivación, generalmente es definido, como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía; Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse Huilcapi-Masacon et al. (2017)

Las medidas comunes o escalas de actitud de los empleados fueron utilizadas para poder medir la motivación (Dunnette y Kirchner, 1989, p.160). Estas listas servían para señalar las condiciones de trabajo a las que estaban expuestos agregando si se sentían satisfechos o insatisfechos.

## **4.2. Teorías de la motivación**



Arnold y Randall (2012) mencionan que hay muchas teorías que aportan a la motivación.

Sin embargo, entre las más destacadas se encuentran: La Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor; Teoría de los dos factores de Herzberg; y la teoría de las tres necesidades de McClelland, entre otras.

### **Satisfacción en el trabajo:**

#### ***4.2.1 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor:***

*Teoría X:* No puede confiarse en las personas, debido a que son irracionales y poco honestas y perezosas. Necesitan ser motivadas y controladas mediante incentivos financieros y con amenazas de castigos. Por lo que suelen entrar en conflicto con los de su organización laboral.

*Teoría Y:* Buscan independencia, autodesarrollo y creatividad en su trabajo, son capaces de adaptarse a nuevas circunstancias, son seres morales y responsables, en caso de ser tratados, como tales, se esforzaran por el bienestar de la empresa.

*Social:* La conducta de un elemento se rige por sus interacciones sociales, que a su vez, denominan su identidad y pertenencia en el trabajo. Por lo mismo, buscan relaciones sociales significativas.

Por lo que según McGregor cuando las necesidades se pueden satisfacer es cuanto más motivado se encuentran los trabajadores.

#### **4.2.2 La teoría Z:**

Esta teoría fue propuesta por Ouchi en 1982, considerando que las organizaciones cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía. Todo esto mediante los círculos de calidad, que son instrumentos que aplican las empresas y para ello utiliza la teoría Z.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Su estrategia de motivación es mediante la participación y al tratar de satisfacer las necesidades superiores utilizando los factores motivacionales de Herzberg.

#### **4.2.3 Teorías de las Necesidades:**

Son las necesidades psicológicas de origen biológico, en pocas palabras nos comportamos de acuerdo a nuestras necesidades porque cuando no cubrimos nuestras necesidades, experimentamos tensión o desequilibrio.

La teoría más conocida es la de Abraham Maslow, en la que propone cinco claves de necesidades humanas:

- 1) *Fisiológicas:* Son las necesidades biológicas primitivas y fundamentales, como la necesidad de alimento, hidratación, sexo, etc.

2) *Seguridad*: Necesidad de protección física y psicológica, es decir que, el ambiente sea seguro y sin amenazas.

3) *Pertenencia*: Necesidad de sentirse apegado a otro individuo o grupo.

4) *Estima*: Necesidad de sentirse valioso y respetado tanto por sí mismo como por los que sean significativos para uno.

5) *Autorrealización*: Necesidad de satisfacer el propio potencial para desarrollar las propias capacidades y expresarlas.

Para Palomo Vadillo (2012) existen otras necesidades importantes como las que mencionaré a continuación:

a) Necesidad de afiliación:

Es cuando se tiene el deseo de mantener o renovar una relación afectiva positiva con los otros.

b) Necesidad de poder:

Es el deseo de obtener o mantener el control para dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás.

c) Necesidad de autorrealización:

Las personas utilizan y aprovechan su capacidad y potencialidad para llegar a ser como uno realmente es sin tener la influencia de otros.

d) Necesidad de logro:

Es el deseo de hacer bien las cosas, lograr el éxito y las emociones que implica el reaccionar ante sus esfuerzos.

e) Necesidad de competencia:

Este factor adopta dos aspectos:

- El deseo de la persona de conocer su entorno físico y social y de aprender a conseguir del mismo lo que precisa.
- El deseo de tener éxito en las acciones que se llevan a cabo.

#### ***4.2.4 Las teorías de las expectativas:***

Su base consiste en que las personas están motivadas para hacer cosas que les genere una alta probabilidad para permitir recompensas que sean valiosas.

a) Teoría de Vroom:

Vroom en 1964 parte de la teoría formulada por Lewin, ambos utilizando el concepto de valencia. Es decir que, la valencia es la atracción de una meta.

b) Teoría de Lawler y Porter:

Para estos autores, la satisfacción del trabajador está en función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene como consecuencia de la realización de su propio trabajo y de lo que desearía obtener.

Su teoría adjudica dos papeles en el proceso motivacional:

- Las recompensas extrínsecas son aquellas que controlan la organización, como por ejemplo, el salario, ascensos, status y la seguridad, dirigidas para satisfacer las necesidades de nivel inferior.

Estas recompensas monetarias probablemente no sean motivadoras para transmitir conocimiento, pero funcionan como una herramienta para orientar el comportamiento de los empleados y favorecer su participación en la institución.

- Las recompensas intrínsecas se relacionan con la satisfacción de necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Herzberg en su teoría de los factores de higiene vs factores motivadores, explica que los factores de crecimiento o motivación intrínsecos en el trabajo son: el logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento o progreso. Los factores que evitan la insatisfacción o higiene que se caracterizan por ser de carácter extrínseco son: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, sueldo, situación y seguridad.

