

01921
231



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**"CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DEL RAMO DE SERVICIOS"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ANGELA TAPIA VALDES

DIRECTOR DE TESIS: MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO
REVISOR: DR. HUMBERTO PONCE TALANCON
ASESOR ESTADÍSTICO: LIC. MA. DE LOURDES MONROY TELLO

MÉXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003

A





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este logro:

Primeramente al Rey de los siglos, inmortal, invisible,
al único y sabio Dios, quien hace posibles todas las
cosas y es digno de todo honor y reconocimiento.
Gracias Padre por haber hecho posible este trabajo.

A mi papá, que siempre vivirá en mi corazón,
por haberme impulsado a estudiar.

A mi mamá, por su gran apoyo. Gracias mamá por
mostrarme con hechos que con esfuerzo se puede
lograr lo que uno anhela.

A Ivette Flora por haber facilitado la realización
de esta investigación.

A la Mtra. Silvia Vite y al Dr. Humberto Ponce por
su tiempo, dirección y apoyo. Siempre estaré
agradecida con ustedes.

A la Lic. Lourdes Monroy por su paciencia, tiempo
y sencillez en el trato. Gracias por mostrarse amiga.

A la Lic. Eida Sánchez por sus sugerencias,
tiempo y apertura.

A la Lic. Isabel del Sordo y a la Lic. Erika Souza por
sus observaciones y recomendaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Pág.
Resumen	1
Introducción	3

Capítulo 1

Ámbito de estudio: Grupo Gastronómico Mamá Rossa's

1.1	Historia	7
1.2	Naturaleza y objeto	10
1.3	Planes y programas de trabajo	14
1.4	Visión	24
1.5	Misión	24
1.6	Filosofía	25
1.7	Valores	25
1.8	Organización	25
1.9	Responsabilidades	30

Capítulo 2

La organización y su funcionamiento

2.1	Teoría de la organización	32
2.1.1	Enfoques de análisis	33
2.1.1.1	Clásico	36
2.1.1.2	Humanista	39
2.1.1.3	Estructuralista	43
2.1.1.4	Neohumano-relacionista	45
2.1.1.5	Conductual	47
2.1.1.6	Sistémico	48
2.1.2	Concepto de organización	51
2.1.3	Principios	52
2.1.4	Funciones básicas	54
2.1.5	El papel del recurso humano en las organizaciones	57
2.1.6	Tipos de organización	59
2.1.6.1	Estructural	59
2.1.6.2	Funcional	62
2.1.6.3	Ocupacional	63

TESIS CON
FALLA DE URGEN

	Pág.
Capítulo 3	
Clima laboral	
3.1 Antecedentes y situación actual	65
3.2 Concepto y base teórica	67
3.3 Elementos determinantes del clima laboral	73
3.4 Técnicas de medición del clima laboral	78
3.4.1 El diagnóstico	79
3.4.2 La observación	81
3.4.3 La encuesta y el cuestionario	82
3.5 Tipos de clima laboral	84

Capítulo 4	
Metodología	
4.1 Planteamiento del problema	87
4.2 Justificación	87
4.3 Objetivo	88
4.4 Preguntas de investigación	88
4.5 Hipótesis	88
4.6 Variables	89
4.7 Definición conceptual de variables	89
4.8 Definición operacional de variables	90
4.9 Población	91
4.10 Muestreo	91
4.11 Tipo de estudio	92
4.12 Diseño de investigación	92
4.13 Descripción del instrumento	92
4.14 Procedimiento	95
4.15 Tratamiento estadístico	95
4.16 Confiabilidad	95
Análisis de resultados	97
Discusión y conclusiones	118
Limitaciones y sugerencias	123
Bibliografía	126

Apéndices:

- A) Cuestionario de Clima Social WES
- B) Clasificación del personal por departamento y puesto
- C) Significado de siglas y abreviaturas
- D) Artículos de la ley general de sociedades mercantiles que se mencionan en la presente investigación
- E) Glosario

E

TESIS CON
FALLA DE CARGEN

Resumen.

Se investigó la percepción del clima laboral a través de los diez factores de la escala WES de clima social, en relación con el departamento al que pertenecen los trabajadores en una empresa del ramo de servicios.

El objetivo de este trabajo consistió en medir el clima laboral de una empresa en particular, con el fin de obtener información que nos permita conocer que factores están afectando el desempeño del empleado de acuerdo al departamento en el que laboran.

La muestra utilizada incluyó a todo el personal de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's que esta laborando en el momento de la aplicación.

El clima laboral fue medido basado en los diez factores de la escala WES de Moss, versión Española, 4° Edición de 1995.

Se llevó a cabo un análisis descriptivo de la población, un perfil descriptivo de los diferentes factores que integran el clima laboral WES y se realizó un análisis comparativo a través del análisis de varianza no paramétrico.

Destacan los siguientes resultados:

La población esta compuesta en su mayoría por personal joven del sexo masculino, que va de los 16 a los 31 años. La mayoría del personal trabaja en las cuatro unidades restauranteras, siendo el departamento de salón y cocina los más grandes.

Se encontró, que en general, el personal de Mamá Rossa's percibe un clima laboral favorable, aunque hay factores con los que se tienen que trabajar y poner atención, como son, el apoyo que reciben los subordinados de sus jefes inmediatos y la mejora, en la medida de sus posibilidades, del ambiente físico.

A diferencia de la muestra de la población general, los resultados obtenidos por departamento, arrojaron, en algunos factores de los departamentos de almacén y oficinas, la percepción desfavorable del clima laboral, que pueden estar repercutiendo en su rendimiento y productividad, como resultado de dicha percepción.

Por último encontramos, aunque no en todos los factores WES, que si existen diferencias significativas entre el clima laboral y el departamento del empleado. Los factores del clima social WES que resultaron significativos son:

- Apoyo
- Autonomía
- Presión
- Claridad
- Control
- Comodidad

Introducción.

El lugar de trabajo es considerado como un objeto de estudio e investigación psicológica por la diversidad de interacciones que se dan en él. La mayoría de las personas pasan una tercera parte del día en su trabajo, convirtiéndose este sitio, en un lugar de trascendencia, donde se adquieren experiencias sociales, políticas y culturales que son parte de la vida cotidiana del trabajador. Aquí, las personas tratan de establecer relaciones de pertenencia, formando dentro de la organización comunidades tanto formales como informales.

Podemos considerar el trabajo como una parte esencial de la vida humana que da una posición dentro de la sociedad; en él se busca compañía y vida social, por lo que el motivo para laborar no puede restringirse sólo a la satisfacción de las necesidades económicas, ya que las recompensas que se obtienen del trabajo también son sociales, además de que las personas pueden disfrutarlo.

Al lugar en el que se lleva a cabo el trabajo se le denomina organización o empresa. Existe una gran variedad de organizaciones tanto en la iniciativa privada como en el sector público: en las cuales como individuos nos vemos involucrados en ellas, ya sea como miembros o como recibidores de sus servicios.

Se define a la organización como: "el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar las funciones del grupo social". (Müñch, 1999)

Las organizaciones son entidades sociales, con objetivos preestablecidos, en las que debe existir una coordinación de recursos humanos y materiales para alcanzar sus metas, estableciendo líneas de autoridad y división del trabajo que facilite la realización de sus actividades. (Chiavenato, 2000)

Aunque existen problemas y situaciones que son compartidas por las organizaciones, hay elementos muy particulares de cada empresa, uno de los elementos más importantes que determinan el estilo único de cada organización, es su clima laboral, en el que se ve reflejada la conducta total de la organización.

Para lograr el éxito de una organización es necesario considerar al recurso humano, que debe contar con un clima laboral favorable para que sus miembros estén satisfechos y al mismo tiempo canalicen su conducta hacia el logro de los objetivos de la empresa. (Davis, 1999)

Al concepto de clima laboral se le conoce también como clima organizacional, motivo por el cual se utiliza en el presente trabajo de forma indistinta.

Se define el clima laboral como la forma en la que el individuo percibe su trabajo, los atributos y la estructura de la organización, las políticas, el estilo de liderazgo, los modos de comunicación, definiendo todas y cada una de las dimensiones o factores que lo conforman. Esto se suma para formar un clima particular que constituye una especie de personalidad, que contribuye a la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados. (Brunet, 1987)

"Clima organizacional es la estructura psicológica de la organización y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización". (Rodríguez, 1998)

El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados dentro y fuera de una empresa, porque además de su fuerza productiva el hombre involucra en el trabajo sentimientos y emociones que se reflejan en el desempeño de sus actividades. Con la interacción empleado-empresa, se da origen a una relación en la que ambas partes buscan cubrir sus necesidades y solucionar sus problemas, una en función de otra.

Podemos decir que el clima laboral es la percepción que tienen las personas de su entorno laboral, que la percepción es individual y subjetiva, por lo tanto variable y capaz de contagiarse y que la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad. Además, el clima laboral se puede evaluar y mejorar, logrando así, un aumento en la productividad de los trabajadores.

La importancia de estudiar el clima laboral en una empresa, se basa en la relación que existe entre éste y el desempeño de los trabajadores.

Vivimos en un tiempo de grandes cambios en el que los valores evolucionan rápidamente y los recursos son escasos, por lo que, es necesario evaluar como el clima laboral influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Este estudio tiene el propósito de evaluar el clima laboral de una organización, para determinar la percepción y valoración que tiene el personal de las circunstancias que rodean su trabajo cotidiano.

La evaluación del clima laboral provee información a los directivos sobre diversos factores de la organización que sirven a la empresa para determinar si la atmósfera de trabajo es la adecuada y, en caso de que no lo sea, tomar medidas que ayuden a mejorar el clima empresarial.

La presente investigación consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se mencionan los aspectos más relevantes de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, para que los lectores conozcan como está constituida esta organización.

El segundo capítulo hace referencia a las teorías de la organización, sus enfoques de análisis, se define el concepto de organización, sus principios, su

funcionamiento, el papel del individuo como parte de ellas y los tipos de organización.

En el tercer capítulo se reúne la información relacionada al clima laboral; los conceptos fundamentales, su base teórica, los elementos que lo determinan, sus técnicas de medición y los tipos de clima laboral.

El cuarto capítulo, está conformado por un estudio descriptivo en el cual se utiliza el cuestionario como método de recopilación de información, elaborado por Moos, que contempla tres dimensiones en diez factores:

- **Relaciones:** comprende los factores de implicación, cohesión y apoyo;
- **Autorrealización:** compuesta por los factores de autonomía, organización y presión; y
- **Estabilidad/cambio:** incluye los factores de claridad, control, innovación y comodidad.

Además, abarca el desarrollo de la metodología del estudio, en donde identificamos: planteamiento del problema, justificación, objetivo, preguntas de investigación, hipótesis, variables, definición conceptual y operacional de variables, población, muestreo, tipo de estudio, diseño de investigación, descripción del instrumento, procedimiento, tratamiento estadístico y confiabilidad.

Posteriormente se lleva a cabo el análisis de resultados, la discusión y las conclusiones.

Finalmente se establecen las limitaciones y sugerencias del estudio.

Capítulo 1

**Ámbito de estudio: Grupo
Gastronómico Mamá Rossa's.**

Capítulo 1

Este capítulo comprende un panorama de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, con el fin de dar a conocer el lugar en el cual se llevo a cabo la investigación. A continuación se presenta la historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, veremos como esta constituida legalmente, cuales son sus planes y programas de trabajo, su visión, misión, filosofía, valores, como es que esta organizada estructural y funcionalmente, y cuales son las responsabilidades tanto de la empresa como del empleado.

1.1 Historia.

El ámbito de esta investigación se encuentra delimitado dentro de la empresa, cuya denominación social es: "Grupo Gastronómico Mamá Rossa's", S.A. de C.V.

El lugar fue fundado en la planta baja de un edificio habitacional, ubicado en las calles de Michoacán y Atlixco, situadas en el corazón de la colonia Condesa, un viejo barrio de gran abolengo en los años veinte, que fue perdiendo popularidad, y después en la década de los noventas, regreso con un gran auge, para convertirse en un zona 100% restaurantera. La apertura de MAMA ROSSA'S fue un martes 19 de diciembre 1995.

Hoy en día las unidades de Mamá Rossa's son visitadas por casi mil comensales diariamente, es por eso que mucha gente se hace las siguientes preguntas, ¿Quién la fundo?, ¿Es franquicia?, ¿Es firma americana?, ¿De quien es?, ¿Cómo nace Mamá Rossa's?. El grupo sabe que las cosas buenas no nacen se hacen.

Mamá Rossa's empezó como un sueño en la mente de cada uno de los socios fundadores, uno se imaginaba un café de moda, con música en vivo, vendiendo pizzas a la leña, pastas y ensaladas, otro pensaba que lo mejor era preparar

comida fina y mas elaborada, dando un servicio más formal con manteles y servilletas de tela, y el tercero veía el conjunto de ambas ideas como una gran oportunidad para comerciar un excelente producto con un nuevo concepto.

Al unir estas buenas ideas y cuidando día a día todos los pequeños y grandes detalles, los socios al trabajar jornadas de 15 a 20 horas diarias, metidos en la cocina, en la barra, en las pizzas, en la caja, hasta de mozos y sin olvidar lo más importante estar constantemente de anfitriones, lograron el éxito. Mamá Rossa's inició como un lugar bohemio, relajado, de moda, convirtiéndose en el punto de reunión de artistas, políticos, gente joven e incluso personas mayores. Logrando eliminar la brecha generacional, abriendo las puertas a una gran variedad de clientela que en la actualidad se identifica con Mamá Rossa's.

El nombre, ¿por qué se llama Mamá Rossa's?. De igual forma como fue creado cada platillo, probado una y otra vez por los tres socios, hasta que satisfizo los distintos paladares, logrando así una fusión de comida Italiana con nueva cocina mexicana, se buscó el nombre. Este tenía que ir con la zona bohemia y no imitar a los ya existentes. Había varias propuestas, como; The Red House, La Moraleja, entre otras, hasta que un día uno de los socios comenta que en una cena con su familia le sugirieron el nombre de su abuelita "Rosa".

Ella fue una persona muy tierna que emanaba dulzura, sabiduría y amor. Siempre procuró atender las necesidades de la familia y por cariño le decían, "Mamá Rosa". Es así que buscando transmitir la calidez, atenciones y siempre rica comida que se recibe de una madre, se decidió ponerle "Mamá Rossa's Café". Los nombres de los platillos, siempre buscando ser diferentes, no caer en lo común, y basándose en el conocimiento musical de uno de los socios, se les ocurrió darles a los platillos nombres de grandes músicos y cantantes, manteniendo no solo una relación entre nombre y platillo sino aplicándoles un toque chusco; la pechuga Marley en honor a Bob Marley, ya que se prepara con una salsa de jamaica y Bob nació en Jamaica, ó la inolvidable pechuga de Dolly Parton.

El primer restaurante fue fundado el día 19 de diciembre de 1995, en la planta baja de un edificio de departamentos en el corazón de la colonia Condesa, una colonia llena de artistas e intelectuales. En el restaurante bar, se presentaba música en vivo y se tenían mesas en la banqueta, agregado a una lista de espera de horas para entrar. Este fenómeno fue una parte principal del resurgimiento de esta famosa colonia. Después de 6 meses del escándalo y una gran protesta de los vecinos, la delegación clausuró el negocio durante una semana. Entonces, se le dio más valor al aspecto legal del funcionamiento. Sin esperarlo, al mes de haber logrado la reapertura, ya sin música en vivo, ni venta de alcohol, la delegación revocó todas las licencias de los restaurantes en la Condesa, que permitían el uso de la banqueta para mesas, por lo cual, duraron 6 meses con solo 16 mesas, pero afortunadamente pocos días antes de tomar la decisión de cerrar, y después de negociaciones con la autoridad, se logró recuperar el uso de la vía pública. En cuestión de semanas habían quitado el corazón del negocio; la música en vivo, el alcohol, y las mesas en la banqueta. Para poder subsistir, se le dio un valor agregado al restaurante, y hoy su valor es, "la calidad, variedad, y originalidad de la comida", el pilar de Mamá Rossa's. Dicen que todo pasa por algo.

La segunda unidad se abrió buscando crecimiento y expansión. Llegó la oportunidad de tomar el traspaso de un restaurante que se llamaba el Barcino, ubicado en la calles de Insurgentes sur 1630, col. San José Insurgentes. En febrero de 1999 inicia la remodelación y para el 14 de abril, se inauguro el restaurante con una fiesta inolvidable, y el resultado fue como se esperó, un gran éxito. En noviembre del mismo año se firmó el proyecto de la Piazza, un centro de restaurantes y bares ubicado en la colonia *Interomas*, y con mucha fe y entusiasmo se arrancó la obra, logrando inaugurar con un gran reventón el 4 de octubre de 2000. Nuevamente un resultado de gran éxito, y como los otros Mamá Rossa's lista de espera de hasta dos horas.

Polanco es la cuarta unidad que se abrió, ésta se inauguro el 17 de junio de 2002, su apertura al igual que las otras unidades ha sido de gran éxito.

Actualmente se cuenta con cuatro unidades restauranteras, en donde laboran aproximadamente 180 personas. El personal de oficinas asciende a 12 personas. Siendo la plantilla general del personal autorizado de esta empresa de 200 personas.

1.2 Naturaleza y objeto.

Grupo Gastronómico Mamá Rossa's es una empresa de la iniciativa privada dedicada a la prestación de servicios. Constituye una sociedad anónima de capital variable, en los términos de la ley general de sociedades mercantiles.

Naturaleza:

La nacionalidad de la sociedad es mexicana y su domicilio social es en la ciudad de México, D.F., sin perjuicio de poder establecer agencias o sucursales dentro o fuera de la República, así como señalar domicilios convencionales para la ejecución de determinados actos y contratos.

La administración de la sociedad, está confiada a un administrador único o a un consejo de administración, a elección de la asamblea. El administrador único o el consejo de administración en su caso, se encargará de decidir, concertar o ejecutar los actos, operaciones o negocios necesarios para la consecución del objeto de la sociedad, así como de representar a ésta en sus relaciones con terceros.

La dirección y manejo de todos los asuntos, bienes e intereses de la sociedad están confiados a un consejo de administración compuesto por los que determine la asamblea o bien el administrador único.

Corresponde al administrador único o al consejo de administración en su caso, la representación de la sociedad, la administración de ésta y la dirección superior de las operaciones sociales con las mas amplias facultades de acuerdo a la ley.

El administrador único o el consejo de administración en su caso, puede nombrar uno a más gerentes generales o especiales, quienes pueden ser o no accionistas, igualmente para nombrar funcionarios, apoderados y empleados, sin perjuicio de que estas facultades las ejercite la asamblea general ordinaria de accionistas. Los gerentes y demás funcionarios tienen las facultades y arbitrajes que se le fijen en el acto de su nombramiento y deben caucionar su manejo en los términos que lo marque el administrador único o los consejeros. Para ocupar el puesto de gerente general o especial, no hay impedimento si el nombrado ejercita el cargo de consejero.

La vigilancia de la sociedad está a cargo de un comisario propietario y un suplente en su caso, quienes en el ejercicio de su cargo se rigen por lo dispuesto en los artículos ciento setenta y uno a ciento setenta y cuatro de la ley general de sociedades mercantiles.

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad, puede resolver todos los asuntos que se sometan, sin perjudicar las funciones reservadas a los órganos administrativos de la sociedad y sus decisiones son obligatorias para todos los socios aún para los ausentes o disidentes, salvo lo dispuesto en los artículos doscientos uno y doscientos seis, de la ley general de sociedades mercantiles.

Las asambleas generales de accionistas, son ordinarias y extraordinarias, según se reúnan para tomar alguno de los acuerdos mencionados en los artículos ciento ochenta a ciento ochenta y dos de la ley general de sociedades mercantiles, o que se convoque para conocer cualquier asunto. Su reunión será en el domicilio social, salvo lo previsto en el artículo ciento setenta y nueve del ordenamiento indicado. En las asambleas de accionistas, cada acción dará derecho a un voto, siendo las votaciones económicas y las resoluciones tomadas por el quórum.

La convocatoria para las asambleas se harán por acuerdo del administrador único o del consejo de administración en su caso, por el comisario o por las autoridades judiciales, a petición de los accionistas en los casos de los artículos ciento setenta y ocho y del ciento ochenta y tres al ciento ochenta y cinco de la ley general de sociedades mercantiles.

Para la validez de las decisiones de las asambleas extraordinarias, es necesario por lo menos, el voto favorable del cincuenta por ciento de las acciones de la sociedad. En caso de empate para ambas asambleas, el presidente del consejo o en su caso el administrador único, si son accionistas, tienen voto de calidad.

Los ejercicios sociales son de un año y corren en las fechas que determine la asamblea general ordinaria de accionistas, o el consejo de administración en su caso.

El informe financiero debe quedar concluido dentro de los tres meses siguientes del ejercicio social respectivo.

Las utilidades netas que arroje el informe, después de hechas las deducciones que procedan entre otras por depreciaciones, amortizaciones y multas, y una vez separada la suma que deba pagarse por impuesto sobre la renta, se aplican como sigue:

- Se separa un cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal, hasta que esa reserva alcance una cifra igual por lo menos, al veinte por ciento del capital de la sociedad.
- La asamblea puede crear reservas extraordinarias o especiales.
- El remanente se distribuye entre los accionistas en proporción al número de sus acciones si así lo acuerda la asamblea.

La repartición de utilidades sólo puede hacerse después de aprobarse por la asamblea los estados financieros que efectivamente las arroje.

La sociedad puede disolverse por cualquiera de las causas previstas en la ley general de sociedades mercantiles, marcadas en los artículos doscientos veintinueve, doscientos treinta, doscientos treinta y dos y doscientos treinta y tres.

