



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Análisis del clima
organizacional y su impacto
en el área de producción de
la empresa Plásticos del
Cupatitzio S.A. de C.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Karla Janet Montañez Villanueva

ASESOR:

LIC. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL



Uruapan, Michoacán. 05 de septiembre de 2012



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.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida y por estar compartiendo esta etapa de mi vida con mis seres queridos.

Agradezco infinitamente a mis padres por su esfuerzo, cariño, comprensión, apoyo y confianza que me han brindado hasta el día de hoy, lo que ha hecho de mí cumplir una de mis más grandes metas, mi carrera profesional. Este presente simboliza mi gratitud por toda la responsabilidad e invaluable ayuda que siempre me han proporcionado.

Por mi excelencia y formación profesional, gracias a toda mi familia, hermana, hermano, tíos, por su cariño, consejos y apoyo. Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes.

Gracias.

Karla Janet

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
--------------------	---

CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.....	8
1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	9
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	9
1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.5 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.....	12
1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
1.6.1 PREVISIÓN	17
1.6.2 PLANEACIÓN.....	17
1.6.3 ORGANIZACIÓN	17
1.6.4 INTEGRACIÓN	18
1.6.5 DIRECCIÓN.....	18
1.6.6 CONTROL	19

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DE FACTOR HUMANO

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	21
2.2 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO	22
2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	23
2.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	24
2.4.1 RECLUTAMIENTO.....	24
2.4.2 SELECCIÓN	25
2.4.3 CONTRATACIÓN.....	25
2.4.4 INDUCCIÓN	26

2.4.5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
2.4.6	SEGURIDAD E HIGIENE.....	26
2.4.7	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD	27
2.5	MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	29
2.6	CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	30
2.7	CICLO MOTIVACIONAL.....	31
2.8	TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	33
2.8.1	TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	33
2.8.2	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	36
2.9	TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	38
2.10	SITUACIONES DESMOTIVANTES DEL TRABAJO.....	39
2.11	CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL	41

CAPÍTULO III CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1	DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
3.2	IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.....	45
3.3	COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	46
3.4	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	47
3.5	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	49
3.6	ESCALAS O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	52
3.7	INSTRUMENTOS QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	56

CAPÍTULO IV EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD

4.1	CONCEPTO DE EMPRESA	64
4.2	ELEMENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA.....	65
4.3	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	67
4.3.1	POR SU GIRO.....	67

4.3.2	DE ACUERDO A SU TAMAÑO	67
4.3.3	POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL	68
4.4	INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA	68
4.5	ORÍGENES DE LA PRODUCTIVIDAD	69
4.6	CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD	72
4.7	IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	73
4.8	ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD	74
4.8.1	MÉTODO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD	75
4.8.2	PRODUCTIVIDAD TOTAL	76
4.8.3	PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	77
4.9	VENTAJAS DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	79
4.10	VENTAJAS DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	80
4.11	ENFOQUES DE MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL EMPRESA	82

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

5.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	84
5.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	87
5.3	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	89
5.4	CONCLUSIONES.....	111
5.5	PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	113

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Es indispensable que toda empresa considere la importancia del funcionamiento del clima organizacional, ya que si se tiene conocimiento del mismo puede proporcionar información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, tales como la conducta y actitudes de los miembros. El clima laboral puede influir en el comportamiento de los trabajadores a través de las ideas, que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima.

La influencia del clima organizacional puede afectar en los niveles de productividad de la empresa y por lo tanto disminuir el rendimiento de la misma.

La productividad en la empresa es un factor importante porque toma en cuenta el uso eficiente de los recursos de trabajo, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Cuando en una empresa se efectúa el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo, se produce un aumento en la productividad y un crecimiento económico para la empresa.

El análisis del clima organizacional sirve de base para la detección de posibles soluciones que le permitan a la empresa contar con un desarrollo y desenvolvimiento adecuado que refleje de manera significativa los cambios susceptibles dentro de la organización, con la finalidad de tener una adaptación a los cambios laborales en la institución y en la productividad de la misma.

Por medio de un clima laboral adecuado es posible conseguir que la empresa se mantenga a la vanguardia de los cambios actuales, así mismo permite lograr que los colaboradores de una empresa desarrollen sus actividades con eficiencia y sean más productivos en sus puestos, logrando obtener una integración total de todos los elementos, que nos aporta como resultado el alcance de los objetivos que persigue la empresa.

En el primer capítulo la administración se abordan temas significativos e iniciales que sirven de ayuda para la comprensión y funcionamiento de la administración en la empresa, donde se desarrolla una pequeña introducción a la administración, concepto, importancia, principios administrativos, así como también las fases y etapas que conforman el proceso administrativo.

En el segundo y tercer capítulo se habla ampliamente de la administración del factor humano, de la importancia del factor humano, concepto, motivación en el trabajo, teorías motivacionales, tipos de motivación y las consecuencias a falta de la motivación en el trabajo. En el tercer siguiente capítulo el clima organizacional, se describen los componentes, conceptos, la importancia del clima organización, teoría de Likert respecto al clima organizacional. Este capítulo se finaliza haciendo énfasis en las escalas e instrumentos para la medición del clima organizacional.

En el cuarto capítulo la empresa y productividad, se puntualizan los elementos básicos que conforman la empresa, concepto, clasificación de la empresa, la integración de los recursos para el trabajo en la empresa, los orígenes de la productividad, concepto de la productividad, métodos para evaluar la productividad, ventajas y enfoques de medida de la productividad de la empresa. De manera significativa se efectúa una relación entre empresa y productividad.

En el quinto capítulo constituido por el caso práctico, donde se muestra la metodología, antecedentes de la empresa, herramientas a utilizar para el desarrollo del mismo. Así como también el análisis interpretado de los resultados de la información recopilada que se adquirió a lo largo de esta investigación.

En las conclusiones se disuaden los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, con base a esto se estima realizar un informe dirigido a la empresa bajo a este estudio, para poder aportar y desarrollar una propuesta que ayude a mejorar el clima organizacional de la empresa proporcionando los elementos más relevantes a los directivos, para mejorar las condiciones laborales existentes, y por ende, se refleje un incremento en la productividad de la misma, obteniendo resultados satisfactorios.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se hará referencia al concepto de administración, además de señalar la importancia que representa en la actualidad el enfoque administrativo en ámbito de la empresa.

Así mismo se menciona una breve introducción, el proceso administrativo e importancia de la administración conceptualizado por algunos autores destacados en el área administrativa.

1.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un acto humano de coordinación humana para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos humanos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

La familia es el núcleo básico de autoprotección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social: la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Como se ve, la administración es una actividad fundamental para el ser humano.

Las comunidades humanas formadas por conjuntos de familias (pueblos, ciudades, naciones, etc.) requieren apoyo mutuo y reglas comunes para regir las instituciones sociales básicas necesarias para su bienestar, como la familia, gobierno, sindicatos, iglesias, hospitales, recreación, educación; todas ellas utilizan la administración. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2006:3)

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.” (KOONTZ, 1993:04)

E.F.L. Brech: “dice que es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.” (REYES PONCE, 1982:16)

J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (REYES PONCE, 2007:3)

Recapitulando lo anterior se considera que la administración es el proceso de coordinar, optimizar los recursos de la empresa para llegar a un fin y cumplir con efectividad los objetivos organizacionales.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas, dentro las cuales se encuentran:

- *Universalidad:* Existe en cualquier grupo social, es decir es universal porque se puede dar en todas partes y puede aplicarse a cualquier empresa considerando algunas variantes, ya que es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de

administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- *Valor instrumental:* Dado que su finalidad es especialmente práctica, la administración resulta ser un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados. Se utiliza en los organismos para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- *Unidad temporal:* Aunque para fines didácticos se distinguen etapas, fases y elementos del proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas las partes existen simultáneamente. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar etc.
- *Amplitud de ejercicio:* Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- *Especificidad:* Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines, como en algunas ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- *Interdisciplinariedad:* La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- *Flexibilidad:* Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. Es decir, que los principios y técnicas

administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa u organismo social. (GARCÍA MARTÍNEZ, 1982: 27).

Después del estudio las características, es indiscutible la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario mencionar algunos hechos relevantes que hacen referencia a la importancia de esta disciplina.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración influye en todas las fases de las organizaciones modernas. Los administradores de plantas industriales administran los procesos de manufactura que producen nuestras prendas, alimentos y automóviles. Los administradores de ventas mantienen una fuerza de ventas que comercializan los bienes. Los administradores de personal proporcionan a las organizaciones una fuerza de trabajo competente y productiva.

Nuestra sociedad no podría existir tal como la conocemos actualmente, o no podría mejorar su estatus actual si no contara con una corriente uniforme de administradores que guiaran las organizaciones. Peter Drucker observa este mismo punto al afirmar que la administración efectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado por los países en desarrollo.

Además de ser importante para nuestra sociedad como un todo, la administración es vital para muchos individuos simplemente porque estos pueden ganarse la vida siendo administradores. (CERTO, 1992:9)

Además de comprender la importancia de la administración y sus beneficios potenciales relacionados, ayuda a la realización efectiva de las tareas y funciones a desempeñar de cualquier administrador. Por lo tanto los administradores necesitan de la administración para el desempeño de sus labores en su vida cotidiana, así como también en el trabajo que realizan en cada uno de los puestos, en el cual se

requiere del desarrollo de sus capacidades y habilidades dentro de la organización. Como parte importante de las actividades de un administrador, es la aplicación correcta de los principios administrativos, que son fundamentales en una organización, ya que guían a la misma para la obtención de buenos resultados.

1.5 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Ahora se puntualizan los principios de la administración según Fayol:

Los principios en administración son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana.

Utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, mesura (calidad humana que implica tacto: destreza y suavidad en la manera de comunicar algo). La mesura es una de las principales cualidades del administrador, que se forman con la práctica.

Fayol dijo que los principios son muchos. Que no hay un número exacto; aunque los más importantes según él son los siguientes:

- División del trabajo.- Separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograr la especialización. En cuanto crece, la empresa requiere de expertos en mercado, producción, finanzas, recursos humanos, Etc. El trabajo debe organizarse de forma que permita esa especialización, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- Autoridad y responsabilidad.- La autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer.

La responsabilidad es una actitud producida en el individuo por las obligaciones contraídas; dicese comúnmente sobre ella: el sentido de responsabilidad también es el conjunto de tareas y resultados del individuo al desempeñar un puesto. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su

consecuencia natural, su contrapeso indispensable, no se concibe la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

- **Disciplina.-** Es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas. El respeto a las personas. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad, y de presencia difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y el espacio. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

- **Unidad de mando.-** Se refiere a que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.
- **Unidad de dirección.-** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir. Se recomienda no confundir el principio de unidad de dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).
- **Subordinación del interés individual al general.-** Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal.

- Correcta y justa remuneración en razón de las capacidades y habilidades de las personas requeridas por su puesto.- Las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.
- Descentralización frente a centralización.- Los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.
La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Si el jefe conserva el privilegio de dar las directrices generales, recurre a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización, lo que le permitirá concentrarse en lo importante y hacer crecer intelectual y administrativamente a su personal.
- Jerarquía o cadena de mando.- La cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el jefe de su jefe.
- Orden.- El orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. El orden debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recursos. La limpieza es el corolario del orden. Es conocida la fórmula “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En el orden social sería: “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. Administrativamente, el refrán the right man in the right place indica el hombre correcto en el puesto correcto. Esto nos lleva a que una buena organización (estructura de puestos y jerarquías) debe acompañarse de un buen reclutamiento que elimine el nepotismo y el favoritismo.
- Equidad.- Todo superior debe ser justo. Fayol explica que usa la palabra equidad en lugar de justicia para no establecer una relación estricta con el orden legal. La equidad, aunque no es rígida, señala el espíritu de dar trato

igual a otro en una misma categoría jerárquica, en un mismo puesto o reglas iguales de comportamiento interno de personal. Advierte que, en ocasiones por sus méritos, su productividad y su disponibilidad, las personas son acreedoras a tolerancias; pese a ello, no se puede administrar dando reglas o permisos para cada individuo, el horario es igual para todos, como las sanciones por faltas.

- Estabilidad del personal.- La estabilidad del personal significa que, tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo, deben mantener al mismo personal durante largos periodos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo.
- Iniciativa.- Significa iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior. Tanto el superior requiere atender problemas sin que se lo solicite su jefe, como al subordinado se le ha de permitir y fomentar la iniciativa, de forma que el personal actúe motu proprio. En la medida que el personal esté capacitado, tenderá a ser más autónomo y útil para la empresa. La iniciativa, entonces es una cuestión de aptitud y actitud; el buen jefe fomenta, la propicia y tiene un grado de tolerancia por los posibles errores en que puede incurrir un colaborador en formación. Fayol escribió “en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo”.
- Unión de personal.- A ello le llamó espíritu de corps. Él se apoya en una serie de axiomas para apoyar su principio:
 - La unión hace la fuerza.
 - La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indiscutible realizar los esfuerzos tendentes a establecerla.
 - El personal debe sentir orgullo de permanecer a un grupo de trabajo, y sólo el jefe y la empresa lo pueden fomentar. Hay muchos elementos que generan el sentimiento de pertenencia, desde el escudo o logotipo de la

compañía, su historia, la imagen pública de sus productos y servicios. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2006:78-81).

Los principios de la administración son básicos para el funcionamiento de una empresa, ya que son los valores o guías que la empresa tiene como referencia a seguir para que exista la eficiencia y el buen funcionamiento dentro de la misma. Dentro de los procesos y tareas que realiza el administrador, además de los principios se encuentra también, el proceso administrativo, en el cual se mencionan las fases y etapas que comprende el mismo.

1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las actividades que un administrador debe realizar dentro de una empresa con el propósito de clarificar la funcionalidad para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Para esto se explican a continuación sus fases y etapas.

El proceso administrativo se compone de dos fases:

-Fase mecánica: Esta es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro. En esta fase se localiza la previsión, planeación, organización, e integración.

- Fase dinámica: Se refiere a la parte operacional donde se lleva a la práctica todos los procesos planteados en la fase anterior, se encarga de ver que se realicen las actividades y revisar como se han realizado dentro de la organización. En esta fase se encuentra la dirección y control.