#### ***4.2.5 Logro, poder y motivación para administrar:***

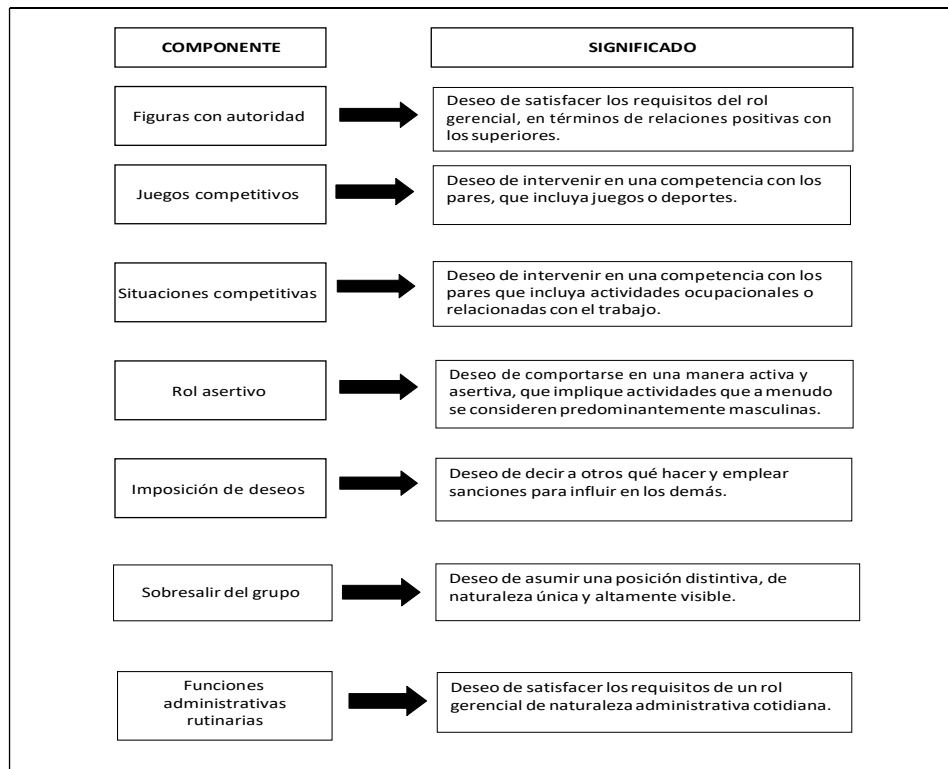
La necesidad de logro forma base de la Teoría de McClelland, dicho autor propone seis preferencias de tareas que indican una alta necesidad de logro:

1. Tareas que implican incertidumbre en vez de resultados seguros.
2. Tareas difíciles en vez de fáciles.
3. Tareas que significan responsabilidad personal, no responsabilidad compartida.
4. Tareas que implican un riesgo calculado, en vez de ningún riesgo o un riesgo excesivo.
5. Tareas que requieren solución de problemas, en vez de un seguimiento de instrucciones.
6. Tareas que gratifican la necesidad de triunfar, en vez de asegurar la evitación del fracaso.

John Miner y Smith crearon siete componentes de la motivación para administrar, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 7**

### *Siete componentes de la motivación para administrar*



Nota: Elaboración propia, datos tomados de Arnold, J y Randall, R. (2012).

Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral.

#### **4.2.6 Teoría de las expectativas**

Fue propuesta por Vroom y se concentra en el proceso, también es llamada VIE, teoría de valencia, instrumentalidad y expectativa o, simplemente, teoría de la instrumentalidad.

Su objetivo es explicar acerca del porque la gente valora algo mediante tres factores:

1. *Expectativa:* Los empleados perciben sus destrezas necesarias para realizar trabajos, usando la siguiente pregunta: Si yo lo intentara, ¿sería capaz de realizar la acción que estoy considerando?

2. *Instrumentalidad*: Los trabajadores perciben si desempeñan bien sus funciones, por lo que en este paso se preguntan: ¿Realizar la acción me llevaría a resultados identificables?

3. *Valencia*: Los miembros de una compañía perciben como atractivas las recompensas por su desempeño laboral exitoso, de manera que surge la pregunta: ¿Qué tanto valoro esos resultados

#### ***4.2.7 Teorías de la justicia y ciudadanía: ¿se me da un trato justo?***

Al igual que la teoría anterior, se enfoca en los procesos cognitivos que rigen las decisiones del individuo sobre si dedicar su esfuerzo o no. Refiriéndose a las percepciones de justicia dentro de un oficio.

La teoría de la equidad surgió del trabajo de Adams, mediante la cual se describían las proposiciones de la teoría de la equidad de la siguiente manera:

1. Los individuos evalúan sus relaciones con otros evaluando la proporción entre sus resultados y sus aportaciones a la relación, contra la proporción resultado-aportación de otros.

2. Si la proporción resultado - aportación de un individuo en comparación con otro se percibe como desigual, entonces existe inequidad.

3. Cuanto mayor sea la inequidad que le individuo percibe ya sea en forma de recompensa excesiva o recompensa insuficiente, mayor angustia sentirá el individuo.



4. Cuanto mayor sea la angustia que sienta el individuo, más fuerte trabajara para trabajar la equidad. Esto quiere decir que, estas técnicas alteran o distorsionan cognitivamente las aportaciones o resultados y como consecuencia se incrementa o disminuye el esfuerzo aplicado a dicha tarea.

Algunos factores con los que los individuos consideran que tienen un trato justo, son los siguientes:

1. Altruismo: Ayudar al otro.
2. Escrupulosidad: Llevar a cabo sus tareas correctamente, y tomar sus responsabilidades de forma seria y comprometida.
3. Virtud cívica: Ser participativo dentro de la institución.
4. Cortesía: Ser amable y educado.
5. Integridad: Actuar de acuerdo a sus valores e ideas.