Objeto:

- A) La presentación de servicios de alta dirección a todo tipo de empresas.
- B) La prestación de servicios tendientes a la capacitación de ejecutivos y cualquier tipo de personal de las empresas.
- C) Prestar servicios administrativos, técnicos o profesionales de cualquier rama relacionados o necesarios al correcto funcionamiento de negociaciones o empresas industriales, comerciales o de servicios y la propia administración de dichas negociaciones o empresas.
- D) Adquirir, poseer, arrendar, subarrendar, usar, usufructuar, prestar, enajenar o negociar con bienes muebles e inmuebles de cualquier naturaleza, equipos de oficina, equipos de comercio o industria, terrenos urbanos, industriales o comerciales, almacenes, oficinas, tiendas, agencias, sucursales y en general; cualquier clase de bien o efecto que se encuentre dentro del comercio.
- E) Adquirir, poseer, arrendar, enajenar o negociar con vehículos de cualquier clase.
- F) Obtener y explotar patentes, marcas, derechos de autor, nombres comerciales, opciones y preferencias y, en general toda clase de bienes o derechos relacionados con la propiedad intelectual, literaria o artística.
- G) Actuar como comisionista, intermediario, administrador, promotor, representante, almacenista o comerciante en general, respecto de su objeto social.
- H) Participar en todo tipo de uniones, agrupaciones o corporaciones comerciales o técnicas relacionadas con las actividades de la sociedad.
- I) Establecer sucursales, subsidiadas, agencias, oficinas y/o representaciones de la sociedad, en cualquier parte del país o del extranjero.

- J) Celebrar toda clase de operaciones con instituciones de crédito del país o del extranjero. Principalmente créditos, inversiones, contratos de depósito de dinero y otros bienes o fideicomisos y, en general, todas aquellas operaciones que las leyes permitan al efecto.
- K) Celebrar toda clase de operaciones con casas de bolsa, aseguradoras, afianzadoras, fondos de fomento, organizaciones auxiliares del crédito o cualquier otra clase o entidad financiera del país o del extranjero.
- L) Emitir, suscribir, avalar, descontar, ceder o negociar en cualquier forma permitida por las leyes mexicanas o extranjeras, toda clase de títulos de crédito, títulos valor, contratos, convenios, facturas, recibos, contra-recibos o cualquier otra clase de documentos.
- M) Posesión, titularidad, uso, usufructo, beneficiaria, arrendamiento, subarrendamiento, y otros actos jurídicos diversos respecto de bienes muebles o inmuebles, tangibles o intangibles; y en general, celebrar toda clase de actos, contratos, convenios y operaciones de cualquier naturaleza legal que tengan relación o contribuyan al mejor desarrollo de las actividades de la sociedad, dentro de los límites y bajo las condiciones que establezca la legislación mexicana.

1.3 Planes y programas de trabajo.

Entre los planes y programas de trabajo que se tienen se encuentran las **actividades para mejorar la calidad y la productividad**, como son:

1. Perfil de puestos:
 - Estudios para determinar el perfil del puesto
 - Carpeta de perfil de puestos
 - Actualización de la carpeta

2. Contratación de personal:

- Requerimientos y perfiles definidos por el director general
- Entrevistas y evaluación de candidatos
- Expedientes completos del personal contratado

3. Estudio socioeconómico del personal:

- Evaluación del estudio
- Evaluación de las cartas de recomendación por la gerencia administrativa
- Autorización de contratación por dirección general

4. Evaluación del personal:

- Establecimiento de prioridades, metas y objetivos
- Análisis del comportamiento grupal de la empresa
- Esta actividad esta relacionada con evaluación y detección de necesidades de recursos humanos y capacitación

5. Procedimientos; estudios y evaluación del personal:

- Carpeta de procedimientos con sus formatos
- Actualización de carpeta

6. Rotación de personal:

- Reporte mensual con gráficas y tablas, donde se ejemplifica la causa mas significativa que es el abandono de trabajo
- Presentación a dirección general
- Carpeta

7. Paquete de prestaciones:

- Prestaciones de ley; que incluye vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades e INFONAVIT
- Propuesta de prestaciones superiores a la ley, como son; uniformes, vales de despensa, alimentación y bonificaciones.

8. Apoyo administrativo y psicológico al personal:
 - Determinar necesidades de recursos humanos
 - Visita a unidades
9. Capacitación:
 - Plan y programa
10. Boletín Interno:
 - Se entrega mensualmente

Se tiene un plan de acción para evitar la rotación de personal y los despidos. Este plan se sustenta en el análisis de resultados obtenidos en la praxis en el área de Recursos Humanos, cuyas conclusiones se presentan a continuación:

A) Comunicación organizacional: Partimos de la premisa de que el **personal actual** es nuestro mejor conductor para la implementación de estrategias de alto desempeño, es el reclutador mas efectivo para la contratación de nuevo personal, ya que se trata de comunicación "uno a uno".

Sin embargo nos encontramos con una considerable rotación de personal, con algunos errores en los procedimientos de calidad en el servicio externo e interno, lo que implica que continuamente se rompa la comunicación adecuada, por lo tanto es indispensable recurrir de manera esencial a realizar una labor de comunicación positiva a favor de la empresa.

B) Contratación, capacitación y trayectoria laboral. Nombremos algunas razones que nos permiten la permanencia del empleado, lo cual nos ayudará a disminuir el costo del proceso de captación, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal.

- Paquete de prestaciones
- Salarios competitivos dentro del mercado laboral
- Posibilidades de desarrollo profesional
- Procedimientos claramente establecidos
- Motivación y comunicación interna
- Integración a la empresa

C) Principales causales de la rotación de personal. Es interesante reconocer cuales son los principales motivos por los cuales el personal no permanece en la empresa, cabe mencionar que estos motivos son similares en el 80% del ámbito laboral:

- **Abandono de trabajo**, lo que nos lleva a señalar que los canales de comunicación no han sido cien por ciento efectivos para que el personal se acerque a nosotros y nos permita recibir sus comentarios y opinión sobre su desarrollo laboral en la empresa, será necesario implementar un programa de comunicación "uno a uno"; "jefe-subordinado" el cual tenga por objetivo buscar la permanencia de los empleados.

No debemos de perder de vista que un ambiente laboral en donde no se cumplen las expectativas de convivencia puede ser un factor detonante para la proyección de imagen de servicio, lo cual implica pérdida de clientes y por lo tanto la no rentabilidad del negocio y sus empleados.

- **Mejor oferta de trabajo**, estamos en una constante búsqueda de mejores condiciones de vida y por lo tanto vamos superando nuestras expectativas de sueldo, paquete de prestaciones de ley y superiores a la ley, y posibilidades de desarrollo. Esto dentro de Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, es controlable en la medida que se cumplan las expectativas de desarrollo personal y laboral.

- **Clima laboral**, nos referimos al tipo de comunicación interna, motivación y trabajo en equipo, la toma de decisiones, el poder de negociación, la tolerancia a circunstancias no controlables, nivel de participación, capacitación y adiestramiento de habilidades y destrezas técnicas, plan de capacitación a líderes de área, en el cual se incluyan temas como: liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades para el manejo de personal y toma de decisiones.
- **Problemas familiares, personales y de salud**, factores no detectados de manera inmediata en la entrevista de entrada, lo cual nos indica que, para este tipo de circunstancias, debemos enfocarnos a crear y mantener un sentimiento de integración, seguridad y beneficio para nuestros empleados. Hay que recordar que el empleado como ser humano tiene la necesidad de desarrollarse en un ambiente que les proporcione seguridad social y económica.

En base a este análisis se enmarcan las siguientes **propuestas**:

1. Desarrollar y aplicar un programa de comunicación formando círculos de trabajo donde éstos sean los indicados para canalizar problemáticas y soluciones, **estrategias, políticas y disposiciones**.
2. Realizar evaluaciones obligatorias periódicas para la definición de actividades, responsabilidades, condiciones y objetivos de cada puesto, para lo cual es necesario desarrollar:
 - Prioridades, metas y objetivos
 - Evaluación del desempeño
 - Auditoría de análisis de puestos y procedimientos de operación. En este documento se describirán en forma organizada las instrucciones y/o pasos a seguir aceptados y aprobados para la ejecución de una actividad

específica. Este documento es el que describe y norma las actividades de operación aplicables a cada área, equipo, proceso o tarea específica y asegura que se desarrolle en forma consistente para lograr una operación eficiente, asegurando la calidad del producto y/o servicio.

3. Definir perfil de puesto. Esta actividad está orientada a analizar y definir a detalle los requisitos mínimos, habilidades, condiciones físicas y mentales que debe poseer un prospecto, para cubrir un puesto determinado dentro de la empresa. Para ello se tomará como base la información derivada del análisis de puestos ya analizada, procesada y aprobada por la dirección general, por lo que, el análisis de puestos es la herramienta fundamental para definir el perfil de los nuevos empleados y las posibilidades de movilidad de los empleados existentes dentro de la empresa, conocer el factor humano y entorno familiar antes de dar una responsabilidad.
4. Realizar un estudio comparativo de sueldos y prestaciones en relación con otras empresas del mismo giro, con una periodicidad de seis a ocho meses, de tal manera que se obtengan las condiciones que permitan la captación y permanencia del personal de restaurantes.
5. Ofrecer un paquete de prestaciones que como mínimo conforme: prestaciones de ley, además de; uniformes, vales de despensa, alimentación, bonificaciones, caja de ahorro y capacitación continua.
6. Desarrollar e implementar un plan y programa de capacitación enfocado a necesidades reales, en base a la evaluación del personal, es decir, al desarrollo de habilidades y destreza técnica, relaciones humanas y liderazgo.
7. Desarrollar y aplicar un programa de selección de personal, que contemple:
 - Evaluación psicométrica en base al perfil de puesto
 - Evaluación técnica

- Estudio laboral y socioeconómico, según el puesto a ocupar; gerentes y supervisores.
- Entrevista dimensional en donde participe el área requisitante: recursos humanos, operación o administración según sea el caso.
- Inducción al puesto y a la empresa indicando políticas y lineamientos, condiciones y beneficios, descripción y procedimientos referentes al puesto.

Objetivos del programa:

- Desarrollar y promover estándares de calidad aplicables a los recursos actuales y potenciales que requiere la empresa, que permitan una mejora continua en su quehacer cotidiano.
- Optimizar la relación costo-ganancia de la empresa en relación con su personal, al contar con recursos humanos que beneficien a la organización.
- Proveer a la empresa del recurso humano idóneo que se identifique e involucre totalmente con su trabajo.
- Promover y mantener un clima laboral adecuado para el logro de los objetivos de cada área y del personal involucrado y, en su conjunto, para el mejor funcionamiento de la empresa.

Metas:

- Desarrollar y aplicar un programa de evaluación de alto desempeño, que contemple:
 - perfil de puesto
 - áreas de responsabilidad
 - expectativas de la empresa en relación con el desempeño del trabajador potencial en cuestión
 - procedimientos y líneas de mando y reporte

- Mantener el equilibrio de la estructura organizacional al integrar, dirigir y controlar las funciones, niveles y actividades de cada empleado.
- Brindar al empleado la oportunidad de desarrollar sus habilidades en puestos adecuados, permitiendo la movilidad de la mano de obra con ascensos y transferencias, generando así, en la planta laboral un sentimiento de bienestar y seguridad.
- Mantener el número de empleados que requiere la empresa para el logro de sus objetivos y de su misión.

Además, también se cuenta con un **reglamento interno de trabajo para el personal de restaurantes**. Este reglamento se debe seguir al pie de la letra por todo el personal en general y cualquier desacato a alguno de los puntos aquí mencionados será motivo de sanción.

Las sanciones serán sobre la base de reportes, el trabajador que acumule tres reportes durante el tiempo que labore dentro de la empresa se hará acreedor a la baja inmediata y definitiva.

Reglamento:

1. Es importante que siempre llegues 15 minutos antes de la hora de entrada.
2. Nunca olvides checar tu tarjeta de asistencia al entrar y salir dejándola en el tarjetero.
3. Si se te solicita que doubles turno, deberás de checar tu salida normal y nuevamente checar entrada y salida, sin eso no será posible el pago de tu turno doble.
4. Si checas después de tu hora de entrada se tomara como retardo.
5. Al acumular tres retardos en un mes, se te descontara un día de salario.

6. En caso de estar enfermo o retardado debes llamar y reportarte directamente con el gerente o con los capitanes, con tiempo suficiente para que puedan sustituirte, en caso de no hacerlo se te levantará un reporte.
7. No será aceptada ninguna falta, que no venga con justificación exclusivamente del seguro social, para poder regresar a trabajar.
8. Siempre debes de estar uniformado y listo en tu área, en punto de la hora de entrada, en caso de que no traigas tu equipo de trabajo completo se te regresara a tu casa y se te levantará un reporte.
9. No esta permitido que fumes dentro de las instalaciones antes, durante y después del turno.
10. Tu y todos tus compañeros son responsables de atender los memorándum y notificaciones exhibidas en el restaurante.
11. No se permite mascar chicle en el restaurante.
12. Una vez que has terminado tu turno no podrás regresar a las instalaciones, excepto como cliente y sin ninguna prenda del uniforme.
13. Ningún trabajador puede salir sin su pase de salida firmado por el gerente o los capitanes ya que se hace acreedor a un reporte.
14. Será sancionada la persona que sea sorprendida:
 - comiendo fuera de su horario de comida
 - jugando, gritando o empujándose con sus compañeros
 - fumando dentro de las instalaciones
 - usando palabras altisonantes
 - sacando comida o bebidas sin comandas
 - contestando en forma grosera o retante a cualquier superior
 - desperdiciando insumos
 - por mal uso de la mantelería
 - usando los sanitarios para clientes

Sé hará acreedor a la baja definitiva la persona que sea sorprendida:

- o sacando cualquier pertenencia de la empresa

- o consumiendo bebidas embriagantes, o cualquier otro tipo de enervante
- o agrediendo físicamente a cualquier persona que se encuentre dentro de las instalaciones
- o insinuando, reclamando o pidiendo propina a cualquier cliente
- o cobrando cualquier producto que no este registrado en su cuenta
- o introduciendo armas al establecimiento
- o provocando intencionalmente cualquier desperfecto al establecimiento

Si en cualquier momento, el gerente o los capitanes determinan que tu apariencia, salud, higiene y/o accesorios no son aceptables se te puede enviar a tu casa, en el caso de que tu equipo de trabajo no este completo, sucederá lo mismo. El incumplimiento repetido de los requerimientos de vestimenta o arreglo puede dar como resultado un despido.

Reglamento de uniforme para el personal de restaurantes:

- Zapatos: Los zapatos deben ser únicamente de color café y suelas que permitan trabajar con seguridad sobre pisos mojados o grasosos. Los zapatos deben estar en buenas condiciones y bien lustrados. Los calcetines deben ser beige o café.
- Pantalones y cinturón: Únicamente el pantalón oficial de Mamá Rossa's. Debe alcanzar la parte superior de los zapatos. El cinturón debe ser de color café al tono de los zapatos.
- Camisa: Camisa oficial de Mamá Rossa's, estilo polo de manga larga, siempre limpia y sin arrugas.
- Mandiles: Mandiles oficiales de Mamá Rossa's, limpios y bien planchados.



NOTA: Cuando dejes de trabajar dentro del grupo, no importando el motivo, es obligación tuya regresar los uniformes, ya que son propiedad de la empresa.

Equipo de trabajo:

El equipo de trabajo es todo aquello que utilizamos para la operación tanto personal como del lugar mismo, es lo que nos permite desarrollar nuestras actividades, por lo tanto es indispensable que cuentes con lo siguiente:

Equipo personal:

1. Dos encendedores sin regulador de flama.
2. Tres plumas azules o negras.
3. Descorchador de palanca.
4. Un pollo o ratón para recoger residuos de comida.
5. Una servilleta de servicio o caballo.
6. Un comandero.

1.4 Visión.

"Expansión y liderazgo en el ramo, a través de la originalidad y calidad de nuestros productos a un precio competitivo, respaldado por un servicio personalizado"

1.5 Misión.

"Crear en nuestros clientes momentos inmemorables a través de un personal comprometido a dar lo mejor de si mismo, respaldado por un corporativo que busca siempre estar a la vanguardia"

1.6 Filosofía.

"Hacer lo imposible, para que nuestros clientes pasen sus mejores momentos con nosotros"

1.7 Valores.

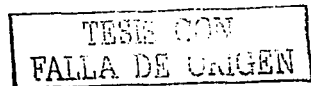
- Respeto
- Honestidad
- Comunicación
- Responsabilidad
- Espíritu de servicio
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Confianza
- Humildad
- Fe

1.8 Organización.

Para su buen funcionamiento Grupo Gastronómico Mamá Rossa's está organizado de la siguiente manera:

- **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:** Administra los recursos materiales tecnológicos y humanos a su cargo, de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos por la dirección general, para lograr la correcta operación de la empresa y cumplir con los objetivos de rentabilidad, margen, volumen, y crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

- **DIRECCIÓN OPERATIVA:** Cubre el programa de ventas establecido proporcionando el mejor servicio posible al cliente brindándole atención y asesoría, considerando objetivos mensuales, de temporada y anuales, utilizando para ello recursos publicitarios y promocionales.
- **GERENCIA ADMINISTRATIVA:** Controla y administra el flujo de efectivo e inversiones, para mantener un balance sano entre activos y pasivos utilizando para ello los presupuestos de ventas, producción y compras, y al mismo tiempo establece los mecanismos de control fiscal que permite mantener una interrelación sana con Secretaría de Hacienda y Crédito Público a nivel local, federal e internacional.
- **RECURSOS HUMANOS:** Se encarga de la administración del recurso humano, es responsable de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, administración de personal y de dar seguimiento para el cumplimiento de políticas de orden laboral.
- **CONTABILIDAD:** Analiza y procesa la información financiera de los ingresos y egresos para contabilizar las cuentas de la empresa y para determinar las proyecciones mensuales.
- **TESORERIA:** Realiza el análisis financiero para la determinación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- **NOMINAS:** Realiza y verifica los pagos y retenciones correspondientes a los trabajadores y que sean cubiertas oportunamente las cuotas obligadas a las instituciones que así lo establecen.
- **PROCESOS:** Analiza los ingresos por medio de la venta directa, detectando anomalías para la aplicación de sistemas correctivos.



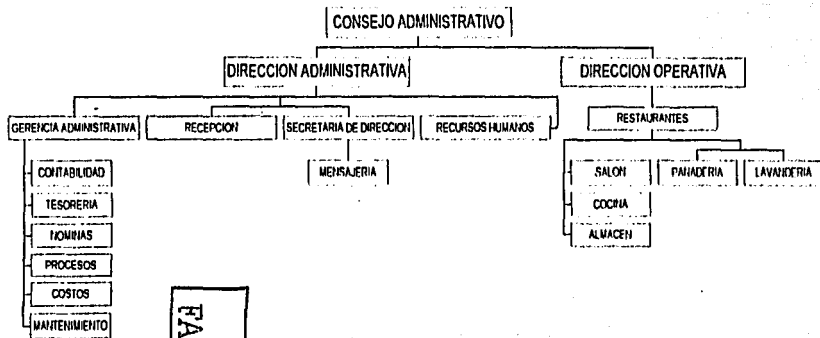
- **COSTOS:** Analiza el costo, considerando para ello los presupuestos de venta proponiendo planes para la mejora continua.
- **RECEPCIÓN:** Asegura la adecuada y oportuna atención a llamadas telefónicas, a visitantes o personal externo y al personal interno de la empresa.
- **SECRETARIA DE DIRECCION:** Asegura la adecuada y oportuna comunicación entre la dirección general, las áreas administrativas y operativas, así como entre los proveedores.
- **MENSAJERIA:** Administra tiempos y tareas para hacer envíos, recoger documentación, tramitar documentos en distintas zonas y/o empresas. Depósitos y/o retiros bancarios. Abarca aspectos que permite mantener relación óptima con clientes externos, proveedores, etc.
- **ALMACEN:** Planea el debido suministro del producto a los diferentes centros de negocio, cumpliendo con los lineamientos para el cumplimiento de objetivos en el ámbito de volumen y margen del producto.

Estructuralmente está organizada de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA GENERAL

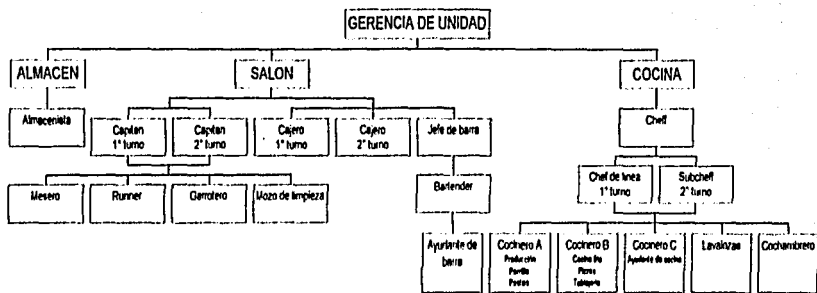
"Mamá Rossa's"



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE UNIDAD

“Mamá Rossa’s”



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.9 Responsabilidades.

Una de las principales responsabilidades que tiene el Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, es capacitar al personal para su crecimiento como persona y hacer posible un mayor y mejor desarrollo dentro de la empresa. De esta forma se pretende mantener un personal preparado, amigable, entusiasta, que sea capaz de ofrecer un servicio profesional y así superar las expectativas de sus clientes.

Se espera que el personal cumpla el reglamento interno, ya que si se realiza al pie de la letra, ayudará a llegar al mayor objetivo del grupo, que es el poder compenetrar en el mercado y expandirse en el mundo restaurantero internacional. Esto mismo ayudará a que el personal haga carrera y crezca dentro de la empresa.

Responsabilidades generales:

- La completa satisfacción del cliente en sus mejores momentos creando con esto clientes "ganadores"
- Posicionamiento dentro del mercado nacional, como el mejor lugar, para degustar platillos con el sazón mas original y la gran variedad de bebidas, en un ambiente casual y familiar
- Excelencia en todo lo que se realiza
- Contar con personal altamente capacitado en todas las áreas del GRUPO GASTRÓNOMICO MAMA ROSSA'S, con el fin de mantener una eficiente operación dentro de cada unidad, ofreciendo siempre la oportunidad de crecimiento
- Mantener la mas alta calidad en todos nuestro productos para la máxima satisfacción del cliente
- Buscar siempre la innovación para rebasar las expectativas de nuestros clientes

La política de la empresa es: "ama tu trabajo porque es le camino del éxito, ama al cliente, porque el cliente es nuestra vida, el cliente es el que nos permite trabajar, el cliente es nuestro futuro y su satisfacción es nuestra prioridad".

Hasta aquí, hemos revisado la información de la empresa que es importante para tener un panorama del lugar en el que se llevó a cabo la investigación. En el siguientes capítulo presentamos la parte teórica de la organización.

