

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA INFLUENCIA QUE EJERCE EL CLIMA LABORAL
EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE
UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
MELISSA MARTÍNEZ MANGE

Director de Tesis:

LAE. Sandra Luz Holzheimer Vela

Revisor de Tesis:

L.A. Rosa Mateu Morando

BOCA DEL RÍO, VER.

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIAS

A DIOS: por haberme dado la salud y fuerza para culminar mis estudios. Por haberme dado la familia tan maravillosa con la que cuento, y por todas y cada una de mis metas alcanzadas.

A MIS PADRES: por haberme otorgado la oportunidad de estudiar en esta Institución y por motivarme cada día a ser mejor ser humano y profesionalista.

A MI HERMANA: por darme tiempo para concluir mi tesis, y por siempre estar cuando la necesito.

A MI FAMILIA: por siempre preocuparse por mi futuro y superación.

A MIS AMIGOS: que siempre puedo contar con ellos cuando los necesito y que hacen siempre lo posible por pasar buenos ratos juntos.

A MI ASESORA: la L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela, por siempre tener la disponibilidad de apoyarme para finalizar este trabajo. Gracias por sus consejos.

A MIS CATEDRÁTICOS: por todos los conocimientos brindados que me servirán siempre.

A MI DIRECTORA: la L.A. Rosa Mateu Morando por siempre inducirnos a ser buenos estudiantes y ser mejores en lo que realizamos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

Pág.

Metodología

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. General.....	3
1.3.2. Específicos.....	3
1.4. HIPÓTESIS	4
1.4.1. De trabajo.....	4
1.4.2. Nula.....	4
1.4.3. Alterna.....	4
1.5. VARIABLES	4
1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES	5
1.6.1. Definición conceptual	5
1.6.2. Definición operacional.....	5
1.7. TIPO DE ESTUDIO	6

1.8. DISEÑO	6
1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA	6
1.9.1. Tipo de muestreo.....	7
1.10. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	7
1.11. RECOPIACIÓN DE DATOS	14
1.12. PROCESO	14
1.13. PROCEDIMIENTO	14
1.14. ANÁLISIS DE RESULTADOS	16
1.15. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	16
1.16. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	17

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1. ANTECEDENTES	18
2.1.1. Aportaciones y limitaciones del enfoque de las relaciones humanas.....	20
2.2. EL INDIVIDUO	21
2.3. LA PERSONALIDAD	23
2.4. CONCEPCIONES DEL CLIMA LABORAL	27
2.5. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL CLIMA LABORAL	27
2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.6.1. ¿Qué es el clima organizacional?.....	31
2.6.2. ¿Cómo medir el clima organizacional?.....	37
2.6.3. Importancia del clima laboral.....	37

2.6.4. Componentes del clima organizacional.....	38
2.6.5. Dimensiones del clima.....	38
2.7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	39
2.7.1. Variables del comportamiento organizacional....	41
2.7.2. Fundamentos del comportamiento individual.....	42
2.7.3. Comportamiento del trabajador mexicano.....	44
2.8. ACTITUDES	47
2.9. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	48
2.9.1. Efecto de la satisfacción sobre el desempeño...	49
2.10. AMBIENTE DE TRABAJO	50
2.11. ESTRÉS	52
2.11.1. Estrés organizacional.....	53
2.12. DAÑOS PROFESIONALES	53
2.12.1. Seguridad e higiene en el trabajo.....	54
2.12.2. Orden y limpieza.....	54
2.12.3. Ventilación.....	55
2.12.4. Iluminación.....	56
2.12.5. Acondicionamiento térmico.....	57
2.12.6. Acondicionamiento cromático.....	58
2.12.7. Ruidos y vibraciones.....	59
2.12.8. Horarios de trabajo.....	60
2.12.9. Ergonomía.....	62
2.13. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	63

2.14. NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	66
2.14.1. Las relaciones humanas en la empresa y la calidad	68
2.15. CLIMA PARA LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO	69
2.16. PRODUCTIVIDAD	73

CAPÍTULO III

Evaluación y medición de resultados

3.1. TABULACIÓN DE RESULTADOS	74
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
3.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86

CAPÍTULO IV

Conclusiones	88
Recomendaciones	89

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El ambiente o clima laboral tiene particular importancia para el adecuado desarrollo del desempeño laboral de todo tipo de personas, sin darle especial importancia al rango o área en la que se desempeñen. Con esto, no se quiere decir que solo es importante en el área laboral, ya que se percibe en cualquier lugar donde uno esté, ya sea en una escuela, en el hogar, un banco, etc.

La gran importancia del ambiente laboral, es la de motivar el buen desempeño, ya que si las personas se encuentran laborando en un ambiente hostil o muy frío en cuanto a relaciones, laborales y sociales, el desempeño de las mismas no será el adecuado para mantener un buen equilibrio en la empresa.

Según como sepamos crear un beneficioso clima laboral, dependerá el desarrollo profesional y personal que obtengamos de los miembros. Para algunas personas el clima laboral tiene la mínima importancia y no contribuyen a la creación adecuada del mismo, ya que no conocen la influencia, tanto positiva como negativa, que ejerce éste en el desempeño.

Un adecuado clima laboral no solo se refiere al mobiliario que forma parte del trabajo cotidiano, sino que también depende de otras condiciones físicas, como los colores de las paredes, el ruido del entorno, la ventilación del área de trabajo, etc. Éste no solo puede ser creado por especialistas, sino que cualquier persona con sentido común de la comodidad, lo puede lograr.

Para darse cuenta de la importancia que tiene el clima laboral, es necesario recordar que un gran porcentaje de los problemas que se generan en los trabajos es el estrés debido a las malas condiciones del mismo. Para incrementar el buen desempeño laboral, debemos empezar por mejorar nuestro entorno enfocándonos a la ergonomía, lo cual representa prestar mayor atención a los que nuestro cuerpo y mente expresan.

CAPITULO I METODOLOGÍA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La mayoría de las organizaciones suelen tener dificultades con los miembros que la integran. Con frecuencia los gerentes no se dan cuenta de que una organización no está solamente constituida por los recursos con los cuales convive continuamente (humanos, materiales, tecnológicos) para el logro de sus objetivos, sino que también se encuentran elementos que no se perciben a simple vista, y que pueden afectar drásticamente al progreso de la misma; éstos forman parte del ambiente laboral, y el hecho de no considerar su existencia, puede afectar de forma agresiva al desarrollo del recurso humano.

Entre los elementos antes citados se encuentran la falta de motivación, el no contar con instalaciones adecuadas, una mala comunicación descendente y remuneraciones no equitativas; esto quiere decir, que posiblemente se cuenta con un ambiente agresivo en los puestos de trabajo; por lo

que mejorándolo cuanto más sea posible, traerá como consecuencia lógica incrementar la productividad en la empresa y a su vez conseguir un trabajo más seguro y cómodo para la organización en general.

Por todo lo anterior el administrador debe de tratar de localizar y manejar tales elementos, adecuándolos a sus necesidades para poder utilizarlos a favor de la empresa y así no deteriorar el desarrollo tanto del personal como organizacional.

Debido a lo anterior se trata de hacer conciencia que la creación de un ambiente de trabajo adecuado y armonioso es vital para el desarrollo de los miembros de la organización; por lo tanto se pretende conocer ¿si la existencia de un ambiente organizacional adecuado es importante para realizar un trabajo óptimo y eficaz? Y de esta manera lograr un crecimiento pleno de la misma, beneficiando a todos y cada uno de los que la integran.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

El administrador, cualquiera que sea su posición jerárquica en una organización, es alguien que se ocupa de obtener resultados, tomar decisiones y coordinar recursos. Los ejecutivos trabajan con recursos diversos tales como los materiales, económicos, financieros, tecnológicos, informáticos, entre otros.

Todos los puntos antes mencionados son creados por el hombre, por lo que se deduce que el recurso humano es el más importante en toda organización; ya que éstas son esencialmente personas con recursos propios tales como las actitudes, iniciativas, talentos, motivaciones, anhelos, lealtades, entre demás valiosos atributos que constituyen el capital humano de toda organización.

Con esto concluimos que la base de toda empresa es el elemento humano, por lo tanto, debemos de emplear todo tipo de motivación necesaria para un excelente desenvolvimiento de la capacidad de éstos, la cual prioritariamente nos lleva a la creación de un ambiente laboral adecuado para el desarrollo armonioso de los individuos sin que se sientan presionados por un sistema inflexible y autoritario.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. General.

- Descubrir si la existencia de un agradable ambiente organizacional influye en el óptimo desempeño de los trabajadores.

1.3.2. Específicos.

- Determinar la existencia de un ambiente organizacional armonioso en el que exista una buena comunicación,

motivación, entorno y relaciones interpersonales que beneficien a los trabajadores.

- Analizar si el desempeño que tienen los trabajadores esta determinado por el ambiente existente.
- Conocer que elementos harán posible la creación de un ambiente laboral agradable a todos los trabajadores.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. De trabajo

- El ambiente laboral armonioso contribuye a un mejor desempeño de los miembros de una organización.

1.4.2. Nula

- El ambiente laboral armonioso no contribuye con el desempeño de los miembros de una organización.

1.4.3. Alterna

- Las instalaciones de trabajo causan un óptimo desempeño de los individuos.

1.5. VARIABLES

Variable dependiente

- Desempeño

Variable independiente

- Ambiente laboral

1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1. Definición conceptual

Variable dependiente: Desempeño

- Cumplir, de manera superior o sobrepasando una cualidad¹, con aquello a lo que uno está obligado².

Variable independiente: Ambiente laboral

- Circunstancias pertenecientes al trabajo³ que en disposición colectiva rodean a las personas⁴.