#### ***4.2.8 Teoría de las Metas:***

Esta es teoría es expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas y para lograrlo es necesario poseer las habilidades necesarias.

*La satisfacción en el trabajo:*

#### **4.2.9 Teoría de McGregor:**

Esta teoría se desarrolla en el campo de estilos de la dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar la importancia del potencial humano y de esta forma ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos.

Es importante señalar que la motivación extrínseca e intrínseca puede utilizarse para procesos de autoselección y atracción de individuos comprometidos, para los cuales las recompensas intrínsecas son una fuente importante de motivación.

Y por último tenemos la motivación a través del rediseño del puesto de trabajo:

#### ***4.2.10 Administración científica o taylorismo:***

Su creador fue F.W Taylor cuando en 1911 creía que los trabajos no eran productivos, por lo que para prevenirlo expresaba que se requería de lo siguiente:

- Recopilación de información sistemática o científica acerca de las tareas laborales requeridas.

- Eliminar la discreción y el control de los operarios sobre sus propias actividades.
- Simplificar las tareas, es decir que, se reduzca la cantidad de esfuerzo para ejecutar una labor determinada.
- Especificar procedimientos y tiempos para terminar tareas.
- Usar incentivos financieros.
- Asegurarse de que los productores no se escondan o engañen a los gerentes con sus funciones.

La administración científica no solo proporciona la calidad deseada, ejecuta procesos que facilitan la información que comprueba la conformidad de las actividades, sino que además minimiza los costos de una tarea u oficio y enfatizar la autonomía, toma de decisiones y la evitación de subordinar las personas o las máquinas.

### **4.3. Técnicas de motivación**

Furnham (2001) propone dos técnicas para la motivación. La primera técnica se llama “establecimiento de objetivos” y comprende que cuando en una organización se plantean objetivos difíciles pero que se consideran alcanzables en las posibilidades de los empleados, éstos se esforzarán por lograrlas.

También es importante que los colaboradores, reciban una retroalimentación sobre como su desempeño se adapta a las metas planeadas.

La segunda técnica es conocida como “desarrollo y enriquecimiento del trabajo” por lo que engloba el aumento del contenido de tareas y actividades de un puesto de trabajo pero al mismo tiempo, se motiva a los trabajadores para elevar su nivel de desempeño.

Furnham (2001) refiere que las ocho características fundamentales de un puesto enriquecido según la teoría de Herzberg son las siguientes:

1. Retroalimentación directa: El subordinado debe tener conocimiento inmediato de sus resultados.
2. Relación con los clientes: Los empleados en puestos enriquecidos tiene clientes a quienes servir, dentro de la organización o fuera de ella.
3. Nuevos aprendizajes: Un puesto enriquecido tiene clientes a quienes servir dentro o fuera de la compañía.
4. Programación: Los empleados deben tener la libertad de programar parte de su propio trabajo, como la decisión del momento en que deben realizar sus tareas.
5. Experiencia singular: Cada cargo beneficiado tiene cualidades o características singulares o específicas que los otros no tienen.

6. Control de los recursos: Los equipos de trabajo tienen sus propios mini presupuestos y asumen la responsabilidad de sus propios costos. O cada uno de los miembros puede estar autorizado para solicitar los suministros que exija la realización de su trabajo.

7. Autoridad para la comunicación directa: Un oficio floreciente permite al trabajador comunicarse directamente con otros que utilizan sus resultados, como por ejemplo, cuando los pertenecientes de un área en específico se encarga de atender quejas de los clientes respecto a la calidad.

8. Responsabilidad explícita personal: Una buena colocación hace responsables a los ayudantes de sus resultados. Lo que conlleva a recibir elogios cuando hacen bien las cosas y críticas cuando las hacen mal.

## **Conclusiones**

Se ha observado, la apatía de la organización al no preocuparse de cuidar a sus trabajadores y derivado de esto, los trabajadores presentan un alto grado de desmotivación. Al analizar esta problemática, se encontró un factor determinante del clima organizacional, que está estrechamente relacionado con la percepción que tienen los trabajadores en relación a las actitudes de sus superiores y estas situaciones se replican de manera

constante, teniendo como consecuencia un alto índice de renuncias en el área de producción.

Derivado de lo anterior, surge el interés en analizar los factores determinantes en la desmotivación de los trabajadores para realizar sus tareas y en sus puestos de trabajo.

Partiendo de la pregunta de investigación que determina, si existe una función determinante del clima organizacional de un área de producción de una organización de transformación de alimentos en la motivación, encontramos, que en el área de producción, existen varias circunstancias que afectan el clima como la motivación de los trabajadores.

Por lo que se observó, concluimos que no se preocupan las empresas, de cuidar al trabajador ni en mejorar sus procesos, por lo que los colaboradores tienen un grado alto de desmotivación, además que el clima organizacional, no es el adecuado. Empezando con la actitud que tienen sus superiores, debido a esto, los trabajadores prefieren renunciar porque no les han brindado un apoyo y también nuestro interés es analizar cuáles son los factores que les está desmotivando y generando un mal ambiente laboral.

De acuerdo con Cortagerena y Freijedo (1999) las organizaciones se dividen en formales e informales. Las formales se establecen porque existe un grupo de trabajo que tiene funciones o tareas específicas y las personas comparten el mismo propósito para poder tener una satisfacción no solo organizacional o grupal, también personal, por eso es importante o

fundamental el mantener una buena relación interpersonal dentro y fuera del trabajo.