Capítulo 2

**La organización y su
funcionamiento.**

31-A

Capítulo 2

En este capítulo se explica en que consiste la teoría de la organización y se mencionan diferentes enfoques de análisis con el fin de comprender más a fondo este tema. También veremos los diferentes conceptos de organización, cuales son los principios para su establecimiento, la división del trabajo y la coordinación como funciones básicas, el papel que representa el recurso humano en las organizaciones y por último exponemos los tipos de organización por su estructura, función y ocupación.

2.1 Teoría de la organización.

La teoría de la organización es parte de la teoría básica de la administración. Consiste de explicaciones sobre cómo y por qué se desarrollan y cambian las organizaciones de trabajo, y por qué las organizaciones y sus miembros se comportan como lo hacen. La organización ha sido reconocida como segmento de la administración. (Yoder, 1976)

Wilburg Jiménez define la administración como "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales". (citado por Hernández, 1994)

La administración está constituida por el proceso administrativo, compuesto por cuatro funciones administrativas:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control. (Chiavenato, 1993)

A la teoría de la organización podemos considerarla como fundamentación importante dentro de la administración.

Desde la antigüedad hasta nuestros días, se ha buscado organizar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, creando estructuras organizacionales; unas pequeñas y sencillas, y otras grandes y complejas.

La organización es una función administrativa que establece cuales son los medios que se van a utilizar para lograr la meta. Con la organización, se responde a varias preguntas, pero principalmente a una, ¿cómo hacerlo?, y por lo general, de ahí se desprenden una serie de cuestionamientos como los siguientes: ¿quién realizará que?, ¿a quién se le reporta? y ¿qué relaciones tienen con otros?.

La palabra organización tiene tres acepciones:

- a) Etimológicamente viene del griego "organon" que significa instrumento
- b) Organización como entidad o grupo social y
- c) Organización como parte del proceso administrativo. (Münch y García, 1999)

Al analizar estos significados se puede concluir, que los tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones (Münch y García, 1999); en este trabajo se habla de la organización de manera indistinta.

2.1.1 Enfoques de análisis.

Al analizar la evolución del hombre, podemos localizar la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones. En primer término, la organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedicó a fin de obtener el alimento necesario para su subsistencia; es fácil imaginar que sin una organización adecuada, difícilmente

hubiera podido llevar a cabo la cacería de grandes animales; la organización fue lo que le permitió al hombre realizar la difícil empresa, dadas las condiciones de la época.

El desarrollo de la agricultura y la ganadería, permitió al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas, no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, como fue: la realización de telares para sus propios vestidos, la creación de utensilios de cerámica, la recreación en diversiones y juegos, etc., que a la larga requirieron con toda seguridad que diversos grupos se dedicaran a estas actividades e intercambiaran sus productos por alimentos; esta etapa de la especialización, propició el desarrollo de organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía al núcleo familiar obtener mediante el trueque, todo lo necesario para su subsistencia.

La naturaleza y el desarrollo de las organizaciones, están ligadas directamente al propio desarrollo y evolución del hombre.

Para poder comprender la importancia de la evolución que ha tenido el campo organizacional, es suficiente hacer una comparación entre la situación actual y la de hace siglo y medio. En aquella época los sindicatos y las asociaciones profesionales no tenían entidad. Las organizaciones eran de muy pequeñas dimensiones y en general se asentaban sobre relaciones familiares, tanto empresas, como partidos políticos, así como otras instituciones, no tenían más interacción que la que podía derivarse de la aceptación por parte de sus miembros de vagas y a veces utópicas ideas. Actualmente se han creado grandes y complejas organizaciones, caracterizadas por un gran desarrollo tecnológico e industrial.

Entre los años de 1760 a 1830, acontecieron una serie de hechos que marcaron una época de cambio; en la cual, el trabajo humano fue reemplazado por la fuerza de la máquina y las granjas comenzaron a tener menos importancia que las

fábricas. En 1769 un escocés llamado Jaime Watt inventó la máquina de vapor, al mismo tiempo, Jaime Hargreaves, un inglés, construía la máquina de hilar, y poco después, en 1785, Cartwright, un clérigo inglés, hizo el primer telar accionado mecánicamente; estos acontecimientos iniciaron el cambio de la estructura económica y social, teniendo lugar principalmente en Inglaterra y después en Alemania, Francia, Estados Unidos de América y otros países de Europa Occidental. (López y colaboradores, 1980)

Las repercusiones de este movimiento, no sólo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. En aquel entonces no existían las fábricas del modo en que las conocemos actualmente, sino que, el trabajo era realizado en la casa del artesano y después dado a la venta.

Más adelante surgieron los gremios, es decir, concentraciones de personas dedicadas a un mismo oficio, éstos tuvieron gran importancia, pues se establece por primera vez la relación patrón-trabajador; por otra parte aparece una estructura bien definida: maestro-oficial-aprendiz, con diferencias salariales claramente marcadas; además de un escalafón que iba ascendiendo conforme al dominio del oficio.

La Revolución Industrial inicio con una serie de innovaciones técnicas, como ya mencionamos, surgen inventores tales como: Watt, Hargreaves, Cartwright, Arkwright y Wedgwood entre otros que propician el movimiento tecnológico.

La innovación tecnológica no sólo se refirió a la utilización de nuevas máquinas; sino que también hubo modificaciones en los procesos de producción, aún en contra de los temores de los obreros que consideraron que estas innovaciones acabarían con las oportunidades de trabajo. La verdad fue diferente, el resultado fue una acelerada industrialización, y la especialización del trabajo.

Con el auge industrial surgieron grandes organizaciones que necesitaron de más de un solo propietario, lo que dio origen a las sociedades para la integración de mayores capitales. En un principio la responsabilidad de los socios era de carácter ilimitado, lo que se traducía en que se respondería con la inversión aportada y con todo el patrimonio del socio.

Es en esta época cuando se difunden las prácticas mercantiles de crédito, los intereses moratorios, los descuentos y el crecimiento cuantitativo y en servicios de los sistemas bancarios y la movilización del capital a corto plazo.

2.1.1.1 Clásico.

A fines del siglo XIX se comienza a apreciar el inicio de la administración científica. Dentro de este enfoque se pueden considerar dos ramas. La primera es encabezada por Frederick Taylor (1856-1915) y denominada "Organización Científica del Trabajo"; y la segunda, es impulsada por Henry Fayol (1841-1925) y denominada como "Teoría Clásica de la Administración".

Frederick Taylor, ingeniero norteamericano considerado como el padre de la organización científica del trabajo y padre de la administración científica, mostró interés principalmente en lograr una mejora en términos de productividad dentro de las fábricas, lo que debía reflejarse en un incremento de los beneficios de los empresarios y por ende en una mejora en los salarios de los trabajadores.

Para maximizar el nivel de productividad, Taylor creía que se debía aplicar el método científico en la selección de los trabajadores, en la selección de los puestos e incluso, en la creación de un ambiente apropiado, para así poder determinar el trabajo que a cada hombre le correspondía.

La teoría de Taylor se desarrolla en torno a la observación minuciosa de la mejor manera en que podría realizarse y concluir una labor o tarea encomendada. Según este autor, después de encontrar la manera óptima de hacer las cosas, las demás personas podrían seguir el documento prescrito. Taylor pensó que el trabajo se podía analizar científicamente, lo que condujo a la estandarización; generalmente a través del estudio de tiempos y movimientos.

La teoría de Taylor esta basada en la idea de que sólo existe una mejor manera de llevar a cabo una tarea específica y que entonces nada mas es cuestión de enlazar el personal con el trabajo, para supervisar su desempeño y recompensarlo o castigarlo de acuerdo a su productividad, lo que nos lleva a pensar que había una plena aplicación de la planeación y del control, ejercido sobre los trabajadores.

Taylor tenía un enfoque de ingeniería, así que veía a los trabajadores como maquinas y creía que si los incentivaba económicamente responderían con un incremento en la productividad. Asimismo afirmaba que sólo por medio de la estandarización, la implementación del método científico, la división y especialización en el trabajo, la medición del mismo, la cooperación de los trabajadores y la adaptación de mejores herramientas y condiciones de trabajo, se podría garantizar el trabajo ágil.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que la administración científica estaba orientada hacia la optimización de los recursos, evitando las mermas, logrando así un mayor grado de prosperidad. También se pretendía, a través de una dirección inteligente, un incremento de la producción por el trabajador, sin necesidad de que los costos aumentaran correlativamente.

Al ubicar Taylor al trabajador como un apéndice de maquina, le restaba toda su capacidad de iniciativa y creatividad. Además de que era válido que los subordinados recibieran instrucciones de mas de un superior, provocando en

muchas ocasiones confusiones a éstos. El taylorismo también sostiene que las personas trabajaban esencialmente por motivos económicos.

La administración científica básicamente se interesa en la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Le dió a la administración y por lo tanto a la organización el calificativo de una ciencia, más que cualquier otra cosa.

La otra rama de esta escuela clásica o científica, está encabezada por Henry Fayol, ingeniero francés, considerado como el padre de la teoría administrativa, el cual, argumentaba que la solidaridad era un elemento indispensable en cualquier organización. Se percató de que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a la tecnificación y al establecimiento de principios que la volvieran eficiente y menos empírica e improvisada.

Fayol dio los primeros pasos hacia la identificación de lo que representa la gerencia en una empresa u organización. Él creía que la función gerencial consistía en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Asimismo clasificó a las operaciones de la empresa en seis grandes funciones:

1. La técnica; abastecimiento y transportación.
2. La comercial; compras, ventas y cambios.
3. De seguridad; protección de bienes y personas.
4. La financiera; obtención y aplicación de capitales.
5. La administrativa; proceso administrativo.
6. La contable; inventarios, balances, costos y estadísticas. (Chiavenato, 1989)

Y desarrolló catorce principios:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.

3. **Disciplina.**
4. **Unidad de mando.**
5. **Unidad de dirección.**
6. **Subordinación del interés individual al general.**
7. **Remuneración del personal.**
8. **Centralización.**
9. **Línea de autoridad.**
10. **Orden.**
11. **Equidad.**
12. **Estabilidad del personal.**
13. **Iniciativa.**
14. **Espíritu de grupo.**

Fayol, a diferencia de Taylor, reconoció la importancia que tiene la solidaridad y el espíritu de equipo entre un grupo de trabajo, dándole la categoría de un elemento esencial para cualquier organización. Por su parte, Taylor creía que cualquier tipo de identificación por parte de los empleados era una distracción y de ninguna manera un aspecto motivante.

2.1.1.2 Humanista.

Esta teoría nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse. (Chiavenato, 1989)

Los principales representantes de este enfoque son Mary Parker Follet, Elton Mayo y Kurt Lewin fundador de la psicología social.

Mary Parker Follet nació en el año de 1868 y fue una mujer que siempre criticó la corriente científica de Frederick Taylor; consideraba que él era un hombre al que sólo le importaban los aspectos mecanicistas y dejaba en segundo término el lado humano y los factores psicosociales.

Parker Follet, fue la primera persona en la historia de la administración que insistió en la aplicación del método científico en el campo de la psicología en las organizaciones.

Es pionera en proponer la participación de los empleados en todos los niveles de toma de decisiones de la organización, manifestando un pensamiento muy evolucionado para aquella época.

Por su parte, el sociólogo Elton Mayo, realizó una serie de trabajos dentro de una empresa llamada Western Electric, en esta empresa, las personas que se dedicaban a evaluar la eficacia de los empleados, no obtenían los resultados esperados, pese a que alternaban las horas de trabajo, modificaban constantemente los lapsos de descanso, la intensidad de la luz artificial y otra serie de condiciones ambientales.

Elton Mayo, al ver esta situación, realizó varios experimentos que le permitieron esclarecer la situación.

El primer experimento consistió en probar a dos grupos de personas bajo condiciones diferentes; así que tomo a un grupo denominado "testigo" y lo mantuvo trabajando con la misma intensidad de luz; por otro lado, tomo al segundo grupo denominado "prueba" y le fue subiendo la intensidad de la luz gradualmente. En los dos casos el nivel de producción subió, independientemente de los cambios en la intensidad de la luz; al ver esto, los expertos al igual que Elton Mayo, se sorprendieron, así que al grupo "prueba" le disminuyeron la iluminación e inesperadamente la producción volvió a subir. En esta prueba Mayo

se percató de que el grupo que sirvió como "testigo" se sintió importante desde el momento en que fungió como tal, independientemente del grado de iluminación con el cual trabajaron, así que dedujo que lo que le importaba a la gente era el hecho de ser tomada en cuenta.

Posteriormente efectuó un segundo experimento, en el que un grupo de entrevistadores previamente adiestrados, interrogaron a cerca de 22,000 obreros a manera de preguntas y respuestas, dándoles plena libertad para contestar y oyendo con atención y sin interrupciones; y sin involucrarse, y guardando el secreto profesional.

Con este experimento Elton Mayo dedujo que la entrevista era una herramienta valiosísima para las empresas, manifestando cinco ventajas principales:

1. La entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema, se halla así en condiciones de darse a sí mismo, un proceder mucho más eficaz que recibir consejo de otro.
2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con las que están en contacto diario.
3. La entrevista no solo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor en la empresa.
4. Mas allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de aquellos interesados en el buen desarrollo de la empresa.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para las ciencias sociales.

El tercer experimento que realizó Elton Mayo en 1931, consistió en observar de manera detenida la relación que existía entre la productividad y los incentivos de tipo económico, percatándose de que estos dos factores no estaban vinculados del todo, ya que la productividad no presentaba variaciones considerables a pesar del incremento de incentivos económicos.

Para Mayo, existen elementos que repercuten con mayor fuerza en la productividad de los trabajadores, tales como las relaciones informales que se suscitan dentro de un grupo o una organización. Advierte la existencia de los grupos informales, definiéndolos como aquellas agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, los intereses comunes y rasgos similares en el carácter. Estos grupos pequeños establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales. Sus relaciones dependen de la interacción que entre sí guarden los miembros del grupo.

Por otro lado considera que en los grupos formales lo importante es el personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas.

Como conclusión tenemos que los principios propuestos en la teoría humanista son:

- El trabajo es fundamentalmente una actividad grupal.
- Las necesidades de seguridad psicológica, reconocimiento y pertenencia al grupo laboral, son más importantes para el estado de ánimo y la producción de los trabajadores que las condiciones físicas de la organización.
- La conducta del trabajador está determinada en buena medida por sus sentimientos, emociones y actitudes.
- La cooperación de los grupos debe desarrollarse de manera sistemática.
- El liderazgo que toma en cuenta las necesidades psicológicas, individuales y de grupo es del tipo democrático.
- La productividad del trabajador depende en buena medida, de la satisfacción y la moral.

- Para que se de la participación de los trabajadores, es necesario utilizar canales efectivos de comunicación a lo largo de toda la organización.

Esta teoría beneficia y reconoce al factor humano, el cual había sido relegado con la teoría científica que cuenta con un enfoque mecanicista y que no toma en cuenta la importancia de las percepciones de los trabajadores.

2.1.1.3 Estructuralista.

Los autores más representativos de esta teoría son Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralf Dahrendorf.

Este enfoque contempla a todo tipo de organizaciones, sea cual sea su giro, actividad o sector económico al que pertenecen. Se originó a raíz de los conflictos entre las personas al interior de una organización; así como por los cambios externos; y los problemas del concepto de autoridad, poder y responsabilidad.

Sostiene que una organización forma parte de la estructura social, de la que recibe influencias y a la que reciprocamente afecta; por lo que para llevar a cabo una administración efectiva, es necesario conocer el entorno social, político y económico que la rodea; para así comprender mejor las situaciones y los conflictos que se desarrollan en el interior de las organizaciones por el reflejo de las contradicciones que se dan en la estructura social.

Si bien es cierto, que el entorno social afecta o interviene dentro de las organizaciones, no es el único elemento valioso para definir el comportamiento de éstas. El ser humano es una entidad única y debe ser considerado como tal.

De manera general, enunciaremos los fundamentos de la teoría estructuralista:

- El análisis de los elementos formales e informales de la organización y la relación que existe entre ambos.
- El estudio de las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y la sociedad; y de como los conflictos y contradicciones de ésta, se reflejan en la organización.
- El análisis del impacto de los grupos informales dentro y fuera de las organizaciones.
- El estudio de todo tipo de organizaciones. Partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y de cómo la interdependencia entre las diferentes organizaciones, llegan a concretar y a caracterizar, una serie de elementos afines a todas las organizaciones.
- El análisis de todos los niveles de la organización.

Esta teoría se centran principalmente en cinco puntos:

1. Objetivos de la organización. Fijación de los objetivos, problemas de los objetivos opuestos y problemas de minorías que fijan los objetivos de toda una organización.
2. Tipología de las organizaciones. Buscan definir y diferenciar los distintos tipos de organizaciones; llegan a definir diferentes tipologías basadas ya sea en los fines y objetivos, en las estructuras mismas de la organización y en el encaje de organizaciones dentro del sistema global, social y económico.
3. Relaciones sociales dentro de la organización. Los estructuralistas dedican gran parte de su análisis al estudio de las múltiples interrelaciones sociales que se producen dentro de la organización: las relaciones entre los individuos; entre los individuos y los grupos; entre los grupos; y entre los grupos y las organizaciones.
4. La organización y su relación con el medio ambiente social. Una de las principales aportaciones de la corriente estructuralista es precisamente su

análisis sobre la relación entre una organización determinada y el sistema global, social y económico.

5. Conflictos en la organización. Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista se encuentra la teoría del conflicto, que tiene como fin, el análisis de los conflictos, en la que los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos, que auxilian para evitar y/o suavizar los conflictos dentro de la organización.

2.1.1.4 Neohumano relacionista.

Esta escuela pretende la actualización de diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos de la teoría estructuralista, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, político y económico; así como la importancia de la vida social y el movimiento que ésta produce al interior de las organizaciones en lo referente a motivaciones físicas, materiales y sociales. Sin embargo el énfasis de esta teoría no se encuentra, como en el caso de la estructuralista, en el desarrollo de conceptos teóricos que expliquen la dinámica que se origina dentro de la organización; lo que esta escuela neohumano relacionista propone, es el mejoramiento de las relaciones humanas al interior de las organizaciones, reconociendo que la participación de los trabajadores les hace sentirse corresponsables y coparticipes a pesar de que dentro de las decisiones de mayor relevancia queden fuera de toda discusión; originándose en los empleados un control autodirigido.

La teoría neohumano relacionista, sostiene que el hombre es bueno por naturaleza, capaz de autodirigirse y ser creativo; y que lo único que resta es que la organización establezca las condiciones necesarias para que se desenvuelva y manifieste.

Los principales ponentes de esta teoría son: H. Leavitt, Parkinson, Peter y Douglas Mc Gregor.

Los principios básicos de esta corriente, son:

1. Considerar que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella depende sus satisfacciones o insatisfacciones.
2. El trabajo necesita del capital, como el capital necesita del trabajo.
3. El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca participar en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
4. Hay que desarrollar, los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, que decide, que coadministra; ya que esto produce una mayor satisfacción y ésta una mayor estabilidad y una actitud menos conflictiva.
5. La mejor forma de controlar la actividad humana en la organización, consiste en corresponsabilizar a todos los miembros de la empresa de todos los niveles a través de la fijación de objetivos inmediatos.

Dentro de esta corriente sobresale la teoría de Douglas Mc Gregor, la cual, esta basada en la teoría X y la teoría Y.

La *teoría X* consiste en que el trabajo es desagradable para las personas y que la mayoría de ellas no son ambiciosas, ni quieren responsabilidades y prefieren ser dirigidas; además de que no poseen capacidad creativa para resolver los problemas propios de la organización; y que la motivación únicamente la encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad. Por último señala que la gente debe estar controlada muy de cerca y se le debe obligar a lograr los objetivos institucionales.

Por otro lado, la *teoría Y*, supone que el trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables; que el autocontrol y la autodirección de cada individuo

es indiscutible para que cualquier individuo se desenvuelva y desarrolle su capacidad creativa para la resolución de problemas organizacionales; así como que la motivación se manifiesta en todas las áreas personales; estima, autorrealización, ámbito social, seguridad y fisiológicamente. En sí, esta teoría también hace énfasis en que la gente puede auto dirigirse y manifestar creatividad en el trabajo que desempeña, si está motivada de manera adecuada.

2.1.1.5 Conductual.

Para explicar el comportamiento organizacional, este enfoque se fundamenta en la conducta individual de las personas, mediante el estudio de la motivación humana. Así que, el tema fundamental de esta teoría es la *motivación humana*. (Chiavenato, 1989)

Los principales representantes son: Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg y David Mc Clelland.

Abraham Maslow, habla de la importancia que tienen las necesidades en la vida del ser humano. Estas necesidades las jerarquizó en orden de importancia, esquemáticamente a través de una pirámide que consta de cinco niveles:

1. Necesidad fisiológica. De primera necesidad para el ser humano; ejemplo: comida, descanso, vestido.
2. Necesidad de seguridad. El ser humano tiene necesidad de sentirse seguro.
3. Necesidad de estima. Enfoca las relaciones sociales. Todo individuo tiene necesidad de sentirse estimado por las personas que le rodean.
4. Necesidad de autoestima. El individuo debe apreciarse a sí mismo, valorarse para poder proyectarse a los demás favorablemente.
5. Necesidad de autorrealización. Todo individuo tiene la necesidad de trascender dentro de la sociedad, debe sentirse que ha realizado su ideal en la vida.

C. Argyris en su obra "personalidad y organización" habla en esencia de que el individuo está educado en diversas formas de lo que las organizaciones requieren, por lo que, surge el conflicto cuando el ser humano se integra y forma parte de una organización.

Herzberg, emite la teoría dual o de los dos factores, en la que señala: "El individuo actúa según esté satisfecho o insatisfecho". Ni la satisfacción es la tesis de la insatisfacción, ni la insatisfacción es la antítesis de la satisfacción, es por esta razón que estos factores deben estudiarse por separado.

La insatisfacción es dada por los factores extrínsecos o higiénicos, que pueden ser los factores ambientales, por ejemplo: la iluminación, el clima, el salario, los beneficios recibidos, etc. La satisfacción está dada por factores intrínsecos o motivadores, como; el trabajo en sí, la realización, el reconocimiento, etc.