1.6.2. Definición operacional

Variable dependiente: Desempeño

- Es la valoración que se le hace al trabajador en cuanto a los resultados derivados de su productividad, asistencia, influencia ante los compañeros; analizado mediante 5 factores, los cuales fueron: influencia, innovación, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad.

Variable independiente: Ambiente laboral

- Es todo lo referente al entorno que rodea al trabajador en su área de desarrollo laboral, y que está determinado por

¹ Diccionario enciclopédico Océano. Edición 1982. Encabezado de la página: megadermático

² Gran diccionario enciclopédico y visual. Edición 1994. Pág. 408

³ Gran diccionario enciclopédico y visual. Edición 1994. Pág. 703

⁴ Gran diccionario enciclopédico y visual. Edición 1994. Pág. 65

las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y el área laboral.

1.7. TIPO DE ESTUDIO

En este caso se empleó el estudio correlacional, ya que se quiere determinar la relación existente entre las dos variables antes mencionadas.

Se utilizó éste tipo de estudio ya que se desea investigar la relación que tiene el medio ambiente laboral con el desempeño de los empleados; así como conocer el grado de importancia que cada una tiene para la otra, y la influencia de las mismas.

1.8. DISEÑO

La estrategia que se utilizó es la no experimental transversal debido a que el fenómeno solo se va observar para posteriormente analizarlo, así como se llevó a cabo la descripción una sola vez en el tiempo sin influir en datos.

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trabajó con el personal de una agencia automotriz, localizada en el municipio de Boca del Río. En la cual se encuestó a 15 empleados, los cuales laboran en el área

administrativa, es decir, oficinas, sin tomarse en cuenta los vendedores. Los encuestados cuentan con edades entre los 25 y 50 años con sexo y clase social variados. Por cuestiones de políticas de la empresa, no se mencionó el nombre de la empresa estudiada.

1.9.1. Tipo de muestreo

Se utilizó el muestreo probabilística por racimos, ya que se escogió a representantes de cada nivel jerárquico para poder llevar a cabo la recolección de datos y al mismo tiempo obtener los resultados representativos de la aplicación de la misma.

1.10. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento que se empleó, pertenece a una serie de instrumentos previamente elaborados por conocedores de la materia.

La aplicación de éste documento fue de manera personal a cada uno de los miembros estudiados en la empresa. Los cuales contestaron sinceramente lo que propuesto en cada uno de los reactivos, de ésta manera se llegó a una evaluación cualitativa de una manera objetiva, y mediante esto se logró un resultado lo mas cercano posible a la realidad laboral.

En éste instrumento el diagnóstico del clima laboral está conformado por seis factores, cada uno de estos factores cuenta con tres reactivos. Los factores que se midieron son:

- I. Influencia
- II. Innovación
- III. Trabajo en equipo
- IV. Satisfacción
- V. Deseo de cambio
- VI. Responsabilidad

Los factores antes mencionados, nos permitieron analizar hasta que grado los trabajadores se sienten a gusto con la empresa, y así se pudo evaluar su disposición o su indisposición para realizar los trabajos en equipo y poder establecer mayor relevancia a los procesos de motivación.

Con lo anterior se obtuvo una mayor participación del trabajador en los procesos integrales de trabajo.

A continuación se muestra el instrumento utilizado.

INFLUENCIA.

1. La empresa confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere pertinentes al logro de los objetivos de la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
2. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene mucha seguridad en sí mismo para participar en decisiones importantes.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
3. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

4. En las reuniones de trabajo los empleados participan abiertamente, porque saben que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

5. Los empleados tienen absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

6. La capacidad que los empleados tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

INNOVACIÓN

7. Las opiniones de los empleados de la organización, son escuchadas y consideradas por los empresarios y puestas en práctica si son acertadas.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

8. La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

9. Los trabajadores exponen sus ideas a la organización con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

10. Los supervisores otorgan autonomía a sus colaboradores a fin de fomentar la creatividad.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

11. La organización recompensa a aquellos trabajadores que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

12. La gente de la organización es muy inquieta, ya que siempre proponen métodos creativos para realizar mejor su trabajo.

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

13. La organización tiene suficiente visión de lo que realizan y difícilmente incurre en duplicidad de funciones.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
14. El enfoque que el trabajador da a su tarea está tan bien dirigido y cimentado que se logran resultados de calidad, acordes con los estipulados por la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
15. Los trabajadores utilizan métodos diferentes para realizar sus tareas, según su criterio, pero siempre con los resultados esperados por la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

TRABAJO EN EQUIPO

16. Los miembros del grupo del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr metas y objetivos de la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
17. Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente, ya que existe entre ellos una comunicación franca y abierta.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
18. Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
19. Los miembros del equipo tienen la suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
20. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las diferencias son vistas como sanas y necesarias.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

21. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
22. El liderazgo en el equipo, es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toman por consenso.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
23. Los miembros del equipo ven el éxito de la empresa ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

SATISFACCIÓN

24. La organización reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
25. El trabajador se siente satisfecho con las actividades que realiza, porque han sido planeadas eficientemente.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
26. Los resultados de la tarea son satisfactorios, porque el trabajador recibe todo tipo de apoyo por parte de la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
27. El trabajador cumple con las metas establecidas y a tiempo porque no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
28. Por cada acierto en la tarea, el trabajador es recompensado abiertamente por la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
29. La efectividad en las tareas del trabajador está ligada a la solvencia económica y moral que la organización le proporciona.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

30. Existe un ambiente de camaradería entre los trabajadores y todos los miembros de la organización, por lo que la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
31. En la organización, el factor humano es el más importante, por lo que es escuchado y atendido en sus demandas.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
32. El trabajador se siente comprometido con su organización, por lo que colabora con ella, aun en horas fuera de su jornada.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

DESEO DE CAMBIO

33. El personal muestra adaptabilidad ante los cambios realizados por la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
34. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la institución.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
35. Hay gran interés y colaboración, todos se sitúan, no hay monopolización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
36. El dinamismo de los trabajadores impulsa el cambio constantemente, ya que ellos mismos se ven beneficiados con los resultados.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
37. El porcentaje de deserción es mínimo, ya que las actividades que realiza son innovadoras.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
38. La rotación de tareas representa oportunidades para el trabajador, ya que siempre hay algo por aprender.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

39. Las buenas relaciones existentes en la organización se reflejan en la vida cotidiana del trabajador.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

RESPONSABILIDAD

40. El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
41. Se delegan responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
42. La organización hace partícipe al trabajador en la planeación y realización de los programas de calidad.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
43. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
44. Existe plena confianza en los empresarios, de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
45. En la empresa la vigilancia al trabajador para que realice con eficiencia sus tareas es nula.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
46. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

1.11. RECOPIACIÓN DE DATOS

Se utilizó el de escalamiento de Likert, ya que se midió el grado de satisfacción en que se encontraban las personas de acuerdo a algunas actitudes.

1.12. PROCESO

1. Recopilación de datos.
2. Elaboración del instrumento de medición.
3. Recopilación de resultados.
4. Análisis de los resultados.
5. Conclusiones.

1.13. PROCEDIMIENTO

1. Recopilación de datos.

Antes de profundizar en el tema, se buscó la información necesaria acerca del tema dado.

El orden en que se llevó a cabo la descripción de los datos recopilados fue acerca de los factores que influyen en el desarrollo del proceso administrativo; conforme se avance, se describieron las actividades correspondientes a todo lo relacionado con el ambiente organizacional que se ejerce de una empresa, para luego, adentrarnos en su influencia sobre el desempeño laboral, y los beneficios que la calidad del primero proporciona al segundo.

2. Elaboración del instrumento de medición.

El instrumento que se utilizó para investigar fue un cuestionario muy sencillo que consta de preguntas muy claras con respuestas de opción múltiple.

Las preguntas de las que consta el mismo, están formuladas en base a las la variables independiente y dependiente, tratando de esta manera, llegar a una conclusión válida sobre la investigación.

3. Recopilación de resultados.

Ya establecidos los días y el horario para la aplicación del instrumento, se acudió a la organización seleccionada para darse respuesta a los cuestionarios y así poder reunir la información para posteriormente tabular los resultados y su análisis.

4. Análisis de los resultados.

Una vez tabulados y teniendo cada respuesta su valor, se llevo a cabo el análisis de los mismos, que nos condujo a formar una conclusión válida.

5. Conclusiones.

Conocer el estado de satisfacción en que se encontraban las personas que laboran en las empresas estudiadas, posteriormente se determinó el grado de importancia que éstos

le dieron a las variables de nuestro interés y se formularon las posibles soluciones laborales.

1.14. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se elaboraron las distribuciones de frecuencias así como el histograma con los datos dados.

Una vez listos los histogramas listos, se procedió a analizar de manera conjunta los resultados para así poder dar una opinión válida y real acerca de los resultados obtenidos.

1.15. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Es importante conocer todo lo que conlleva el ambiente organizacional, ya que posiblemente este íntimamente relacionado con el desempeño de las personas que laboran en las mismas.

Se supone que el modo de actuación de las personas algunas veces está determinado por su estado de ánimo, éste varía de acuerdo a diversas situaciones, siendo en estos momentos de nuestra importancia lo relacionado con el ambiente de trabajo, ya sea favorable o desfavorable. Se puede decir que éste también engloba a la estructura, tecnología y ambiente exterior.

Por todo lo anterior se debe tratar de mantener o crear un agradable ambiente de trabajo para que el desempeño de los integrantes de la empresa sea óptimo.

Finalmente, la importancia de ésta investigación es hacer hincapié en que se debe contar con una serie de factores que, en conjunto, nos lleven a un ambiente laboral que propicie a un desempeño excelente, tanto de las personas como de los recursos de la misma.