Las organizaciones obtienen sus beneficios económicos a partir del tipo de actividad económica a la que se dediquen, en esta investigación se habla sobre el sector secundario que transforma la materia prima en un producto de consumo Cortagerena y Freijedo (1999).

Ahora bien, se han detectado dos factores que están dentro del clima organizacional: los factores situacionales e individuales, los factores situacionales son las características que presentan cada empresa, ya que cada una tiene sus propias normas y procedimientos y por lo tanto, esas características influyen en la conducta del trabajador pero también es lo que ayuda a distinguir a una organización de otra e incluye todo lo que rodea al trabajador, como, por ejemplo, la forma en cómo reacciona el individuo y la forma en que crea relaciones dentro de la vida laboral.

Los factores individuales serían la percepción de los eventos que se viven en la compañía, pero que a diferencia del otro factor, es lo que crea la percepción de un trabajador, demostrando que el clima organizacional influye en la conducta porque los trabajadores se sienten parte de una organización.

Sin embargo, cuando existe un mal clima organizacional puede surgir el fenómeno conocido como burnout, teniendo como consecuencia el

estrés, esto implica que el colaborador se sienta agotado tanto físico como mentalmente, que genera un impacto en su motivación.

Ahora bien, el área de producción está constituida de la siguiente manera:

- Trabajadores: Depende del volumen de productos que debe producirse acorde con las necesidades de los clientes.
- Horarios: Existen diferentes horarios como el matutino, vespertino, nocturno y en algunas empresas está también el horario mixto o el intercalado.
- Maquinaria y herramientas: Todas las empresas tienen maquinaria y herramientas para elaborar sus productos.
- Equipo de protección: Esto depende de que vayan a producir y en qué área estén laborando.
- Normas de Seguridad e Higiene: Existen diferentes normas mexicanas que regulan la seguridad de los trabajadores en las organizaciones, la Secretaria del Trabajo y la Previsión Social menciona que actualmente se encuentran 41 normas vigentes en el área de seguridad y salud en el trabajo. Agrupadas en cinco categorías: de seguridad, salud, organización, específicas y de producto y deben aplicarse a nivel nacional.
- Procesos: Las industrias alimenticias tienen sus propias actividades para elaborar sus productos, desde que adquieren la materia



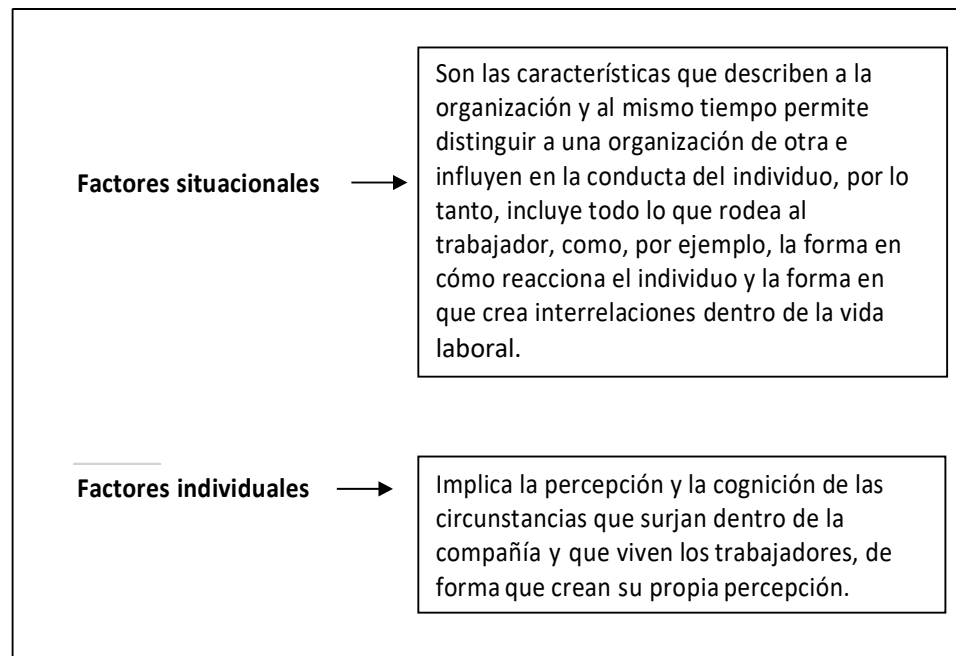
prima hasta que lo transforman en un producto para satisfacer a sus consumidores.

Los elementos anteriores que integran las áreas de producción se encuentran vinculadas con el clima organizacional que es la imagen o idea que proyecta la empresa a los empleados, por ejemplo: si la empresa les da una oportunidad de crecimiento, incluso influye el tipo de maquinaria con la que cuente la empresa, la higiene dentro del área, las funciones, los rangos, etc. De manera en que este tipo de cosas impactan en la forma de comportarse y en la motivación de los empleados.

Chiang Vega et al. (2010) mencionan que existen factores del clima organizacional que influyen en la perspectiva, conducta y emociones de los trabajadores y proponen dos tipos de factores, los factores situacionales e individuales como se muestran en la siguiente tabla.

#### **Figura 4**

### *Factores del área organizacional*



Nota: De autoría, datos tomados de Chiang Vega et al (2010, pp.33-35).

Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las organizaciones conforme va pasando el tiempo, tienen que seguir evolucionando y mejorar sus procesos pero es importante considerar tener un buen clima organizacional y mantener motivados a los empleados para que puedan sentirse productivos, con ánimo y trabajen en equipo.