Mc Clelland, señala que las causas del comportamiento humano están dadas por factores motivacionales, como lo son: los factores grupales y culturales. Señala que hay tres necesidades:

1. De logro. Es la necesidad que tiene el ser humano de lograr algo.
2. De afiliación. El hombre por naturaleza tiene que formar parte de un grupo. Es una necesidad de pertenencia.
3. De poder. Es cuando una persona tiene necesidad de gobernar o dirigir a más personas.

2.1.1.6 Sistémico.

Este enfoque considera que la organización es un "conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esta forma, producen ciertos resultados". Las funciones administrativas de control, representan un mecanismo de retroalimentación; o sea, suministran a la

gerencia informes relativos a los resultados, tales como los costos de producción, los riesgos, las piezas rechazadas, las horas de trabajo, las mediciones de la moral de trabajo y las relaciones entre la gerencia y los sindicatos para que se lleve a cabo alguna acción. (Sexton, 1977)

Los principales ponentes de esta teoría son: L. Von Bertalanffy con su libro "teoría general de sistemas", Katz y Kahn, Tavistock, Likert, Churchman y Arnoff, Kast y Rosenzweig entre otros.

Los parámetros de los sistemas son:

- La entrada o insumo o impulso: es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material para la operación del sistema.
- El procesamiento: es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Se define por la totalidad de elementos empleados en la producción de un resultado.
- Salida o resultado o producto: es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Es el resultado del procesamiento.
- Retroalimentación o retroinformación: es la función del sistema que tiende a comparar los resultados con los criterios u objetivos previamente establecidos.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa salidas nuevamente al ambiente, de tal forma que existe entre el sistema y el ambiente una constante interacción.

Gómez (1994) enuncia las partes de los sistemas y su interdependencia de la siguiente manera:

- La parte básica del sistema es el individuo y la estructura personal que contribuye a la organización. Lo básico de la personalidad de un individuo son sus motivos y sus actitudes, los cuales, espera satisfacer al participar en el sistema.

- El arreglo formal de funciones, llamadas generalmente organización formal. La organización formal es el patrón interrelacionado de puestos que constituyen la estructura del sistema.
- Por otra parte la organización informal tiene demandas que nacen sobre sus miembros en términos de las formas anticipadas de comportamiento, y el individuo tiene esperanzas de satisfacción que esperan se deriven de su asociación con sus compañeros de trabajo. Cuando estos dos grupos interactúan, el individuo modifica su comportamiento para adaptarlo a las demandas del grupo y el grupo modifica lo que espera del individuo debido al impacto de su personalidad sobre las normas del grupo.
- La ubicación física dentro de la cual se desempeña el puesto.

Los factores que han favorecido la evolución de la teoría de la organización son:

- La influencia del entorno, que ha orillado a las instituciones a poner más atención en su comportamiento interno y estratégico, lo que las ha obligado a adaptar sus estructuras, a modificar sus tácticas y a optimizar el uso de los recursos con los que cuentan para el logro de sus objetivos.
- El aumento de la competencia que hace que las instituciones tengan que buscar mejores mecanismos para sobrevivir y evolucionar, incorporando innovaciones tecnológicas en procesos y en productos para ser más efectivas, por lo que la tecnología es un elemento fundamental y condicionante de la estructura organizacional.
- La clarificación de la misión y el establecimiento de la visión y de los valores que le dan razón de existir en virtud de sus propósitos económicos, de servicio y sociales.
- La intervención en mayor parte y el dinamismo del recurso humano que en toda la gestión de la organización, ha hecho que los procesos de dirección sean más complejos.

2.1.2 Concepto de organización.

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

La organización desde el punto de vista de la administración, consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y en coordinar sus esfuerzos personales para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Se ha conceptualizado a la organización de diversas maneras, a continuación presentamos diferentes definiciones:

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad". (Schein, 1972)

"La organización es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas". (Stoner, 1989)

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada de las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (Terry, 1993)

"Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar las funciones del grupo social". (Müch y García, 1999)

Nosotros la definimos como parte del proceso administrativo, factible de ajustes y modificaciones, que permite el establecimiento de una estructura con el fin de asignar actividades, responsabilidades y recursos, de manera coordinada, a cada persona para lograr la meta u objetivo de una empresa.

2.1.3 Principios.

De acuerdo a Münch y García, existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización, los cuales, se encuentran íntimamente relacionados, éstos son:

1. *Del objetivo.* Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. La finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo. El objetivo fundamental de la organización es la producción, la cual, para ser eficiente debe basarse en la división del trabajo. (Chiavenato, 1989)
2. *Especialización.* El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad para lograr mayor eficiencia y destreza.
3. *Jerarquia.* Es necesario establecer líneas de autoridad de las que emane la comunicación necesaria para logra los objetivos, en las cuales la autoridad

y la responsabilidad estén bien delimitadas, desde el ejecutivo de más alto nivel, hasta el de nivel más bajo.

4. *Igualdad de autoridad y de responsabilidad.* El grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir las labores. No tiene caso hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo, o conceder autoridad para realizar una función si no se le hace responsable por los resultados.
5. *Unidad de mando.* Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe para evitar fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. *Difusión.* Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidades y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. *Amplitud o tramo de control.* Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que reportan a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones con eficiencia.
8. *De la coordinación.* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en el equilibrio adecuado en todas sus funciones, ya que cualquier deficiencia en un departamento puede ocasionar serios problemas.
La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común.

9. *Continuidad.* La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, por lo que, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios. (Münch y García, 1999)

De acuerdo a Chiavenato, el psicólogo industrial, para organizar, debe basarse en tres principios fundamentales de la organización, los cuales son:

1. *Principio de especialización.* La organización debe basarse en la especialización de las personas y en la división del trabajo para incrementar la cantidad y calidad del trabajo.
2. *Principio de definición funcional.* El trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad deben definirse claramente por escrito.
3. *Principio de autoridad y responsabilidad.* Debe haber un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad atribuidas a cada cargo u organismo dentro de la empresa. Dependiendo del puesto ocupado, se debe tener la autoridad suficiente para dar órdenes y exigir obediencia; para así, poder dar cuentas responsablemente por el cargo ocupado. (Chiavenato, 1993)

2.1.4 Funciones básicas.

Dentro de las funciones básicas de la organización encontramos:

- 1) La división del trabajo.
- 2) La coordinación.

1) *La división del trabajo.*

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- *Jerarquización:* es la división de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión. Cuando se jerarquiza es importante considerar que los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- *Departamentalización:* es la división y el agrupamiento de funciones similares que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Para realizar la departamentalización se deben listar todas las funciones del organismo social; clasificarlas; agruparlas según el orden jerárquico; asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos; especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos; establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos; el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo social, y de las funciones involucradas.
- *Descripción de funciones, actividades y obligaciones:* es definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

- *Tramo de control:* constituye la especificación de la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de una área.

2) *La coordinación.*

La coordinación nace de la necesidad de lograr la combinación y la unidad de esfuerzos para realizar eficientemente una tarea, a través de líneas de comunicación y de autoridad fluidas. Es lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

Por lo tanto, la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y el logro de los objetivos.

Además de la división del trabajo y de la coordinación, debemos tener en cuenta que para poder concebir la función de organización como un proceso, es necesario considerar varios elementos fundamentales:

- En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes empresariales, puesto que las actividades empresariales se derivan de ellos.
- En segundo lugar, la estructura debe reflejar la autoridad disponible para aquellos que administran la empresa; entonces, la autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercerse con prudencia, como tal está sujeta al cambio.
- En tercer lugar, la estructura de la organización como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. La estructura debe establecerse para funcionar, para permitir contribuciones por parte de los miembros de un grupo y para

ayudar a las personas a alcanzar con eficiencia los objetivos en un futuro cambiante.

- En cuarto lugar, la organización debe dotarse del elemento humano: los agrupamientos de actividades y las estipulaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura debe establecerse en base a individuos en vez de metas y actividades conexas. Los organizadores deben considerar sus materiales y al recurso humano. (Koontz, 1998)

2.1.5 El papel del recurso humano en las organizaciones.

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

La teoría clásica de la organización conceptualiza a el hombre como un ser racional con motivos económicos, por lo que puede emplearse de manera mecánica (Sexton, 1977), y hace mención de que; "el hombre carece de iniciativa, es perezoso e irracional, busca siempre el interés propio, y el máximo beneficio personal, buscando como única finalidad la recompensa económica". (Guillen, 2000)

Los humanistas ven al hombre como un ser social, motivado exclusivamente por recompensas sociales, no materiales ni simbólicas. Según este enfoque, las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones para lograr la satisfacción.

En el enfoque estructuralista se ve al hombre como una extensión de las organizaciones, ya que forma parte de ellas, puesto que las necesita para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. En esta teoría se considera que el hombre es motivado por recompensas sociales y salariales.

En el enfoque conductual se conceptualiza al hombre como incansable procesador de información y tomador de decisiones. Para esta corriente, las personas reciben y procesan información del ambiente que las rodea y constantemente toman decisiones respecto a sus actos cotidianos. La toma de decisiones permite que las personas solucionen problemas y enfrenten situaciones, en base a una racionalidad individual.

Como podemos observar la conceptualización del factor humano cambia de acuerdo al punto de vista, teoría o corriente por la que uno se incline.

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

El recurso humano es el elemento activo de la empresa y el de máxima dignidad. Podemos decir que en las organizaciones existen:

- Obreros; su trabajo es predominantemente manual.
- Empleados; su trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Supervisores; su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.
- Técnicos; son personas que, en base a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

- Altos ejecutivos; aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores; su función básica es la de fijar objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales. (Gómez, 1994)

2.1.6 Tipos de organización.

La organización en general, sirve para agrupar y estructurar los recursos, tanto humanos como materiales, para poder lograr de la mejor manera los objetivos empresariales. (Chiavenato, 1993)

La organización estructural muestra la ordenación administrativa de la empresa; la funcional, indica además de las unidades y sus relaciones, las principales actividades de los departamentos; y la ocupacional, destaca las características específicas de cada puesto.

2.1.6.1 Estructural.

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí. La organización estructural establece los conductos a través de los cuales se ejerce la autoridad. Estos conductos son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como líneas formales de autoridad, por las cuales se dan las instrucciones y las órdenes, y se transmite la comunicación formal y los informes sobre operaciones para que lleguen a todos los niveles de la organización. (Gómez, 1994)

Los tipos de organización estructural más conocidos son:

- a) El sistema lineal militar.
- b) Sistema funcional o de Taylor.

- c) Sistema lineo-funcional.
- d) Sistema de consultoría o asesoría.

a) *Sistema lineal o militar.*

Aquí la autoridad o responsabilidad se transmite únicamente por una sola línea, ésta se extiende desde la cima de la autoridad hasta el escalón más bajo siguiendo lo que se llama cadena de mando. La cadena de mando es el flujo de autoridad desde la cima hasta el fondo de una organización.

Es recomendable por su fácil comprensión adoptarla en las empresas pequeñas.

Ventajas:

- Es muy útil en empresas pequeñas.
- Se crea un alto grado de disciplina.
- Es fácil de comprender.
- Las decisiones y su ejecución se realizan rápido.

Desventajas:

- No existe mucha flexibilidad en empresas grandes.
- Se presta al favoritismo.
- La organización se apoya en los jefes, y cuando se pierde, se origina un caos.
- No existe mucha especialización.

b) *Sistema funcional o de Taylor.*

Taylor proponía dividir un trabajo difícil y complejo en varios elementos más simples con el fin de obtener mayor eficiencia y especialización. Con esta modalidad se procura evitar el hecho de que varias personas den órdenes al mismo tiempo. Podemos afirmar que se cuenta con personal especializado como

responsable de áreas distintas, de los cuales fluyen las ordenes que se encarga de transmitir una persona determinada con autoridad formal.

Ventajas:

- Mayor capacidad del personal.
- Posibilidad de gran adaptación en caso de incertidumbre.
- Mayor rapidez en la ejecución de actividades.
- Mayor eficiencia al concentrar su esfuerzo en una sola actividad.

Desventajas:

- Mayor número de conflictos.
- Reducción de la comunicación entre las áreas.
- Reduce la iniciativa para acciones comunes.

c) Sistema lineo-funcional.

En este tipo de organización se usa la combinación del sistema lineal o militar y del sistema funcional o de Taylor, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas de cada uno:

- De la organización lineal conserva, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para realizar cada función en especial.
- De la organización funcional conserva la especialización de cada actividad.

d) Sistema de consultoria o asesoria.

Este sistema generalmente se da en los niveles superiores de una empresa y su fin primordial es el de ayudar a los altos funcionarios en la resolución de los problemas, para facilitar la toma de decisiones con el propósito de que se logren los fines establecidos de la mejor manera posible.

En éste existe una autoridad asesora que propone mejoras en el proceso. La naturaleza de la relación es de asesoria, la función de las personas en una

posición puramente de consultoría es investigar y asesorar a los administradores de líneas de quienes dependen.

Ventajas:

- Propicia y favorece la especialización.
- Se obtienen mejores resultados al combinar esfuerzos.
- La parte asesora ve los hechos desde otro punto de vista sin prejuicios.

Desventajas:

- Cuando la asesoría no se delimita claramente puede producirse una gran confusión en la organización.
- Se ponen barreras para el desarrollo de las actividades de los funcionarios de consultoría o asesoría.
- Los funcionarios de consultoría menosprecian el esfuerzo y sugerencias de los jefes de línea.

2.1.6.2 Funcional.

La organización funcional indica la división del trabajo por funciones; por lo que empezaremos por definir a la función como: "El conjunto de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos de la entidad o empresa y de cuyo desempeño generalmente es responsable un departamento u órgano de la misma". (Gálvez, 1993)

Una función es un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. El agrupar las actividades relacionadas facilita la supervisión pues disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

Por lo tanto, al hablar de organización funcional tenemos que hablar de departamentalización.

La departamentalización es un agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. La selección del enfoque a considerar para determinar la departamentalización, dependerá del tipo de actividad desarrollada, de los objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización. (Gómez, 1994)

La departamentalización puede ser: por función, zonas, productos, procesos, clientes, sistemas, equipo y por tiempo.

Para este apartado la que nos interesa es la departamentalización funcional; que consiste en agrupar las actividades afines según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

2.1.6.3 Ocupacional.

La organización ocupacional destaca las características especiales de cada puesto adscrito en cada unidad estructural congruente con las funciones que realiza.

Podemos definir puesto, como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (Reyes, 1994)

El concepto de puesto implica dos elementos básicos, que son:

1. El conjunto de funciones concretas y

2. Los requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que son necesarios para realizar adecuadamente la labor.

En este capítulo se pudieron apreciar los conceptos básicos y la teoría en cuanto a la organización y sus funciones; el siguiente capítulo, contiene información relacionada con el tema principal de investigación; clima laboral.

Capítulo 3

Clima Laboral.

64-A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3.

En este capítulo, se aborda como empezó a dársele importancia al clima dentro de las empresas, se mencionan algunos conceptos que se le han dado, su base teórica, los diversos factores o elementos que influyen en él, las técnicas que por lo general se utilizan para medirlo, así como, diferentes tipos de clima laboral que podemos encontrar en las organizaciones.

3.1 Antecedentes y situación actual.

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

Las investigaciones realizadas por Elton Mayo y su equipo de 1927 a 1932, pusieron de relieve la necesidad de tomar en cuenta al trabajador en relación con la organización, ya que encontraron que la satisfacción laboral influye en la productividad del empleado; pero fue hasta años más tarde cuando se le dio importancia al clima laboral.

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

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

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

Se ha llegado a la conclusión de que, la forma en que se comporta un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste perciba su clima laboral y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero percibe el clima de la fábrica en la que trabaja como amenazante, adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión. (Brunet, 1987)

El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse sin demasiadas dificultades, debido a que una organización está limitada dentro de un espacio en el cual existen fuentes de información, tales como: reportes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización. (Brunet, 1987)

Una valoración del clima laboral nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros, en relación con las diversas variables como supervisión, metodología, estructura, etc., que intervienen en una organización.
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.

- Incentivar la participación en las diversas actividades de la empresa.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integral de la organización. (Guillén y Guil, 2000)

El estudio del clima laboral realizado de forma adecuada se considera como una herramienta importante para el desarrollo de la organización y se caracteriza por tres aspectos:

1. Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
2. Recurso de resolución de problemas: con relación a las valoraciones realizadas por los individuos se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
3. Integración en el proceso de dirección: es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo. (Guillén y Guil, 2000)

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

3.2 Concepto y base teórica.

La palabra clima proviene de la raíz griega "klima" que significa pendiente o inclinación.

El concepto de clima organizacional, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. (Brunet, 1987)

Gelleman llegó a la conclusión de que el clima laboral era el "carácter" de una empresa e hizo una lista de cinco etapas para analizarlo:

1. Es necesario identificar las actitudes de las personas en la organización.
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la empresa en términos de decisiones y de políticas.
4. Se tiene que revisar la historia de la empresa y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
5. Es indispensable integrar toda la imagen de la empresa, con la idea de establecer denominaciones comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas. (Furnham, 2001)

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

Por un lado está la escuela de la gestalt, con sus principales representantes: Wolfgang Kohler y Karl Duncker. Esta corriente establece que, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. Por lo que, la percepción del medio de trabajo y el entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. (Brunet, 1987)

Por otro lado existe la escuela funcionalista, en la cual, sus ponentes principales son William James y John Dewey. Postulan que el comportamiento de un trabajador depende del ambiente que lo rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Brunet, 1987)

De estas dos escuelas se derivan tres formas diferentes para definir el clima laboral:

1. *Medida múltiple de los atributos organizacionales:* considera al clima laboral como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que tiene permanencia relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de sus trabajadores. Por lo tanto, para conocer el clima laboral dentro de una empresa, se deben contemplar medidas objetivas y sus componentes, como son: ausentismo, productividad y rotación de personal. Dentro de esta medida no se contempla la interpretación que el trabajador hace de su situación en el trabajo, haciendo a un lado la parte afectiva y humana del clima laboral.
2. *Medida perceptiva de los atributos individuales:* define el clima como elemento individual relacionado principalmente con los valores y necesidades del individuo mas que con las características de la organización. Vincula la percepción del clima laboral a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, su grado de satisfacción. Esta medida tiene desventajas, ya que al existir rotación de personal, no tiene permanencia, debido a que la percepción cambia de persona a persona.
3. *Medida perceptiva de los atributos organizacionales:* considera las características percibidas de la organización, la estructura y su proceso organizacional, la forma en que se desempeñan las funciones en cada puesto, en cada área o en cada departamento y que interactúan con la personalidad del individuo.

Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

En esta definición, se determinan dos aspectos importantes en el estudio del clima:

- Una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describe una organización y la distingue de otras, e influye en el comportamiento de los empleados.
- El clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados.

Podemos concluir, que hay tres variables implicadas en esta definición:

- *Las del medio*, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
- *Las personales*, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- *Las resultantes*, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. (Brunet, 1987)

Además de las definiciones anteriores, encontramos que los diferentes estudiosos del tema también han dado sus definiciones. a continuación presentamos algunas:

Para Katz (1981). "el clima laboral u organizacional es el reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae: sus procesos laborales, su planta física, las normas de comunicación, y como se ejerce la autoridad dentro del sistema".

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

Brunet (1987), considera que "el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización". Menciona que el clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los trabajadores.

De acuerdo con éste autor las características del concepto de clima laboral son:

- Tiene una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima sea el mismo.
- Aunque tiene una connotación de continuidad, puede modificarse después de una intervención.
- Se determina en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y por la cultura de la organización.
- Se basa en las características de la realidad externa, tal como las percibe el trabajador.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Actúa sobre las actitudes y expectativas del trabajador.

Hodgetts y Alteman (1991), definen el clima laboral como "un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo".

El clima organizacional describe la estructura psicológica de la organización y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de la organización. Por lo tanto, se puede definir como "una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización". (Rodríguez, 1998)

El clima organizacional puede definirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. (Chiavenato, 2000)

Nosotros definimos al clima laboral como el conjunto de características que identifican a una organización y la hacen distinta de otras, y que, influyen en el comportamiento y en la productividad de sus empleados.

Es importante mencionar, que en una empresa puede haber varios climas organizacionales. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades. Uno de los aspectos, por el cual, existe una diferencia de climas es debido a las tensiones o los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Además, las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas la unidades o departamentos de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades y en otros no. (Brunet, 1987)

Aun siendo miembros de una empresa particular, los empleados que trabajan en el departamento X pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus compañeros que trabajan en el departamento Y. La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre la tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores con una posición menor. (Brunet, 1987)

Aunque existan diferentes climas dentro de una misma organización, el clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos o

unidades. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización entera pueden producir climas diferentes, sin embargo, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados; lo que confirma que la distinción entre los diferentes climas percibidos no puede ser tan grande. (Brunet, 1987)

3.3 Elementos determinantes del clima laboral.

El clima laboral dentro de una empresa, esta determinado por ciertos elementos o factores que influyen en la percepción que tiene cada empleado de su lugar de trabajo, que de una u otra forma, afectan o benefician a la organización.