1.16. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se tomaron en cuenta como limitaciones, la falta de disponibilidad de la empresa a estudiar, esto significa, que talvez nos proporcione poca accesibilidad a sus instalaciones y por lo consecuente a la aplicación del instrumento de medición.

También se pronosticó el "sí" contar con disponibilidad de la empresa más "no" con la de los empleados, que finalmente eran los que nos interesaban.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Partiendo de los experimentos en la Western Electric, en Hawthorne, fue elaborada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de dirección, por los sociólogos Mayo y Roethlisberger.

A través de la integración de los individuos dentro de un grupo, en su empresa; en otras palabras, en orden de las relaciones de producción y a través de la identificación con el propio trabajo, debería, según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitándose los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionismo, se encuentran junto con el mejoramiento de las condiciones

psicológicas y fisiológicas del trabajo, la eliminación del antagonismo en las relaciones entre trabajador y supervisor, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación.

La fuerte racionalización del factor humano, la humanización y la armonía buscan en definitiva la elevación de eficiencia y el aumento de utilidades.¹

Son tres las aportaciones que sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo:

- a. La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b. La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- c. El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino, a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.²

¹ Ríos Szalay - Paniagua Aduna 1997 Orígenes y perspectivas de la Administración. Editorial Trillas México Págs. 103 - 104

² Ididem pág. 111

2.1.1. Aportaciones y limitaciones del enfoque de las relaciones humanas.

Aportaciones.

- Mejoró la perspectiva clásica que consideraba a la productividad como exclusiva de un problema de ingeniería.
- Se redescubrió el antiguo principio de Robert Owens, según el cual, un interés por los trabajadores "máquinas vitales" pagaría dividendos.
- Se recalcó la importancia del estilo del gerente y con esto se revolucionó la formación de administradores.
- La atención fue centrándose en enseñar las destrezas administrativas en lugar de las habilidades técnicas.
- El trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.
- Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Limitaciones.

- Presentaba algunas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.
- El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico-racional"; pero no describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo.
- No aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

- El ambiente social es solo un factor más que influye en la productividad.³

2.2. EL INDIVIDUO

El hombre es un ser bio-psico-social, con una serie de necesidades que requiere satisfacer para lograr la realización en la vida; según Maslow las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- **Fisiológicas.** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- **De seguridad.** Seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **De afiliación.** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **De estima.** Factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

³ Stoner - Wankel 1989 Administración Prentice Hall 3 edición México

- **De autorrealización.** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende exclusivamente de agentes externos, por lo que supone en el hombre, el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que enfrentarse diariamente.

Al hablar de la persona en la organización, deben estar presentes una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, tales como comportamiento, estructura, medio, tecnología; como se señaló, el hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una fórmula, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes

para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona bases que determinan como será en el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organización, y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

2.3. LA PERSONALIDAD

Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir, que es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo

distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica a los individuos, en cuatro tipos de personalidad:

- extrovertidos o introvertidos
- sensibles o intuitivos
- racionales o pasionales
- perceptivos o juiciosos.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, también debemos conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones:

- **La orientación a la realización.** Las personas están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.
- **El autoritarismo.** Quienes tienen una personalidad autoritaria guardaran una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.
- **Maquiavelismo.** Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.
- **Autoestima.** Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, ésta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior. En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones

menos importantes. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

- **Locus de control o lugar de control.** Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.
- **Auto monitoreo.** Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- **Toma de riesgos.** Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios

el grado en que se adopten los riesgos, depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

2.4. CONCEPCIONES DEL CLIMA LABORAL

Prácticamente es un concepto nuevo. Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como las aptitudes y características físicas y psicológicas, y a cambio, la empresa presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias.

La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima es de suma importancia para el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al mundo exterior.⁴

2.5. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL AMBIENTE LABORAL

Para poder adentrarnos en el tema a estudiar, se necesita tener presentes ciertas definiciones, tales como:

⁴ BRUNET, LUC 1992 El clima de trabajo en las organizaciones.
Trillas México Pág. 11

- **Personas.** Son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones. Son aquellas que constituyen el sistema interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales, y otros que si lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan.⁵
- **Estructura.** Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Existen diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización, todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. Está relacionada principalmente con el poder y los deberes. Las relaciones son las principales causantes de problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.⁶
- **Tecnología.** Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Por lo que construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología

⁵ KEITH, DAVIS 1991 Comportamiento humano en el trabajo Mc Graw - Hill México Pág. 5

⁶ Ibidem Pág. 6

resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo.⁷

- **Medio.** Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por si misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre si e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.⁸

2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem Pág. 6-7

directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg, manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

El clima reacciona frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, tales como: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En conclusión, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.⁹

2.6.1. ¿Que es clima organizacional?

Un enfoque sobre el concepto de Clima Organizacional, que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

⁹ Denison, Daniel 1992 Cultura corporativa y productividad organizacional.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones anteriores, podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: *El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) **Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- b) **Responsabilidad (*empowerment*).** 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 y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) **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.
- d) **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.
- e) **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 pares como entre jefes y subordinados.
- f) **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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- h) **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.¹⁰

¹⁰ Gonçalves, Alexis P. 1997 "Dimensiones del clima organizacional" Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

2.6.2. ¿Cómo medir el clima organizacional?

Diversos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.6.3. Importancia del clima laboral

Refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, debido a su naturaleza, todo lo anterior se transforma en elementos del clima.

Se considera importante analizar y diagnosticarlo por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir su atención.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever problemas futuros.

De esta manera, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal forma que pueda administrar lo más eficazmente su empresa.*

2.6.4. Componentes del clima organizacional

Trata a cerca de la interacción de los componentes tales como:

- Comportamiento de los individuos y grupos
- Estructura y procesos organizacionales

Los antes mencionados, se unen para crear un clima organizacional que lleva a producir los resultados, reflejados a nivel del rendimiento organizacional, ya sea individual o en grupo.

2.6.5. Dimensiones del clima

El elemento crucial en el clima organizacional, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones

y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Otro rasgo importante es el estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Las dimensiones que toma en cuenta Likert son:

- Métodos de mando
- Naturaleza de las fuerzas de motivación
- Naturaleza de los procesos de comunicación
- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
- Toma de decisiones
- Fijación de los objetivos o de las directrices
- Procesos de control
- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

2.7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más

importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Definición: es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.¹¹

Así como la organización tiene expectativas respecto a las actitudes, talentos y potencial de desarrollo de sus miembros, éstos también tienen expectativas en torno a ella. Las personas buscan o forman una organización porque esperan que su participación en ella satisfaga algunas de sus necesidades personales.

A la interacción entre personas y organización se le conoce como "proceso de reciprocidad": la organización espera que las personas realicen sus tareas, y les concede incentivos y recompensas, mientras que las personas ofrecen sus actividades y trabajo, en espera de ciertas satisfacciones personales.

¹¹ Chiavenato, Idalberto 2000 Introducción a la teoría general de la admón. Editorial Mc Graw - Hill México Págs. 601

2.7.1. Variables del comportamiento organizacional

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad.** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables

por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo.** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

2.7.2. Fundamentos del comportamiento individual

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la **conducta** como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber como la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- La *socialización* que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
- El *cambio* de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La *afiliación* social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- La *estructura y dinámica* de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La *Personalidad y la sociedad* las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.

- La *comunicación interpersonal*, los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- La *comunicación no verbal* se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- La *cognición social* abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual, uniremos estas ideas con lo que el Comportamiento Organizacional define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

2.7.3. Comportamiento del trabajador mexicano

Existen dos factores inherentes al desempeño del trabajador, los cuales son el comportamiento y la personalidad.

En México, se tiene una idiosincrasia, una forma de ser, una personalidad peculiar, la cual es importante considerar a fin de descubrir qué es lo que motiva o frustra al personal.

El trabajo está en función de la personalidad. En nuestro medio laboral mexicano donde contamos con un verdadero campo de comunicación informal y de interminables celebraciones, permite el menor trabajo posible y mayor goce y ausencia al trabajo hasta donde se permita. Lo cual, es congruente con nuestra cultura nacional, pero poco productivo para las organizaciones. Entre los hechos relacionados con lo descrito anteriormente, podemos mencionar:

- Propensión a socializar en exceso acompañados de bebidas alcohólicas.
- Obligada celebración de cumpleaños del jefe
- Obligado día de descanso por el cumpleaños del trabajador
- Día en que nació un familiar
- Aniversario de la organización
- Día de pago (cada quincena por lo regular)

También podemos encontrar aspectos psicosociales sobresalientes como:

- Familia
- Salubridad
- Mantenimiento
- Comunicación

- Amistad
- Educación
- Placer
- Seguridad
- Producción
- Lo patrimonial
- Lo religioso
- Administración
- Lo ético
- Prospectiva
- Política

Una característica casi común para los trabajadores, es la inferioridad o autodevaluación, algunas evidencias de ésta son:

- Impuntualidad. Integra nuestra cultura. Falta de administrar nuestro tiempo y respetar el de los demás.
- Malinchismo. Afectos a sobrevaluar lo extranjero aunque sea de calidad inferior.
- Influyentismo. Recomendaciones.
- Despilfarro. Poses generosas.
- Fanfarronería. Alarde de lo que no se tiene.
- Anarquía. Rebeldía a la autoridad.
- Suciedad. Falta de civismo.

Los mexicanos también tenemos valores, tales como la seguridad emocional que el hombre adquiere dentro de la familia mexicana, es superior al de otros países o culturas.

Gracias a esto, el mexicano aprende valores como el afecto, la cooperación y la lealtad.