Una vez mencionadas las fases del proceso, se hace referencia a las etapas del proceso administrativo, las cuales son:

1.6.1 PREVISIÓN

La previsión consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

1. **Objetivos:** A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigación:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos alternativos de acción:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

1.6.2 PLANEACIÓN

Cosiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de los tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Políticas:** Principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas:** Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

1.6.3 ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

2. Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.6.4 INTEGRACIÓN

Esta etapa consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

1.6.5 DIRECCIÓN

La dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste, hacia

cada órgano y cédula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

1.6.6 CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Lo cual comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación. (REYES PONCE, 1982:61-63).

La conceptualización de Reyes Ponce, así como de los diferentes autores señalados en el desarrollo de este capítulo ha sido útil para entender los conceptos de administración, los principios y el proceso administrativo. De ello se desprende la necesidad de que el estudio que se realiza, genere información relevante sobre aspectos administrativos y de aprendizaje para los administradores, con el fin de analizar los diferentes puntos de vista de los autores y tomar como referencia alguno, para llevarlo a la práctica en el ámbito laboral.

Es importante mencionar que la administración es ineludible en cualquier empresa sin importar su tamaño o actividad, ya que para llegar a cumplir los objetivos organizacionales se requiere de una buena administración, así como seguir el proceso administrativo para una mejor coordinación de todos sus elementos y

optimización de los recursos. Los recursos son una parte sumamente importante dentro de la organización, es necesario mencionar que el factor humano es uno de los recursos que se considera de suma importancia en la empresa, ya que sin él no se lograría el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Para ello en el siguiente capítulo se presenta ampliamente todo lo relacionado con la administración del factor humano.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

El factor humano se considera un recurso indispensable para el desarrollo de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos como: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen como instrumentos para realizarla. Para ello en este capítulo se estudia el concepto de administración de personal, su importancia, la motivación en el trabajo, algunas teorías motivacionales y las consecuencias de la falta de motivación del personal. Así mismo se comienza por explicar el concepto de administración del factor humano.

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

“El termino recursos humanos se refiere a aquellos individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo. En esta contribución desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen.” (CERTO, 1992:253).

“Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.” (WAYNE, 1997:34).

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y

den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.” (CHIAVENATO, 2006:165).

En resumen se puede decir que la administración de personal es una parte que integra, capacita, coordina y ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño, una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. Además de que trata de alentar a las personas para que puedan lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo dentro de la organización. Así mismo se puede comprender que el factor humano es de suma importancia dentro de las organizaciones, lo cual se hace referencia a su importancia con lo siguiente.

2.2 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Las personas no solo son un recurso más de la empresa, si no que combinado con otros recursos (dinero, materias primas, maquinas, etc.), ayudan a la empresa a conseguir sus objetivos. Más allá de esta concepción clásica del recurso humano, las personas son un factor verdaderamente estratégico, es decir, uno de los que en mayor medida contribuye, e incluso el que más contribuye, al éxito de la estrategia que se plantea la organización (esto es, a la consecución eficaz y sostenida en el tiempo de los grandes objetivos a largo plazo que afectan al conjunto de la organización).

En cualquier caso, para el desarrollo de toda actividad empresarial es necesario combinar diferentes tipos de recursos para tener unos resultados que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y, a largo plazo su supervivencia y crecimiento. Los recursos que utiliza la empresa son muy diversos: recursos financieros, tecnológicos, de sistemas de información, de marketing, etc. Vemos que son muchas las posibilidades de inversión, pero la de gran importancia es el factor humano, aunque una gran proporción de empresarios siguen pensando que los recursos humanos no son importantes en comparación con otras fuentes de valor para la empresa, en cambio en una revista señala que solo una minoría de los directivos de

grandes empresas norteamericanas se muestran convencidos de que la obtención y mantenimiento de los recursos humanos es mucho más importante que la obtención y mantenimiento de otros recursos.

Las actividades de los recursos humanos un papel importante en los esfuerzos de implantación de estrategias, y por este motivo los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección. La complejidad y la importancia del factor humano han aumentado a tal grado que incluso hasta las empresas más pequeñas requieren ahora un gerente de recursos humanos para dar solución a los problemas que se presenten dentro de la organización. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones sobre este factor en la empresa. (books.google.com.mx).

Después de haber comprendido la importancia que tiene el factor humano para las empresas, y que con ayuda del mismo se logra el cumplimiento de objetivos, lo cual es necesario puntualizar los siguientes objetivos de la administración del factor humano.

2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (CHIAVENATO, 2007:122).

Los objetivos del factor humano, proporcionan a los directivos los fines a realizar para el desarrollo efectivo de las funciones y con base en eso obtener los mejores resultados. Para que esto se lleve a cabo es necesario poseer el mejor capital humano dentro de la organización, con la finalidad de ser más eficientes y eficaces. Para ello se requiere de la realización de las siguientes funciones.

2.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

El departamento de Administración del Factor Humano cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad para todos los miembros de la organización.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración del Factor Humano:

2.4.1 RECLUTAMIENTO

“Es el procedimiento que se sigue para atraer a personas externas a la empresa, con el fin de que se conviertan en candidatos a ocupar un puesto vacante o de nueva creación.” (GÓMEZ AQUINO, 1992:74).

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objetivo inmediato atraer a candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.” (CHIAVENATO, 2007:149).

2.4.2 SELECCIÓN

“La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (IBID: 169).

2.4.3 CONTRATACIÓN

Es formalizar conforme a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador, donde mediante un contrato se pacta las cláusulas de la relación laboral donde se estipula la duración del contrato que puede ser por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador. Posteriormente se realizan los trámites necesarios. (www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa)

2.4.4 INDUCCIÓN

La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones. (www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa)

2.4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y las cualidades de una persona. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.” (CHIAVENATO, 2007:243).

2.4.6 SEGURIDAD E HIGIENE

La salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza laboral adecuada. En general, la seguridad y la higiene son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

“La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las

personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.” (IBID: 332, 336).

2.4.7 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

Sólo después de una instrucción, capacitación y perfeccionamiento adecuados puede pasar una persona a ser un recurso valioso y el factor de productividad más importante. Por consiguiente, la eficacia de los programas de productividad depende de la calidad de la mano de obra y de los gerentes, y de su voluntad de contribuir a mejorar la productividad. Para este propósito, se debe tomar en cuenta tres cuestiones importantes:

- Qué personas han de perfeccionar sus conocimientos: los trabajadores, los técnicos, los directores.
- Qué forma se ha de aplicar para ello: educación y capacitación.
- Qué se ha de enseñar: toma de conciencia, comprensión y conocimientos técnicos con respecto a la productividad.

A partir de estos elementos, puede elaborarse una matriz tridimensional, que ayudará a analizar las necesidades y a planificar actividades sistémicas de perfeccionamiento profesional de todos los participantes en el programa de productividad.

Si los trabajadores son analfabetos, es difícil que contribuyan a la productividad y su capacidad para participar aumentará solo con un aumento de su instrucción. Los trabajadores, al igual que sus representantes sindicales, deben tener un conocimiento de los conceptos de la productividad y de su importancia, del trabajo en equipo, de las actitudes positivas, de la creatividad y de la conciencia con respecto a la productividad. Los trabajadores deben comprender las metas y las medidas a favor del rendimiento. Los trabajadores y supervisores deben disponer por lo menos de una o dos semanas de orientación y capacitación en relación con la importancia y la productividad, su medición y sus beneficios. Deben poder realizar muchas prácticas en simplificación del trabajo y enfoques del estudio de los métodos.

Uno de los mejores sistemas para capacitación consiste en comenzar explicando a los trabajadores y sus supervisores lo antes posible ideas como la de los costos de la mano de obra, la determinación de los precios, las vinculaciones entre la productividad y los problemas socioeconómicos, el control de la calidad y los métodos de trabajo. Esa formación les induce adoptar innovaciones en relación con los procedimientos, los métodos de trabajo y el diseño de trabajo.

Lo mismo se aplica a los directores gerentes. Estos son los primeros que se han de capacitar en los programas de mejoramiento de la productividad y en los conocimientos técnicos generales y toma de conciencia.

Con el aumento de la instrucción de la fuerza de trabajo y con los cambios de su composición, habrá una mayor demanda de dirigentes sindicales más dinámicos y formados. Si los dirigentes sindicales carecen de competencia y no cuentan con la confianza de sus miembros, los programas de mejoramiento de la productividad se verán seriamente afectados. Por ejemplo, la mayor parte de los sindicatos de la región asiática no tiene los conocimientos sobre la productividad y, en consecuencia, se basan en fuentes externas para verificar la equidad de los planes de distribución de las ganancias de la productividad de las empresas. Ello ha disuadido a algunos sindicatos de participar en los programas de productividad. Esto significa que la instrucción y capacitación de los dirigentes sindicales y de los representantes de los trabajadores en cuestiones relacionadas con la productividad suma trascendencia, si se quiere impulsar la participación de los trabajadores y la función de los sindicatos en los programas de mejoramiento de la productividad. (PROKOPENKO, 1991: 238-240).

Las funciones de administración del factor humano son de vital importancia para la empresa, porque con la utilización de estas, se atrae el mejor capital humano a la organización, por lo tanto ya que se cuenta con ese capital es necesario motivar al personal para que se obtengan buenos resultados y su comportamiento sea efectivo. La motivación es un factor indispensable que se debe brindar a los miembros de la organización. A continuación se hace referencia a la motivación en el trabajo.

2.5 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación es un elemento importante en el empleo eficaz de la mano de obra y particularmente el refuerzo positivo que produce en un cambio de comportamiento en la dirección deseada. Para adoptar la actitud correcta, el trabajador tiene que considerar su trabajo como una actitud importante que le permite realizarse y que enriquece sus conocimientos profesionales y planes de carrera. Es preciso que los trabajadores tengan una mayor conciencia de pertenecer a la organización.

Las actitudes y el comportamiento adecuados están determinados por el sistema de valores de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la motivación que reciben.

La única forma de lograr la cooperación de los trabajadores es compartir con ellos las ganancias resultantes de la productividad, tanto en términos monetarios como no monetarios. El reconocimiento y una sensación de realización o de logro complementan las recompensas monetarias y aumentan la motivación de los empleados. No obstante, por sí solos no bastan. La existencia de un vínculo directo perceptible entre las ganancias individuales o colectivas y el mejoramiento de la productividad ayuda: los trabajadores quieren ver que sus esfuerzos les producen beneficios tangibles.

Un sistema de incentivación en la empresa suele basarse, por consiguiente, en varios principios importantes:

- Debe crear una atmosfera de confianza y debe abrir una comunicación bidireccional entre la dirección y los trabajadores; ambos deben poder expresar libremente sus preocupaciones y opiniones y deben estar motivados para trabajar como equipo; debe de haber una relación positiva a las sugerencias y problemas planteados por los trabajadores.
- Se debe proporcionar seguridad a todos los trabajadores con arreglo a planes de mejoramiento en la productividad.

- Se deben proporcionar iguales oportunidades de empleo y ascenso mediante la promoción de los trabajadores sin discriminación, utilizando el rendimiento como el principal criterio.
- Se debe compensar a los trabajadores de acuerdo con su rendimiento y se debe reconocer su contribución al éxito de las organizaciones; esto significa que las ganancias de la productividad deben compartirse equitativamente.
- Se debe proteger la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores creando un medio de trabajo limpio y sin riesgos y organizando los servicios de salud profesional adecuados.
- Se deben perfeccionar los conocimientos técnicos y las capacidades de los trabajadores proporcionando capacitación en el empleo y programas de perfeccionamiento profesional. (IBID: 229)

De lo anterior se deduce que para tener un personal motivado es necesario aplicar algunos de los principios mencionados, para buscar satisfacer las necesidades de los empleados y mantenerlos motivados a través de una serie de incentivos monetarios y no monetarios. De aquí que la motivación se ha convertido en un elemento muy importante, ya que permite que el trabajador se sienta satisfecho y comprometido en el logro de sus objetivos. Para ello, se alude al concepto de motivación desde el punto de vista de diferentes autores.

2.6 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

“La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Se define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la

capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.” (ROBBINS, 1996:212).

“La motivación también la podemos definir como un estado interior de la persona que la estimula y la induce actuar. Se dice que una persona está motivada cuando actúa con esfuerzo, perseverancia y dinamismo.” (PÉREZ MOYA, 1997:272).

Según Arias Galicia, “la motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.” (GÓMEZ AQUINO, 1992:115).

La motivación se conceptualiza como la voluntad iniciadora de realizar cualquier actividad así como llegar al término de la misma, como una parte de la realización del hombre mismo. Además se considera una fuerza interna que poseen los individuos para la realización de actividades que conllevan al cumplimiento de metas u objetivos. Después de haber analizado el concepto de motivación, posteriormente se describe el ciclo motivacional.

2.7 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del equilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión

producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

Este ciclo motivacional, a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (esfuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión y tampoco incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Esta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera).

Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, si no transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, eso suele suceder cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo. (CHIAVENATO, 2007:49).

Respecto a lo mencionado, el ciclo motivacional hace referencia a la carencia de algo y es ahí cuando surge o se presenta una necesidad, posteriormente ser atendida para que provoque la satisfacción del individuo y vuelva a su estado de equilibrio. En estas etapas se puede observar el estado de ánimo en el que se puede llegar a encontrar un trabajador, cuáles son sus necesidades y si se encuentra satisfecho con las actividades laborales que realiza y así saber cómo motivarlos para que lleguen a cumplir sus objetivos individuales que a la vez están vinculados con la organización. Por lo tanto se requiere conocer de las teorías motivaciones que a continuación se describen por algunos autores.

2.8 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Las teorías motivacionales son todas aquellas capaces de provocar reacciones en los individuos para despertar su entusiasmo, elevar su autoestima y ganas de trabajar. Así ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta, para esto se explican las siguientes teorías:

2.8.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow presentó una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización), como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.



Fuente: (CHIAVENATO, 2007:51)

- Necesidades fisiológicas: Éstas constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de

abrigo (frío o calor), o deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo.

Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas; cuando alguna de esas necesidades no se satisface, ésta domina la dirección de la conducta. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación que satisfacer su hambre. Sin embargo, cuando come regularmente y de forma adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están satisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que esas necesidades producen sobre el organismo.

- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro.

Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo en totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana, una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- Necesidades sociales: Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.

Entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en la relación con las personas que lo rodean. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y afección conducen a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.

- Necesidad de estima: Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autoapreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración.

Incluyen además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden llevar el desánimo o actividades compensatorias.

- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona más de lo que es y de ser todo lo que puede ser. (CHIAVENATO, 2006:283)

En efecto, no hay fronteras exactas en las diferentes necesidades, pues se pueden llegar a confundir en ciertos momentos. Esta teoría hace referencia a las necesidades que un individuo debe tener cubiertas para alcanzar el nivel más

elevado, la autorrealización donde se tiene la plena satisfacción de todas las necesidades y se encuentran cubiertas en su totalidad. Después de haber estudiado la teoría de Maslow, ahora se enuncian algunos aspectos relevantes de la teoría de Herzberg.

2.8.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick publicó sus investigaciones con el título “las motivaciones y los factores higiénicos.” Este autor sostiene en su teoría, a la que llamó Dual, que los factores motivadores en la empresa dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la empresa, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina.

- Los factores higiénicos, en cambio no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Cuando el dinero se utiliza como medio para lograr satisfacción, sólo la genera momentáneamente. Por ejemplo, el obrero recibe un incremento del 10%, por el momento queda satisfecho, porque el dinero le ayuda a resolver problemas, al limpiar o curar frustraciones. Pero puede mover su nivel consumo y crearle necesidades que antes no tenía. Con el tiempo, el obrero vuelve a su insatisfacción, requiere más dinero y ya no está motivado; el incremento le crea más necesidades, para esto sólo movió los límites superior o inferior de la tolerancia a la frustración y ya no es factor de motivación.
- Herzberg llama factores motivacionales sólo a los que dan autorrealización y son significativos para el individuo; en última instancia, representan lo que de verdad mueve al sujeto. Para quien estudia administración o contaduría, la capacidad de tomar decisiones, participar en la organización, es un factor

motivacional; por ejemplo, ya que en su vida profesional, si se tiene la opción de trabajar donde hay participación o en otra donde no la hay, con sueldos adecuados en ambos casos, el aspirante se inclinará por la que le permite participar y, si el sueldo es digno, puede sacrificar dinero por participación y autorrealización.

Con base en esta teoría, muchas empresas en el mundo buscaron diseñar los cargos y sus tareas. El enriquecimiento de puestos es elevar cualitativamente un trabajo al añadirles más labor significativa (factores motivacionales), más reconocimiento, más responsabilidad y oportunidades de progreso en la empresa.

Herzberg dice que el dinero es un motivante higiénico, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter material; el obrero y el empleado no buscan únicamente lo material, también se desean ambientes de trabajo participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación; es decir, su tarea debe ser gratificante. El autor dice que una mezcla sana de factores higiénicos y motivadores que ha permitido a muchas personas rediseñar puestos, jerarquías y símbolos. (HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2006:205).

En resumen la teoría dual nos dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como la responsabilidad, iniciativa, participación, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal y por ende causan satisfacción, pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio si se llega a la satisfacción cuando se motive con factores extrínsecos al puesto, como dinero, compensaciones, condiciones de trabajo, estatus, limpieza, etc. Y cuando concurra la ausencia de uno o varios, se produce insatisfacción permanente en los trabajadores porque se crea una necesidad. Para ello esta teoría maneja una escala donde se pueden presentar tres situaciones: satisfacción, no satisfacción e insatisfacción; con las cuales podemos medir la motivación y satisfacción de los empleados.

A parte de las teorías motivacionales existen diferentes tipos de motivación, dependiendo de la tarea del trabajador. Para su mejor comprensión se señalan los siguientes.

2.9 TIPOS DE MOTIVACIÓN

En las empresas, las personas actúan por diferentes motivaciones. Si se hace un análisis sobre cuáles son y se asignan tareas en función de éstas, se puede lograr un rendimiento mayor del personal y un aumento de la productividad dentro de la empresa.

Davis y Newstrom (1991) mencionan que se ha observado que las motivaciones más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

- **Motivación por logro:** Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si insistían las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.
- **Motivación por competencia:** Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento personal. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtiene de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.
- **Motivación por afiliación:** Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados por logro o triunfo con los que inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con

mayor empeño cuando reciben una retroalimentación sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

- **Motivación por autorrealización:** Ésta se da por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento de Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.
- **Motivación por poder:** Se refiere al poder de influir en las personas en diversas situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de la organización.

El enfoque de los tipos de motivación de los autores mencionados describe diferentes situaciones de motivación que pueden ser aplicables dependiendo de la participación y colaboración de los empleados. Así como existen estos diferentes tipos de motivación, también se pueden presentar situaciones relevantes a causa de la falta de motivación en el ámbito laboral, lo cual se describen las siguientes.

2.10 SITUACIONES DESMOTIVANTES DEL TRABAJO

Potter (1991), en su libro menciona algunas situaciones desmotivantes del trabajo:

- **El jefe enjuiciador:** Es aquel que aún cuando realice sus actividades perfectamente, siempre encuentra algo que no le satisface y te lo hace saber, por lo que te sientes fracasado.

- El paciente incurable: Es aquella persona que realiza sus labores y no precisamente están bien hechas y por más que trate su supervisor de hacérselas ver, esta persona continúa haciéndolo igual.
- Falta de reconocimiento: El reconocerle a alguien lo bien que hizo un trabajo es un factor motivante para que éste siga haciendo las cosas, pero muchas veces esto pasa por desapercibido y las personas no se sienten valoradas. La falta de reconocimiento se manifiesta en:
 - + Paga deficiente: Cuando la persona siente que el pago no corresponde con el esfuerzo o desempeño de su trabajo.
 - + Subempleo: Cuando una persona se encuentra en un puesto inferior que no va de acuerdo a sus conocimientos o capacidad.
- Ambigüedad: Cuando no se tienen los conocimientos necesarios de las actividades que se tienen que realizar, existe un grado de inseguridad de saber si están haciendo las cosas correctamente o no. Algunos ejemplos son:
 - + Falta de información sobre las funciones a desempeñar: El empleado necesita saber realmente cuáles son sus funciones porque puede estar haciendo lo primero que se le ocurre y algo que no le corresponde, ocasionando duplicidad de trabajo.
 - + Ausencia de metas claras: Los departamentos que carecen de metas y objetivos pueden ser deficientes, ya que no saben hacia donde van, no tiene una dirección y algo esclarecido de lo que se quiere lograr y ni como llegar.
- Tareas interminables: Ocurre cuando el empleado tiene muchas cosas que hacer y no le encuentra fin a sus labores sin importar cuánto trabaje y el empeño que coloque en ellas.

- Situaciones sin beneficio: Resulta cuando una persona se encuentra insatisfecha, sin importar lo que haga.
- Sobrecarga de trabajo: El empleado tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, muchas veces la carga de trabajo interfiere en la vida privada del empleado. Puede no ser desmotivante la carga de trabajo si se saben administrar y existe un alto grado de motivación.
- Escasa libertad de los empleados para actuar: Sucede cuando el empleado tiene nuevas ideas o técnicas que pudieran funcionar para realizar un mejor trabajo, pero no se le toma en cuenta y esto le ocasiona una baja autoestima al pensar que sus ideas no son importantes o no valen la pena.
- Deberes y responsabilidades mal delegados: Cuando se encomienden actividades y responsabilidades a los empleados que no les corresponden de acuerdo a sus cargos y como consecuencias el personal se siente presionado y frustrado por cosas que no son suyas.
- Distribución ineficaz de la carga de trabajo: El empleado se puede sentir irritado al ver que su compañero tiene menos carga que él, y puede atribuirle a eso que quizás sea el empleado favorito.

Las situaciones mencionadas pueden afectar el ambiente laboral de una organización y traer algunas consecuencias como las que a continuación se indican.

2.11 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

El autor Fernández Arena (1986) menciona que, cuando un individuo ve bloqueado el logro de sus objetivos por una barrera, se dice que está frustrado.

Dichas barreras pueden ser tanto internas como externas; siendo algunos ejemplos de barreras externas: prácticas discriminatorias, supervisiones hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y

laboral; y algunas barreras internas podrían ser: los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

El Dr. Maier, renombrado psicólogo industrial, ha elaborado una de las teorías en la que se identifican adecuadamente los diferentes tipos de reacciones a las frustraciones.

- **Agresión:** Un sujeto frustrado se encuentra ante un obstáculo y debiendo adoptar una solución al comprobar que no ha podido lograr un objetivo, toma una actitud de ataque verbal o físico con las personas que lo rodean.
- **Regresión:** Es un entorno al pasado, queriendo de esa forma facilitar el estado de las cosas, rehuendo a problemas actuales y a sus posibles soluciones.
- **Fijación:** Es la continuación de una tarea claramente ineficaz o defensa de una posición algo absurda, inconveniente con lo establecido.
- **Resignación:** Es la apatía en el desempeño de actividades por aceptar como irremediable el estado de las cosas.

Por lo tanto, Fernández (1986) concluye que, las principales consecuencias de la falta de motivación al personal en la empresa, reflejados en frustraciones, inconformidades o conflictos serán:

+ **Actuación inadecuada en el trabajo:** Un individuo que padezca cualquiera de los aspectos antes mencionados, efectuará un esfuerzo reducido, afectando tanto a la producción como a las demás áreas.

+ **Accidentes y enfermedades de trabajo:** Esto se debe tanto a la predisposición física como a la mental del individuo al trabajo, lo que se verá reflejado principalmente en un abandonado o carencia de interés positivo.

+ Neurosis o enfermedades mentales: Son manifestaciones patológicas de las frustraciones siendo en muchos casos problemas bastantes serios, como perturbaciones psíquicas tales como: obsesiones, fobias, neurastenias, paranoia, estados maniaco depresivos, esquizofrenia, demencia precoz.

+ Fatiga: Entendiéndola como la reducción de la habilidad para realizar un trabajo.

+ Huelgas: Quejas y frustraciones de diversa índole, pueden precipitar a estados de huelga, poniendo como aparenten principal motivo, factores monetarios, aunque muchas de las veces estos son secundarios.

+ Faltas y cambios frecuentes de trabajo: Debido a un gran afán de trabajo, y de carencia de objetivos, se pueden presentar constantes ausencias, o bien cambios frecuentes en el trabajo.

+ Ansiedad: Es un término comúnmente usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, la fuente del peligro no puede ser identificada con claridad, y por lo generar, el individuo no está consciente de ello. Un ejemplo claro es la resistencia al cambio.

En efecto se deduce que la motivación influye en el desempeño de los trabajadores, si hay motivación no importa el tipo, hay un buen desempeño; pero si sucede lo contrario el desempeño de los trabajadores no será el mejor. La motivación es una parte importante que influye en el clima laboral de la empresa, donde se consideran todos los factores que pueden afectar la estimulación de los empleados y el desarrollo de un clima organizacional favorable. Para su comprensión en el siguiente capítulo se prosigue a estudiar el clima organizacional.

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y dentro de la empresa.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como aptitudes y características. El individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Para su mejor comprensión se analiza el concepto, tipos de clima, algunas teorías, los componentes del clima, las escalas o dimensiones y los instrumentos para medir o determinar el clima organizacional de la empresa.

3.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.” (CHIAVENATO, 2006:120)

“El término significa el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores. Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un servicio de alimentación en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de él, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.” (DOLLY TEJEDA, 2007:69)

“El clima organizacional es el conjunto de características de ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como el factor principal de la influencia en su comportamiento.” (ROSENBERG, 1999:72)

De acuerdo a los conceptos mencionados por los diferentes autores, se concluye que el clima organizacional es un factor determinante para la productividad de una empresa, ya que si un trabajador no se siente realmente satisfecho con el ambiente de trabajo, no va tener el rendimiento suficiente para la realización de sus actividades. Es por ello que de ahí se deriva la importancia de un clima organizacional favorable, en el cual se describe lo siguiente.

3.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (BRUNET, 1987:20)

Cada empresa debe de dar la importancia requerida al ambiente organizacional donde desempeñan sus actividades cotidianas.

Lo que prosigue hace ver, en primera instancia, la disposición de los componentes o de los factores que conforman el clima organizacional.

3.3 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima o ambiente laboral se encuentra formado por tres factores:

1.- La estructura organizacional: Que viene a ser la forma como se encuentra organizada jerárquicamente la empresa.

2.- Los procesos organizacionales: Se refiere a la forma de trabajo de la empresa en lo referente a la toma de decisiones, políticas, normas, etc.

3.- Los factores físicos de la empresa: Se refiere a las condiciones que posee el lugar en el que se desempeñan los trabajadores como ventilación, iluminación, equipo de seguridad, etc.

Estos tres factores dan origen o influyen en la conducta humana de todo el personal que labora en la empresa. Y al interactuar todos los tres factores con la conducta humana dan origen al clima organizacional que va a caracterizar a cada institución. (MONTAÑO, 2001:73)

En resumen estos componentes ayudan a determinar el clima organizacional que se desarrolla en determinada empresa sin importar el giro o tamaño, simplemente se apoya de estos elementos que permite visualizar las diferentes variantes de la naturaleza de un clima y para examinar el clima de una organización es necesario estudiar la teoría del clima organización según el autor Likert. El cual es uno de los investigadores más conocidos del mundo por sus trabajos e investigaciones administrativas. Este autor presenta una de las teorías más completas por su nivel de

explicación y exploración dentro de las organizaciones. Ahora se presenta el estudio de esta teoría.

3.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Los factores principales que influyen sobre la percepción individual de clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales son:

- Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, represente una variable

independiente, no forma parte, por ejemplo, las variables causales, éstas, en cambio comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia general de otras variables.
- Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
 - Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto continuo de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (BRUNET, 1987:28)

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con sus subdivisiones. Mediante el estudio de los tipos de clima organizacional y a través de la percepción se puede lograr identificar en una organización cuál se está presentando, dependiendo de las situaciones y comportamiento de todos los miembros que la integran. Para su mejor comprensión es preciso estudiar los siguientes tipos de clima organizacional que a continuación se despliegan.