Sin duda, el sistema de liderazgo que los gerentes y supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima laboral de la parte de la organización de la que son responsables. En el pasado, los gerentes y supervisores tendían a creer que los empleados necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad no querían trabajar y era necesario aplicarles las espuelas. Actualmente, tales actitudes se consideran tradicionales o pasadas de moda. (Chruden y Sherman, 1977)

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas de liderazgo distintos que puede usar el gerente o el supervisor:

1. Implica un enfoque autoritario explotador. Comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor.

2. Un enfoque autoritario de naturaleza benevolente. Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores.
3. Un enfoque consultivo. En éste hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.
4. Un enfoque de participación del grupo. Esta caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por grupo. (Chruden y Sherman, 1977)

En los estudios realizados por Likert y sus asociados se ha encontrado que el sistema 4, en comparación con los otros sistemas, produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. (Chruden y Sherman, 1977)

Además del estilo de liderazgo, existen otros factores que determinan el clima laboral existente en una empresa, como son:

- El trabajo individual y colectivo en sí mismo.
- Las posibilidades de promoción.
- Los sistemas retributivos y de recompensa.
- Las condiciones generales del trabajo y los colaboradores.
- Las relaciones jerárquicas existentes y establecidas.
- La estructura de valores y reglamentaciones. (www.redtelework.com)

También debemos tener en cuenta:

- La información que manejan los trabajadores sobre su actividad laboral o el entorno de la misma.
- La manera en que su trabajo se integra en la globalidad de la empresa, con todas sus repercusiones.
- La motivación y la satisfacción en el trabajo. (www.redtelework.com)

Guillen y Guil (2000), consideran que las condiciones de trabajo son un elemento determinante del clima laboral. Definen el concepto de "condiciones de trabajo" como una variable amplia y compleja que abarca un conjunto de componentes que se encuentran en torno al trabajo. Enuncian la clasificación de las condiciones de trabajo propuesta por Peiró (1996); que son:

1. *Condiciones de empleo:* condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salario, seguridad y estabilidad en el empleo.
2. *Condiciones ambientales:* se refiere al entorno físico del trabajo y abarca tres aspectos:
 - a) Ambiente físico: incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.
 - b) Variables espacio - geográficas: hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y persona.
 - c) Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: materiales y equipamiento adecuado.
3. *Condiciones de seguridad:* se refiere a las condiciones donde se desarrolla el trabajo, en relación con la prevención de riesgos y accidentes laborales.
4. *Características de la tarea:* están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, etc.

5. *Procesos de trabajo:* se refiere a la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, la secuencia, las exigencias, la supervisión, la sobrecarga, la postura de trabajo, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos.
6. *Condiciones sociales y organizacionales:* se refiere a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como a las dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y a las expectativas sobre el trabajo.

Litwin y Stringer (1968) proponen nueve dimensiones que determinan el clima laboral:

1. *Estructura:* representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, contrario a el énfasis puesto en el ambiente de trabajo informal.
2. *Responsabilidad:* es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general.
3. *Recompensa:* corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. *Desafío:* corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. *Relaciones:* es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre rangos iguales, como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación:* es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. *Estándares:* es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. *Conflictos:* es el sentimiento de los miembros de la organización, en todos los niveles, de cómo aceptan las opiniones desiguales y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. *Identidad:* es el sentimiento de pertenencia a la organización y de saberse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (www.calidad.org)

Para Furnham (2001), los factores que interactúan para producir el clima laboral se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.
- Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

3.4 Técnicas de medición del clima laboral.

Al igual que existen diferentes climas laborales en empresas del mismo giro o actividad económica, existen diferentes instrumentos y técnicas que nos permiten medir el clima laboral. Para elegir el instrumento o técnica de medición debemos enfocarnos en nuestros objetivos, tiempo y recursos.

El bienestar de los empleados es una de las claves del éxito de una empresa, por eso, se deben planificar acciones que conduzcan a mejorar el clima laboral. Las técnicas de medición, permiten determinar cuales son los focos de conflicto, para así, poder tomar medidas preventivas o correctivas en beneficio de la empresa.

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

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones del clima a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas. Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método presenta sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en que medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros. (Guillén y Guil, 2000)

3.4.1 El diagnóstico.

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

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

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera, se ejerce un control sobre la determinación del clima laboral, para administrar lo más eficazmente posible la organización. (Brunet, 1987)

Podemos obtener un diagnóstico por medio de el análisis del clima laboral, y así, prevenir los posibles conflictos en la organización mediante planes de acción.

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

1. *Motivación*: identificación de los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
2. *Proceso de influencia*: identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
3. *Establecimiento de objetivos*: Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
4. *Información - comunicación*: identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.

5. *Proceso de control*: identificación de los sistemas de supervisión y control. (www.nur.edu)

Uno de los métodos específicos para establecer diagnósticos de las situaciones dentro de la empresa es el llamado barómetro de clima laboral que encuentra su base en la realización de encuestas de opinión. (www.arearh.com)

El barómetro puede representarse según valores generales significativos de la empresa en su conjunto o a través de: edad, sexo, formación, antigüedad, centro de producción, jerarquía, etc.

Para hacer un diagnóstico efectivo, debemos considerar:

1. Los hechos que se viven en la organización, para esto, tenemos que desarrollar una apreciación de la complejidad de la organización y de las relaciones humanas.
2. La habilidad para observar eventos y relaciones concretas, según las perciba el individuo y las palabras que usa como símbolos para designar a estos eventos y relaciones.
3. Entender la motivación de los individuos y de los grupos.
4. Entender las diferencias entre los sentimientos y los hechos. (Cornelio, 2000)

Para el psicólogo industrial, es esencial diagnosticar el clima laboral, ya que a partir de este conocimiento, se pueden planear intervenciones para modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (Brunet, 1987)

3.4.2 La observación.

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

Ventajas:

- Se obtiene información en el momento en que está sucediendo.
- No se depende de otras personas o publicaciones.
- La información recogida, puede servir para validar la información de las entrevistas o encuestas.

Desventajas:

- El observador debe estar en la escena en el momento preciso del evento a estudiar.
- Es un proceso lento y costoso que requiere equipo humano y técnico especializado.
- La captación de la información es subjetiva, ya que, dos observadores de un mismo evento, pueden percibirlo de manera diferente.
- La presencia del observador puede afectar el comportamiento de las personas observadas.

La observación directa, de qué y cómo los empleados trabajan, es una forma muy precisa y completa de medir el clima en la organización. Observadores formados, pueden codificar estas observaciones para detectar los factores clave que pueden estar afectando el desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación del clima laboral más caro, porque requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto

normalmente significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente calificados.

3.4.3 La encuesta y el cuestionario.

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

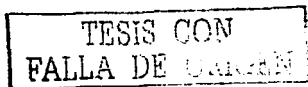
La encuesta es una técnica eficiente que permite recoger información en un lapso corto de tiempo y con pocos recursos monetarios. El problema fundamental que puede presentar, es que no se puede profundizar demasiado, debido a que la encuesta se establece de antemano, basada en la elección de un cuestionario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

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

La encuesta del clima laboral, constituye una de las herramientas para medir la satisfacción del personal que trabaja en la empresa; nos permite realizar un diagnóstico objetivo sobre el clima laboral que vive la organización y conocer la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. (Davis y Newstrom, 1999)

Ventajas:

- Rapidez.
- Practicidad y economía.



- Estandarización.
- Recaban información de los que viven el clima laboral.
- Permiten obtener mucha información y utilizar muestras amplias.

La calidad de una encuesta y de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se deben indicar hasta qué punto se está de acuerdo con la descripción. Los cuestionarios se utilizan sobre todo en las investigaciones que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. (Brunet, 1987)

Los diferentes investigadores que han abordado la medida de clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo todavía en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (Brunet, 1987)

3.5 Tipos de clima laboral.

Aunque el clima laboral puede adoptar distintas formas, hay algunas categorías generales que describen al clima de cualquier empresa. Para fines de esta investigación mencionamos cuatro de las categorías más grandes, descritas por Brown y Moberg.

1. *Clima laboral orientado hacia el poder.*

- a) La estructura esta determinada por el poder, es decir, quienes toman decisiones tienen la jerarquía necesaria para determinar las condiciones de trabajo.
- b) La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los de mayor jerarquía.
- c) Los objetivos que se plantean, se hacen para obtener beneficios personales a expensas de los de menor jerarquía; lo cual, provoca luchas entre los individuos que buscan adquirir ventajas particulares.
- d) El bienestar individual de los miembros de la organización depende en gran parte de sus superiores.
- e) Este tipo de clima es característico en empresas familiares.

2. *Clima laboral orientado hacia el papel.*

- a) Hace énfasis en el orden y la racionalidad para la toma de decisiones.
- b) Los conflictos y la competencia se controlan a través de reglamentos y procedimientos de la empresa. Las normas, políticas, procedimientos y objetivos; se cuidan estrictamente para su cumplimiento, sin contar con flexibilidad.
- c) Se valora mucho lo predecible y lo estable.
- d) Difícilmente se realizan cambios.
- e) Este tipo de clima es característico en bancos, agencias de interés social, aseguradoras e instalaciones públicas.

3. *Clima laboral orientado hacia el trabajo.*

- a) La empresa persigue metas y objetivos específicos que se logran en base a la productividad.
- b) Cualquier objetivo secundario que exista, va encaminado a cumplir el objetivo principal.
- c) El empleado es evaluado en base a su contribución e intervención para el cumplimiento del objetivo principal.
- d) La autoridad se considera legítima sólo si ayuda a lograr el objetivo.
- e) Los reglamentos y procedimientos de la empresa, están diseñados de tal manera que contribuyen a la realización del objetivo principal.
- f) Se capacita y adiestra a los empleados que carecen de conocimiento y habilidades para desempeñar su trabajo.
- g) Este tipo de clima es característico en las firmas aeroespaciales, las orquestas, sinfónicas profesionales, los grandes equipos de fútbol profesional y las firmas comerciales innovadoras.

4. *Clima laboral orientado hacia la gente.*

- a) Se atienden las necesidades del personal.
- b) No se espera que el personal realice cosas contrarias a sus valores.
- c) Las labores se asignan en base a las preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo.
- d) Los empleados impopulares gozan de los mismos derechos que los demás.
- e) Este tipo de clima se da en algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y en grupos civiles de voluntarios. (Brown y Moberg, 1983)

"Ninguna de estas grandes categorías del clima es la mejor para todas las necesidades organizacionales. Los climas orientados hacia la gente son tal vez mejores para la satisfacción del empleado, los climas orientados hacia el papel para la eficiencia, los orientados hacia el poder para la respuesta a la amenaza externa, y los climas orientados hacia el trabajo para la adaptación a los cambios

de la demanda de trabajo. Al mismo tiempo deberá recordarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías. Numerosas empresas tienen climas con atributos que representan una combinación de dos o más de estos tipos". (Brown y Moberg, 1983)

El estudio del clima laboral en las organizaciones contribuye a detectar que factores o elementos están favoreciendo o no el desempeño de los trabajadores. El siguiente capítulo, el último, contiene el procedimiento que se llevo a cabo en esta investigación, que tuvo como finalidad conocer el clima laboral de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's.

Capítulo 4

Metodología.

86-A

Capítulo 4

Para llevar a cabo una investigación es necesario establecer un procedimiento que nos haga posible su realización y es con ese fin que se elaboró este capítulo, en el cual, se desarrolla la metodología del estudio.

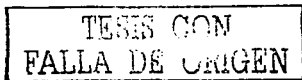
4.1 Planteamiento del problema.

El recurso humano dentro de las organizaciones es fundamental para la consecución de resultados y uno de los aspectos importantes que influye en el personal es el clima laboral, que de no tomarse en cuenta, los objetivos de la empresa pueden verse afectados.

La presente investigación surge ante la necesidad de conocer que factores del clima laboral influyen de manera positiva o negativa en los empleados de una empresa del ramo de servicios, ya que, el tener esa información sirve para tomar medidas correctivas que modifiquen los factores que de alguna manera afectan no únicamente al empleado sino también a la empresa. Por lo que, para poder obtener esa información se hace necesaria la aplicación de un instrumento de medición que permita obtener la información deseada. para este efecto, utilizamos el cuestionario de clima social: Trabajo WES.

4.2 Justificación.

Para toda empresa es importante conocer el clima laboral que impera, ya que a través de ello puede entender, en parte, el comportamiento general de su personal y esto hace posible iniciar un cambio dirigido hacia elementos específicos para prevenir problemas dentro de la organización.



Consideramos que es importante estudiar el clima laboral ya que nos permite conocer los factores que repercuten o benefician el rendimiento, productividad y motivación del empleado, lo cual influye para que la empresa logre buenos resultados o decline.

4.3 Objetivo.

Conocer el clima laboral que impera dentro de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's en relación con el departamento de asignación al que pertenece el empleado: salón, cocina, almacén, panadería y lavandería, y oficinas.

4.4 Preguntas de investigación.

- 1.- ¿Existen diferencias en la percepción del clima laboral dependiendo del departamento de asignación al que pertenece el empleado en una empresa del ramo de servicios?
- 2.- ¿Que factores del clima social WES influyen desfavorablemente en el clima laboral de los empleados de una empresa del ramo de servicios?

4.5 Hipótesis.

Hipótesis de investigación: Si existe diferencia significativa entre los diferentes factores del clima social WES y el departamento de asignación del empleado.

Hipótesis nula: No existe diferencia significativa entre los diferentes factores del clima social WES y el departamento de asignación del empleado.

4.6 Variables.

Variable Independiente:

Departamento:

- Salón.
- Cocina.
- Almacén.
- Panadería y lavandería.
- Oficinas.

Variable dependiente:

Clima laboral de la empresa. Su percepción a través de los diez factores de la escala WES de Moos, versión Española, 4ª Edición de 1995.

4.7 Definición conceptual de variables.

Variable independiente

Departamento: es una división o agrupamiento organizacional que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. (Münch y García, 1999)

Variable dependiente

Clima laboral: Es "un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo" (Hodgetts, 1991)

En esta investigación se mide el clima laboral a través de los diez factores del cuestionario clima social WES. por lo que a continuación los definimos:

- **Implicación:** grado en que los empleados se preocupan, comprometen y entregan a sus actividades.
- **Cohesión:** grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros.
- **Apoyo:** grado en que los jefes ayudan y animan al personal para el buen desarrollo de sus actividades.
- **Autonomía:** grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Organización:** grado en que se planean, desarrollan y terminan eficientemente las labores a cumplir.
- **Presión:** urgencia en el trabajo o presión en el término de las actividades asignadas a los empleados.
- **Claridad:** grado de comprensión de los empleados en los objetivos, metas, misión, reglamento, políticas, etc., de la empresa, además de la especificación de las funciones de cada puesto.
- **Control:** grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- **Innovación:** grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambios y nuevos enfoques para la realización de sus labores.
- **Comodidad:** grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente agradable y adecuado para el desarrollo de las labores. (Moos, 1995)

4.8 Definición operacional de variables.

Variable independiente

Departamento: Contestación que dio el personal en la hoja de respuestas en el dato de SUCURSAL Y/O DEPARTAMENTO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los departamentos que integran la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, se definen operacionalmente como sigue:

- *Salón:* Grupo de personas que se encargan de atender directamente al cliente, de manera amable para lograr una estancia agradable.
- *Cocina:* Grupo de personas que se encarga de la elaboración de los alimentos y del buen mantenimiento de su área.
- *Almacén:* Personas que se encargan de checar las entradas y salidas de la materia prima para la elaboración de los alimentos.
- *Panadería y lavandería:* Grupo de personas que se encargan de la producción del pan para distribuirlo a las sucursales Mamá Rossa's y de dar mantenimiento a la mantelería de éstas sucursales.
- *Oficinas:* Es el personal que se encarga de las labores administrativas para hacer posible el buen funcionamiento de la empresa.

Variable dependiente

Clima laboral: Puntuación obtenida de los sujetos en cada factor de la escala de Clima Social: Trabajo WES de Moos, versión Española, 4° Edición de 1995.

4.9 Población.

Todos los empleados de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's. En total fueron 185 empleados.

4.10 Muestreo.

No probabilístico, intencional por cuota.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El cuestionario de clima social WES se aplicó a todo el personal de Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, siendo un total de **185 sujetos** de los distintos departamentos de asignación, distribuidos de la siguiente manera:

- Salón 96
- Cocina 63
- Almacén 5
- Panadería y lavandería 10
- Oficinas 11

4.11 Tipo de estudio.

Es un estudio descriptivo ya que busca especificar las características importantes de un determinado grupo de personas sometido a un análisis, evaluando diversos componentes del fenómeno a estudiar. (Hernández, 1998)

4.12 Diseño de investigación.

Es un diseño expostfacto, de comparación, no se puede reproducir la investigación en razón de ser la población un caso único.

4.13 Descripción del instrumento.

Se utilizó el cuestionario de Clima Social: Trabajo WES de Moos, versión Española 4ª Edición de 1995, el cual se eligió porque contempla los diez factores más representativos del clima laboral en comparación con otros instrumentos, es de rápida aplicación y calificación por estar normalizado, además de ser un cuestionario de aplicación colectiva, lo cual nos permite economizar tiempo.

Este cuestionario fue aplicado a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo, para garantizar que se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes laborales, en la muestra se incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos. Para la adaptación española se trabajó con 61 empresas y 534 empleados.

Se clasifica como una prueba de lápiz y papel.

Está formada por diez factores que evalúan tres dimensiones:

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

Cada factor esta integrado por nueve reactivos:

Implicación: 1-11-21-31-41-51-61-71-81.

Cohesión: 2-12-22-32-42-52-62-72-82.

Apoyo: 3-13-23-33-43-53-63-73-83.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autonomía:	4-14-24-34-44-54-64-74-84.
Organización:	5-15-25-35-45-55-65-75-85.
Presión:	6-16-26-36-46-56-66-76-86.
Claridad:	7-17-27-37-47-57-67-77-87.
Control:	8-18-28-38-48-58-68-78-88.
Innovación:	9-19-29-39-49-59-69-79-89.
Comodidad:	10-20-30-40-50-60-70-80-90.

Los reactivos se responden con falso o verdadero. La calificación se obtiene por medio de una plantilla transparente que se coloca sobre la hoja de respuestas haciendo coincidir los círculos de ambas. Se escriben en las casillas correspondientes las siglas de los factores que integran el cuestionario. La puntuación directa se obtiene contando las marcas que aparecen a través de los recuadros de la plantilla en cada una de las columnas en que esta dividida y se anotan en la casilla PD o puntuación directa, en el lugar correspondiente al factor que se esta valorando. Las puntuaciones así obtenidas se transforman en típicas y se elabora el perfil.

En el caso de un grupo en las casillas PD se incluyen las puntuaciones promedio, o sea, la sumatoria de PD entre el número de sujetos. Posteriormente se obtienen los valores PT o puntuación típica, por medio de la tabla correspondiente de baremos WES para empresas, estas puntuaciones se trasladan a un gráfico haciendo una señal a la altura correspondiente al puntaje y finalmente se unen los puntos mediante líneas rectas, elaborando así el perfil.

En la interpretación del perfil se establece un valor neutro o punto de corte, que corresponde al valor 50 de las puntuaciones típicas, permitiendo obtener una calificación, donde clima positivo corresponde a la puntuación con un valor arriba de 50 y clima negativo corresponde al puntaje menor a 50. Además, se toman en cuenta las definiciones de los diferentes factores WES, dadas por el autor.

4.14 Procedimiento.

1. Se realizó un calendario de aplicación para cada una de las unidades, con la autorización de la dirección general. En dicho calendario únicamente se tomaron en cuenta los días lunes, martes y miércoles por considerarse días con menor afluencia de clientes, además, los horarios que se destinaron para cada día fueron por la mañana a las 11:00 y por la tarde a la 16:00 hrs.
2. Se aplicó el cuestionario de Clima Social: trabajo WES, de acuerdo a las especificaciones del autor, de manera grupal, pero los grupos en la unidades fueron de ocho a diez personas, debido a que estaban en su jornada de trabajo y no podían estar todos en el momento de la aplicación.
3. Se calificaron los cuestionarios por medio de una plantilla transparente que se coloca sobre la hoja de respuestas haciendo coincidir los círculos de ambas, obteniendo de esa manera las puntuaciones directas de cada factor, una vez obtenidas dichas puntuaciones se tipifican por medio de los baremos que establece la escala WES para empresas y se procede a la elaboración de perfiles.

4.15 Tratamiento estadístico.

Se realizó un análisis descriptivo de la población con las variables demográficas, un perfil descriptivo de los diferentes factores que integran el clima laboral en relación con los diferentes departamentos y por último, un análisis comparativo a través del análisis de varianza no paramétrico.

4.16 Confiabilidad.

Se obtuvo la confiabilidad del instrumento de medición, es decir, que tanto se coloca la respuesta del individuo consistentemente en el mismo lugar, ya que, esta

consistencia da una utilidad científica a los resultados que se obtienen. Cuando la confiabilidad de una medida es de "cero", la puntuación de varianza esta compuesta de error, por tanto, entre mas se acerque la puntuación al "uno" hay menos error en la varianza y el instrumento se considera mas confiable.

Para probar la consistencia interna de los reactivos del instrumento clima social WES, se utilizó la prueba Kuder-Richardson 20 o KR20, coeficiente que se utiliza para determinar la relación entre grupos de reactivos cuya codificación sea dicotómica.

Con respecto al instrumento completo se obtuvo una confiabilidad de $\alpha=.8519$.

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

Implicación	$\alpha=.6963$
Cohesión	$\alpha=.3420$
Apoyo	$\alpha=.6858$
Autonomía	$\alpha=.5613$
Organización	$\alpha=.5914$
Presión	$\alpha=.4212$
Claridad	$\alpha=.6016$
Control	$\alpha=.3812$
Innovación	$\alpha=.5545$
Comodidad	$\alpha=.6335$

Concluida la metodología de investigación pasaremos a analizar los resultados obtenidos de las aplicaciones del cuestionario WES.

Análisis de resultados.

96-A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis de resultados

Actualmente, se le reconoce al lugar de trabajo como un espacio de investigación y estudio psicológico por la variedad de interacciones que se dan en toda empresa. Cada vez es mas necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. Esto ha impulsado la investigación y estudio de los componentes físicos y sociales que influyen o determinan el clima en las organizaciones.

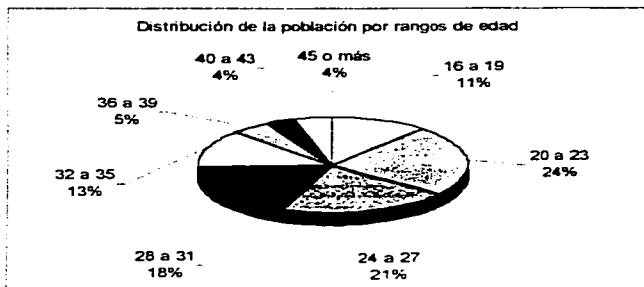
Existen problemas y situaciones que son compartidas por diversas empresas, así como también hay elementos muy particulares para cada una, uno de los elementos mas importantes que conforman el estilo único de cada organización es el clima laboral, el cual, es importante estudiar, ya que a través de ello se puede entender, en parte, el comportamiento general de su personal, se pueden conocer los factores que repercuten o benefician el rendimiento, productividad y motivación del empleado y esto hace posible iniciar un cambio dirigido hacia elementos específicos para prevenir problemas dentro de la organización.