También tenemos actitudes adaptativas y flexibles, esto ayuda a aminorar las frustraciones, propicia la cordialidad y la armonía, acepta la divergencia de opiniones, y fomenta el servicio a los demás y la cooperación. El sentido del humor nos permite ser alegres, sociales y por lo consecuente con superar adversidades. Otra característica es el ingenio, éste implica reflexión hacia el desarrollo de la creatividad.¹²

2.8. ACTITUDES

Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo.

Son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea. Nuestras actitudes tienen un impacto sobre la forma en que vemos o juzgamos nuestro medio de trabajo.

Como administradores debemos de estar interesados en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

¹² Prof. Ramón Montes Barreto Abril 1998 Adminístrate Hoy Año IV Núm. 48 Pág. 36-38.

Las personas se comportan de maneras muy distintas a las de sus semejantes, tienen actitudes ante ciertas situaciones diferentes a las de los demás. Sin embargo la conducta de las personas esta muy ligada a la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas.

Muchas veces la conducta de las personas se ve influenciada directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Las personas tienden a escuchar a los que lo rodean por su necesidad de pertenencia.

La mayor causa de la conducta humana es la satisfacción de necesidades. Puesto que ella es el móvil más importante de los seres humanos.

2.9. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

Hay tres partes de las actitudes que ayudan a los gerentes a entender las reacciones en el comportamiento futuro, éstas son:

- Un *sentimiento* de relativo placer o dolor
- *Pensamientos* objetivos
- Y las *intenciones* del comportamiento.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado, también podría referirse a 1 nivel general de actitudes dentro de un grupo. Los estudios sobre la satisfacción en el empleo con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que éstas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera.

Ésta se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. La satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que se puede declinar aún más rápido de lo que se tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden establecer ahora las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente.¹³

2.9.1. Efecto de la satisfacción sobre el desempeño

Debido a que la satisfacción tiende a reflejarse en el efecto de desempeño de los empleados, los investigadores han dedicado un gran número de sus investigaciones para poder evaluar el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad del empleado, el ausentismo y la rotación.

¹³ Op cit 5 Pág. 203

- En la productividad: "un trabajador feliz es un trabajador productivo".¹⁴
- En el ausentismo: debido a que los empleados insatisfechos tal vez son los que más falten al trabajo. Esto no solo se debe a la insatisfacción, sino que muchas empresas proporcionan beneficios a las ausencias causadas por enfermedades, por lo tanto, tienden a tomarse días libres incluso cuando están satisfechos laboralmente
- Y la rotación: ésta depende de factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización.¹⁵

2.10. AMBIENTE DE TRABAJO

El trabajo trata de conseguir que los tres elementos fundamentales de la producción: hombres, máquinas y materiales, junto con el puesto en el que se desarrollan sus tareas y el ambiente en el que están inmersos, reúnan las características precisas para que los artículos o servicios fabricados sean competitivos en el mercado.

¹⁴ Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 154

¹⁵ Ibidem Pág. 155

Tanta importancia adquiere el estudio de las condiciones existentes en el centro de trabajo que la Administración Pública ha dictado la OGSHT (Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo) de obligado cumplimiento en las empresas.

Como consecuencia del trabajo, el ambiente en el que se desarrollan las tareas productivas va cambiando, influyendo y alternando la salud del trabajador; por lo tanto, se van modificando las condiciones iniciales del puesto de trabajo.

Las principales causas que modifican el medio ambiente pueden clasificarse en las siguientes:

- Las *físicas* existentes en los trabajos mecánicos o manuales; éstas producen cortes, caídas, etc. Si se realizan tareas en condiciones anormales de calor, frío, humedad, presión, etc., el operario sufre una gran fatiga que le obliga a realizar mayor número de descansos.
- Las *químicas* que contaminan el ambiente están producidas por el desprendimiento de sólidos, líquidos, gases o vapores. Estos productos, cuando son nocivos, crean en el operario, además de una fatiga innecesaria, accidentes y enfermedades profesionales.
- Las *biológicas*, motivadas por la existencia de bacterias y parásitos pueden crear epidemias, enfermedades, etc.
- Las *psicológicas*, nacidas por la ejecución de ciclos cortos y repetitivos, por los horarios de trabajo, etc., crean problema de insatisfacción personal.

- Las *sociales* nacidas de la masificación. La precocidad económica de la juventud, las crisis, las huelgas, etc., modifican el equilibrio emocional del trabajador.
- Las *morales*, nacidas como consecuencia de una disminución de los valores espirituales, familiares, religiosos, también ejerce su influencia y afectan a la salud de los individuos.

2.11. ESTRÉS

French, Rogers y Cobb lo definen como "discordancia entre las habilidades de una persona y las exigencias de su tarea, por un lado, y por el otro, como una discordancia entre las necesidades de la persona y las que se pueden satisfacer a través del entorno".

McGrath dice que existe estrés cuando la situación de contexto crea exigencias que van más allá de la capacidad y los recursos de una persona que debe enfrentarse a esto en condiciones que implican diferencias entre las recompensas esperadas y los costos del logro de estas demandas, en comparación con aquellas que no se logran. En lo anterior interviene la capacidad, las necesidades y la interacción del entorno.

El origen del estrés puede ser positivo (oportunidad) o negativo (obligación) y puede tener como resultado el rompimiento de la armonía psicológica o fisiológica.

2.11.1. Estrés organizacional

Las principales fuentes de estrés en la empresa son la naturaleza de la tarea, su contexto físico, la naturaleza de las relaciones interpersonales, la tecnología empleada, así como el entorno organizacional. Mientras haya una mayor concordancia entre el individuo y su tarea, son más favorables las condiciones para mantener un estrés óptimo.

El estrés profesional, según Weiman, representa la suma total de los factores vividos en relación con el trabajo, los cuales afectan la armonía psicosocial y fisiológica del trabajador.

2.12. DAÑOS PROFESIONALES

El ambiente agresivo existente en los puestos de trabajo pueden producir: accidentes, enfermedades profesionales, fatiga, insatisfacción, envejecimiento prematuro.

Las disciplinas fundamentales que se utilizan para evitarlos son:

- Seguridad e Higiene en Trabajo
- Orden y Limpieza
- Ventilación
- Iluminación
- Acondicionamiento térmico

- Acondicionamiento cromático
- Ruidos y vibraciones
- Horarios de trabajo
- Ergonomía

2.12.1. Seguridad e higiene en el trabajo

Se trata de eliminar o de reducir los riesgos profesionales que un ambiente laboral agresivo pueden dañar al trabajador. La *seguridad* lucha contra los accidentes de trabajo. Y la *higiene industrial* lucha contra las enfermedades profesionales actuando sobre el ambiente de trabajo. Lo mide, valora, corrige, purifica y controla de manera que no pueda ser agresivo a la salud del trabajador.

2.12.2. Orden y limpieza

Estos dos factores son complementarios entre si; además de que son indispensables en toda organización del trabajo.

- Orden. Nada se habrá conseguido con la colocación funcional de las maquinas o herramientas si en los suelos o pasillos existen materiales que molesten. Si al conocido refrán "Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa" se le agrega que los materiales y herramientas deben estar colocados en los dispositivos que faciliten su posterior utilización, que estén ordenados de acuerdo con la secuencia de los trabajos a ejecutar y siempre en

perfectas condiciones de uso, se habrá conseguido eliminar el elemento "Buscar", por otro lado las tareas a realizar serán más sencillas, cómodas y seguras.

- **Limpieza.** Es necesaria para aumentar la productividad de la empresa al simplificarse los desplazamientos, pero sobre todo, para disminuir los riesgos de enfermedades infecciosas y accidentes de trabajo.

La OGSHT cree, que el problema de la limpieza es muy importante y por ello ha dictado unas disposiciones haciéndolas cumplir en:

- Locales de trabajo.
- Estado de las superficies de suelos, escaleras, etc.
- Aseo de los trabajadores.

2.12.3. Ventilación

El aire existente en los locales debe ser lo más puro posible para que las tareas que se hayan de ejecutar en los diversos puestos de trabajo se realicen en las mejores condiciones.

Es natural que se deteriore el aire de los locales de trabajo. Por un lado tenemos la respiración y la propia sudoración del operario y, por otro el desprendimiento de polvos, gases, vapores y demás producidos en los procesos productivos, que poco a poco van enrareciendo el aire.

La OGSHT, velando por la salud y bienestar de los trabajadores señala, entre otra, las condiciones que deben cumplir los locales de trabajo respecto a:

- Renovación del aire viciado.
- Eliminación de polvos, fibras, humos, gases, vapores, o neblinas.

Concentraciones máximas admisibles de elementos contaminantes

2.12.4. Iluminación

La experiencia ha demostrado que una iluminación adecuada mejora el rendimiento de una fabrica al disminuir la fatiga visual de los operarios, descender el número de piezas defectuosas y lo más importante, reduce el riesgo de accidentes. Se debe procurar trabajar siempre que se pueda con luz natural y cuando la iluminación no sea suficiente se empleará luz artificial.

La OGSHT dicta las siguientes disposiciones:

- Cuando exista iluminación natural se evitará en lo posible la artificial.
- Se procurará que la intensidad luminosa en cada zona de trabajo sea uniforme, evitando los reflejos y deslumbramientos del trabajador.
- Se realizará una limpieza periódica para asegurar su constante transparencia.

- El área de las superficies iluminantes representará, como mínimo, un sexto de la superficie del suelo del local.

Las disposiciones más importantes que corresponden al alumbrado artificial y que aparecen en la OGSHT, hacen referencia a:

- Combinar la luz natural con la artificial.
- Buscar una iluminación uniforme.
- Eliminar los deslumbramientos.
- Considerar la iluminación fluorescente.