Por otra parte, cuando existe un mal clima laboral, los colaboradores pueden sentir emociones como el estrés, apatía o frustración en su crecimiento laboral.

El clima organizacional surge de las percepciones de los colaboradores y de otros 3 aspectos, es decir, la percepción de las

instalaciones y la interacción social de los colaboradores y la cultura organizacional.

Las percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa y que conforman el clima organizacional, no siempre son las mismas que tienen otros trabajadores, de la misma forma pueden cambiar por el puesto que tengan acorde con su nivel jerárquico en la compañía.

Por otra parte, en la diferencia del clima organizacional y de la cultura organizacional se encontró que muchos autores mencionan que el clima y la cultura son diferentes y otro autor piensa que son similares. Denison en 1991 establece que existen similitudes entre el clima organizacional y la cultura organizacional, encontrando que se parecen y existen características del comportamiento en la organización que se diferencian por los niveles de jerarquía que hay en una organización.

Los procedimientos que han aplicado los investigadores del clima organizacional y de la cultura organizacional son comprobables y ambos conceptos explican que los eventos que existen en una organización afectan la conducta de un colaborador.

Ahora bien, la motivación es la conducta que nos lleva a lograr algún objetivo o meta y su función es importante porque si los colaboradores están realmente motivados, serán más productivos en sus trabajos, se sienten integrados y consideran que están creciendo en la organización.

De acuerdo con los autores Cortagerena y Freijedo, quiénes en 1999, establecieron para que un trabajador, se sienta productivo, deben existir tres factores: una necesidad o deseo de obtener algo, motivación para realizarlo y finalmente el realizar las tareas, así podrán sentirse parte de la organización, sentir que tienen crecimiento y que se sientan cómodos dentro de la organización.

A partir de la revisión de los elementos del clima organizacional y de acuerdo a mi experiencia laboral, considero que las dos técnicas de motivación de Furnham que estableció en el 2001, es decir, el “establecimiento de objetivos” y “desarrollo y enriquecimiento del trabajo” si impactan en la motivación, ya que si a los trabajadores del área de producción les brindarán metas de producción que sean alcanzables, se sentirían motivados, es muy importante que les brinden una retroalimentación positiva, para otorgarles otras herramientas, que impacten su crecimiento y que no sólo, se enfoque en los errores que hayan tenido para que los trabajadores se sientan productivos, además que también les ayuda el hacerles ver que son una clave importante para el logro de las metas de la compañía. De igual forma se podría planificar y asignar actividades o tareas que vayan en aumento, pero sin perder el objetivo de seguir motivándolos para que mejoren su desempeño, esto podría lograrse si son tareas o actividades desafiantes o interesantes.

Es importante el clima organizacional en el área de producción porque de acuerdo a mi experiencia laboral y al autor Novelo quién en 1979 realizó una investigación sobre el área de producción en empresas mexicanas, y notó que el área de producción presenta, áreas de oportunidad, por el mal salario o un sueldo bajo, los niveles educativos de los trabajadores son bajos entonces esto también influye a que la personalidad de ellos sea inmadura, provocando que falten a laborar, que sean impuntuales y que sufran de accidentes. Al mismo tiempo, esto implica un costo alto a la empresa porque se desperdicia la materia prima, se deben parar máquinas y no puede haber el producto terminado deseado. Además, que no se suele dar importancia tampoco a la capacitación del personal. Todos estos factores generan una alta rotación de personal y también existe una baja productividad.

El objetivo de la productividad es mejorar, pero debe actualizarse la tecnología, de manera en que se pueda disminuir la fatiga en el trabajo, se puede reducir también un poco los tiempos de trabajo al hacer más cortas las tareas, sin embargo, al hacer cambios se deben identificar prioridades en el área y monitorear las actividades pero sin perder de vista el mantener motivados a los trabajadores.

Según la literatura revisada, algunos autores consideran que el clima organizacional influye en la motivación, pero también que la motivación

influye en el clima organizacional, por lo que no encontré como tal una respuesta de cual tendría mayor peso o influencia.

Por otra parte, de acuerdo a la literatura revisada previamente y a mi experiencia laboral, coincido con los autores Bernal Torres y Sierra Arango quiénes en el 2013, encontraron que el clima organizacional y la motivación son unilaterales ya que una influye sobre la otra y ambas afectan a la organización, debido a que las organizaciones son grupos sociales, las personas y realizan actividades que permiten producir algún bien o servicio.

### **Aportación**

El área de producción está constituido por diversos factores, pero especialmente están implicadas las relaciones interpersonales ya que en el área existen líderes de procesos de producción, jefes de área y supervisores que tienen que estar supervisando a los trabajadores y de acuerdo a lo que observan, son quienes tienen la responsabilidad en generar un clima laboral negativo que afecta a los trabajadores.

Dentro del área de producción, existen problemáticas como las siguientes: las instalaciones no tienen una adecuada iluminación ni ventilación, el espacio es bastante reducido para la cantidad de producción que están realizando, los sueldos no son proporcional a las actividades y

funciones desempeñadas, las máquinas son anticuadas, los supervisores y jefes de área no suelen tener empatía con los colaboradores y tienden al favoritismo, por lo tanto, no tienen el mismo trato con los colaboradores, lo anterior fomenta un clima organizacional negativo en la motivación de los trabajadores.