3.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con la teoría de Likert sobre el clima organizacional, existen dos tipos de clima organizacional, los cuales se subdividen en dos tipos de clima más. Ahora se desarrollan los tipos de clima organizacional.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Autoritarismo explotador

En el clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toma en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades que existen entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados la cúspide, los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en la que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Se considera que en este tipo de clima se adopta la idea en el cual el jefe quiere realizar y controlar la mayor parte de las actividades y toma de decisiones que se realizan en la organización, por lo tanto no existe la delegación de autoridad y responsabilidad, ya que todo se concentra en la cima lo que vendría siendo en el director general. De tal forma que cuando se percibe un clima como este, se puede observar inseguridad en los subordinados en el momento de la realización y toma de decisiones en las tareas, además de sentirse un ambiente de trabajo tenso y un poco desagradable por la forma de trabajar.

Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

En este tipo de clima se puede desarrollar un ambiente de trabajo favorable, ya que se toma en cuenta a los empleados y por lo tanto se delegan algunas responsabilidades a los niveles medios e inferiores. Además de que puede existir un poco más de motivación para los empleados porque existe una confianza por parte de la dirección hacia ellos.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima organizacional tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero no se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los

castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En el clima consultivo se considera un ambiente más dispuesto porque aunque las decisiones importantes se concentren en la cima, se involucra a los empleados en los procesos de control, donde se delegan algunas responsabilidades de arriba hacia abajo. Además de que existe una comunicación descendente entre las partes, esto a ayuda a obtener mejores resultados porque juntos trabajan en conjunto para cumplir con los objetivos organizacionales y satisfacer necesidades tanto profesionales como personales.

Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están determinados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también en forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy

fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. (IBID)

Este clima sería el ideal para toda organización, ya que se toma en cuenta a todos los trabajadores, trabajan en equipo, toman decisiones frecuentemente, el lazo de confianza es bastante fuerte y también existe motivación porque se sienten valorados por las aportaciones que en algún momento puedan hacer hacia la empresa para mejorar los procesos de trabajo. Todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la organización y obtener el éxito de la misma.

Después de haber estudiado los tipos de clima organizacional que son de gran importancia, ya que nos sirve de ayuda para identificar el tipo de clima que se esté presentando dentro de una organización. Además de que existen algunas dimensiones o escalas para su identificación, por lo cual se mencionan las siguientes.

3.6 ESCALAS O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según el autor Goncalves (1997) en las empresas se pueden identificar varias funciones, escalas o dimensiones del clima organizacional, por consiguiente se mencionan las más representativas.

1. Desvinculación

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza, se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, y que no están facilitando su trabajo, se vuelvan inútiles.

3. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de las relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización,” y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos.

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo, que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

13. Cordialidad

El sentimiento general de familiaridad que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que bien en política, personalidad o en grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, en lugar de una forma amenazante o inclinada a culpar.

Estas escalas o dimensiones pueden utilizarse en cualquier empresa como referencia para poder aplicar un clima organizacional, ya que abarcan todas las características que se presentan dentro de una organización, lo cual también se pueden adecuar dependiendo de cada tipo de organización. Además de que pueden retomarse e implementarse en aquellas empresas que no las han considerado, para que el clima organizacional se perfeccione y exista un buen funcionamiento. Ahora se aludirá a los instrumentos que ayudan a medir el clima de una organización.

3.7 INSTRUMENTOS QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.” (BRUNET, 1987:41).

Este autor señala en su libro que el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert, “el perfil de las características organizacionales.” Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- *Los métodos de mando.* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- *Las características de las fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- *Las características de los procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- *Las características de los procesos de influencia.* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- *Las características de los procesos de toma de decisiones.* La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- *Las características de los procesos de planificación.* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- *Las características de los procesos de control.* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planificación así como la formación deseada.

Brunet (1987), además menciona otros instrumentos desarrollados por diferentes autores para medir el clima organizacional, los cuales son:

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en 6 funciones:

- *Estructura.* Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- *Responsabilidad individual.* Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- *Remuneración.* Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- *Riesgos y toma de decisiones.* Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- *Apoyo.* Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

- *Tolerancia al conflicto.* Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función a 6 dimensiones que son:

- *El apoyo patronal.* ¿Hasta qué punto están los supervisores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
- *La estructura.* Esta dimensión se refiere a las percepciones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
- *La implicación con los nuevos empleados.* Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes seguros.
- *Los conflictos interagencias.* Esta dimensión se refiere a grupos entre dicho la autoridad de los administradores.
- *La autonomía de los empleados.* Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- *El grado de satisfacción general.* Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son:

- *Autonomía.* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- *Conflicto y cooperación.* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben su organización.
- *Relaciones sociales.* Se trata de aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- *Estructura.* Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- *Remuneración.* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- *Rendimiento (remuneración).* Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- *Motivación.* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- *Estatus.* Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- *Flexibilidad e innovación.* Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- *Centralización de la toma de decisiones.* Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- *Apoyo.* Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto

por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son:

- *Desempeño*. Mide la implicación del personal docente en su trabajo.
- *Obstáculos*. Se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte del director.
- *Intimidación*. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
- *Espíritu*. Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.
- *Actitud distante*. Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
- *Importancia de la producción*. Se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
- *Confianza*. Se refiere a los esfuerzos del director para motivar al personal docente.
- *Consideración*. Se refiere al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana posible.

Recientemente, Crane elaboró un cuestionario del clima organizacional adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:

- *La autonomía*. Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
- *La estructura*. Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- *La consideración*. Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

- *La cohesión.* Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- *Misión e implicación.* Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado The Work Environment scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

- *Implicación.* Esta mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- *Cohesión.* Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- *Apoyo.* Se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- *Autonomía.* Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
- *Tarea.* Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- *Presión.* Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- *Claridad.* Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- *Control.* Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar el director para controlar a sus empleados.
- *Innovación.* Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- *Confort.* Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of Organizations, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

- *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- *Recursos humanos.* Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- *Comunicación.* Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- *Motivación.* Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- *Toma de decisiones.* Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Se acaban de ver algunos de los principales instrumentos de medición, los más importantes para evaluar el clima de una organización.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se deduce que las dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, de lo que debe asegurarse el especialista que trabaje en la medición del clima, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén de acuerdo a las necesidades de la situación de la empresa y a las

características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una forma precisa.

En este capítulo se concluye que el clima organizacional es una parte importante dentro de una empresa, ya que este va a influir directamente en la motivación de los trabajadores, porque dependerá de la percepción que tengan sobre el ambiente laboral y características de la empresa. Esta percepción va a depender de la motivación o falta de motivación de los trabajadores, el cual va a influir en el desempeño de los mismos y que tan productivos puedan ser. Por ello es significativo aplicar al personal los instrumentos necesarios para detectar el clima que se está presentando en la organización, para poder desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y por ende se den cambios en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores. Así mismo el clima va a influir en la productividad de los trabajadores, por lo tal motivo en el siguiente capítulo se hace referencia a la empresa y la productividad.

CAPÍTULO IV

EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD

En la actualidad las empresas forman una parte importante para la economía de nuestro país, ya que generan miles de empleos independientemente del giro que se dedique. Por lo tanto podemos decir que la empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y/o servicios existentes en la economía.

La empresa como tal persigue objetivos, que para poder alcanzarlos debe optimizar sus recursos y ser más productiva.

La productividad dentro de una empresa va ligada con la cantidad de recursos utilizados para la producción de bienes y servicios. Ya que una empresa u organización no puede continuar existiendo en el mercado si no mantiene un nivel competitivo de productividad. Por lo tanto la productividad constituye una medida de la eficiencia de los directores de una empresa. Y por otra parte, es el factor más importante de los recursos a largo plazo para el éxito de organizaciones.

4.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Para Ricardo Romero la empresa es "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela." (www.promonegocios.net)

Según Cristóbal Casanova y Julio García definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados." (www.promonegocios.net)

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. (es.wikipedia.org/wiki/Empresa)

El diccionario de la Real Academia Española menciona que “La empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (www.promonegocios.net)

En efecto teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede decir que la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Posteriormente se despliegan los elementos que la conforman.

4.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales elementos o características:

- *Unidad económico-social.* La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactora de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.
- *Capital.* Es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.

El trabajo o fuerza laboral genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al recibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los

integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.

La dirección y la administración son elementos fundamentales de cualquier empresa.

- *Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.* Consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.
- *La confianza y credibilidad.* Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respeto al medio ambiente. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la generación de capital social.
- *La congruencia.* Con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado sinergia.

Los elementos de la empresa son fundamentales para el funcionamiento de la misma, por lo tanto deben ser tomados en cuenta para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos organizacionales. Una vez que se conoce los elementos de la empresa se puede definir la clasificación en la que se encuentra ubicada. A continuación se presenta la clasificación de la empresa.

4.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que los establecen en México. Una clasificación más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente:

4.3.1 POR SU GIRO

- *Las empresas industriales.* Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como la actividad agropecuaria, y a la producción de artículos de consumo final.
- *Las empresas comerciales.* Son aquellas que se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- *Las empresas de servicios.* Son las que ofrecen productos tangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

4.3.2 DE ACUERDO A SU TAMAÑO

- *Micro.* Es aquella que su número de empleados va de 1 a 15 y tiene ventas hasta \$900,000.
- *Pequeña.* Es aquella que su número de empleados va de 16 a 100 y tiene ventas hasta \$9, 000,000.
- *Mediana.* Es aquella que su número de empleados va de 101 a 250 y tiene ventas hasta \$20, 000,000.

- *Grande*. Es aquella que cuenta con más de 250 empleados y tiene ventas de más de \$20, 000,000.

4.3.3 POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

- *Empresas públicas*. Son aquellas cuyo capital proviene del estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.
- *Empresas privadas*. Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.
- *Empresas transnacionales*. Son las que cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.
- *Empresas mixtas*. Son aquellas que trabajan con capital del estado y de la iniciativa privada. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2006:14)

Las empresas representan el patrimonio de los dueños independientemente del giro que sea, además de que son grandes generadoras de empleos para millones de mexicanos y por lo tanto son muy importantes los recursos que se manejan dentro de ellas. Con la finalidad de conocer un poco más acerca de las empresas ahora se hace referencia a la integración de sus recursos para el trabajo dentro de la misma.

4.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA

La empresa necesita de recursos para poder operar o estar en funcionamiento, lo cual debe integrar los siguientes recursos:

- *Recursos materiales*. Son todos los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para ofrecer sus servicios, tales como las instalaciones, edificios,

terrenos, plantas de producción, maquinaria, herramientas, transporte, refacciones, materias primas, etc.

- *Recursos humanos.* Son el número total de trabajadores con que cuenta la empresa para el desarrollo de actividades.
- *Recursos financieros.* Son los recursos económicos y monetarios que se necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.
- *Recursos técnicos.* La utilización, desarrollo y creación de tecnología para la generación de productos de la empresa. (IBID:16)

Los recursos mencionados son todos los que una empresa necesita para la operación de sus actividades, además de que con ayuda de todos y la utilización correcta de los recursos se logra el alcance de los objetivos y una buena productividad dentro de la misma. La productividad es un concepto que ahora en día las empresas lo consideran se suma importancia porque en base en ella se ven reflejados los rendimientos y utilidades de las empresas. Por consiguiente se describe de manera breve los orígenes de la productividad.

4.5 ORÍGENES DE LA PRODUCTIVIDAD

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no la mencionen en algún contexto u otro -en revistas sobre comercio, periódicos, boletines administrativos, informes a accionistas, discursos políticos, noticiarios de televisión, anuncios de consultores, conferencias, etc., por mencionar sólo unos cuantos. De hecho, con frecuencia pareciera que el término "productividad" se usa para promover un producto o servicio, ¡como si fuera una herramienta de

comercialización! Todo esto no está mal, pero parece existir una gran confusión y vaguedad sobre su significado. ¿En dónde se originó esta palabra?

En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra "productividad" fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla.

En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofreció una definición más formal de productividad:

Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.

La OEEC se dedicó muy a fondo, durante la década de 1950, a promover el conocimiento sobre productividad.

Cuadro 1. Cronología De Algunas Definiciones Importantes De Productividad

Siglo XVII	Quesnay	1766	La palabra productividad aparece por primera vez
Siglo XIX	Littre	1883	Facultad de producir
	Early	Década de 1900	Relación entre producción y los medios.
	OCEE	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de

Siglo XX			los factores de producción.
	Davis	1955	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
	Fabricant	1962	Siempre una razón entre la producción y los insumos
	Kendrick&Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total
	Siegel	1975	Una familia de razones entre la producción y los insumos.
	Sumanth	1979	Productividad total – la razón de producción tangible entre insumos tangibles

Fuente: (SUMANTH, 1990:2)

También durante los cincuenta muchos países europeos y asiáticos establecieron centros y consejos de productividad con mucho entusiasmo. Una gran cantidad de grupos hicieron visita a Estados Unidos para conocer lo que ahí se hacía sobre la medición de la productividad.

En su mayor parte, los economistas han estudiado la productividad en los niveles internacional, nacional e internacional, aunque alguno economista ha hecho mención de la productividad a nivel de la empresa. (SUMANTH, 1990:3)

Después de conocer los orígenes de la productividad y cómo fue que surgió este término, para su mejor comprensión se despliegan algunos conceptos citados por algunos autores.

4.6 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

“La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información), en la producción de diversos bienes y servicios.” (PROKOPENKO, 1991:3)

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. (es.wikipedia.org/wiki)

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. (www.monografias.com)

Se deduce que la productividad es un instrumento comparativo para los gerentes y directores de empresa, ya que compara la producción en los diferentes niveles. Además de que la productividad va relacionada con la mejora continua de cualquier sistema de gestión de la calidad dentro de la empresa. Sin embargo, la productividad está asociada con el rendimiento de los colaboradores y los objetivos planteados por el área de producción.

Para conocer más acerca de la productividad, a continuación se presenta la importancia y la función de la productividad.

4.7 IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante la productividad porque una gran parte de aumento del ingreso nacional bruto, o el PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora.

Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

La productividad determina así mismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo. Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país perderán ventas, dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos son inferiores. Sin embargo, si el aumento de los costos es absorbido por las empresas, sus beneficios disminuirán. Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables mediante la disminución de los salarios reales.

Algunos que no logran seguir el rito de los niveles de productividad de los competidores tratan de resolver esos problemas devaluando sus monedas nacionales. No obstante, de ese modo se reduce el ingreso real de los países al resultar los bienes importados más caros y aumentar la inflación interna.