No hay que olvidar la importancia que posee en el alumbrado artificial la limpieza periódica de las lámparas y reflectores. El polvo que rodea a las lámparas evita la transmisión del calor y como consecuencia lógica se calientan excesivamente y se funden con facilidad. Por otra parte el polvo se coloca en las pantallas reflectoras y hacer bajar la intensidad luminosa hasta un 50 %.

2.12.5. Acondicionamiento térmico

La importancia del análisis del factor térmico se deduce al conocer su gran influencia sobre el rendimiento en el trabajo y por los efectos que produce en el organismo humano.

Estudios experimentales señalan que el descenso del rendimiento del trabajador en muchos casos es ocasionado por

la temperatura ambiente, la humedad relativa y la velocidad del aire.

En cuanto a las disposiciones legales recogidas en la OGSHT, hacen referencia a:

- Evitar las fuertes variaciones de temperaturas en los centros de trabajo.
- Indicar las temperaturas idóneas para cada tipo de trabajo.
- Limitar la permanencia del operario en aquellos puestos de trabajo en los que exista excesivo calor o frío.
- Exigir la protección de los trabajadores en evitación de las radiaciones directas o indirectas producidas por un foco de calor de temperatura excesiva.

2.12.6. Acondicionamiento cromático

Los colores empleados al pintar las oficinas, talleres, máquinas, etc. influyen enormemente en el ambiente de trabajo. Los principales efectos producidos por los colores pueden clasificarse así:

a) Físicos :

- Poder de reflexión. Es muy alto para los colores claros y bajo para los oscuros. Esta propiedad se aprovecha para ahorrar energía eléctrica en el alumbrado, al pintar el techo de blanco y las paredes de tonalidades claras.

- Legibilidad a distancia. El contraste existente entre un texto pintado con un color determinado y el fondo que lo soporta, establece una serie de combinaciones de dos tonalidades.

b) Sensaciones y efectos: Para crear un buen ambiente laboral a la vez que se mejora la productividad en los puestos, se pintan los locales industriales de trabajo basándose en los factores señalados anteriormente.

c) Informativos : Una de las aplicaciones utilizadas en la industria con el uso de los colores, es la dedicada al suministro de información a través de los llamados :

- Colores de seguridad: son el rojo, el amarillo y el verde, empleándose el azul para destacar la información que se quiere transmitir.
- Colores de señalización : identifican los gases, vapores, líquidos que existen en los recipientes a presión, los que circulan por las tuberías... o las fases de una corriente eléctrica

2.12.7. Ruidos y vibraciones

El ruido es uno de los factores más perjudiciales en el ambiente laboral porque:

- impide la conversación.

- crea irritabilidad en las personas.
- disminuye la productividad en los talleres.
- aumenta los accidentes laborales.
- produce sorderas profesionales.

Tanta importancia adquiere el factor ruido en la industria que el propio Consejo de las Comunidades Europeas señala los criterios de aplicación, que aunque no sean de obligado cumplimiento, deben ser tenidos en cuenta. Algunos criterios son:

- Cuando la exposición ponderada al ruido sea superior a 85 db, los operarios deberán estar informados de los riesgos profesionales y deberán usar protecciones
- Cuando la exposición ponderada sea superior a 90 db: el operario deberá tomar medidas técnicas para reducir el ruido o el tiempo de exposición del trabajador. Se dotará a los operarios de elementos protectores y se la realizarán reconocimientos médicos periódicos de carácter obligatorio.

2.12.8. Horarios de trabajo

Hoy en día no se puede afirmar que un horario sea mejor que otro porque su duración y distribución de la jornada laboral a lo largo de las horas del día, no solo repercute en la producción, sino también en el equilibrio físico, mental y social del trabajador.

- Físico. Exigiendo el trabajo un consumo de energía para que el organismo recupere ese gasto, es preciso que el operario realice una serie de descansos cuya duración e intervalos dependerá del tipo de labor desarrollada.
- Mental. Ya que el trabajador posee una capacidad creadora es necesario para el desarrollo de su iniciativa la ejecución de trabajos variados. Los trabajos cortos y repetitivos crean en el operario un desequilibrio que es preciso combatirlo.
- Social. Los buenos horarios de trabajo son aquellos que permiten al operario llevar su vida particular, familiar, etc. y de esta forma satisfacer sus necesidades.

Al establecer los horarios de trabajo una empresa debe tener en cuenta, además de la actividad que desarrolla, su localización, las características de su entorno, etc., e incluso formar varios horarios para que el trabajador pueda elegir. En líneas generales, los horarios largos no son muy productivos porque a la larga produce fatiga en el operario que no se pueda recuperar para el día siguiente y como consecuencia lógica aumentan las piezas defectuosas, los ciclos de trabajo y lo que es peor, la posibilidad de accidentarse.

Se debe procurar la creación de horarios flexibles, éste tipo de horario de trabajo está muy aplicado en las empresas de servicios y en los puestos administrativos, pero no tanto en los puestos ocupados por la mano de obra directa.

El horario flexible consiste en establecer una parte importante del tiempo en fijo y el restante en variable a la libre disposición del operario con el compromiso de cumplir un número obligatorio de horas, por semana o por meses.

Entre las ventajas que presenta el establecimiento de los horarios flexibles, tanto para los trabajadores como para la empresa, se citan las siguientes:

1. Los trabajadores :

- Pueden resolver los problemas familiares.
- Desaparecen los problemas de transporte.
- Se elimina la llamada "Psicosis del retraso".
- Pueden ejecutar otras ocupaciones personales.
- Al auto controlarse se hacen más responsables, etc.

2. La empresa aumenta su clima laboral y como consecuencia :

- Disminuyen los conflictos.
- Aumenta la productividad.
- Disminuyen los accidentes y el absentismo.
- Mejoran las relaciones laborales, etc.

2.12.9. Ergonomía

Se puede definir la como la ciencia que estudia la manera de planificar y programar las tareas productivas y de diseñar los puestos de trabajo, para conseguir que los medios tecnológicos de la producción se adapten a las

características físicas de los operarios y se realicen las diversas tareas productivas con el máximo rendimiento y la mínima fatiga posible, tanto física, como mental.

2.13. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Éstas son:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que

constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II. Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo Participativo.

- Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- Sistema IV. Participación en grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.14. NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, y que constituya salud económica de la organización.

Un programa típico comprende aspectos como:

- Comunicación abierta;
- Sistemas equitativos de premios;
- Interés por la seguridad laboral;
- Participación en el diseño de puestos.

Los programas de calidad de vida en el trabajo, aparte de mejorar el sistema sociotécnico, suelen desarrollar las habilidades, reducir el estrés ocupacional y establecer relaciones cooperativas entre la dirección y los empleados.

La calidad de vida en el trabajo es un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, la cual se centraba en la especialización y eficiencia para la realización de tareas; luego se utilizó la división del trabajo, jerarquía rígida y estandarización de la mano de obra; todo esto para disminuir los costos.

Lo anterior llevó a diversos problemas, ya que existía una excesiva división de la tarea y sobre dependencia en reglas, procedimientos y jerarquía. Los trabajadores

especializados se encontraban aislados socialmente de sus compañeros, debido a que podía disminuir el interés de los demás. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo, así como la disminución de calidad. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones.

Como respuesta la dirección aumento los controles, incremento la supervisión y se organizó rígidamente; lo cual empeoró la situación, ya que deshumanizó el trabajo.

El nuevo enfoque ofrece un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el tecnológico. Los ambientes laborales, y los empleos existentes en ellos, requieren de la adaptación tanto de las personas como de la tecnología.

Se propone un trabajo humanizado, donde lo que se busca es emplear las habilidades más avanzadas de los empleados y al mismo tiempo ofrecer un ambiente que aliente a mejorar las habilidades. La idea es que el recurso humano no sea solo utilizado sino que también desarrollado.

El trabajo debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como la ciudadanía, esposo y padre. Esto es, que el trabajo debe contribuir a toda la sociedad.

Se debe ofrecer lo mejor tanto para los trabajadores, los empleos, la tecnología y el ambiente. Para esto es necesario un reajuste continuo de los factores antes mencionados, con el fin de mantener el equilibrio.

2.14.1. Las relaciones humanas en la empresa y la calidad

Las relaciones humanas en la empresa se deben promover por la importancia que tiene la persona humana. El respeto a la dignidad humana debe de estar muy encima de consideraciones económicas.

La calidad sólo se puede lograr por el esfuerzo conjunto de todo el personal de la empresa. Para esto es necesario la existencia de armonía, colaboración y respeto a las personas que laboran, desde el más alto funcionario hasta el que hace el aseo.

Muchas veces el problema en las empresas no está en las órdenes que se dan, sino en la manera de comunicarlas. Se puede ser estricto y amable a la vez. Es fundamental que antes de tomar una decisión se tome en cuenta la opinión del personal al que afectará.

En un clima de armonía todos pueden y deben hacer un esfuerzo por lograr la calidad. Un ejemplo de la armonía con calidad es el de la aplicación de los "círculos de calidad", éstos son grupos de trabajo propiciados por la empresa, en los cuales se reúne periódicamente un grupo de trabajado de varios niveles jerárquicos, para estudiar cómo mejorar la calidad y la productividad.

Lo anterior lleva a crear un clima de colaboración y de interés por la calidad, y por lo tanto una buena comunicación. Todo esto porque el empleado sabe que sus

proposiciones se escucharán y evaluarán, y finalmente serán puestas en práctica, si son convincentes.

2.15. CLIMA PARA LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO

Actualmente las organizaciones se han interesado en comprender cuáles son las características de un clima que favorezca la creatividad de sus integrantes e impulsen el cambio; de ahí se reconoce el vínculo entre la forma en que los individuos perciben el clima organizacional y su productividad.

Eckvall afirma que "el clima afecta procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el aprendizaje y la motivación, afectando por tanto la eficiencia y productividad en la organización, así como su capacidad para innovar, y la satisfacción y bienestar de que pueden disfrutar sus miembros".