Para fines de la presente investigación, se trabajó con una población compuesta por todo el personal de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's, siendo un total de 185 empleados al momento de la aplicación del instrumento.

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se utilizó el paquete estadístico por computadora SPSS v.11.0 (Statistical Program for Social Science), y se llevó a cabo el procesamiento en tres fases: análisis descriptivo de la población, perfil descriptivo de los diferentes factores que integran el clima laboral y un análisis comparativo a través del análisis de varianza no paramétrico.

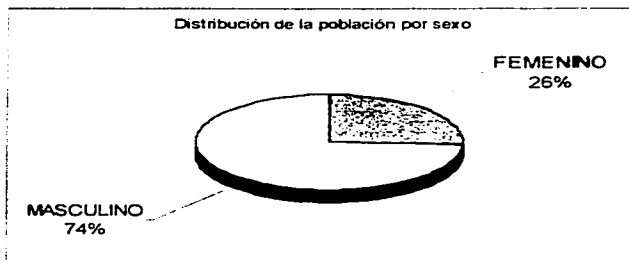
La primera fase del análisis, correspondió a la descripción general de la muestra, al respecto se pudo observar lo siguiente:

El rango de **edad** osciló entre los 16 y los 64 años, con una media de $\bar{X} = 27.59$. Siendo ésto un indicador de que la población está constituida básicamente por gente joven, distribuida de la siguiente manera:



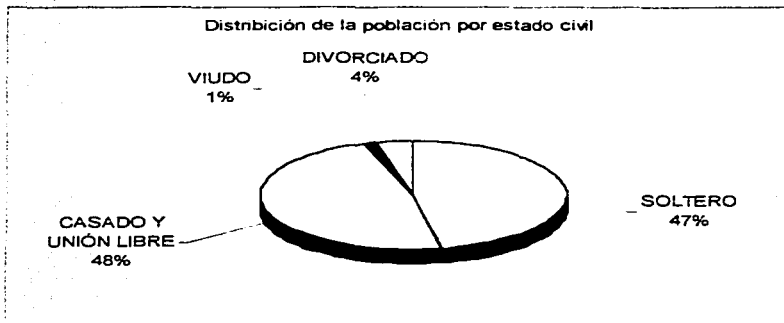
Gráfica # 1

Otra de las variables que se evaluaron con respecto a la descripción de la población fue el **sexo**, observándose que la población estudiada en su mayoría estuvo constituida por hombres (74%).



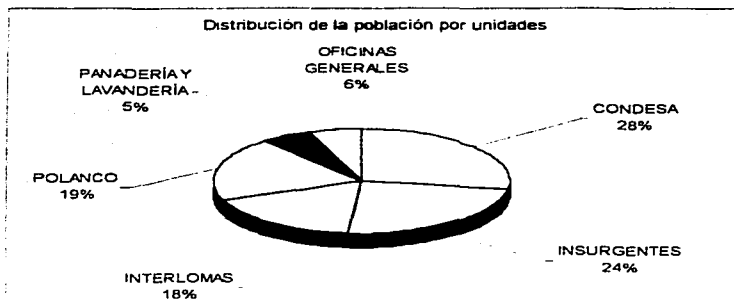
Gráfica # 2

En cuanto al **estado civil**, como se observa en la siguiente gráfica, la parte mayor de las personas que están laborando en esta empresa son gente que tiene la responsabilidad de una pareja, ya sea que son casados o que viven en unión libre, igualando casi el número de personal joven y soltero:



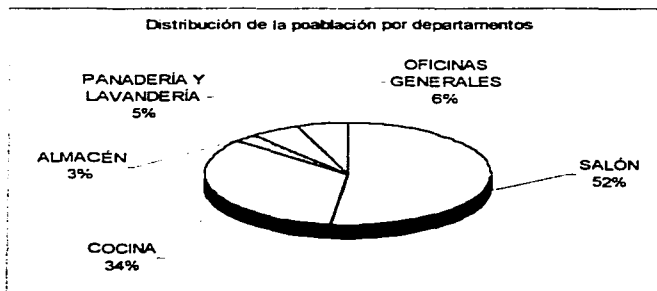
Gráfica # 3

También se consideró importante para la evaluación de la población, la **unidad** de trabajo, ya que el personal de la empresa Mamá Rossa's está distribuido en diferentes zonas geográficas o grupos de trabajo para su buen funcionamiento, al respecto se observó que la proporción mayor correspondió a la unidad de Condesa con un 28% de la distribución de la muestra.



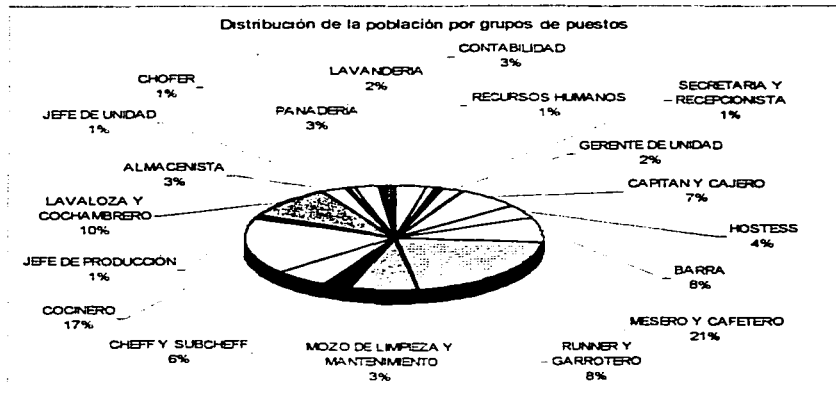
Gráfica # 4

Además, para su ejecución de labores el personal se distribuye en diferentes **departamentos**, siendo salón y cocina los departamentos más grandes debido a que es donde está concentrada la labor de servicio de la empresa Mamá Rossa's.



Gráfica # 5

Por último, se encontró que, aunque es una empresa chica, cuenta con 40 diferentes tipos de **puestos**, esto se debe a que la mayoría de las labores que desempeñan requiere de una especialización para ejecutar de manera adecuada sus labores. Con el fin de facilitar la representación de la distribución de los puestos, se formaron grupos por compatibilidad de actividades, quedando un total de 19, como podemos observar a continuación:



Gráfica # 6

Tal y como se describió anteriormente, la segunda fase del análisis estadístico consistió en elaborar un perfil descriptivo de los diferentes factores que integran el clima laboral, primero de la muestra completa y posteriormente en función de los departamentos al que pertenece la población en estudio.

Para realizar dicho análisis, se obtuvieron las puntuaciones directas de cada factor, que son las calificaciones obtenidas por sujeto basándose en la plantilla de

calificación, y que se simbolizan como PD, se obtuvieron las medias de las puntuaciones para cada uno de estos factores en la población general y por grupos, que en este caso, los grupos correspondieron a departamentos, ya que el interés de esta investigación es saber si existen diferencias en el clima laboral entre los diferentes departamentos.

Posteriormente se tipificaron los datos según los baremos de tipificación que establece la escala WES, obteniendo las puntuaciones típicas que se simbolizan como PT y a partir de estas se elaboraron los perfiles.

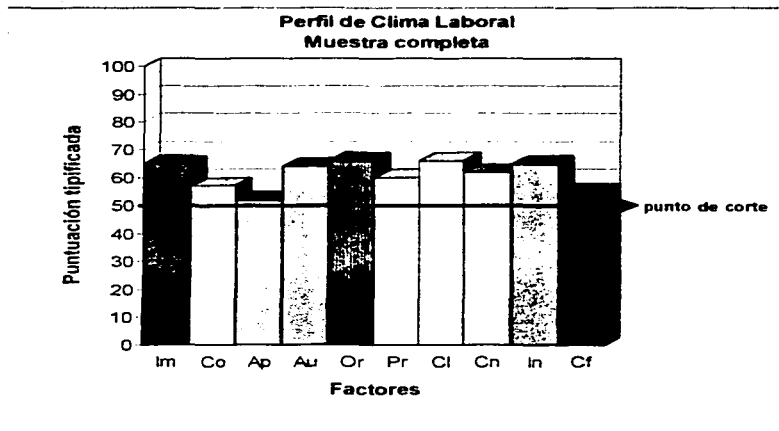
Para la interpretación de los perfiles se establece un valor neutro o punto de corte que corresponde al valor 50 de las puntuaciones típicas, permitiendo obtener una calificación, donde clima positivo corresponde a aquellos sujetos que obtienen un valor encima de 50 y clima negativo, corresponde a aquellos sujetos cuyo puntaje se ubica por debajo de 50. Este punto de corte es establecido por el autor de la prueba.

A continuación se presenta una tabla con los valores medios, desviación estándar y puntuaciones típicas, obtenidos en los diez factores del clima social WES, de toda la población en estudio:

Tabla #1. Puntuaciones WES

WES	Media	Desviación Estándar	Puntuaciones Típicas
Implicación	5.97	2.23	65
Cohesión	5.05	1.70	57
Apoyo	4.38	2.34	52
Autonomía	4.71	2.10	64
Organización	6.11	1.94	66
Presión	4.64	1.83	60
Claridad	4.97	2.11	66
Control	5.89	1.68	62
Innovación	4.40	2.07	65
Comodidad	5.38	2.12	55

Basándose en las puntuaciones típicas anteriormente observadas, se elaboró una gráfica con el perfil de clima laboral de la muestra completa:



Gráfica #7

Tabla #2. Significado de siglas factores WES

Im	Implicación
Co	Cohesión
Ap	Apoyo
Au	Autonomía
Or	Organización
Pr	Presión
Cl	Claridad
Cn	Control
In	Innovación
Cf	Comodidad

En esta gráfica (7) se puede observar que en general los empleados de la empresa Mamá Rossa's, perciben un clima laboral positivo, ya que todos los factores se ubican por encima del punto de corte (50). El perfil está caracterizado por la presencia de una máxima elevación en los factores de organización y claridad, implicación e innovación, lo que quiere decir que el personal conoce las reglas, planes de trabajo y expectativas de la empresa, habiendo una buena planificación y entrega para el cumplimiento de sus metas, teniendo constantemente nuevas ideas. Los valores mas bajos que se registraron fueron de los factores de apoyo y comodidad; indicando que se necesita incrementar el apoyo de los jefes hacia sus subordinados, esto se puede lograr detectando necesidades, además, se debe procurar que el ambiente físico sea mas agradable a los trabajadores para ayudar a tener un ambiente laboral agradable.

Una vez analizados los datos para la población en general, se obtuvieron los valores medios, la desviación estándar y las puntuaciones típicas en los diez factores del clima social WES, para cada departamento:

Tabla # 3. Puntajes por Departamento

Factores	Departamentos														
	Salón			Cocina			Almacén			Panadería y Lavandería			Oficinas		
	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT
Implicación	6.09	2.13	65	6.06	2.22	65	5.60	1.14	65	5.80	3.08	65	4.72	2.53	59
Cohesión	5.12	1.78	57	5.14	1.60	57	5.20	1.30	57	5.10	1.91	57	3.90	1.37	49
Apoyo	4.16	2.45	52	5.20	1.82	58	4.40	1.67	52	4.50	2.01	55	1.54	2.33	37
Autonomía	4.77	2.22	64	5.12	1.68	64	4.20	2.68	57	4.60	2.01	64	2.18	1.40	43
Organización	6.05	1.91	66	6.09	2.01	66	6.60	1.94	73	7.00	2.00	73	5.81	1.94	66
Presión	4.80	1.79	60	4.41	1.67	51	2.80	2.28	41	4.50	2.12	55	5.63	2.11	69
Claridad	5.03	2.12	66	5.23	2.07	66	4.80	2.16	66	5.40	1.77	66	2.63	1.12	47

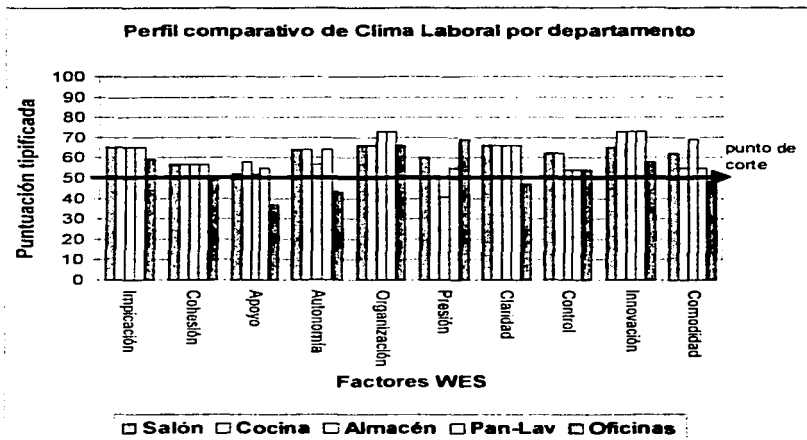
Factores	Departamentos														
	Salón			Cocina			Almacén			Panadería y Lavandería			Oficinas		
	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT	X	DE	PT
Control	6.34	1.65	62	5.57	1.55	62	5.40	2.51	54	5.00	1.33	54	4.81	1.47	54
Innovación	4.33	2.29	65	4.63	1.61	73	5.00	2.34	73	5.00	2.21	73	2.90	1.70	58
Comodidad	5.79	2.16	62	4.84	2.08	55	6.60	1.34	69	5.30	2.21	55	4.45	1.21	48

X=Medio

DE=Desviación estándar

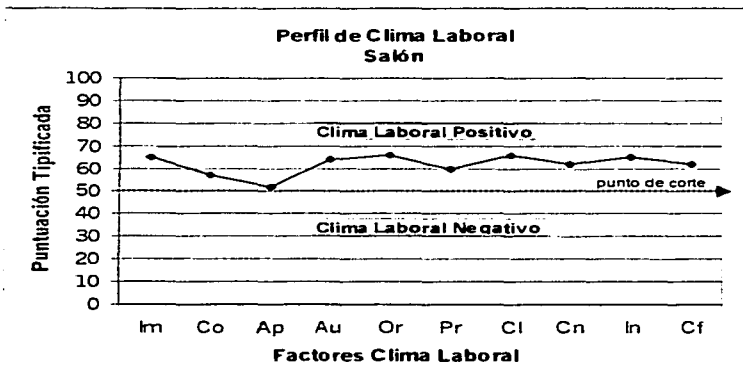
PT=Puntuación típica

Una vez obtenidas las puntuaciones anteriormente presentadas, se procedió a elaborar un perfil comparativo entre los distintos departamentos, basándose en las puntuaciones típicas, para cada uno de los Factores WES.



A diferencia de la gráfica de la muestra completa, en el perfil de Clima Laboral por departamento encontramos puntuaciones típicas por debajo del punto de corte (50) en algunos factores de los departamentos de almacén y oficinas, siendo esto un indicador de que el personal de éstos departamentos perciben dentro del clima laboral factores negativos que repercuten en su rendimiento y productividad. El perfil está caracterizado por la presencia de una máxima elevación en el factor innovación en los departamentos de cocina, almacén y panadería-lavandería; y en el factor de organización en todos los departamentos. El menor valor fue el registrado por el factor apoyo en el departamento de oficinas y el factor presión en el departamento de almacén.

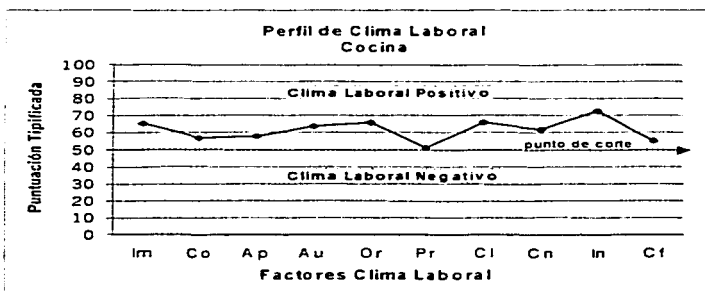
Una vez presentado el perfil comparativo entre los diferentes departamentos, se elaboró un perfil de clasificación individual, para cada uno de éstos, los cuales se presentan a continuación:



Gráfica #9

En este departamento se observa que los empleados están involucrados adecuadamente en el desempeño de sus actividades laborales, reflejando aceptables relaciones interpersonales entre compañeros y ayuda entre ellos para la realización de su trabajo, aunque no sienten suficiente apoyo de sus superiores. Al personal se le anima a tener iniciativa para la realización de sus tareas y a ser autosuficientes, existe una favorable planeación y organización del trabajo por parte de los superiores, lo que ayuda para terminar sus tareas en el tiempo establecido. La presión o urgencia por el trabajo es aceptable, facilitando un adecuado desempeño. Para el servicio que realiza el departamento de salón este perfil es aceptable ya que refleja un desempeño eficiente de sus labores, lo que habla que el servicio que dan al cliente es de calidad.

Las actividades diarias que deben realizarse están claramente definidas y cada quien sabe como desarrollar su trabajo. Las metas de productividad se les informan y les dan los elementos para que puedan cumplirlos. Los superiores utilizan reglas rigidas para ejercer control sobre los empleados. Su ambiente fisico y la apariencia de su área de trabajo son agradables, lo que ayuda al empleado a sentirse confortable en su jornada de trabajo.

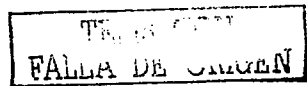


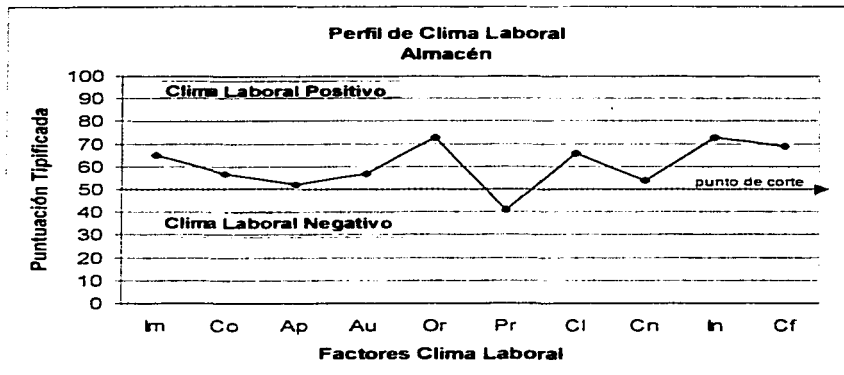
Gráfica #10

Se observa que el grado de implicación es alto, es decir, que los trabajadores procuran hacer bien sus actividades entregándose a ellas, además de que sus relaciones interpersonales son aceptables, lo que facilita la ayuda mutua para sacar adelante su trabajo. Los jefes ayudan y animan en aceptable medida a que se de un favorable ambiente de trabajo.

Se motiva a los empleados a tener iniciativa y a ser autosuficientes, comunicándoles lo que se espera de ellos. Hay una aceptable organización, eficiencia y planeación, esto ayuda a terminar a tiempo el trabajo que se realiza en la cocina, contribuyendo al eficiente servicio que da el personal del departamento de salón. La presión que se ejerce en esta área provoca que el empleado trabaje bajo tensión, pero no se refleja que esto afecte en el desempeño de los trabajadores.

Los trabajadores tienen un aceptable conocimiento de las expectativas de sus tareas diarias, los jefes dan a conocer las normas y reglas a fin de tener todo bajo control. Se les permite a los empleados aportar ideas que faciliten su trabajo, pero sienten que no tienen el confort suficiente para realizar de manera cómoda sus actividades.



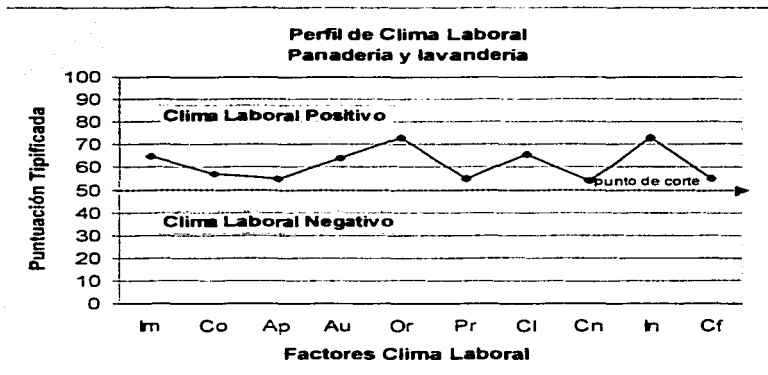


Gráfica #11

Los empleados de este departamento se entregan a su trabajo, se preocupan por realizar sus actividades de manera eficiente y planifican adecuadamente sus tareas. Las relaciones interpersonales que mantienen son favorables, buscando ayudar a sus compañeros. A este departamento le gustaría tener más apoyo de parte de sus superiores para sentirse mejor en su lugar de trabajo.

Los empleados tienen la suficiente iniciativa en la toma de decisiones. Se hace especial énfasis en la planeación y terminación de las tareas, rayando en la urgencia, lo que causa que el personal se sienta tenso y esto afecte el desempeño, el rendimiento y la ejecución de sus labores.

Existe claridad de lo que se espera del personal en sus tareas diarias. Se promueve el cambio, la innovación y las ideas nuevas. Los empleados perciben confortables sus instalaciones, lo que ayuda a disminuir la presión que sienten de parte de sus superiores.



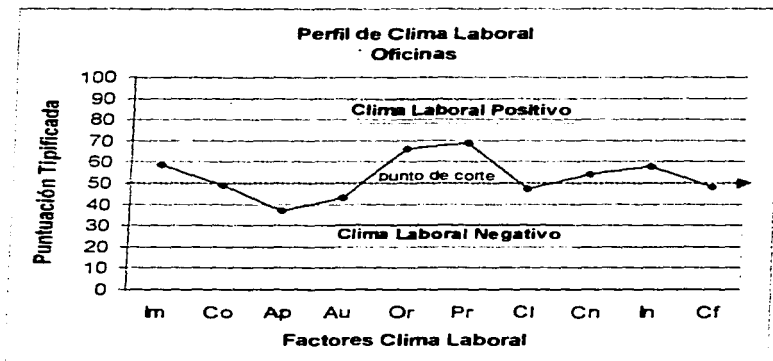
Gráfica #12

El personal que conforma el departamento de panadería y lavandería tiene un favorable nivel de compromiso y responsabilidad hacia la realización de sus tareas, muestran compañerismo y ayuda mutua para cumplir con sus metas y objetivos que tienen como departamento. El jefe ayuda y anima al personal a su cargo a tener y mostrar un lugar de trabajo agradable.