Así pues, una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una escasa tasa de crecimiento y desempleo.

Por tanto, es evidente que el círculo de la pobreza, el desempleo y la baja productividad sólo se puede romper mediante un aumento de la productividad. Una mayor productividad nacional no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio en las estructuras económicas,

sociales y políticas de la sociedad. Las metas sociales y las políticas estatales definen en gran medida la distribución y utilización de la renta nacional. A su vez, esto influye en el medio ambiente social, político, cultural, educativo e incentivador del trabajo, que afecta a la productividad del individuo y de la sociedad. (PROKOPENKO, 1991:7)

La productividad es muy importante en el ámbito empresarial, así como para el desarrollo del país porque contribuye en gran medida en el desarrollo de capitales y aprovechamiento de los recursos para que las empresas puedan ser más competitivas en los mercados no solo nacionales, sino también internacionales. Para contribuir en el mejoramiento de la productividad es ineludible hacer un análisis de la misma, lo cual se presenta brevemente el análisis de la productividad.

4.8 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

El análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos.

El éxito de la medición y análisis de la productividad depende en gran medida de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, empleadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una idea clara de porqué la medición de la productividad es importante para la eficacia de la organización. La respuesta es que señala dónde se han de buscar posibilidades de mejoramiento y que muestra también el resultado que están produciendo los esfuerzos a favor del mejoramiento.

En las empresas la productividad se mide para contribuir al análisis de la eficacia y la eficiencia. Su medición puede estimular el mejoramiento del funcionamiento: el simple anuncio, instalación y puesta en práctica de un sistema de medición puede mejorar la productividad del trabajo, a veces de un 5 a un 10 por ciento, sin ningún otro cambio organizativo o inversión.

Los índices de productividad coadyuvan asimismo en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y trabas del rendimiento. Además, sin un buen sistema de medición no puede haber mejora en las relaciones de trabajo o una correspondencia apropiada entre las políticas relativas a la productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias.

Los índices de productividad son asimismo útiles para efectuar comparaciones entre países y entre empresas, a fin de detectar los factores que explican el crecimiento económico. Por tal motivo, la medición de la productividad debe figurar entre las primeras prioridades para cualquier director de un proyecto destinado a mejorar la productividad, tanto en nivel nacional como en la empresa. Para alcanzar un equilibrio entre la productividad, los beneficios y los precios, se debe contar con un buen sistema de medición de la productividad como parte integrante del sistema de información gerencial. (IBID: 25)

Después de haber estudiado el análisis de la productividad, resulta significativo conocer que con este análisis se puede identificar los índices y rendimientos y que en base en ellos se logra establecer metas claras y puntos de control para la organización. Ahora bien, como es muy importante la producción en la empresa, a continuación se describe un método para evaluar la productividad.

4.8.1 MÉTODO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD

La evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico consiste en la medición del nivel absoluto de productividad y sus tendencias históricas representados por medio de una serie de índices. Sin esa medición, el producto interno bruto (PIB), el producto nacional bruto (PNB), el ingreso (o la renta) nacional (IN) o el valor añadido (VA) pueden no reflejar el verdadero estado de la situación económica de la nación o del sector. Por ejemplo, el PIB puede aumentar año tras

año, pero en realidad la productividad puede estar disminuyendo cuando el costo de los factores ha aumentado más rápidamente que el del producto. (IBID: 26)

Se pueden utilizar dos tipos de relación para medir la productividad en todos los niveles económicos:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}}$$

$$\text{Producto parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo parcial}}$$

4.8.2 PRODUCTIVIDAD TOTAL

La productividad total se puede calcular por medio de la fórmula:

$$Pt = \frac{Ot}{T + C + M + Q}$$

En la que Pt = productividad total

Ot = output (producto) total

T = factor trabajo

C = factor capital

M = factor materias primas y piezas compradas

Q = insumo de otros bienes y servicios varios

La productividad total es la medida de la productividad del trabajo y del capital, ponderada y ajustada a las fluctuaciones de los precios. Se puede calcular por el tiempo de trabajo o por un método financiero. (IBID: 26)

4.8.3 PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

En el nivel nacional, la productividad del trabajo se calcula considerando toda la población económicamente activa como el insumo y el valor total de los bienes y servicios producidos como el producto:

$$\text{Productividad nacional} = \frac{\text{PNB}}{\text{Población}}$$

En el nivel, o en el sectorial, la productividad del trabajo suele medirse también por el producto físico por hora de trabajo. Sin embargo, esta medición es a menudo insatisfactoria debido a que el volumen del trabajo requerido para poder producir una unidad de producto varía para diferentes productos. Por este motivo, son más adecuados los métodos el producto se convierte en unidades de trabajo, que comúnmente se definen como la cantidad de trabajo que puede realizar en una hora un trabajador calificado que trabaja con un ritmo normal.

En las industrias manufactureras es muy importante medir la productividad del trabajo indirecto. Por ejemplo, la productividad de los manipuladores de los materiales o del personal de mantenimiento se puede medir por la ecuación:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{número de horas de trabajo indirecto al servicio del trabajo directo}}{\text{Número de horas de trabajo directo}}$$

La dificultad fundamental para medir la productividad de los servicios y del trabajo de oficina reside en la medición del producto y en la reducción de los diversos tipos de producto a un denominador común. En términos financieros, esto podría ser el volumen de servicios vendidos y los costos de los factores; en términos de tiempo podrían ser los tiempos tipo para la medición del trabajo. Se puede aplicar el método financiero de cálculo utilizando un sistema común de determinación de los costos: El

método de tiempo de trabajo, mediante la aplicación de la medida del trabajo de oficina, lo que incluye es lo siguiente:

- Tiempos tipo del trabajo de oficina.- En estos sistemas se parte del principio de que el tiempo requerido para realizar determinadas básicas será constante. Todas las actividades o movimientos básicos se miden utilizando cronómetros o registros filmados del trabajo.
- Estudio de tiempos.- Es una forma del procedimiento antes mencionado, en donde se emplean técnicas de medición para operaciones sencillas.
- Muestreo al azar (muestreo de actividades) este método se emplea para reducir los costos de recopilación de datos de un estudio. Las tareas se eligen al azar y se verifican para elaborar un cuadro general de hipótesis razonables.

La producción diaria de una oficina administrativa puede calcularse en función de la correspondencia atendida, las personas entrevistadas, las páginas mecanografiadas, los formularios cubiertos, etc. El tiempo dedicado a cada actividad puede medirse con técnicas de muestreo del trabajo. La medida más apropiada puede ser el porcentaje del tiempo dedicado por cada persona a actividades útiles y convenientes.

En un gran banco, por ejemplo, se puede disponer de un sistema de medición de la productividad basado en el tiempo por función (por ejemplo, el tiempo dedicado a terminar una carta de crédito). El tiempo consagrado a una función particular se registra en un informe de medición del rendimiento del trabajo. Se registra por separado el promedio de horas dedicadas cada día a producir el volumen del trabajo.

Los datos del banco sobre el producto por dependencias se comparan con el número de trabajadores de la dependencia para mostrar las tendencias del producto por empleado (por ejemplo, el número de cheques procesados en

una dependencia de operaciones y el número de transacciones por cajero). El número de horas trabajadas se divide por el número de horas disponibles para llevar una eficacia porcentual (por mes). La tendencia en esta relación es una medida del cambio de la productividad, en la que un aumento de la relación indica una mejora. (IBID: 27)

Los métodos mencionados son un ejemplo de cómo se puede medir la productividad en una empresa, aunque cada una tiene sus diferentes métodos adaptados dependiendo del giro de la empresa y de la producción. Con estos métodos se puede identificar los beneficios o ventajas que trae consigo una mayor productividad para las organizaciones. Para ello, es conveniente enlistar las ventajas de una mayor productividad.

4.9 VENTAJAS DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En un estudio, Bernolak 1976 menciona algunos beneficios que se derivan de una productividad más alta:

1. Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significaran mayores ganancias, puesto que:
Ganancia = ingreso – costo de los bienes y servicios mediante la utilización de recursos humanos y materiales.
2. Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.
3. El público obtiene mayores beneficios sociales debido al incremento en el ingreso público.

4. El consumidor se reduce a través de una mayor productividad. (SUMANTH, 1990:97)

Las ventajas de tener una mayor productividad en la empresa, se ve reflejado en las utilidades o ganancias de la misma, así como también hay beneficios para los empleados y al público en general con las aportaciones sociales que esta pueda realizar, por ejemplo donaciones o que exista mayores ingresos en el país. Después de estudiar las ventajas ahora se prosigue al estudio de las ventajas de la medición de la productividad.

4.10 VENTAJAS DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Con objeto de que una empresa conozca a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué nivel está operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

1. La empresa puede evaluar la eficacia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.
2. Se puede simplificar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo.
3. Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.

4. Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.
5. Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel medido de la productividad.
6. La medición de la productividad puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica, ya sea a nivel del sector o nacional.
7. Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades en una empresa.
8. La medición crea una acción competitiva.
9. La negociación salarial colectiva puede lograr en forma más racional una vez que se distingue de estimaciones de productividad. (IBID:98)

Las ventajas de la medición de la productividad ayudan a la empresa a determinar el nivel en el que está operando y así mismo hacer comparaciones con otras empresas del mismo giro para ver y mejorar sus índices de productividad. Además de que puede establecer metas claras para el departamento de producción y establecer algún incentivo para los empleados que sirva de ayuda para motivar y lograr la eficacia en las tareas que realizan los colaboradores para tener excelentes resultados, como ejemplo una mayor productividad que trae consigo grandes utilidades para la empresa. También es conveniente conocer los diferentes enfoques de medida de la productividad que a continuación se presentan.

4.11 ENFOQUES DE MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL EMPRESA

Los economistas, los ingenieros, los administradores y los contadores han adoptado todos distintos puntos de vista para medir la productividad a nivel de una organización. En seguida, se describe el enfoque que le dan los administradores.

- Enfoque de arreglos.- De Witt (1970, 1976) presenta una técnica cuantitativa para medir la productividad de la administración. El método utiliza arreglos (un número de elementos matemáticos organizados u ordenados en renglones y columnas) como herramienta de evaluación.

El método requiere que se evalúe a la administración sobre las siguientes bases:

- El desempeño de la organización (o empresa) administrada
- La relación del desempeño de la empresa con los recursos que se ha empleado para lograr este desempeño.
- La posición de la empresa en su ambiente competitivo.

Entonces, con esta técnica primero se reúnen los datos sobre el desempeño de la compañía, tales como los ingresos, ingreso operativo y ganancias netas. Después se utilizan razones para relacionar estos valores con los factores de recursos.

De Witt define tales medidas de productividad administrativas como productividad de personal, productividad de capital y productividad de las instalaciones en términos de cada una de las medidas de desempeño, a saber, ingresos, ingreso operativo y ganancias netas:

- Productividad del personal: Ingresos por empleados, ingreso operativo por empleado, ganancias netas por empleado.
- Productividad de capital: Ingreso por dólar invertido de accionistas, ingreso operativo por dólar invertido de accionistas, ganancias netas por dólar invertido de accionistas.

- Productividad de las instalaciones: Ingreso por dólar en planta y equipo, ingreso operativo por dólar en planta y equipo, ganancias netas por dólar en planta y equipo.

Este autor aplicó este método a 11 empresas de transporte aéreo para demostrar su efectividad.

La suposición principal hecha en este enfoque es que el desempeño de una empresa se atribuye directamente a la influencia de la administración y por lo tanto, la administración se puede medir cuantitativamente en términos del desempeño de la empresa.

La productividad en la empresa es un factor importante, la cual esta determina el rendimiento de la misma, a través de la optimización de los recursos que se hacen presentes en la empresa para la producción. Para que una empresa pueda crecer e incrementar su rentabilidad es necesario aumentar su productividad, y lo único que puede hacer que se incremente la productividad es través de la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Con este capítulo se finaliza el estudio de la parte teórica en la cual se mencionaron temas significativos que respaldan la investigación que a continuación se presenta en el siguiente capítulo que es el caso práctico, donde se encuentra el contenido de los resultados, la propuesta y algunos aspectos relevantes de la empresa.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

Dentro de este capítulo se mencionan algunos aspectos sobre la empresa, así como también los resultados obtenidos de la investigación de campo con la finalidad de hacer un análisis y presentar una propuesta para mejorar el clima organizacional y por consiguiente se genere un aumento positivo en la productividad de la misma.

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año de 1980 por invitación del Gobernador del Estado de Michoacán, un grupo de empresarios de la región viajó al continente Europeo con deseos de buscar oportunidades de negocios que se pudieran instalar en el Estado y contribuir a su desarrollo, dentro de ese grupo se encontraba el Sr. Joaquín Barragán Ortega, quien atraído por este tipo de industria en España, decidió emprender esta empresa tomando como modelo una fábrica similar, la cual visualizó en su ciudad natal Uruapan.

Para la creación de esta empresa fue necesario importar toda la maquinaria; la línea de extrusión fue adquirida en Inglaterra, los urdidores en Japón, los telares en España, y las máquinas de costura en Italia y los Estados Unidos.

El 13 de Octubre de 1981, se constituyó legalmente Plásticos de Cupatitzio, S.A. de C.V., con un capital 100% mexicano y socios originarios de esta entidad, su principal socio es el Sr. Joaquín Barragán Ortega quien tiene además a su cargo el Consejo de Administración, por contar con una amplia experiencia en el ramo agrícola, pues ha experimentado con diferentes cultivos con muy buenos resultados como el melón en los Estados Unidos y ahora en el cultivo del aguacate, habiendo sido de los primeros productores e introductores del producto a la frontera del país, pues es conocido como una persona dinámica, emprendedora y de reconocida solvencia moral y económica.