El proceso de cambio se ha vuelto un tema relevante desde hace algunos años debido al ritmo de las organizaciones y los individuos.

Hay un vínculo importante entre el clima creativo y el cambio, el primero se basa en la habilidad de los miembros de la organización para concebir, construir y convertir en nuevas formas de comportamiento una nueva realidad organizacional y para transformarse en respuesta a los cambios y a la innovación requerida. Esta habilidad está

vinculada en gran medida a la existencia de un clima propio para el cambio.

El cambio consiste en un proceso de transformación. En cambio, la creatividad, además de ser un proceso de transformación, involucra capacidades complejas especialmente cuando implica la anticipación, la comprensión y el manejo del cambio.

Kanter define el cambio como la cristalización de nuevas posibilidades de acción basadas en la reconceptualización de los esquemas o paradigmas de la organización.

La introducción de cambios requiere de una planeación y dirección conscientes. Lo importante es dirigir el proceso del cambio en lugar de permitir que el cambio dirija o condicione otros procesos de la organización.

Cuando se busca introducir cambios en una organización es importante comprender la diferencia entre cultura y clima:

- a) Cultura. Conjunto de valores, creencias, historia y tradiciones que reflejan las bases más profundas de la organización.
- b) Clima. Patrones de conducta recurrentes, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida de una organización.¹⁶

¹⁶ Kanter, R. M. 1983 "Los amos del cambio" Simon & Schuster New York

Todo lo anterior influye en la manera como percibirán el cambio y actuarán frente a él. Por lo cual, es importante comprender el proceso del cambio para poder establecer las condiciones propias y lograr los objetivos buscados; esto implica que los conductores del proceso deben contar con clara voluntad de dedicar más tiempo y energía tanto al proceso de planeación como de implantación, para así poder establecer las bases que permitan la aceptación del cambio y la participación motivada por parte de los miembros.

Un clima favorable para la creatividad se basa en la habilidad de los miembros de una organización para concebir y construir una nueva realidad organizacional con base en nuevas formas de compartimiento, y para transformarse en respuestas a los cambios y la innovación requerida.

Debido a la importancia del clima como factor en la creatividad e innovación, Ekvall diseñó un instrumento para establecer dimensiones relacionadas con un clima favorable para el desarrollo de las mismas. A este instrumento se le denominó Situational Outlook Questionnaire (Cuestionario de la perspectiva situacional) donde se identificaron 9 dimensiones, las cuales son:

- **Desafío y compromiso.** Grado en que las personas se encuentran involucradas en las operaciones diarias, metas a largo plazo y visiones. En altos niveles significan que la gente se encuentra intrínsecamente motivada y comprometida para contribuir al éxito de la organización.

- **Libertad.** Independencia de conducta que puede ejercer la gente en la organización, en un clima con mucha libertad, se caracteriza por una cierta autonomía para definir su trabajo. Las personas son capaces de decidir sobre sus actividades cotidianas, toman la iniciativa para adquirir y compartir información, hacer planes y tomar decisiones acerca de su trabajo.
- **Confianza y apertura.** Seguridad emocional en las relaciones. Con cierto nivel de confianza, los individuos pueden abrirse genuina y francamente entre sí.
- **Tiempo para idear.** Cantidad de tiempo que la gente puede utilizar para generar nuevas ideas. Cuando se dispone de mucho tiempo para idear, hay posibilidades de discutir y probar impulsos y sugerencias frescas que no han sido planeadas o incluidas en la definición de tareas.
- **Juego/humor.** Expresión de espontaneidad y naturalidad de trabajo, es decir, la gente se divierte en el trabajo.
- **Conflicto.** Tensiones personales y emocionales en la organización. Cuando el nivel es alto, los grupos e individuos experimentan aversión y hasta odio entre ellos.
- **Apoyo a ideas.** Forma como se trata a las nuevas ideas.
- **Discusión.** Enfrentamientos y desacuerdos entre puntos de vista, ideas, experiencia y conocimientos. Esto impulsa a la gente a presentar sus ideas a revisión y consideración de los demás.
- **Aceptación de riesgos.** Tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad en el lugar de trabajo.

El clima organizacional es más susceptible de favorecer los cambios en la medida que se estructura a partir de los comportamientos y conductas cotidianas de los primeros.¹⁷

2.16. PRODUCTIVIDAD

John Kendrick la define como "la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos de recursos, humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción".

Su importancia radica en que es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad es una actitud de la mente. Busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, requiere un sin fin de esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

¹⁷ Ekvall, G. 1983 "Clima, estructura e innovaciones de organizaciones un marco teórico y un experimento" Consejo sueco para la gerencia de comportamiento organizacional. Estocolmo, Suecia.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

3.1. TABULACIONES

En éste capítulo se muestran las tablas de tabulaciones referentes a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los 15 miembros que conformaron la muestra de ésta investigación.

En las tablas se muestran las respuestas que dio cada uno de los miembros que respondieron a las 46 preguntas realizadas.

En las siguientes tablas se presenta la información arrojada por los diferentes factores, con los cuales pudimos medir a los trabajadores dentro de la empresa estudiada.

TRABAJO EN EQUIPO																										
16			17			18			19			20			21			22			23					
S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.
	X			X			X			X			X			X			X			X				
	X			X			X			X		X			X			X			X		X			
X				X			X		X			X		X			X			X			X			
	X			X			X			X			X			X		X			X		X			
	X			X	X		X		X			X		X			X			X			X			
	X			X			X	X				X			X			X			X		X			
	X			X			X			X			X			X			X			X				
	X			X		X		X		X			X		X			X		X			X			
X			X				X		X		X			X			X			X		X				
	X			X			X		X		X		X			X		X			X		X			
	X			X			X		X		X		X			X			X		X		X			
	X			X			X		X		X		X			X			X		X		X			
X				X			X		X			X			X			X			X		X			
	X		X			X			X			X			X			X			X		X			
3	12	0	2	9	4	1	9	5	3	12	0	3	11	1	1	14	0	0	12	3	2	13	0			

SATISFACCIÓN																													
24			25			26			27			28			29			30			31			32					
S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.
	X			X			X			X			X	X			X			X			X						
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
	X			X			X			X			X	X			X			X			X	X					
0	7	8	0	4	11	0	6	9	0	8	7	0	0	15	0	15	0	0	10	5	0	6	9	0	5	10			

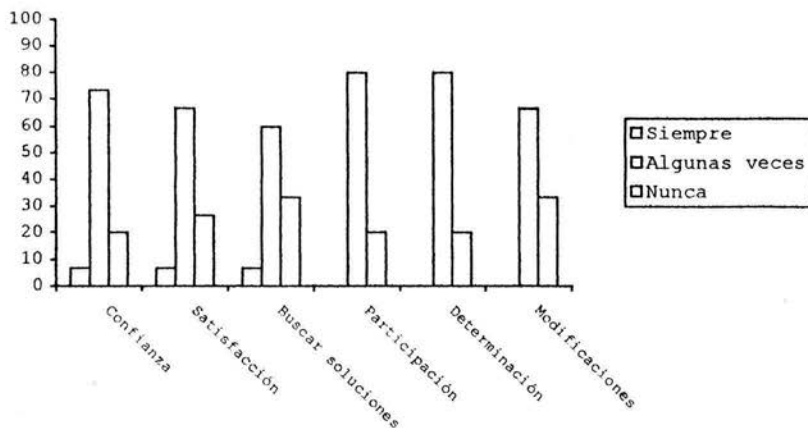
DESEO DE CAMBIO																				
33			34			35			36			37			38			39		
S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.
	X			X			X		X			X		X			X			
X				X			X			X		X	X				X			
	X		X				X			X		X		X			X			
	X			X			X		X			X		X			X			
		X		X			X			X			X	X				X		
		X		X			X			X			X	X				X		
X			X				X		X			X		X			X			
X				X		X				X			X	X			X			
	X		X			X			X		X		X		X		X			
	X			X			X		X			X			X		X			
		X	X				X		X			X		X			X			
	X			X			X		X			X			X		X			
		X		X			X		X			X	X				X			
	X			X			X		X			X	X				X			
3	8	4	4	6	5	0	4	11	0	10	5	0	5	10	6	6	3	0	12	3

RESPONSABILIDAD																				
40			41			42			43			44			45			46		
S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.	S	A.V.	N.
X			X			X			X			X			X			X		
	X			X		X				X			X			X		X		
X			X				X		X			X			X			X		
X				X			X		X			X				X		X		
	X		X				X		X			X		X		X		X		
	X			X			X		X			X		X		X		X		
X				X			X		X			X			X		X		X	
X			X				X		X			X		X		X		X		
	X		X				X		X			X			X		X		X	
	X			X			X		X			X		X		X		X		
	X		X				X		X			X		X		X		X		
X				X			X		X			X		X		X		X		
7	8	0	8	7	0	5	10	0	8	7	0	3	12	0	2	10	3	6	9	0

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según los datos arrojados por cada factor, se presentará el porcentaje que cada uno de estos representa, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas.