Se le anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar decisiones que ayuden o contribuyan a un mejor desempeño. Las actividades antes de desarrollarse se planean con anticipación y se les da un seguimiento que hace posible que se entregue a tiempo la mantelería y el pan a las unidades de trabajo. La presión o urgencia por el trabajo no perturban su desempeño.

Quedan claras las actividades que deben realizar diariamente, ya que se les explican las reglas y las metas de productividad. El jefe no utiliza excesivamente las reglas y las presiones para tener el control de sus subordinados, por lo que las

actividades se realizan con tranquilidad. La gente expresa sus ideas con libertad y se toman en cuenta, y su ambiente físico es aceptable.



Gráfica # 13

En esta gráfica se observa que los empleados perciben varios factores del clima laboral de manera negativa. Existe un compromiso con su trabajo, ya que se preocupan por desempeñar sus actividades de manera eficiente, pero no hay compañerismo entre los trabajadores, sus relaciones interpersonales no son buenas, no muestran interés en ayudar a sus compañeros, además, el apoyo que perciben de sus superiores es desfavorable.

Es el único departamento en el cual no se les anima a los empleados a ser autosuficientes y tampoco se les permite tener iniciativa, esto indica que se sigue un lineamiento de control sobre los empleados de forma constante, pudiendo ser interpretado que están bajo un régimen autoritario.

El trabajo se realiza con una aceptable planeación, teniendo éxito en la terminación de sus tareas, pero se les presiona de tal forma que su ambiente laboral se tensa, repercutiendo en sus relaciones interpersonales.

No existe claridad en cuanto a lo que se espera de ellos en sus tareas diarias, ya que se dan ordenes que contradicen las reglas y los planes de trabajo.

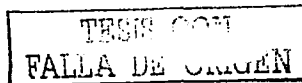
Los empleados no perciben confortables las instalaciones, por lo que se recomienda tomar medidas para mejorar el ambiente físico, ya que esto, ayudaría a mejorar la percepción del clima laboral.

Una vez realizados los perfiles de distribución, se procedió a la tercera fase del procesamiento de resultados, que consistió en una comparación a través del análisis de varianza no paramétrico, de los diferentes factores que integran el clima laboral WES, en relación con los diferentes departamentos de la empresa Mamá Rossa's.

Al realizar esta parte del análisis, se pudo comprobar que existen diferencias entre los diferentes factores del clima laboral y el departamento de asignación del empleado, pero no todos los factores del clima resultaron significativos, ya que hay factores del clima que en todos los departamentos son favorables no habiendo diferencias en la percepción de éstos.

Los factores del clima social WES que resultaron significativos son:

- Apoyo
- Autonomía
- Presión
- Claridad
- Control
- Comodidad



A continuación se presenta una tabla, en la cual se pueden observar las diferencias de percepción entre los departamentos en relación a los factores WES.

Tabla # 4. Análisis comparativo

Factor WES	Departamento	Varianza	Media	Desviación Estándar	Grados de libertad	Significancia de .05
Implicación	Salón	.952	65.36	12.23	4	.436
	Cocina		65.19	12.82		
	Almacén		62.60	6.84		
	Pan/Lav		63.70	17.67		
	Oficinas		57.73	14.57		
Cohesión	Salón	1.346	57.66	13.69	4	.255
	Cocina		57.70	12.26		
	Almacén		58.00	9.97		
	Pan/Lav		57.50	14.68		
	Oficinas		48.27	10.64		
Apoyo	Salón	6.949	53.00	14.71	4	.000
	Cocina		59.24	10.94		
	Almacén		54.40	10.04		
	Pan/Lav		55.00	12.08		
	Oficinas		37.27	14.04		
Autonomía	Salón	5.226	62.14	15.23	4	.001
	Cocina		64.67	11.47		
	Almacén		58.20	18.52		
	Pan/Lav		61.00	13.82		
	Oficinas		44.27	9.81		
Organización	Salón	.672	66.39	14.10	4	.612
	Cocina		66.75	14.84		
	Almacén		70.40	14.47		
	Pan/Lav		73.30	14.78		
	Oficinas		64.54	14.13		
Presión	Salón	2.607	58.18	16.82	4	.037
	Cocina		54.46	15.64		
	Almacén		39.40	21.31		
	Pan/Lav		55.30	19.98		
	Oficinas		65.91	19.69		

Factor WES	Departamento	Varianza	Media	Desviación Estándar	Grados de libertad	Significancia de .05
Claridad	Salón	3.960	66.30	20.50	4	.004
	Cocina		68.24	20.06		
	Almacén		64.00	20.99		
	Pan/Lav		69.80	17.19		
	Oficinas		43.18	10.87		
Control	Salón	4.569	64.75	13.23	4	.002
	Cocina		58.57	12.42		
	Almacén		57.20	20.08		
	Pan/Lav		54.00	10.66		
	Oficinas		52.54	11.77		
Innovación	Salón	2.044	67.74	17.20	4	.090
	Cocina		70.06	12.22		
	Almacén		72.80	17.48		
	Pan/Lav		72.50	15.97		
	Oficinas		56.91	12.82		
Comodidad	Salón	2.806	60.54	15.13	4	.027
	Cocina		54.24	14.40		
	Almacén		66.20	9.39		
	Pan/Lav		57.10	15.49		
	Oficinas		51.18	8.49		

Para la realización del análisis de diferencias entre departamentos por factor únicamente se tendrán en cuenta, los factores que resultaron estadísticamente significativos.

En cuanto al factor de **apoyo** se observó que el puntaje más alto se encuentra en el departamento de cocina, lo que implica que el personal de cocina percibe que sus jefes los animan y ayudan a crear un clima laboral aceptable, a diferencia de el personal de oficinas que perciben que sus jefes no contribuyen, ni ayudan para que su ambiente laboral sea agradable. El departamento de oficinas es el único que está por debajo del punto de corte, en este factor de apoyo, percibiendo un clima laboral negativo.

En el factor de **autonomía**, también se encontró que el puntaje más alto lo tiene el departamento de cocina y el más bajo el personal de oficinas. Al respecto se puede decir que al personal de cocina se le anima a ser autosuficiente en sus tareas sin necesidad de estar constante recurriendo a sus jefes para tener su aprobación en sus tareas, sino que se les da la libertad para realizarlas tomando iniciativa para el buen desempeño de sus actividades. En cambio, al personal de oficinas se le restringe no permitiéndole tener iniciativa para realizar sus labores, sino que ellos deben tener dependencia total en sus jefes para poder desempeñar sus actividades laborales, lo cual es nocivo, ya que va en detrimento del clima laboral.

En el factor **presión**, se observó que el puntaje más alto lo tiene el departamento de oficinas, lo que indica que la presión es alta llegando a dominar su ambiente de trabajo, por lo que, su ambiente se torna tenso. El puntaje más bajo lo obtuvo el departamento de almacén, ellos consideran que la presión de sus jefes es baja, ya que, aunque se les exige la terminación de su tareas en tiempos específicos y a veces el ambiente se torna tenso, éste, no repercute de manera negativa en su ambiente laboral.

En cuanto al factor de **claridad**, se encontró el puntaje más alto en el departamento de panadería y lavandería, y el más bajo en oficinas. En el departamento de pan-lav, se conocen bien las expectativas que se tiene de ellos en cuanto a sus tareas diarias y sus planes de trabajo, beneficiándoles su productividad. En el departamento de oficinas aunque se conocen las reglas y planes de trabajo, no existe claridad para ejecutar las tareas diarias, ya que están en función a la opinión de sus jefes.

En el factor **control**, se encontró el puntaje más alto en el departamento de salón y el más bajo en oficinas. Al respecto se puede decir que en el departamento de salón, los jefes utilizan rigurosamente las reglas de trabajo para tener controlados

a sus subordinados. En el departamento de oficinas, como las reglas están sujetas a cambios, no se hace uso pleno de éstas.

Por último, tenemos al factor **comodidad**, en el que se observó que el puntaje más alto se encuentra en el departamento de almacén, esto quiere decir que el personal de almacén percibe su ambiente físico agradable, contribuyendo a un ambiente laboral favorable. El puntaje más bajo lo obtuvo el personal de oficinas, ya que perciben que su ambiente físico no contribuye totalmente a tener un aceptable clima laboral.

Como se puede observar, el departamento que hace la diferencia más notoria en la percepción del clima laboral, es el departamento de oficinas. Es conveniente, que se les brinde más apoyo de parte de sus superiores, que se les de libertad para que sean autosuficientes no ejerciendo tanto control sobre ellos y que se fomente el compañerismo que debe haber en toda empresa para su buen desempeño y funcionamiento.

Una vez analizados los datos, podemos concluir que, aunque el clima laboral de toda la empresa se encuentra por arriba del punto de corte, lo que quiere decir que el clima laboral general es positivo, las puntuaciones no son muy elevadas ya que la mayor fue de 66 en los factores de organización y claridad, siendo que, la puntuación máxima que se puede obtener es de 99.

Se necesita incrementar el nivel de apoyo de los jefes hacia el personal, ayudándolos y animándolos a crear un buen clima social. Además, es recomendable mejorar el ambiente físico, en la medida de sus posibilidades, ya que esto, contribuiría a que los trabajadores se sintieran más a gusto en su lugar de trabajo.

Finalmente, como ya se mencionó, los resultados arrojaron que si hay diferencias significativas en la percepción del clima laboral en relación con los diferentes

departamentos, aunque no en los 10 factores WES. Basándose en estos resultados, se puede decir, que los diferentes departamento que conforman una empresa, es una variable que influye en la percepción del personal hacia el clima laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Discusión y conclusiones.

117-A

TESIS CON
FALLA DE URGEN

Discusión y conclusiones

Las empresas u organizaciones para su eficiente desempeño, tienen objetivos fundamentales. Desde la antigüedad hasta nuestros días, se ha buscado organizar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, que contribuyan al desarrollo del país mediante la operación de sus sistemas, con servicios de calidad, mecanismos de mejora continua y personal calificado tanto en la esfera de conocimientos técnicos como en el desarrollo de la organización.

Para generar servicios de calidad, se requieren no únicamente los atributos o características de un producto o proceso, como creía Taylor (citado por Chiavenato, 1989). En los resultados se observó que en general el personal conoce los procesos de producción, teniendo una aceptable planificación, eficiencia y terminación de las tareas, además de conocer las expectativas, reglas y planes de trabajo, pero esto no lo es todo dentro de una organización, ya que también es esencial que los empleados trabajen en condiciones agradables que contribuyan y beneficien la realización de su trabajo.

Los trabajos de Elton Mayo y su equipo realizados de 1927 a 1932 (citado por Chiavenato, 1989), arrojaron que una de las cosas importantes para los empleados es el sentir que son tomados en cuenta, mejorando así, su productividad. Y que también es igualmente importante el que existan buenas relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo. Por lo que, se recomienda animar a los empleados en mayor medida, a ser autosuficientes, a tomar iniciativas en la ejecución de sus tareas, y fomentar el compañerismo y la ayuda mutua.

Quien hace posible que una empresa u organización cumpla sus metas y objetivos es el personal que aporta sus habilidades, conocimientos y actitudes, sin él, las organizaciones no existirían, por esto, es de vital importancia tomar en cuenta al recurso humano en toda empresa.

Por lo que es benéfico, saber como se sienten los empleados en su lugar de trabajo, que les parecen las instalaciones, el material que utilizan, sus condiciones de trabajo, la relación con su jefe y compañeros, etc., estos componentes son parte del *clima laboral* en donde los empleados pasan por lo menos la tercera parte del día y se ven influenciados para la realización de su trabajo, y por lo tanto, en la manera de brindar los servicios que ofrece una empresa.

Para toda empresa que quiera triunfar y beneficiarse de el trabajo de sus empleados, es importante saber cuál es el clima laboral que impera, identificando que factores están perjudicando el rendimiento del personal, ya que a través de ello, es posible iniciar un cambio dirigido hacia los elementos específicos que estén causando dificultades en el personal y que por lo tanto, están afectando la producción de la organización.

Brunet (1987), menciona que en una empresa puede haber varios climas laborales como departamentos o unidades. Los empleados que trabajan en el departamento A pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus compañeros que trabajan en el departamento D. Esto, se corroboró con los resultados de la presente investigación, en los cuales se pudo observar que los departamentos de salón, cocina, almacén, panadería y lavandería, y oficinas; tienen una percepción diferente de su clima laboral, aunque hay una cierta correspondencia en algunos factores del clima, en los cuales la diferencia no es muy grande. Ver gráfica #8.

Se maneja que los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre la tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores con una posición menor (Brunet, 1987), lo cual, se contrapone con los resultados obtenidos, ya que el personal del departamento de oficinas esta compuesto en su mayoría por profesionales y son los que percibieron el clima laboral de una manera más negativa que los demás

departamentos en los cuales gran parte del personal tienen un nivel de estudios menor.

Churden y Sherman (1977). dicen que el sistema de liderazgo que los jefes usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima laboral de la parte de la organización de la que son responsables, lo cual se iguala con los resultados, ya que cada departamento tiene jefes distintos y la percepción del clima es diferente. El departamento de oficinas es el que tiene una percepción más negativa y en su interpretación se observa que es el único departamento en el cual no se les anima a ser autosuficientes, ni a tener iniciativa, ejerciendo sobre ellos un control de forma constante, lo que puede ser interpretado que sus jefes utilizan un sistema de liderazgo con un enfoque autoritario explotador.

En esta investigación, se observó que existen factores que pueden estar debilitando el rendimiento de los empleados, así como la calidad en su trabajo. En general el apoyo que brindan los jefes a los subordinados es bajo, por lo que se sugiere que los jefes ayuden y animen a su personal para crear un buen clima social, detectando sus necesidades y ofreciéndoles respaldo para el desempeño de su trabajo, que vaya en pro tanto de la empresa como de los trabajadores. Teniendo en cuenta siempre que el recurso humano es el que hace posible que toda empresa siga en pie, y que sin él no habría empresas.

La cohesión también es baja, los empleados no se ayudan lo suficiente, lo que resulta en relaciones interpersonales deficientes, con tendencias al individualismo. Para tener eficiencia es necesario saber que no se debe trabajar aisladamente, sino como parte de un grupo social o grupo de trabajo, en el que todos los empleados tienen una función importante que se relaciona implícitamente, por lo que se debe fomentar el compañerismo para poder lograr eficazmente todos los objetivos y metas. El tener buenas relaciones entre compañeros ayudará a que la jornada de trabajo sea grata.

Los empleados perciben que su comodidad es baja, esto nos habla de que su ambiente físico no contribuye a crear un ambiente laboral agradable. El confort que los trabajadores puedan tener es importante, por lo que se recomienda ver que lugares tienen que ser modificados o remodelados, sabiendo que el beneficio también es para la empresa y no únicamente para los empleados.

El recurso humano o empleado, es la parte fundamental de toda organización y debe centrarse en ellos la atención debida, ya que si el empleado se siente confortable, a gusto y satisfecho, esto se verá reflejado en el desempeño de sus labores, brindando un servicio excelente a la empresa y a los clientes. Si se atiende efectivamente al empleado, los beneficios que se obtendrán irán en pro de la empresa.

El objetivo de ésta investigación fue conocer el clima laboral de la empresa Grupo Gastronómico Mamá Rossa's en relación con los diversos departamentos.

Podemos concluir que el clima laboral de los departamentos si es diferente y que algunos factores del clima si fueron percibidos por los empleados como desfavorables. En general los factores que fueron percibidos desfavorablemente son: cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad y comodidad ya que en el perfil comparativo de clima laboral por departamento se encuentran por debajo del punto de corte, aunque no en todos los departamentos. Ver gráfica #8.

Los resultados que se obtuvieron sacan a la luz con qué factores del clima laboral se tiene que trabajar para lograr una mejor productividad en la empresa, ya que al identificar los factores negativos o percepción desfavorable, se pueden aplicar medidas correctivas encaminadas a mejorar el clima laboral, sabiendo que a mejor clima laboral, mayor rendimiento y productividad en el trabajador.

Por último, como se vio en el análisis de resultados, aceptamos la hipótesis de investigación que dice: si existen diferencias significativas entre los diferentes factores de clima social WES y el departamento de asignación del empleado.

Cabe mencionar que el clima laboral se mide a través de diferentes factores ya que no hay un factor único que englobe todos los aspectos que comprende el clima, por lo que, al aceptar la hipótesis de investigación nos estamos refiriendo a los factores que resultaron significativos en nuestro estudio.

A continuación se resumen los resultados:

Factores WES	Significativos	Apoyo	.000
		Autonomía	.001
		Presión	.037
		Claridad	.004
		Control	.002
		Comodidad	.027
	No significativos	Implicación	.436
		Cohesión	.255
		Organización	.612
		Innovación	.090

Limitaciones y sugerencias.

122-A

Limitaciones y sugerencias

Al realizar la investigación se encontraron las siguientes **limitaciones**:

- Las aplicaciones se realizaron en la jornada de trabajo de los empleados, en el personal de las unidades se buscaron los horarios en los cuales había menos afluencia de clientes, ya que la dirección general no autorizó un tiempo específico destinado para llevar a cabo las aplicaciones y esto provocó algunas distracciones, ya que el evaluado de repente era interrumpido para que realizara alguna actividad inherente a su puesto.
- A algunas personas con escolaridad mínima se les dificultó entender algunas preguntas, debido a que WES es una prueba española, por lo que, algunos empleados pedían que se les explicaran las preguntas.
- No existe una estandarización del cuestionario WES para la población mexicana.
- Aunque el cuestionario se maneja de manera anónima y confidencial, como tenían que poner algunos datos personales, algunos manifestaron cierta desconfianza a que los dueños de la empresa, supieran quien había contestado que.
- La prueba se aplicó a todo el personal que estaba laborando en el momento de la aplicación, siendo un total de 185 sujetos, dejándose fuera al personal que estaba de vacaciones, de incapacidad o que tenía algún permiso para faltar.
- El personal administrativo mostró cierta resistencia para contestar el cuestionario, ya que pensaron que por ser pocos iban a ser fácilmente identificados y temían verse reprendidos por sus directivos.
- El instrumento sólo admite dos posibles respuestas; falso o verdadero, sin que se puedan considerar valores intermedios.

Cuando se pretenden introducir modificaciones en el clima laboral de una empresa, se tienen que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Primeramente, se evalúa la percepción de los empleados mediante una técnica de medición de clima laboral.**
- **Se analizan los resultados arrojados por la evaluación, identificando que factores del clima están afectando el desempeño de los trabajadores.**
- **Basándose en los puntos anteriores, se toma un plan de acción encaminado a mejorar el clima laboral, tomando medidas que vayan en beneficio del trabajador y por lo tanto de la empresa.**

Es fundamental hacer hincapié que el recurso humano o empleado, es el elemento más importante y determinante en la productividad de una empresa, en la medida que el empleado se sienta a gusto en su lugar de trabajo y perciba un buen clima laboral, su productividad será óptima, lo cual, beneficia a la organización.

Es importante medir el clima laboral, ya que al aplicar una técnica de medición, haciendo que los empleados participen dando su punto de vista acerca de su percepción del clima y tomando en cuenta sus opiniones, causa que el trabajador se sienta escuchado y atendido y provoca una percepción mejor de su lugar de trabajo.

Para futuras investigaciones se hacen las siguientes **sugerencias:**

- **Que la aplicación del cuestionario se realice en un horario que no afecte la atención del evaluado, procurando tener un tiempo asignado especialmente para dedicarse a contestar el cuestionario.**
- **Que se estudie el clima laboral en relación a otras variables como; puesto, tipo de liderazgo y antigüedad.**
- **Que se elabore un instrumento personalizado a la empresa para medir su clima laboral.**
- **Que se estandarice el WES en la población mexicana.**
- **Que se hagan comparaciones entre los resultados que arroja la escala WES y otros instrumentos de medición del clima laboral.**

Para finalizar, se sugiere que se apliquen las acciones necesarias para modificar el clima laboral, ya que, de nada sirve que una empresa emprenda proyectos en papel, o como es el caso, que conozca el clima laboral de su organización, si no procura un cambio real y dirigido que ayude a mejorar el clima de trabajo que es básico para que los trabajadores tengan una producción mejor y la empresa se vea beneficiada.

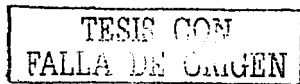
Se le recomienda a la empresa tomar medidas que fomenten el apoyo de los jefes hacia sus subordinados mediante la detección de necesidades reales que de no ser suplidas afectan el desarrollo del trabajo. Además, tener y mantener una comunicación adecuada donde se escuche y tome en cuenta la opinión que tiene el empleado de su lugar de trabajo, de los materiales con que trabaja, de sus prestaciones y de las relaciones que mantiene con sus compañeros y jefes, ya que, de esta manera la empresa sabrá hacia donde dirigir sus esfuerzos para tener éxito en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Referencias Bibliográficas.

i25-A

- Brown, Warren., Moberg, Dennis. (1983) ***Teoría de la organización y la administración enfoque integral.*** Limusa. México.
- Brunet, Luc. (1987) ***El clima de trabajo en las organizaciones.*** Trillas. México.
- Chiavenato, Idalberto. (1989) ***Introducción a la teoría general de la administración.*** Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (1993) ***Iniciación a la organización y técnica comercial.*** Mc. Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2000) ***Administración de Recursos Humanos.*** Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Chruden, Herbert., Sherman, Arthur. (1977) ***Administración de personal.*** Compañía editorial continental. S.A. de C V. México.
- Cornelio, Ma. Enriqueta. (2000) ***Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal.*** Tesis. Lic. en psicología, UNAM. México.
- Davis, Keith., Newstrom, John. (1999) ***Comportamiento humano en el trabajo.*** Mc Graw Hill. México.
- Facultad de Psicología, UNAM. (1998) ***Procedimiento para la titulación en la licenciatura.*** México.
- Furnham, Adrián. (2001) Psicología organizacional. ***El comportamiento del individuo en las organizaciones.*** Oxford. México.
- Gálvez, E. (1993) ***Planeación estratégica en los negocios.*** ECASA. México.
- Gómez, Guillermo. (1994) ***Planeación y organización de empresas.*** Mc. Graw Hill. México.
- Grados, Jaime. (1988) ***Inducción, reclutamiento y selección.*** Manual Moderno. México.
- Guillén, Carlos., Guil, Rocio. (2000) ***Psicología del trabajo para relaciones laborales.*** Mc Graw Hill. España.