Se ha colocado un buzón de sugerencias que se han leído, además de que se leen las opiniones que proporcionan en las encuestas de salida y se tiene una base de los motivos por los cuales los colaboradores renuncian o abandonan el empleo, los colaboradores refieren que les falta un aumento de sueldo o por lo menos recibir lo correspondiente por el tipo de funciones que realizan, no consideran que tengan una buena capacitación o equipo de protección personal y herramientas adecuadas para desempeñar su labor, las máquinas son viejas, no hay un trabajo en equipo, las instalaciones aún no son adecuadas para laborar y los supervisores y jefes de área tienen favoritismos.

Las propuestas de intervención están en base a García (2006), que indica como factores determinantes del clima organizacional la perspectiva organizacional que tiene el trabajador, es decir, en este caso si se hacen modificaciones en las siguientes áreas estructurales de la organización en el departamento de producción, la perspectiva de los trabajadores tendrá un

cambio favorable para tener un clima organizacional adecuado que pueda impactar a cada trabajador en su motivación del desempeño. Algunas sugerencias son las siguientes:

Sugerencia 1: Es importante que para solucionar la parte del salario se proporcione lo correspondiente al tipo de actividades que están realizando y también pueden ofrecer beneficios como despensas, bonos por puntualidad y asistencia e incluso bonos por seguir las buenas prácticas de manufactura acorde a las normas y políticas organizacionales.

Sugerencia 2: Para la capacitación, se considera que cada tres meses debe evaluarse los conocimientos técnicos de los trabajadores para saber que conocimientos deben reforzarse y que capacitaciones deben implementarse o cuáles deberían manejar ya que no todos aprendemos igual y para mí, tres meses es un buen tiempo en el que los colaboradores pueden mostrar sus competencias laborales y lo que han aprendido en su área laboral.

Sugerencia 3: Es importante que en las instalaciones exista una adecuada ventilación para que los trabajadores tengan un mejor ánimo y cuidar el espacio para que puedan moverse y desempeñar sus funciones adecuadamente. También para que esto pueda suceder, los dueños deben invertir en maquinaria nueva que haga que el proceso sea más eficiente.

Sugerencia 4: El área de seguridad e higiene debe estar evaluando las condiciones y riesgos que hay dentro del área. Esto debe hacerse diariamente para verificar que los colaboradores porten el equipo de protección adecuado



y se disminuyan los accidentes, también deben supervisar los pesos que los colaboradores están cargando y seguir lo que permite la Norma Mexicana de Seguridad e Higiene con respecto al límite de carga establecido.

Siguiendo a García (2006), la perspectiva interrelacional se analiza y observa en las relaciones interpersonales, algunas de estas situaciones que detectamos en el área de producción es la relación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos. Estos últimos no suelen aceptar la responsabilidad de las fallas en los proyectos o al tomar malas decisiones que afectan el proceso de producción de toda la empresa, así mismo, es frecuente la mala actitud de mando, que es estricta, repetitiva y en ocasiones violenta y humillante para los trabajadores.

Algunas de las propuestas para mejorar el clima organizacional desde la perspectiva interrelacional son:

Propuesta 1: El empleado necesita ser escuchado y valorado por sus jefes, supervisores y compañeros al fomentar una comunicación respetuosa entre los trabajadores al hacer dinámicas cada mes que fomenten el trabajo en equipo.

Propuesta 2: Para mejorar el trato de los supervisores a los trabajadores considero, que es necesario el desarrollo de la habilidad de comunicación para que comuniquen con claridad la información, los procesos, y metas o expectativas del área de trabajo para que los trabajadores puedan hacer su trabajo de manera eficaz.

Propuesta 3: También les deben mantener informados de manera constante a los trabajadores acerca de su avance en el trabajo, el potencial y planes a futuro que hagan que se sientan valorados y también comprometidos en su trabajo. Para lograr esto, los supervisores deben tomar cursos de la empatía e inteligencia emocional para mejorar sus habilidades interpersonales, adicionalmente deben tomar cursos que les ayuden a mejorar la habilidad de delegar tareas de manera asertiva.

Las habilidades administrativas son importantes porque los supervisores deben asignar horarios de trabajo, responsabilidades y tareas que sean acorde a las posibilidades de los trabajadores y por supuesto vigilar que se cumplan en el plazo establecido.

Propuesta 4: Es importante el saber aceptar nuestros errores porque permitirá un respeto al equipo y al trabajo.

Propuesta 5: También es importante incluir a los trabajadores en la toma de decisiones del área y cuando surjan conflictos deben ser neutrales para evitar caer en los favoritismos.

Propuesta 6: Algo que considero importante y que probablemente no se ha tomado en cuenta, es proporcionarles a los trabajadores un tiempo de descanso, se entiende que es importante la producción pero también para que un colaborador sea productivo debe tener periodos de descanso en el trabajo, ya que laborar ocho horas continuas sin tener un tiempo de descanso o el estar mucho tiempo parados es desgastante, para esto, la empresa podría invertir en tener el espacio para una zona de descanso, y aparte del tiempo