Influencia

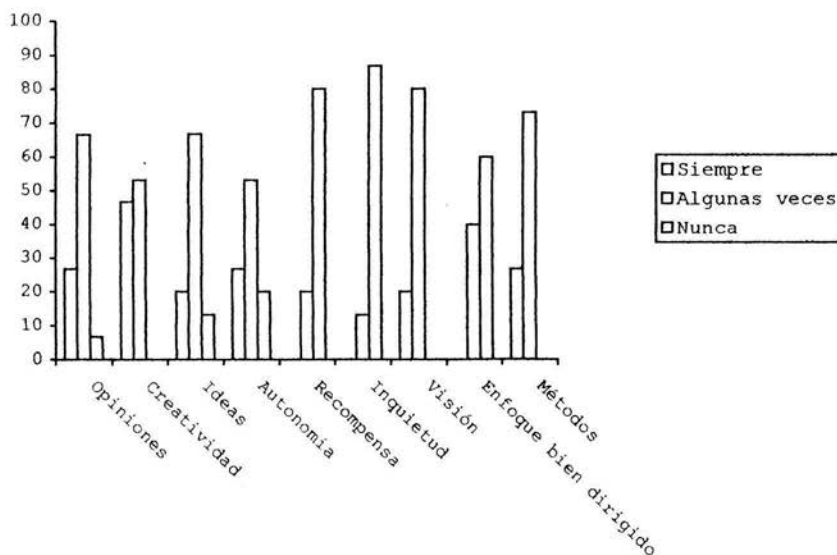


- 73.3% dijo no sentir que la empresa confíe en sus capacidades plenamente, ya que no les proporciona absoluta libertad de decisión.
- 66.6% no se sienten totalmente satisfechos, ya que no se les permite tomar decisiones importantes;
- 60% contestó que no siempre tratan de buscar soluciones a sus problemas;
- 80% esporádicamente participan abiertamente en la decisiones de la empresa;

- 80% dijo no siempre contar con la libertad de decidir como realizar su trabajo; y,
- 66.6% dijo que solo algunas veces sienten tener la suficiente seguridad para realizar modificaciones.

Se pudo observar que no existe un alto grado de ésta, ya que la mayoría de los encuestados coincidieron en que solamente algunas veces se sentían influenciados por la empresa para realizar sus objetivos, tanto personales como laborales.

Innovación



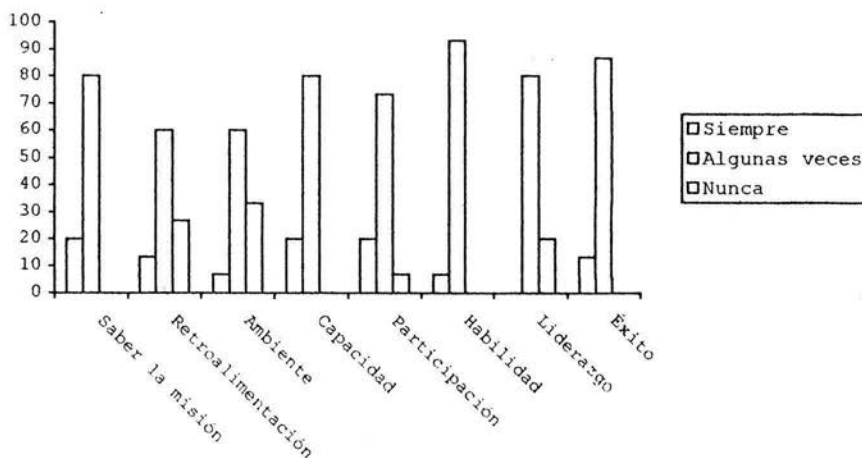
- 66.6% dijo que frecuentemente las opiniones del personal son escuchadas y consideradas por los empresarios.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

- 53.3% dijo encontrarse en desarrollo el que la organización estimule y ponga en práctica la creatividad individual del personal.
- 66.7% aun no se acostumbran a exponer sus ideas ante la organización en lo que respecta a cambios que consideren necesarios.
- 53.3% dijo que no siempre los supervisores otorgan autonomía a sus colaboradores con el fin de fomentar la creatividad.
- 80% contestó que rara vez la organización recompensa a los trabajadores que se esmeraron por desempeñar mejor su trabajo.
- 86.7% comentó que es casi nulo el que la gente que labora en la empresa se muestre inquieta para proponer métodos creativos en la realización de su trabajo.
- 80% dijo que la organización aun no tiene la suficiente visión de lo que se está realizando, ya que algunas veces se cae en la duplicidad de funciones.
- 60% es casi nulo que los trabajadores tengan bien enfocada su tarea, de manera que logren resultados de calidad.
- 73.3% comento que algunas veces los trabajadores utilizan métodos diferentes para realizar sus tareas, pero siempre logrando los resultados esperados.

Se pudo observar que la existencia de ésta es muy baja y algunas veces nula, ya que la mayoría de los encuestados sienten que éste punto no tiene tanta importancia para los altos mandos de la empresa, por cual se intuye que no se preocupa por crear planes innovadores en lo que respecta a la forma de realizar sus labores.

Trabajo en equipo

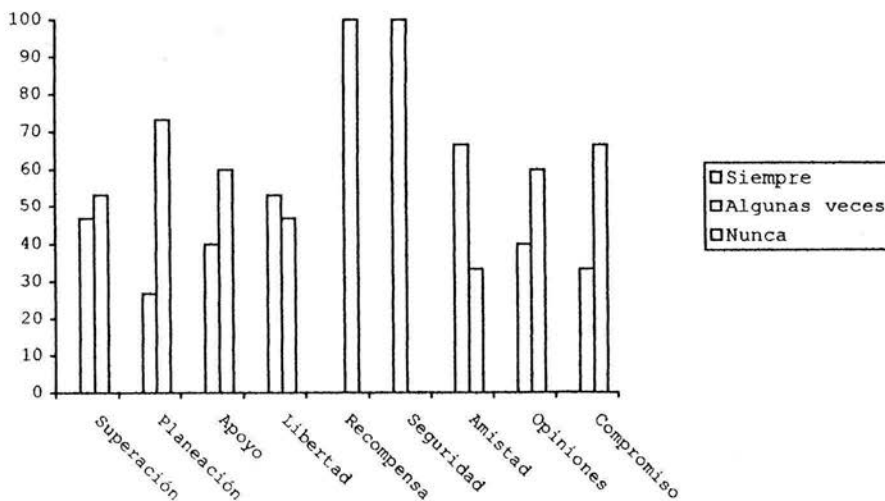


- 80% de los encuestados tienen más o menos la idea de la misión por la cual están comprometidos a lograr metas y objetivos de la organización.
- 60% de los encuestados esporádicamente incurren en la retroalimentación.
- 60% coincidió en que no es muy notorio un ambiente de confianza y sinceridad entre ellos.
- 80% dijo que la capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas no se manifiesta frecuentemente.
- 73.3% comentó que la participación de los miembros no es muy abundante.
- 93.3% comentó que la habilidad para realizar diferentes tareas, no se da como debería de ser, sino que esta en el proceso de desarrollo.

- 80% confirmó que el liderazgo es en cierta parte monopolizado aun, ya que no todos los miembros cuentan con esa habilidad.
- 86.7% ven, en cierta parte, el éxito de la empresa ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito, tanto personal como laboral.

Se pudo observar que el mismo se encuentra en proceso de adaptación, ya que la mayor parte de los encuestados coincidieron en que algunas veces se adaptan a sus respectivos grupos de trabajo, así como en otras no se sienten con la suficiente confianza de dejar su trabajo en manos de otros.

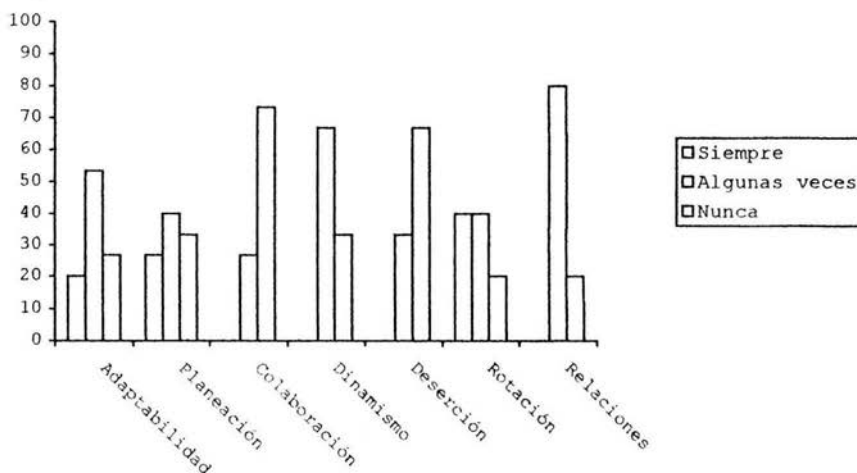
Satisfacción



- 53.3% opinó que es casi nulo el hecho de que la organización reconozca el buen desempeño del trabajador y por lo mismo no los conduce superarse.
- 73.3% dijo que escasamente el trabajador logra la satisfacción con las actividades que realiza, ya que no se encuentran adecuadamente planeadas.
- 60% comentó que el apoyo que los altos mandos proporciona a los trabajadores es casi inexistente.
- 53.3% comentó que algunas veces cumplen con las metas establecidas sin estar vigilados para hacerlo.
- El 100% coincidió en que no se les recompensa por sus aciertos laborales.
- 100% coincidió en que efectúan sus tareas no tanto por compromiso con la empresa, sino por la solvencia económica que ésta les proporciona.
- 66.7% no se encuentra a gusto con la relación que existe entre los miembros de trabajo.
- 60% está en desacuerdo con el nulo seguimiento que se les da a sus demandas.
- 66.7% no se encuentra totalmente comprometido con la empresa, y por lo consiguiente prefiere no trabajar horas fuera de su jornada.

Se pudo observar que se encuentra casi de manera escasa, ya que la mayor parte de las respuestas obtenidas, fueron negativas al respecto, esto nos indica que los encuestados no se sienten parte de la empresa o podría ser que no están lo suficientemente motivados para el logro de los objetivos personales en la misma.