- Guitron, Julián. (1991) **Tesis**. Promociones jurídicas y culturales. México.
- Hernández, S. (1994) **Introducción a la administración**. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Roberto. (1998) **Metodología de la investigación**. Mc Graw Hill. México.
- Hodgetts Richard., Altman Steven. (1991) **Comportamiento en las organizaciones**. Mc Graw Hill. México.
- Instituto de investigaciones jurídicas. (1999) **Diccionario jurídico mexicano**. Porrúa. México.
- Instituto superior de estudios fiscales. A.C. (2003) **Agenda mercantil 203**. Ediciones fiscales Isef. México.
- Katz, Daniel. (1981) **Psicología social de las organizaciones**. Trillas. México.
- López, Pedro., y colaboradores. (1980) **Nueva enciclopedia temática**. Tomo 10. Cumbre, S. A. México.
- Moos (1995) **Escala de Clima Social. Familia, Trabajo, Instituciones penitenciarias, Centro escolar**. TEA ediciones, S. A. Madrid.
- Münch, Lourdes., García, José. (1999) **Fundamentos de administración**. Trillas. México.
- Pick, Susan., López, Ana Luisa. (1990) **Como investigar en ciencias sociales**. Trillas. México.
- Namakforoosh, Mohammad. (1996) **Metodología de la investigación**. Limusa. México.
- Reyes, Agustin. (2001) **Análisis de puestos**. Limusa. México.
- Rodríguez, Andrés. (1998) **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. Ediciones pirámide. Madrid, España.



Schein, Edgar. (1972) **Psicología de la Organización.** Prentice Hall Internacional, México.

Sexton, William. (1977) **Teorías de la organización.** Trillas. México.

Stoner, James. (1989) **Administración.** Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Terry, George. (1993) **Principios de administración.** Continental. México.

Yoder, Dale. (1976) **Manejo de personal y relaciones industriales.** CECSA. México.

Internet:

www.arearh.com

www.nur.edu

www.redteleword.com

www.calidad.org

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICES:

- A) Cuestionario de clima social WES
- B) Clasificación del personal por departamento y puesto
- C) Significado de siglas y abreviaturas
- D) Artículos de la ley general de sociedades mercantiles que se mencionan en la presente investigación
- E) Glosario

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Apéndice A

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

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

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

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

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autotanto.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
-
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas más urgentes siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
-
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para el otro día".
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expandirse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está temiblemente abarrotado de gente.
-
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
-

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

HOJA DE RESPUESTA

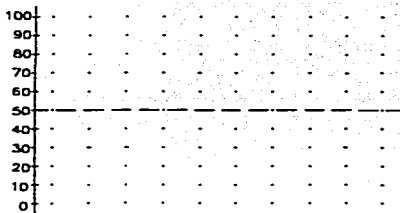
FECHA _____

SUCURSAL Y/O DEPARTAMENTO _____ PUESTO _____

EDAD _____ SEXO (F) (M) EDO. CIVIL (S) (C) (V) (D) (UL)

1	11	21	31	41	51	61	71	81
V	F	V	F	V	F	V	F	V
2	12	22	32	42	52	62	72	82
V	F	V	F	V	F	V	F	V
3	13	23	33	43	53	63	73	83
V	F	V	F	V	F	V	F	V
4	14	24	34	44	54	64	74	84
V	F	V	F	V	F	V	F	V
5	15	25	35	45	55	65	75	85
V	F	V	F	V	F	V	F	V
6	16	26	36	46	56	66	76	86
V	F	V	F	V	F	V	F	V
7	17	27	37	47	57	67	77	87
V	F	V	F	V	F	V	F	V
8	18	28	38	48	58	68	78	88
V	F	V	F	V	F	V	F	V
9	19	29	39	49	59	69	79	89
V	F	V	F	V	F	V	F	V
10	20	30	40	50	60	70	80	90
V	F	V	F	V	F	V	F	V

SUBESCALA	PD	PT
IM		
CO		
AP		
AU		
OR		
PR		
CL		
CN		
IN		
CF		



SUBESCALAS IM CO AP AU OR PR CL CN IN CF

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Apéndice B

CLASIFICACION DEL PERSONAL POR DEPARTAMENTO Y PUESTO

* N	Departamento: salón
4	Gerente de unidad
7	Capitan
6	Cajero
8	Hostess
3	Jefe de barra
8	Bartender
3	Ayudante de barra
37	Mesero
11	Runner
2	Cafetero
3	Garrotero
4	Mozo de limpieza
96	

* N	Departamento: cocina
4	Cheff de unidad
2	Cheff de línea
5	Subcheff
2	Cocinero plus
2	Jefe de producción
7	Cocinero A
15	Cocinero B
8	Cocinero C
13	Lavalozas
5	Cochambrero
63	

* N	Departamento: almacén
5	Almacenista
5	

* N	Departamento: oficinas
2	Auxiliar de costos
1	Auxiliar contable
1	Contador
1	Auditor de costos
1	Procesos
1	Analista de nominas
1	Jefe de Recursos H.
1	Recepcionista
1	Secretaria
1	Mantenimiento
11	

Departamento:	
* N	panadería y lavandería
1	Jefe de unidad
1	Chofer
1	Cheff pastelero
1	Panadero
1	Pastelero
2	Aux. de panadería
3	Aux. de lavandería
10	

* N	Departamentos
96	Salón
63	Cocina
5	Almacén
10	Panadería y lavandería
11	Oficinas generales

TOTAL 185

* N= número de sujetos

133

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Apéndice C

Significado de siglas y abreviaturas:
PD= puntuación directa
PT= puntuación típica
Im= implicación
Co= cohesión
Ap= apoyo
Au= autonomía
Or= organización
Pr= presión
Cl= claridad
Cn= control
In= innovación
Cf= comodidad
Pan. = panadería
Lav. = lavandería

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Apéndice D

ARTÍCULOS DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES QUE SE MENCIONAN EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Artículo 144. Cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la minoría que represente un veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejo. Este porcentaje será del diez por ciento, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.

Artículo 152. Los estatutos o la asamblea general de accionistas, podrán establecer la obligación para los administradores y gerentes de prestar garantía para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos.

Artículo 154. Los administradores continuarán en el desempeño de sus funciones aun cuando hubiere concluido el plazo para el que hayan sido designados, mientras no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos.

Artículo 160. Los administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los comisarios.

Artículo 161. La responsabilidad de los administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la asamblea general de accionistas, la que designará la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el artículo 163.

Artículo 162. Los administradores removidos por causa de responsabilidad sólo podrán ser nombrados nuevamente en el caso de que la autoridad judicial declare infundada la acción ejercitada en su contra.

Los administradores cesarán en el desempeño de su cargo inmediatamente que la asamblea general de accionistas pronuncie resolución en el sentido de que se le exija la responsabilidad en que haya incurrido.

Artículo 163. Los accionistas que representen el treinta y tres por ciento del capital social, por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de

responsabilidad civil contra los administradores, siempre que se satisfagan los requisitos siguientes:

- I. Que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades a favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los promoventes; y
- II. Que, en su caso, los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la asamblea general de accionistas sobre no haber lugar a proceder contra los administradores demandados.

Los bienes que se obtengan como resultado de la reclamación, serán percibidos por la sociedad.

Artículo 166. Son facultades y obligaciones de los comisarios:

- I. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el artículo 152, dando cuenta sin demora de cualquier irregularidad a la asamblea general de accionistas;
- II. Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados;
- III. Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone y para poder rendir fundadamente el dictamen que se menciona en el siguiente inciso;
- IV. Rendir anualmente a la asamblea general ordinaria de accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo de administración a la propia asamblea de accionistas. Este informe deberá incluir, por lo menos:
 - A) La opinión del comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.
 - B) La opinión del comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.
 - C) La opinión del comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.

- V. Hacer que se inserten en la orden del día de las sesiones del consejo de administración y de las asambleas de accionistas, los puntos que crean pertinentes;
- VI. Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente;
- VII. Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del consejo de administración, a las cuales deberán ser citados;
- VIII. Asistir con voz, pero sin voto, a la asamblea de accionistas; y
- IX. En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

Artículo 168. Cuando por cualquier causa faltare la totalidad de los comisarios, el consejo de administración deberá convocar, en el término de tres días, a asamblea general de accionistas para que ésta haga la designación correspondiente.

Si el consejo de administración no hiciere la convocatoria dentro del plazo señalado, cualquier accionista podrá ocurrir a la autoridad judicial del domicilio de la sociedad para que ésta haga la convocatoria.

En el caso de que no se reuniere la asamblea o de que reunida no se hiciere la designación, la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, a solicitud de cualquier accionista, nombrará los comisarios, quienes funcionarán hasta que la asamblea general de accionistas haga el nombramiento definitivo.

Artículo 171. Son aplicables a los comisarios las disposiciones contenidas en los artículos 144, 152, 154, 160, 161, 162 y 163.

Artículo 172. Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la asamblea de accionistas, anualmente, un informe que incluya por lo menos:

- A) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes.
- B) Un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.

- C) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.
- D) Un estado que muestre debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.
- E) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.
- F) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.
- G) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

A la información anterior se agregará el informe de los comisarios a que se refiere la fracción IV del artículo 166.

Artículo 173. El informe del que habla el enunciado general del artículo anterior, incluido el informe de los comisarios, deberá quedar terminado y ponerse a disposición de los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea que haya de discutirlo. Los accionistas tendrán derecho a que se les entregue una copia del informe correspondiente.

Artículo 174. Derogado.

Artículo 178. La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.

En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones de que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirmen por escrito. En lo no previsto en los estatutos serán aplicables en lo conducente, las disposiciones de esta ley.

Artículo 179. Las asambleas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin este requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

Artículo 180. Son asambleas ordinarias las que se reúnen para tratar de cualquier asunto que no sea de los enumerados en el artículo 182.

Artículo 181. La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a las clausura del ejercicio social y se ocupará, además de los asuntos incluidos en la orden del día, de los siguientes:

- I. Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores a que se refiere el enunciado general del artículo 172, tomando en cuenta el informe de los comisarios, y tomar las medidas que juzgue oportunas;
- II. En su caso, nombrar al administrador o consejo de administración y a los comisarios;
- III. Determinar los emolumentos correspondientes a los administradores y comisarios, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

Artículo 182. Son asambleas extraordinarias las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

- I. Prórroga de la duración de la sociedad;
- II. Disolución anticipada de la sociedad;
- III. Aumento o reducción del capital social;
- IV. Cambio de objeto de la sociedad;
- V. Cambio de nacionalidad de la sociedad;
- VI. Transformación de la sociedad;
- VII. Fusión con otra sociedad;
- VIII. Emisión de acciones privilegiadas;
- IX. Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;
- X. Emisión de bonos;
- XI. Cualquiera otra modificación del contrato social; y
- XII. Los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial.

TESIS CON
FALLA DE URGEN

Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

Artículo 183. La convocatoria para las asambleas deberá hacerse por el administrador o el consejo de administración o por los comisarios, salvo lo dispuesto en las artículos 168, 184 y 185.

Artículo 184. Los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social, podrán pedir por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o consejo de administración o a los comisarios, la convocatoria de una asamblea general de accionistas, para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o consejo de administración, o los comisarios se rehusaren a hacer la convocatoria, o no la hicieren dentro del término de quince días desde que hayan recibido la solicitud, la convocatoria podrá ser hecha por la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, a solicitud de quienes representen el treinta y tres por ciento del capital social, exhibiendo al efecto los títulos de las acciones.

Artículo 185. La petición a que se refiere el artículo anterior podrá ser hecha por el titular de una sola acción, en cualquiera de los casos siguientes:

- I. Cuando no se haya celebrado ninguna asamblea durante dos ejercicios consecutivos;
- II. Cuando las asambleas celebradas durante ese tiempo no se hayan ocupado de los asuntos que indica el artículo 181.

Si el administrador o consejo de administración, o los comisarios, se rehusaren a hacer la convocatoria, o no la hicieren dentro del término de quince días desde que hayan recibido la solicitud, ésta se formulará ante el juez competente para que haga la convocatoria, previo traslado de la petición al administrador o consejo de administración y a los comisarios. El punto se decidirá siguiéndose la tramitación establecida para los incidentes de los juicios mercantiles.

Artículo 201. Los accionistas que representan el treinta y tres por ciento del capital social podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales, siempre que se satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Que la demanda se presente dentro de los quince días siguientes a la fecha de la clausura de la asamblea;
- II. Que los reclamantes no hayan concurrido a la asamblea o hayan dado su voto en contra de la resolución; y

III. Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido y el concepto de violación.

No podrá formularse oposición judicial contra las resoluciones relativas a la responsabilidad de los administradores o de los cominarios.

Artículo 206. Cuando la asamblea general de accionistas adopte resoluciones sobre los asuntos comprendidos en las fracciones IV, V y VI del artículo 182, cualquier accionista que haya votado en contra tendrá derecho a separarse de la sociedad y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último balance aprobado, siempre que lo solicite dentro de los quince días siguientes a la clausura de la asamblea.

Artículo 229. Las sociedades se disuelven:

- I. Por expiración del término fijado en el contrato social;
- II. Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o por quedar éste consumado;
- III. Por acuerdo de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la ley;
- IV. Porque el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo que esta ley establece, o porque las partes de interés se reúnan en una sola persona;
- V. Por la pérdida de las dos terceras partes del capital social.

Artículo 230. La sociedad en nombre colectivo se disolverá, salvo pacto en contrario, por la muerte, incapacidad, exclusión o retiro de uno de los socios, o porque el contrato social se rescinda respecto a uno de ellos.

En caso de muerte de un socio, la sociedad solamente podrá continuar con los herederos cuando éstos manifiesten su consentimiento; de lo contrario, la sociedad, dentro del plazo de dos meses, deberá entregar a los herederos la cuota correspondiente al socio difunto, de acuerdo con el último balance aprobado.

Artículo 232. En el caso de la fracción I del artículo 229 la disolución de la sociedad se realizará por el solo transcurso del término establecido para su duración.

En los demás casos, comprobada por la sociedad la existencia de causas de disolución, se inscribirá ésta en el Registro Público de Comercio.

Si la inscripción no se hiciere a pesar de existir la causa de disolución, cualquier interesado podrá ocurrir ante la autoridad judicial en la vía sumaria, a fin de que ordene el registro de la disolución.

Cuando se haya inscrito la disolución de una sociedad, sin que a juicio de algún interesado hubiere existido alguna causa de las enumeradas por la ley, podrá ocurrir ante la autoridad oficial dentro del término de treinta días, contados a partir de la fecha de inscripción, y demandar, en la vía sumaria, la cancelación de la inscripción.

Artículo 233. Los administradores no podrán iniciar nuevas operaciones con posterioridad al vencimiento del plazo de duración de la sociedad, al acuerdo sobre disolución o a la comprobación de una causa de disolución. Si contraviniera esta prohibición, los administradores serán solidariamente responsables por las operaciones efectuadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Apéndice E

GLOSARIO

Administrador único: Es la persona que cuida, representa y dirige la empresa.

Amortización: Liquidar una cuenta.

Análisis descriptivo: Especifica las características importantes de la muestra en estudio, midiendo de manera independiente las variables a las que se refiere.

Análisis de varianza no paramétrico: Prueba que se utiliza para ver las diferencias entre las medias de dos o más grupos y que acepta distribuciones no normales.

Arbitraje: Proceder libremente usando el poder y derecho para tomar determinaciones.

Asamblea: Miembros que constituyen la máxima autoridad.

Aspectos mecanicistas: Se refiere a la teoría de Taylor que veía a los trabajadores como máquinas, sin capacidad de iniciativa y creatividad.

Bartender: Es el encargado de servir las bebidas del bar.

Bienes muebles: Apropiación de aquello que por su naturaleza puede trasladarse de un lugar a otro.

Bienes inmuebles: Apropiación de aquello que su naturaleza impide su traslado.

Bienes intangibles: Apropiación de derechos.

Bienes tangibles: Apropiación de objetos.

Caucionar: Tener precaución o cautela evitando cualquier daño.

Cochambrero: Se encarga de mantener una buena limpieza en la cocina.

Comisario propietario: Socio encargado de vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

Consejo de administración: Grupo formado de dos o mas personas, cuya función consiste en cuidar, representar y dirigir la empresa.

Consecución: Conseguir o lograr algo.

Cheff: encargado de supervisar y realizar la preparación y presentación de los platillos, el cumplimiento de las recetas, mantenimiento de la limpieza, orden y acomodo del área de cocina, cuarto frio y equipo de cocina, así como del bienestar del personal de cocina

Definición conceptual: Define la variable o el término, basándose en el diccionario o en libros especializados.

Definición operacional: Especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Departamento: Agrupamiento del personal que se divide de acuerdo a sus funciones y actividades similares para permitir a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas tareas.

Deprecación: Préstamo.

Desviación estándar: Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media.

Disidente: Estar en desacuerdo.

Entrevista dimensional: Generalmente se utiliza para seleccionar personal calificado o para detectar necesidades de capacitación. Su objetivo es evaluar si el personal tiene las habilidades que se requieren para ocupar un puesto.

Ejercicio social: Es un informe de los estados financieros y de los bienes de la sociedad, que se realiza anualmente y que corre del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

144

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Enajenar: Transmitir el dominio que nos pertenece sobre una cosa o derecho a otro u otros sujetos.

Entidad: Constituye la forma o esencia de algo.

Estructuralismo: Método de análisis y comparación que estudia los elementos o fenómenos en relación a una totalidad, destacando el valor de su posición.

Facultad: Poder o habilidad para realizar las actividades encomendadas.

Fideicomiso: Contrato mediante el cual una persona física o moral transfiere la propiedad sobre parte de sus bienes a una institución de crédito que tiene concesión con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que con ello se realice un fin lícito, que la propia persona señala en el contrato.

Fuerza productiva: Esfuerzo que realiza el empleado para cumplir los objetivos específicos del puesto que desempeña.

Garrotero: Es el encargado de mantener la limpieza de las mesas y de recoger los muertos.

Gastronómico: Conjunto de conocimientos y actividades relacionada con el buen comer.

Hipótesis: Suposición que se hace sobre el resultado de una investigación.

Hipótesis de investigación: Afirma que si existen diferencias significativas entre las variables y sirve como base de la investigación.

Hipótesis nula: Niega lo que plantea la hipótesis de investigación, nos dice que no existen diferencias significativas entre las variables.

INFONAVIT: Sistema de financiamiento que permite a los trabajadores obtener crédito para adquirir una propiedad habitacional o para la construcción, reparación o mejora de sus casas habitación.

Jefe de barra: Encargado de supervisar el servicio de bar. Trabaja conjuntamente con el bartender y el ayudante de barra para brindarle al cliente el mejor servicio, utilizando las medidas, estándares y recetas establecidas, aprovechando al máximo el uso de los utensilios de la barra y el costo de los productos y bebidas.

Moral de trabajo: Normas y reglas de conducta que se deben seguir en el trabajo.

Muestra intencional por cuota: Muestra seleccionada en donde se sabe que sujetos se van a estudiar.

Muestra no probabilística: Muestra dirigida en donde la población es elegida a criterio del investigador.

Negociar con vehículos: Comprar, vender o cambiar un bien material o inmaterial.

Práctica mercantil de crédito: La que ejerce una entidad bancaria, otorgando prestamos de dinero al comercio.

Praxis: Práctica, en oposición a lo que se cree.

Premisa: Señal o indicio a través de los cuales se deduce una cosa.

Percepción: Es la manera, en la cual, los sentidos organizan e interpretan la información que reciben.

Puntuaciones directas o PD: Son las calificaciones netas obtenidas en cada factor.

Puntuaciones típicas o PT: Son las calificaciones transformadas por medio de los baremos.

Quórum: Miembros necesarios para la validez de un acuerdo.

Recurso humano: Personal que aporta sus habilidades, conocimientos y actitudes a la organización haciendo posible el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Rentabilidad del negocio: Obtención de ganancias por parte de la empresa.

146

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Runner: Auxilia al Mesero y al área de cocina, verificando que las comandas salgan en el momento preciso y colocando la charola del mesero con sus platillos en la mesa correcta ayudando a introducir el servicio en caso de que el mesero se encuentre con alta ocupación.

Suplente: Persona que completa o reemplaza el trabajo de otro.

Tablajeria: Encargarse de cortar las carnes.

Técnicas de medición: Procedimiento o instrumento que se utiliza para obtener la información deseada.

Teoría del conflicto: Forma parte de la teoría estructuralista, en donde se desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos, que ayudan a evitar y suavizar los conflictos dentro de la organización.

Títulos de crédito: Tiene el mismo significado que títulos valor.

Títulos valor: Documento necesario para ejercitar el derecho literal en él expresado.

Trabajo: Desempeñar un esfuerzo físico y/o intelectual en una determinada actividad.

Unidad restaurantera: Lugar físico en el que está ubicado cada uno de los restaurantes Mamá Rossa's.

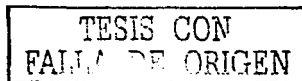
Usufructo: Derecho real y temporal de disfrutar de los bienes ajenos.

Utilidad neta: Ganancia total que no toma en cuenta ningún tipo de gasto, ni impuesto.

Utopía: Ideales irrealizables.

Valoración: Apreciación que tiene el empleado de su lugar de trabajo.

147



Voto de calidad: Se otorga a determinado sujeto para que, en presencia de igual número de votos emitidos, se añada su decisión a la elección de una persona o proposición que mejor le parezca, quitando así el empate.

Variable dependiente: Factor que puede cambiar o permanecer igual como resultado de la manipulación de la variable independiente.

Variable independiente: Factor que mide el experimentador.

Variables demográficas: Factores de la población que comprenden; edad, sexo, estado civil, o alguna otra característica de distinción.

Varianza: Es el cuadrado de la desviación estándar.

WES: Cuestionario de clima social que se aplica especialmente en el ámbito laboral.

TESIS COM
FALLA DE CALIDAD