A través de los años y gracias a la participación y esfuerzo de todos los que integramos la organización, Plásticos de Cupatitzio, S.A. de C.V. ha crecido y

actualmente se encuentra integrada por cinco plantas las cuales son: PLANTA CUPATITZIO División Arpilla, en donde se fabrica el costal de arpilla, el cual sirve para transportar productos tales como: limón, zanahoria, naranja, etc., PLANTA ALEJANDRINA División Moldeo por Inyección, tiene a su cargo la fabricación de cajas para empaque, y de acarreo para diferentes productos como aguacate, mango, etc., PLANTA SAN PEDRO División Saco de Polipropileno, la cual tiene a su cargo la fabricación del saco de polipropileno, que se utiliza para el empaque de azúcar, fertilizantes, etc., PLANTA ZUMPIMITO División Perfil donde se fabrica el esquinero, que sirve para reforzar la carga de los camiones y así poder flejar y transportar productos. Y por último tenemos la PLANTA DE CHERANGUERÁN División Reciclaje la cual tiene como función principal la recuperación de material, es decir, reciclar todo el producto que en un momento dado no cumple con la calidad requerida y que para nosotros ya es desperdicio, una vez reciclado nuevamente se transforma en materia prima y se envía a la Planta Zumpimito, para la fabricación del esquinero. Contamos además con un TALLER DE MANTENIMIENTO División Maquinado, el cual tiene como principal función el dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria de las cinco plantas.

MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de plástico de la mejor calidad, con tecnología moderna; satisfaciendo las necesidades de nuestro cliente, logrando el desarrollo y bienestar de todos los que colaboramos en esta institución.

VISIÓN

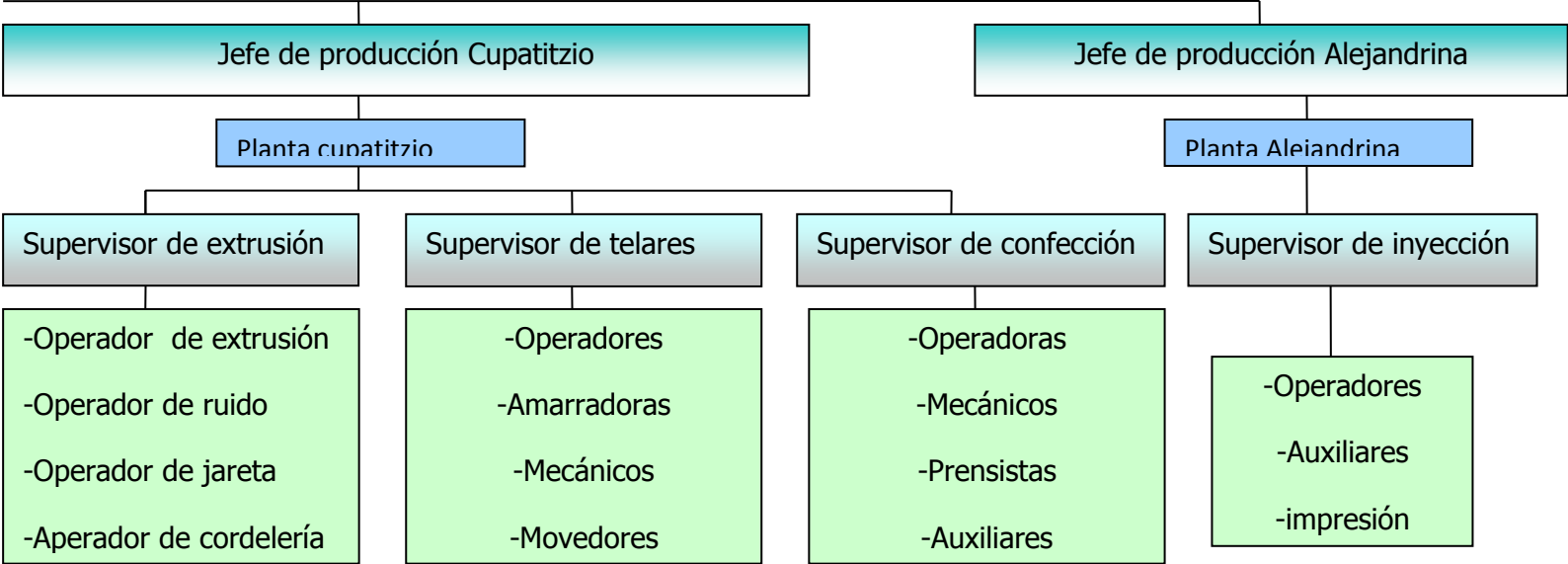
Ser una empresa líder en la fabricación de productos de plásticos.

GIRO COMERCIAL

Venta y fabricación de productos de plásticos.

PLÁSTICOS DE CUPATITZIO S.A DE C.V.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia del clima organizacional y su impacto en la productividad que se desarrolla en los trabajadores del área de producción de la empresa Plásticos de Cupatitzio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el grado de satisfacción y motivación que causa el trabajo para los empleados.
- Identificar los factores que contribuyen el clima laboral y su relación con los niveles de productividad del área de producción en la empresa Plásticos de Cupatitzio.
- Analizar los elementos que conforman el clima organizacional de la empresa.
- Determinar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados.
- Determinar qué factores del clima organizacional de la empresa influyen en la productividad de los trabajadores del área de producción.
- Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional y aumentar los niveles de productividad de los trabajadores.

La investigación realizada está dirigida a los trabajadores del área de producción de la Empresa Plásticos de Cupatitzio S.A. de C.V. de la Ciudad de Uruapan, Michoacán.

Las técnicas a utilizar para desarrollar la investigación de campo son la entrevista y la encuesta, lo cual se consideran las más apropiadas para esta investigación, ya que de esta manera se podrán obtener resultados más confiables porque se tomarán en cuenta las opiniones de los gerentes y trabajadores. Para ello se optó por llevar a cabo una entrevista que consta de 15 preguntas abiertas (ver anexo 1), diseñada para el Gerente de recursos humanos y Gerente de producción con la finalidad de hacer un estudio acerca del clima organizacional. Posteriormente para la encuesta,

se diseñaron unos cuestionarios que constan de 20 preguntas de opción múltiple (ver anexo 2), estos están dirigidos a los trabajadores del área de producción.

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios se determinó una muestra tomando como población 330 trabajadores, de la cual nos proyectó como resultado 88 trabajadores para encuestar, de acuerdo a la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{(1.96)^2 (330) (0.5) (0.5)}{(.09)^2 (330-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 316.932 = 87.55$$

N= Población

n= Muestra

Q = Desviación estándar

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error de estimación

$n = \frac{Q^2 N p q}{E^2 (N-1) + Q^2 p q}$

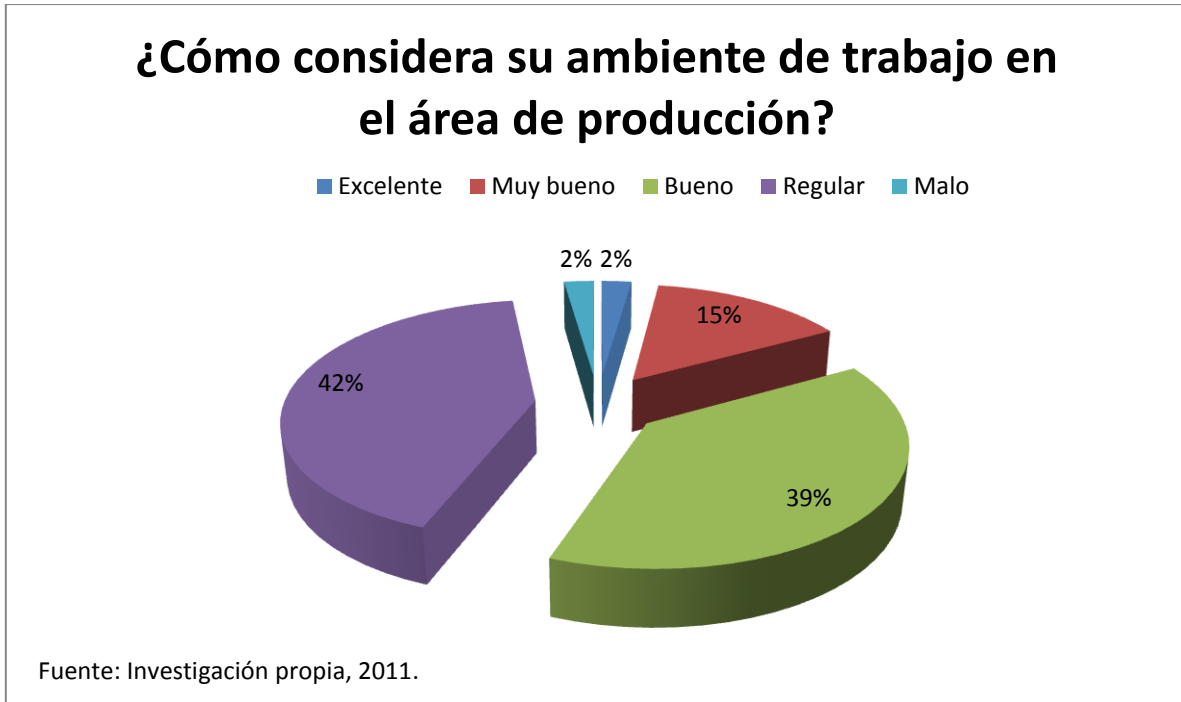
Después se procedió a realizar las encuestas dentro de la organización de modo que los operadores respondieron a todas las preguntas de forma cooperativa y participativa proporcionando información adicional, como sus opiniones personales acerca del clima organizacional que ellos perciben actualmente.

Toda esta investigación respaldada en el marco teórico es de gran utilidad para hacer el análisis de los resultados obtenidos y por lo tanto dar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa y por consiguiente se vea reflejado en la productividad de la misma.

Enseguida se muestran los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa Plásticos de Cupatitzio S.A. de C.V.

5.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Gráfica 1



En esta primera gráfica se puede observar que del total de los trabajadores encuestados del área de producción de la Empresa Plásticos de Cupatitzio S.A de C.V. el 42% consideran que su ambiente de trabajo es regular, el 39% lo considera bueno, mientras que el 15% lo considera muy bueno y finalmente el 2% malo y otro 2% excelente.

Gráfica 2



Como se puede observar en la gráfica el 66% de las personas encuestadas, dijeron que si les gusta mucho el trabajo que realizan dentro de la empresa, el 28% respondió que le gusta poco y el 6% expresaron que no les gusta nada el trabajo que realizan.

Gráfica 3

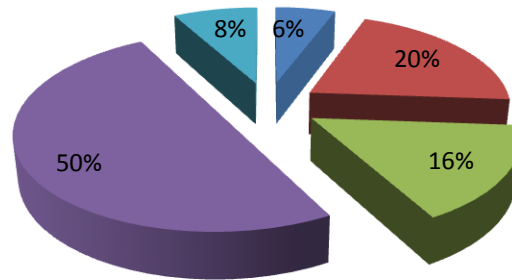


En la gráfica se muestra, que el 54% de los empleados respondieron que siempre se sienten satisfechos en el ambiente de trabajo en el que llevan a cabo sus actividades, el 24% frecuntemente que dependía del estado de ánimo cada persona, el 14% ocasionalmente puesto que comentaron que era tenso por la carga de trabajo y un 8% contestaron que nunca porque les hace falta las herramientas esenciales para realizar sus actividades laborales.

Gráfica 4

¿Cómo considera las instalaciones físicas donde labora?

■ Excelentes ■ Muy buenas ■ Buenas ■ Regulares ■ Malas

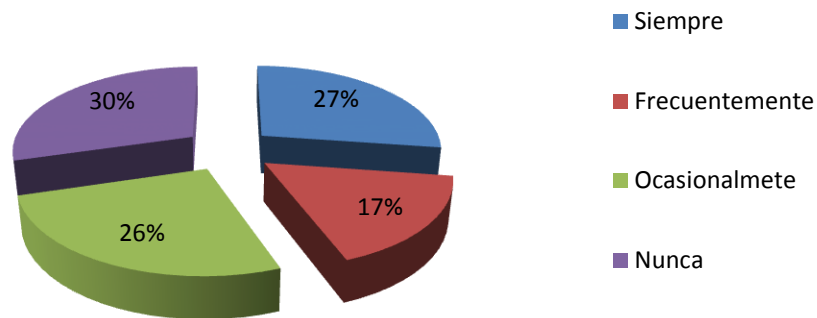


Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse en esta representación gráfica, el 50% de las personas consideran regulares las instalaciones físicas de la empresa, lo cual expresaron que no les parece las condiciones en que se encuentran los baños, la ventilación, los comedores y los asientos que tienen designados para su trabajo porque son incómodos para su columna. El 20% respondió que consideran que se encuentran en muy buenas condiciones a comparación de otras empresas, no mostraron inquietudes, mientras que el 16% las considera buenas porque tienen lo necesario, el 8% las considera malas porque expresan sus inconformidades de todos los departamentos en las que han laborado dentro de la misma área de producción, como se ha mencionado anteriormente del 50% que dijeron que son regulares las instalaciones a diferencia de estos empleados si las consideran malas y finalmente el 6% las considera excelentes ya que en su área de trabajo se sienten satisfechos con lo que tienen.

Gráfica 5

¿La empresa promueve la convivencia, compañerismo y el trabajo en equipo?



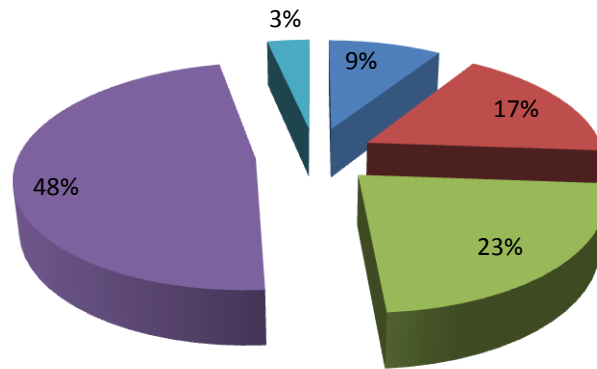
Fuente: Investigación propia, 2011.

El 30% señala que la empresa nunca promueve la convivencia, compañerismo y el trabajo en equipo, actualmente mencionan que la empresa no realiza ningún tipo de actividad recreativa, el 27% expresó que siempre puesto que la empresa organiza campeonatos de diferentes deporte y una posada de fin de año, mientras que el 26% respondió ocasionalmente, lo cual consideran que son muy pocos los eventos que la empresa realiza durante el año y por último el 17% contestaron que frecuentemente porque han participado en los ha organizado la empresa.