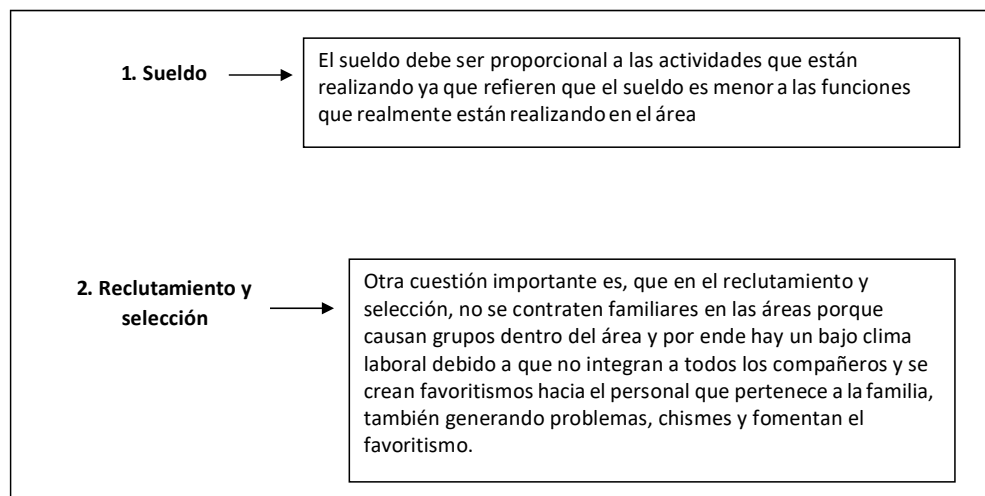
de alimentos, tendrían posteriormente un intervalo de descanso de 15 minutos en la tercera parte del turno.

Propuesta 7: Además, de considerar que los trabajadores tengan como descanso por lo menos un día fijo a la semana y no exista demasiada rotación de horario para que los trabajadores también mantengan una sana convivencia con sus familias y que dispongan de su tiempo libre para realizar las actividades que requieran.

Nuestras propuestas para mejorar la motivación en los trabajadores de acuerdo a Lawler y Parter serían primero, modificar las recompensas extrínsecas que permitan provocar acciones positivas en su entorno laboral, entre ellos se encuentran explicados en la siguiente figura:

### Figura 8

#### *Propuestas para modificar las recompensas extrínsecas*

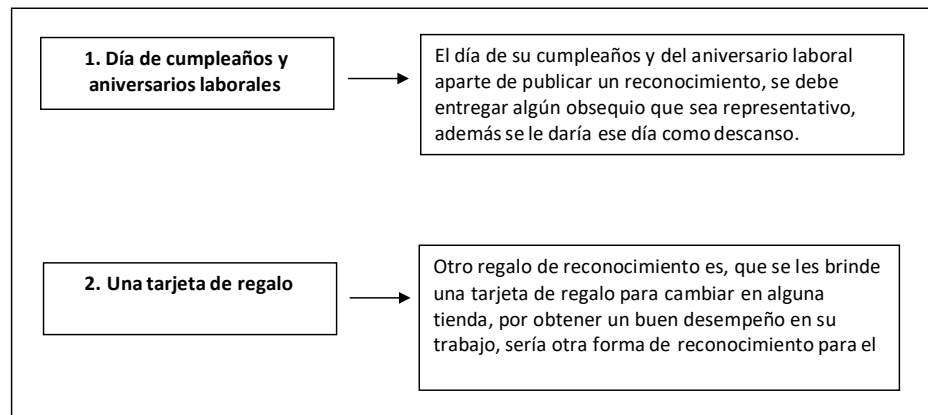


Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, por otra parte, tienen un papel importante las recompensas extrínsecas, por eso algunas propuestas para las recompensas intrínsecas, se encuentran explicadas en la siguiente figura:

**Figura 9**

*Propuestas para modificar las recompensas intrínsecas*



Nota. Elaboración propia.

Es importante respetar estos aspectos para generar un mejor el clima organizacional y al mismo tiempo incrementar la motivación de los colaboradores.

Como conclusión, no se podría decir una respuesta exacta sobre cuál factor tiene más peso, ya que tanto la motivación como el clima organizacional no es lineal, es un proceso bidireccional, es decir que ambos influyen el uno al otro, porque vimos que los trabajadores que están desmotivados influyen con su perspectiva en un clima organizacional negativo y a su vez, el clima organizacional también les genera una desmotivación.

### **Alcances**

Este trabajo contribuye a buscar soluciones específicas al área de producción de una empresa de alimentos en cuanto a las dos variables que se identifican, el clima organizacional y la motivación.

Las presentes aportaciones tienen su origen a partir de la observación en la práctica profesional y del análisis técnico de la literatura.

### **Limitaciones**

No existe la suficiente literatura mexicana que hable sobre el clima organizacional y la motivación del trabajador del área de producción de empresas de alimentos, esto limita al cuerpo del conocimiento, por no tener datos confiables que se puedan utilizar en futuras investigaciones.

### **Perspectivas futuras de investigación**

Si bien los factores clima organizacional y motivación son conceptos definidos y estudiados desde hace varios años atrás, no existe correlación del efecto entre los conceptos en el área de producción de empresa en transformación de alimentos, por lo tanto, se exhorto en realizar más investigación en estos temas debido a que se les toma como un tema irrelevante, ambos conceptos son fundamentales para cualquier empresa y si ambos son positivos generan beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

## Referencias

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. CengageLearning.

Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas: Que hacer para resolverlas*. Granica.

Antón, F. y Giovannini, O. (2017). *Planificación y control de la producción* (1ª edición). Universitas Córdoba.

Arias Galicia, F. (2018). *Administración de capital humano para el alto desempeño*. Trillas.

Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson.

Bermejo-Salomón, M., Suárez-Caimary, I. L. y Salazar-Danger, M. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. 28(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>

Bernal Torres, C.A. y Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (1ª edición). Pearson.

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. y Diego Cardona-Arbeláez, D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. 31(1), 141-

148. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

Cantú, N. S., Pedraza, N. A. y Madero, S. M. (2023). *Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior*. 16(4), 11-

20. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>

Chase, R. y Aquilano, N. (1995). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones* (6ª edición). DoymaMexicana.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J. y Núñez Partido. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.