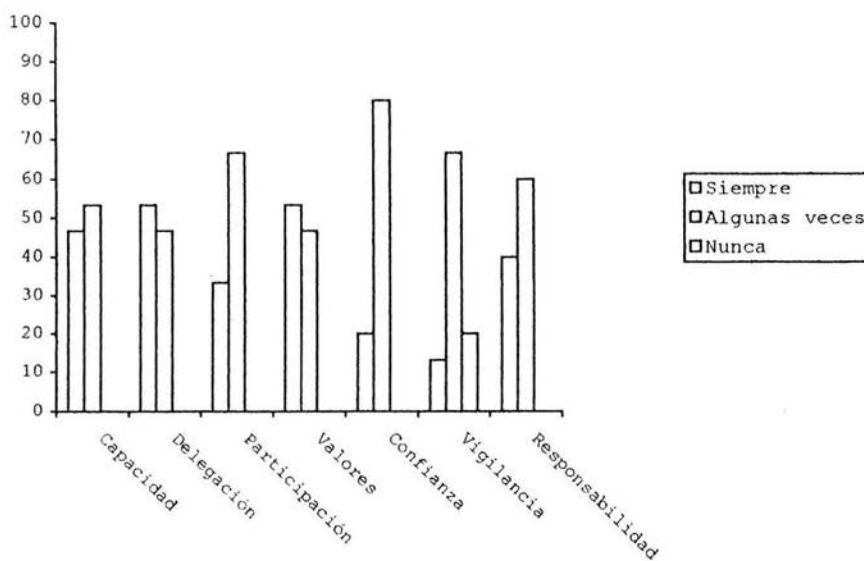
Deseo de cambio.



- 53.3% no se muestra totalmente adaptable a los cambios realizados en la empresa.
- 40% piensa que no es en gran parte adecuada la planeación de los recursos humanos desde el punto de vista de las necesidades de la institución.
- 73.3% coincidió en que no existe gran interés y colaboración, ya que aun existe en cierta parte la monopolización.
- 66.7% no se ven plenamente beneficiados con los resultados obtenidos en su desempeño.
- 66.7% concluyó que sus actividades no son innovadoras.
- 40% ve la rotación de tareas como una oportunidad para aprender y un 40% lo ve solo como beneficio económico, no como factor de crecimiento laboral.
- 80% ve las relaciones existentes en la organización como poco relevantes en su vida cotidiana.

Se pudo observar que la mayor parte de los encuestados lo ven de manera negativa, ya que talvez se sienten conformes con lo que la misma empresa les proporciona, incluso cuando en algunos puntos se sienten insatisfechos, no hacen nada por lograr mejorar su vida laboral.

Responsabilidad.



- 53.3% consideró contar casi por completo la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.
- 53.3% dijo tener una buena delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.
- 66.7% coincidió en que frecuentemente la empresa hace participe al trabajador en la planeación de programas de calidad.

- 53.3% consideró que la responsabilidad es uno de los valores más importantes en la empresa para el logro de objetivos.
- 80% dijo que frecuentemente existe plena confianza en los empleados para decidir si el trabajo satisface los requisitos para lograr los objetivos.
- 66.7% consideró que se encuentran de cierta forma vigilados por los altos mandos para lograr eficientemente sus tareas.
- 60% dijo no sentirse presionado a ser responsable en sus labores.

Se pudo observar que los empleados tienen bien estructurado su concepto sobre ella, ya que aunque sienten que la misma es un factor de suma importancia para el desarrollo de sus labores. Para algunos encuestados tiene mayor importancia que para otros, pero finalmente la mayoría de ellos, saben que deben desarrollar ésta habilidad.

3.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tras tener recolectada la información y haber realizado las gráficas correspondientes a las tabulaciones anteriores, se pudo conocer que el grado en que se presentan los diferentes factores medidos, varía muy poco entre cada uno.

En conclusión, el grado en que en se encontraron los factores fue:

- Influencia 3%

- Innovación 18%
- Trabajo en equipo 12%
- Satisfacción 0%
- Deseo de cambio 12%
- Responsabilidad 37%

Lo anterior nos dio una respuesta más real, el porcentaje mostrado es lo referente a la opción "siempre" ya que esa representaba nuestra respuesta más satisfactoria para poder decir que la empresa se encontraba situada en un excelente ambiente laboral, pero, de acuerdo a lo obtenido se pudo observar que el ambiente laboral, se encuentra de manera negativa, ya que talvez la empresa no se ha dado cuenta de la forma en que esta desalentando a sus empleados para el desarrollo tanto personal como laboral aun cuando éstos sienten una moderada responsabilidad hacia lo que realizan. Y debido al no adecuado ambiente, el desempeño de los mismos no es el óptimo para ambos.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES

Ya estudiados los resultados obtenidos, se pudo llegar a lo siguiente: se pudo observar que en conjunto todos los factores estudiados se encuentran en muy bajo nivel de existencia. A grandes rasgos puedo decir, que en esta empresa, se puede ver un claro ejemplo de la influencia que ejerce el ambiente laboral en el desempeño de cada uno de los diferentes miembros que la conforman, ya que se pudo observar que la empresa no los motiva suficientemente viéndolo desde cualquier punto de vista, es decir, no les da la libertad de elegir su forma de realizar su trabajo incluso cuando así obtendrían los mismos resultados, y por lo mismo, no les da oportunidad de participar en decisiones de mayor importancia. Por otro lado el sistema de recompensas, es casi escaso, ya que no lo emplean, y por lo mismo, los miembros no se preocupan por desempeñar mejor sus tareas, ya que no obtendrán nada a cambio de eso. En lo referente a realizar

tareas en equipos, se puede decir que éstas no son muy frecuentes, y por lo mismo, la relación con los compañeros no es la mejor, ya que no es fomentada lo suficiente; esto se refleja en el que no les preocupe el cambiar de métodos laborales, y esto, al mismo tiempo se puede observar en la nula satisfacción de los miembros de la empresa. Por otro lado, aun cuando los factores antes mencionados no se encuentran en óptimos grados, los miembros de la empresa, muestran un respetable grado de responsabilidad, que en el caso de que la empresa mejorara sus demás factores, se podría llegar a un óptimo resultado en su totalidad, ya que en conjunto, se mejoraría el grado de desempeño laboral con respecto al medio ambiente que la rodea.

4.2 RECOMENDACIONES

Debido a que el fin de ésta investigación era el ver si el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores, y se pudo observar que es positiva nuestra hipótesis, a continuación haré mención de algunos puntos que considero importantes para la mejora del clima laboral de la empresa estudiada:

- Dar cierta libertad a cada uno de los miembros para decidir como desempeñar sus actividades.
- Crear un programa donde se de respuesta a las inquietudes de los miembros que laboran en la empresa.
- Inducir a los miembros a la creación de una cultura de retroalimentación.

- Intentar, lo más posible, rotar de actividades a los miembros para que amplíen sus habilidades laborales.
- Crear programas para la mejora de un ambiente en el que los empleados se sientan parte importante de la organización y vean los fines de la misma ligados a los propios.
- Crear un entorno en el que los empleados se motiven para asistir a la realización de sus labores cotidianas con gusto y no como obligación.
- Elaborar un programa de sistema de recompensas por desempeño.

Estos cambios, beneficiarían a todas y cada una de las personas involucradas en la organización, ya que disminuiría el estrés que pudiera existir y aumentaría el desempeño laboral como consecuencia del adecuado clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Brunet, Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones", México, 1992, Editorial Trillas.

Chiavenato, Adalberto, "Introducción a la teoría general de la admón.", México, 2000, Editorial Mc. Graw Hill.

Dabdoub, Lilia, "Adminístrate Hoy", Febrero 1999, Año V, Núm. 58.

Davis, K. y Newstron, J., "Comportamiento humano en el trabajo", México, 1991, Editorial Mc Graw - Hill. 3ª edición.

Ekvall, G., "Clima, estructura e innovaciones de organizaciones, un marco teórico y un experimento", Estocolmo, Suecia, 1983, Consejo sueco para la gerencia de comportamiento organizacional.

Gibson, Ivancevich, Donelly, "Las organizaciones", Santiago, Chile, 2001, Editorial Mc Graw - Hill.

Gonçalves, Alexis P., "Dimensiones del clima organizacional", 1997, Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Isaksen, Dorval & Treffinger, "Acercamientos de la corriente y usos de solución de problemas creativo", 1996, Kendal & Hunt.

Kanter, R. M., "Los amos del cambio", Nueva Cork, 1983, Editorial Simon & Schuster.

Kast, Fremaut & Rosenzweig, James E., "Administración en las organizaciones", Enfoque de sistemas y de contingencias. 4ª edición (2ª edición en español).

Keith, Davis, "Comportamiento humano en el trabajo", México, 1991, Editorial Mc Graw - Hill.

Koonlz, O'Donnell, "Administración", México, 1985, Editorial Mc Graw - Hill. 8ª edición (3ª edición en español).

Lambrado, Francisco J., "El estrés", 1992, Editorial Temas de Hoy. Nuevas técnicas para su control.

Litwin, G. & Stinger, H., "Clima Organizacional", Nueva Cork, 1978, Editorial Simon & Schuster.

Montes Barreto, Ramón, "Adminístrate Hoy", Abril 1998, Año IV, Núm. 48.

Palafox de Anda, Gustavo, "Adminístrate Hoy", Enero 1995, Año I, Núm. 9.

Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H., "En busca de la excelencia", Colombia, 1982, Editorial Atlántida SA.

Ríos Szalay - Paniagua Aduna, "Orígenes y perspectivas de la Administración", México, 1997, Editorial Trillas.

Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional", México, 1999, Editorial Prentice Hall.

Sherman - Bohlander - Snell, "Administración de Recursos Humanos", México, 2000, Thomson editores.

Stoner & Wankel, "Administración", México, 1989, Editorial Prentice Hall. 3ª edición.