Gráfica 6

La relación con sus compañeros de trabajo es:

■ Excelente ■ Muy buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala



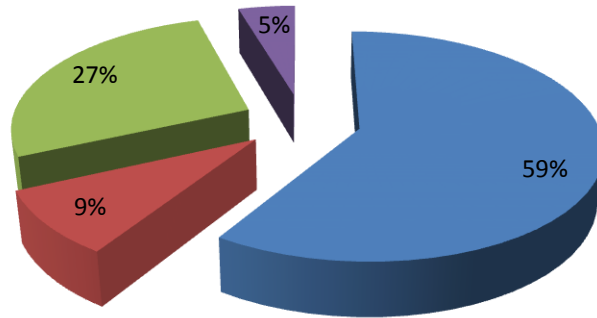
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como se puede observar en la gráfica, el 48% manifestó que la relación con sus compañeros de trabajo es regular porque cada quien se limita hacer su trabajo y la interacción con ellos es mínima, el 23% contestaron que es buena ya que siempre están relajados y existe apoyo por parte de los compañeros, el 17% considera que es muy buena porque existe buena comunicación entre ellos y por lo tanto han hecho amistades, mientras que el 9% expresó que excelente porque hay buena comunicación, existe confianza y amabilidad con los operadores de sus mismo departamento y en definitiva el 3% considera mala la relación porque se han presentado algunos conflictos entre compañeros.

Gráfica 7

¿Cómo es el trato que ustedes tienen entre compañeros ?

■ Igualdad ■ Envidias ■ Indiferencias ■ 2 opciones



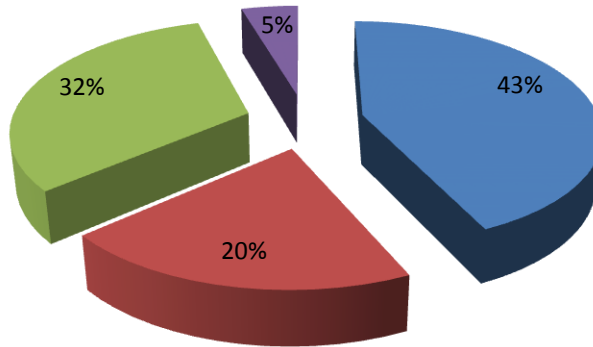
Fuente: Investigación propia, 2011.

En la gráfica se muestra que el 59% de los trabajadores respondió que existe igualdad en el trato que tienen entre compañeros, el 27% dijeron que hay indiferencias, mientras que el 9% manifestó que envidias y por último el 5% expresó dos opciones como pueden ser envidias e indiferencias.

Gráfica 8

¿Se siente usted motivado?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca



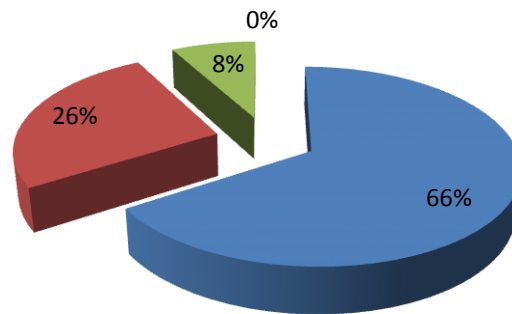
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse la gráfica muestra, que el 43% de los trabajadores afirman sentirse siempre motivados por el incentivo que les proporciona la empresa que es poco, el 32% dijeron que se sienten ocasionalmente motivados porque la empresa no se interesa en las necesidades del personal solamente en la producción, mientras que el 20% aseguran sentirse frecuentemente motivados ya que comentaron que dependía de cada persona, de la producción que tuvieran, la puntualidad, de todos estos aspectos para el incentivo que les aporta la empresa y finalmente el 5% respondió que nunca se sienten motivados porque la organización no se interesa en las necesidades de los trabajadores, los ve como maquinas de producir, los incentivos son muy poco remunerados, les parece insuficiente comparado con la carga de trabajo que tienen que producir.

Gráfica 9

¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca

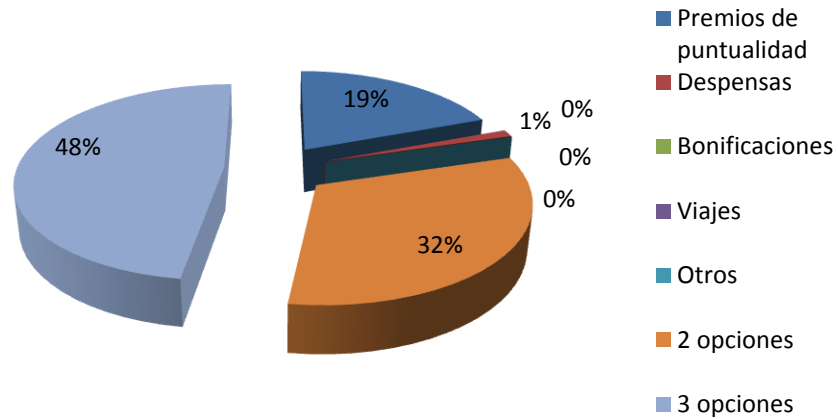


Fuente: Investigación propia, 2011.

Como se observa en la gráfica, el 66% de los trabajadores manifestó que siempre reciben incentivos por parte de la empresa siempre y cuando no falten a su trabajo, el 26% dijeron que frecuentemente ya que depende de la producción que realicen, de la puntualidad y asistencia, y por último lugar el 8% indicaron que ocasionalmente.

Gráfica 10

¿Especifique el incentivo que recibe?



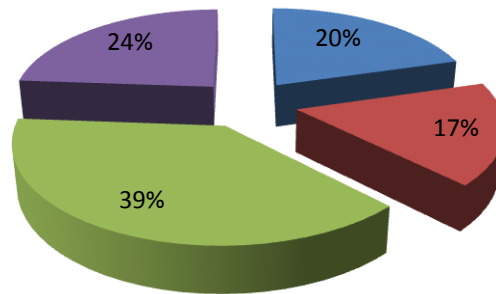
Fuente: Investigación propia, 2011.

En la representación gráfica se puede observar, que el 48% de los trabajadores respondió que reciben el incentivo premio de puntualidad, el 32% mencionó dos opciones, premios de puntualidad y bonos de producción, mientras que el 19% dijeron tres opciones como pueden ser premios de puntualidad, despensas y bonos de producción, finalmente el 1% respondió solo despensas.

Gráfica 11

¿Considera que los incentivos que usted recibe cubren sus expectativas?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca



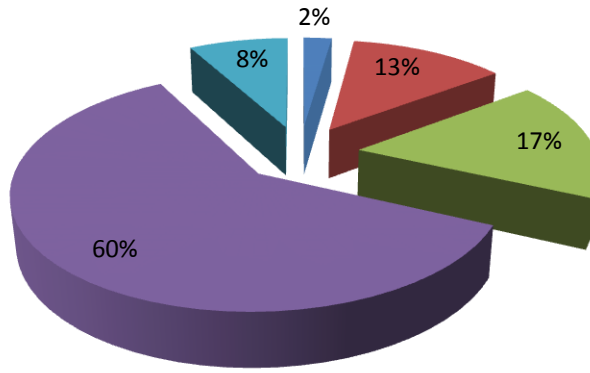
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse en la gráfica, el 39% considera que si cubren sus expectativas porque lo consideran una ayuda independiente de su sueldo, el 24% dijeron que nunca porque es muy poco, el 20% que siempre porque les ayuda para lo necesario y por último el 17% frecuentemente cuando la empresa les proporciona todos los incentivos que obtuvieron durante la semana de trabajo.

Gráfica 12

¿Cómo considera su salario de acuerdo a las actividades que realiza?

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



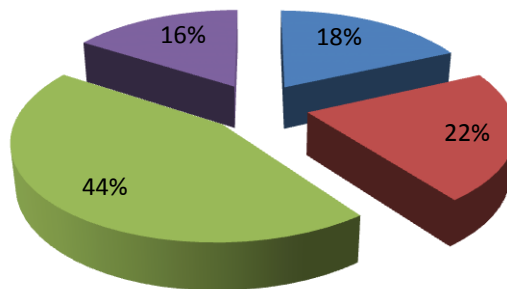
Fuente: Investigación propia, 2011.

En esta gráfica se muestra, que el 60% considera que su salario es regular de acuerdo a las actividades que realiza, el 17% lo considera bueno, el 13% muy bueno, mientras que el 8% lo considera excelente y el 2% malo.

Gráfica 13

¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca



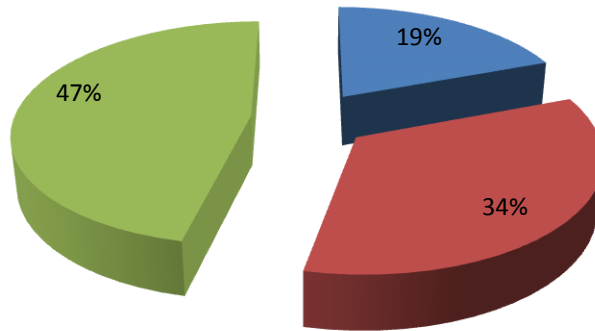
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse en la gráfica, el 41% de las personas encuestadas respondieron que frecuentemente se sienten satisfechas con su sueldo, el 26% constataron que siempre, mientras que el 18% dijeron que ocasionalmente y finalmente el 15% que nunca se sienten satisfechos.

Gráfica 14

Las oportunidades de crecimiento de su trabajo son:

■ Muchas ■ Pocas ■ Nulas



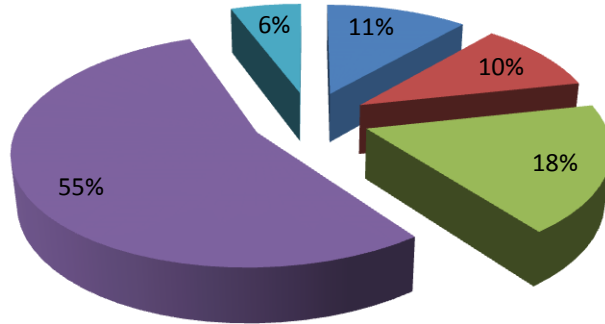
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse en la gráfica, el 47% dijeron que son nulas las oportunidades de trabajo que puedan tener porque solo las pasan de una operadora a otra, mientras que el 34% respondieron pocas porque el puesto más alto que puede alcanzar es supervisor del departamento de trabajo y en último lugar el 19% consideran que son muchas en el caso de los hombres porque pueden ascender a supervisor de planta.

Gráfica 15

El apoyo para su desarrollo en la empresa es:

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo

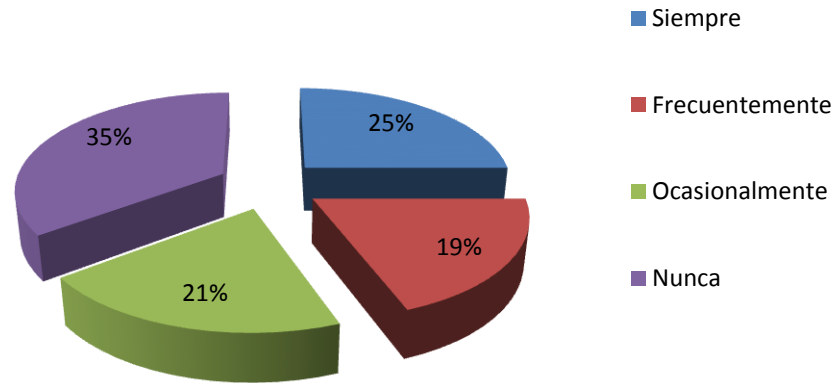


Fuente: Investigación propia, 2011.

La gráfica representa que el 55% de los trabajadores considera regular, el apoyo que la empresa les brinda para su desarrollo, ya que no les proporciona las herramientas necesarias para que puedan realizar con seguridad su trabajo, el 18% lo considera bueno porque algunas veces han sido escuchadas sus necesidades personales, el 11% lo considera excelente porque la empresa los ha apoyado en lo que han requerido, mientras que el 10% muy bueno puesto que se les ha apoyado en lo que han solicitado y el 6% malo porque consideran que la producción es más importante que el factor humano.

Gráfica 16

¿La empresa toma en cuenta sus aportaciones para mejorar las actividades que usted realiza?



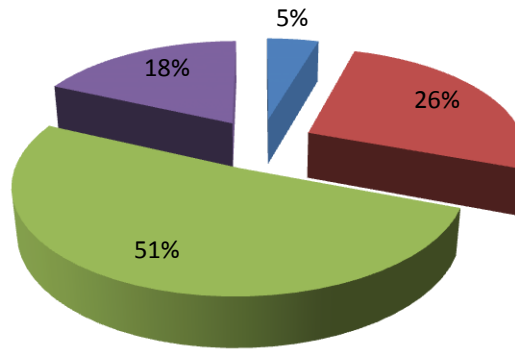
Fuente: Investigación propia, 2011.

Como se muestra en la gráfica, el 35% de los empleados expresó que nunca son tomadas en cuenta sus aportaciones porque no atienden a sus necesidades, como las herramientas de trabajo que requieren para realizar su trabajo, el 25% dijeron que siempre porque han sido escuchados, mientras que el 21% respondieron que ocasionalmente y por último el 19% declararon que frecuentemente.

Gráfica 17

¿Con qué frecuencia se dan conflictos con sus compañeros de trabajo?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca

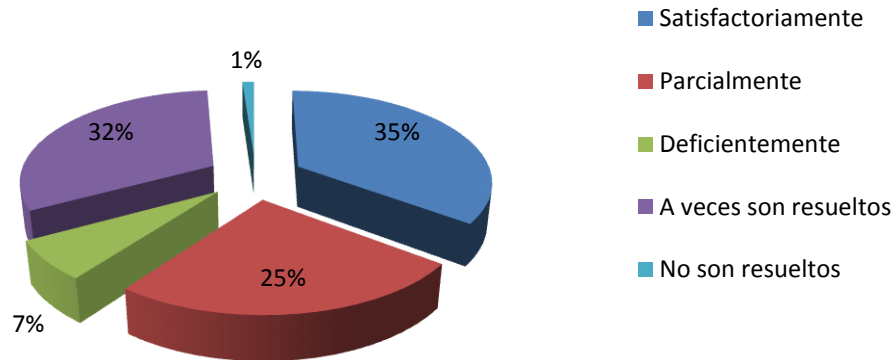


Fuente: Investigación propia, 2011.