Chiang Vega, M., Salazar Botello, M., Huerta Rivera, P.C. y Núñez Partido, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. *Revista Universum*, 2(23), 66-85.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª edición). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999). *Administración y gestión de las organizaciones*. Ediciones Macchi.

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. J. y Silva Rodríguez, W. J. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana*.29 (1), 65-76.<https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

De Diego Vallejo, R. (2015). *Empleo, personas y organizaciones. Cambios y transformaciones*. Pirámide.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989) *Psicología Industrial*. Trillas.

D' AlessioIpinza, F.J. (2002). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad*. Pearson.



Ettinger, K. (1979). *Dirección de la producción* (3ª edición en español). Herrero Hnos. Sucs., S.A.

Faulhaber, T. (1969). *Planeación estratégica de la producción* (1ª edición en español). Editora técnica S.A.

Fernández Sánchez, E., Avella Camarero, L. y Fernández Barcala, M. (2020). *Administración de la producción. Enfoque estratégico*. Ediciones Pirámide.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.

Gil Rodríguez, F. y Alcover de la Hera, C. (2012). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza editorial.

Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. McGraw-Hill.

Grados, J. (2017). *El ABC de las organizaciones*. Trillas.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. CengageLearning.

Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª edición). Thomson.

Herbert, H. y Guillett C Ray, G. (1991). *Administración*. Continental.

Hernández Ortiz, M.J. (2020). *Administración de empresas* (3ª edición). Ediciones Pirámide.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. y Méndez Valencia, S. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia*. Universidad de Guanajuato.

Huilcapi-Masacon, M., Castro-López, G.A. y Jácome-Lara, G. A. (2017). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, (1), 296-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Keith, D. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.

Koontz, H, O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1985). *Administración* (8ª edición). McGraw-Hill.

Landy, F y Conte, J. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw Hill Interamericana.

Macías-Cedeño, M. B., Andrade-Loor, P. V. Mendoza-Cedeño, B. R. y Vásquez-Haro, M. S. (2023). *Clima organizacional y desarrollo institucional*. 9(16), 131-142. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i16.1034>

Macías García, E. K. y Vanga Arvelo, M. G. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional* 26(94). 548-563. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>

McShane, S. y VonGlinow, M. (2019). *Organizationalbehavior [Comportamiento organizacional]*. McGraw Hill.

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V. y Trevilla Cantero, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (66), 187-211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>

Márquez Gómez, J. O. y Cardoso Jiménez, D. (2022). *El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana*. 13(25), 1-27. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672022000200047](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672022000200047)

Méndez, S. y Hernández-Sampieri, R. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia*. Juan Pablo Editor.

Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Revista ACIMED. 16(3), 1-12. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)

Montaño, A. (1988). *Administración de la producción* (1ª edición). Trillas.

Mûnch, L. (2014). *Fundamentos de Administración*. Trilla. México.

Novelo, E. (1979). *Información estratégica de la industria manufacturera parte 2*. Grupo editorial expansión.

Organización Internacional del trabajo [OIT]. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*. ACT/EMP Oficina de Actividades con los Empleadores.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_548651.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf)

Palomo Vadillo, M.T. (2017). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (9ª edición). Alfaomega.

Patlán Pérez, J. y Flores Herrera, R. (2015). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. Ciencia & Trabajo*, 15(48),131-132.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492013000300005](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492013000300005)

Pedraza Melo, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. 15(1), 90-101.  
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>

Pérez Uribe de la Rivera, G. (1978). *La motivación en las organizaciones laborales*. Librería de medicina.

Piligua Lucas, C. F, y Arteaga Ureta, F, M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* (28), 1-25.

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>.

Schneider, B. y Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. [El manual de Oxford de clima organizacional y cultura]. Oxford UniversityPress.

Sánchez Hernández, J.A. (2021). *Diagnóstico de motivación laboral y clima organizacional en agentes de servicio al cliente de una empresa de*

*cosméticos*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://132.248.9.195/ptd2022/junio/0826517/Index.html>

Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. (2023). *Resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional 2022. Prácticas de transformación de clima y cultura organizacional 2023*.

<https://www.gob.mx/sct/documentos/clima-y-cultura-organizacional-de-la-sct>

Secretaría De Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2012). Marco normativo de seguridad y salud en el trabajo. <https://asinom.stps.gob.mx/Centro/CentroMarcoNormativo.aspx>

Siegel, L. y Lane, I. (1980). *Psicología industrial*. Compañía editorial continental.

Sumba-Bustamante, R.Y., Moreno-Gonzabay, P. L. y Villafuerte-Peñañiel, N. A. 2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mi pymes en Ecuador*. 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. El Manual Moderno.

Turcotte, P. (1986). *Calidad de vida en el trabajo. Anti estrés y creatividad*. Trillas.

Uribe, J.F. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. Manual Moderno.

Vázquez Mastretta, G. (1975). *Administración de los sistemas de producción* (2ª edición). Limusa.

<b>Índice de figuras</b>	<b>Página</b>
<b>Figura 1</b> .....	24
<b>Figura 2</b> .....	26
<b>Figura 3</b> .....	36
<b>Figura 4</b> .....	43
<b>Figura 5</b> .....	47
<b>Figura 6</b> .....	54
<b>Figura 7</b> .....	61
<b>Figura 8</b> .....	81
<b>Figura 9</b> .....	82