Como puede observarse en la gráfica, el 51% respondió que ocasionalmente se han dado conflictos con sus compañeros de trabajo, el 26% contestaron que frecuentemente debido a la falta de respeto que existe entre ellos, el 18% dijeron que nunca ya que no han presenciado ninguno en su departamento de trabajo y finalmente el 5% expresaron que siempre porque en su área han existido varios conflictos.

Gráfica 18

¿Cuando existen conflictos laborales habitualmente son resueltos?

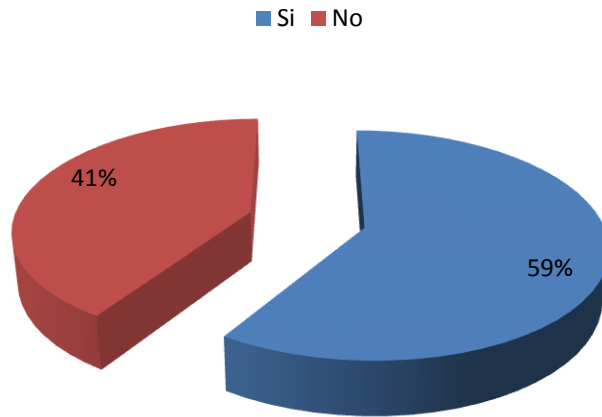


Fuente: Investigación propia, 2011.

En la gráfica se muestra, que el 35% expresaron que son resueltos satisfactoriamente porque son cambiados de turno, de departamento o despedidos, etc. El 32% dijeron que a veces son resueltos, el 25% contestaron que parcialmente, el 7% respondió que deficientemente y el 1% comentaron que no son resueltos.

Gráfica 19

¿Considera que su jefe es un líder?



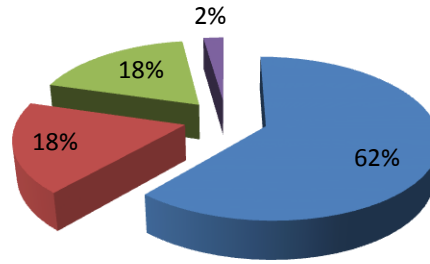
Fuente: Investigación propia, 2011.

El 59% de los trabajadores encuestados respondió que si considera a su jefe un líder porque los estimula hacer bien su trabajo, les brinda apoyo, les enseña cosas nuevas para superarse, tiene iniciativa, ayuda a solucionar problemas dentro del trabajo, sabe hacer las cosas, es paciente, tiene carácter para dirigir, es organizado y sabe cómo tratar a las personas. Y el 41% contestaron que no lo consideran un líder porque le falta iniciativa para realizar sus actividades, tiene carácter difícil, deja la carga de trabajo a todos los operadores, no existe respeto por parte de él hacia los trabajadores, le falta paciencia, empatía y no toma en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

Gráfica 20

¿Considera usted que su jefe se toma el tiempo necesario para evaluar la productividad de los trabajadores?

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Ocasionalmente ■ Nunca



Fuente: Investigación propia, 2011

Como se puede observar en la gráfica, el 62% de los empleados encuestados consideran que su jefe siempre se toma el tiempo para evaluar la producción de los trabajadores puesto que piensan que es lo más importante para empresa, el 18% respondió que frecuentemente, otro 18% que ocasionalmente y el 2% dijeron que nunca.

RESULTADOS ENTREVISTA

Gerente de producción

El gerente de producción considera que el clima laboral de esta organización es bueno porque existe convivencia puesto que, la empresa organiza campeonatos deportivos, capacitación al personal para que laboren en equipo, hacen un brindis de fin de año y una pre posada, con todo esto se fomenta la convivencia, compañerismo y trabajo en equipo, aunque por otro lado lo considera estresado por la exigencia de cumplir con un porcentaje de producción y nivel de calidad, además de que existen conflictos personales entre los trabajadores más que laborales.

Expresó que la mayoría de los trabajadores si se sienten satisfechos en un 95% en su área de trabajo, ya que las instalaciones donde desarrollan sus actividades laborales las considera seguras y cómodas.

Señala que si existe comunicación entre los trabajadores y jefe inmediato, lo cual es buena porque se comentan todas las situaciones que pasan en el área en su horario de trabajo. Además de que los jefes le dan a conocer a sus trabajadores los objetivos planeados de producción, esto lo hacen a través de un medio escrito, lo cual lo publican en un pizarrón por cada departamento y se les indica la producción que deben hacer, la que hicieron durante su jornada de trabajo y cuanto les falta para cumplir el objetivo. El otro medio es de forma verbal donde organizan una junta para informar los objetivos planeados de producción. El Gerente de Producción comentó que si se cuenta con indicadores que ayudan a medir la producción y estos van de acuerdo a las capacidades de producción de las maquinas y en base a eso se generan los objetivos. Por lo tanto la mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de los indicadores, ya que se maneja por turno el número de piezas que debe producir en su jornada de trabajo y evalúan de acuerdo a los indicadores respecto del tiempo que laboran.

Manifestó que el ambiente de trabajo es totalmente importante para que los trabajadores sean más productivos, ya que si ellos se sienten satisfechos en su área, se sentirán motivados y por lo tanto pondrán más empeño para realizar su trabajo. El

ambiente laboral es sumamente importante porque influye para que existan buenos índices de productividad en la empresa, porque si se cuenta con un ambiente de trabajo pacífico, seguro, sin conflictos, por ende existirán buenos índices de la producción. De acuerdo al registro que se lleva de la producción continua, se puede identificar a los empleados más productivos.

La motivación es importante para los trabajadores, lo cual explicó que la empresa cuenta con un plan de incentivos para motivar a los operadores a que realicen más de su objetivo de producción, cuando este se supera los operadores reciben un bono de producción como incentivo que vendría siendo hasta un 25% de su salario diario, lo cual es un acuerdo entre sindicato y empresa.

La empresa considera las opiniones, propuestas de los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo y atender las necesidades que ayuden a los empleados a sentirse motivados, siempre y cuando este a su alcance, se analiza la situación de acuerdo a lo que está sucediendo en el momento para encontrar lo que está fallando y considerar hacer cambios.

Respecto a los trabajadores hace la observación de que no se encuentran satisfechos con su sueldo e incentivos, porque es muy poca la remuneración que reciben, explicó que permanecen en la empresa porque tienen la necesidad de un salario y por las prestaciones que ofrece la misma. También considera que no se encuentran motivados debido a que la empresa no les proporciona las herramientas necesarias para su trabajo.

Expresa que el ambiente de trabajo es bueno porque existe comunicación y convivencia, asimismo dice que los operadores se sienten satisfechos en su área de trabajo por las prestaciones que la empresa ofrece, por el horario y el sueldo. Las instalaciones las considera buenas porque se cuenta con el equipo de trabajo y también explicó que la comunicación que se da entre jefes y trabajadores es buena, porque se comunica lo que se desea y si algo no resulta y se presenta inconformidades, se cita a las personas para resolver cualquier problema.

Menciona que los trabajadores si tienen conocimiento de los objetivos planeados de producción y se les da a conocer de forma escrita en el pizarrón de cada departamento, así el trabajador tiene conocimiento de la cantidad que debe producir en su jornada de trabajo. Explica que el ambiente de trabajo si es muy importante para que los trabajadores sean más productivos, porque de acuerdo al clima organizacional que se esté presenciando, puede tener más rendimiento y ser bastante productivos. Lo cual influye para que existan buenos índices de productividad y así la empresa pueda motivar a los trabajadores otorgando un incentivo del plan que maneja, dentro estos encontramos premios de asistencia y puntualidad, despensas y bono de producción. En algunos casos los empleados no se encuentran motivados, debido al trabajo que realizan, el sueldo y a la insuficiente remuneración que se les otorga como incentivo.

5.4 CONCLUSIONES

Después de haber aplicado la encuesta y entrevista al personal de la Empresa Plásticos de Cupatitzio S.A. de C.V. para realizar el análisis del clima organizacional que impera dentro de la empresa, se puede descubrir varios puntos que podrían trascender en un clima organizacional adecuado, esto se refleja en todos los ámbitos y principalmente en el área de producción de la empresa donde se llevó a cabo esta investigación.

El clima organizacional es parte fundamental de una empresa, así como sus componentes, entre ellos encontramos las propiedades motivacionales del ambiente, los aspectos que provocan diversos tipos de motivación en sus integrantes, la comunicación, las relaciones interpersonales entre compañeros, la autoridad de mando, la estructura organizacional, los factores físicos de la empresa, los procesos organizacionales etc. Todos estos aspectos mencionados pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de las labores de los trabajadores, por ende influye en la productividad de la empresa.

Después del análisis de las gráficas y el estudio realizado, se deduce que la empresa debería poner especial atención en el factor humano, porque se refleja que existen altos índices de insatisfacción por parte de los trabajadores en cuestiones de trabajo, salarios, en las instalaciones físicas de la empresa, planes de incentivos, la convivencia, etc. Todo esto es parte de un clima organizacional, que viene a beneficiar o afectar a la organización en el desempeño de los trabajadores y va a influir en la motivación de los mismos, por ende se reflejará en la producción que realizan en su turnos laborados. Aunque los trabajadores tengan conocimiento de los objetivos de producción y de sus capacidades, mencionaron que los incentivos que proporciona la empresa ocasionalmente cubren sus expectativas y por lo tanto aunque ellos puedan ser más productivos no lo hacen porque el incentivo de producción es muy poco, además de que su sueldo es poco remunerado comparado con las actividades que realizan.

Se considera que el clima de la organización es poco favorable, por la insatisfacción de los empleados, la falta de herramientas de trabajo, los conflictos que se dan entre compañeros, no existe convivencia, trabajo en equipo, no se

fomentan valores, existen faltas de respeto entre los compañeros de trabajo y supervisores, en las instalaciones la ventilación es demasiada, los equipos de trabajo están desgastados y no son los adecuados. También de que la empresa brinda muy poco apoyo, las oportunidades de crecimiento son nulas y las opiniones de los trabajadores nunca son tomadas en cuenta. Además entre las cosas positivas encontramos que se cumplen los objetivos planeados de la producción, existe buen liderazgo, a los trabajadores les gusta mucho el trabajo que realizan, el 43% siempre se sienten motivados y el 54% se encuentran satisfechos en las instalaciones donde realizan sus actividades, aunque la otra parte muestra insatisfacción.

Se manifiesta que existen detalles en la organización que pueden provocar problemas en las situaciones presentes o futuras, lo cual son originadas por el clima laboral que se percibe dentro de la organización. Es indispensable que las organizaciones tomen conciencia de la importancia de contar con un clima organizacional positivo para lograr su éxito, además de que se desarrollen relaciones interpersonales sanas y agradables, para evitar los conflictos, la rotación del personal, ya que todo trasciende directamente en el desempeño organizacional y en la productividad de la misma. Así como también darle la importancia a cada uno de sus elementos, para mejorar cada aspecto que afecte directamente en las decisiones que se deban tomar dentro de la empresa.

Un clima organizacional favorable ayudará a tener una mayor motivación y por ende altos índices de productividad, lo cual se ve ampliamente reflejado, que el clima trae consigo un impacto relevante en la productividad que desarrollan los trabajadores. Así mismo un clima organizacional adecuado propiciará el sentido de pertenencia, que los trabajadores se sientan parte de la empresa, lealtad a la organización, compromiso, satisfacción personal y laboral.

El estudiar y analizar el clima organizacional permitirá identificar las percepciones que poseen los operadores en relación a las características del entorno laboral, para rescatar las de mayor relevancia y hacer énfasis en ellas, posteriormente diseñar estrategias y emitir una propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa y por consiguiente se vea reflejado un impacto positivo en la misma.

5.5 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es ineludible emitir una propuesta con la finalidad de mejorar el clima organizacional y proporcionar estrategias que permitan un clima favorable para lograr el buen desempeño de los individuos y por ende aumentar los índices de productividad en la empresa. Para ello se propone los siguientes aspectos:

En el capítulo 3 clima organizacional se habla de los componentes o factores que forman el clima organizacional de una empresa como son: la estructura, los procesos y los factores físicos organizacionales. En base a los componentes y a la teoría de Likert se propone lo siguiente.

1. Crear una cultura organizacional donde se establezca por escrito la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, de forma que contenga los aspectos necesarios y facilitarla a todos los trabajadores para que tengan conocimiento de la misma y consideren que la empresa trabaja bajo ese esquema. (ver anexo 3)
2. Fomentar los valores en la organización, esto ayudará a disminuir conflictos en entre los trabajadores y supervisores.

En el capítulo 2 la administración del factor humano se hace referencia a las teorías de la motivación, los objetivos, a las funciones etc. En base a la teoría de Maslow de la jerarquía de las necesidades, se emiten las siguientes propuestas para motivar a los empleados.

3. Crear espíritu de pertenencia, para que los trabajadores se sientan estimados y que forman parte de la empresa.
4. Mejorar los planes de incentivos mediante un incremento en la remuneración económica que se proporciona, especialmente en el incentivo de producción. Además agregar más incentivos tales como:
 - +Becas escolares para los hijos
 - + Ayuda para que los trabajadores que desean festejar su cumpleaños.
 - + Reconocimiento a los trabajadores más productivos de cada departamento. Ya sea algún escrito o una remuneración económica.

+ Ayuda económica a los empleados que desean continuar sus estudios.

Esto servirá como ayuda para que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados y que los incentivos de alguna forma cubran sus expectativas. Por lo tanto se reflejará en el desempeño de sus labores y en la producción.

Dentro del capítulo la administración del factor humano se habla de las funciones de la administración del factor humano y dentro de ellas se encuentra la seguridad e higiene que es una parte fundamental dentro de la empresa y más aun para proporcionar a los trabajadores la seguridad y herramientas necesarias y evitar los accidentes dentro de la misma.

5. Seguridad e higiene. La empresa debe proporcionar los equipos de trabajo necesario para la seguridad de los trabajadores, las herramientas de trabajo como guantes, lentes, cubre bocas, tapones para los oídos, bastones, etc. Todo esto con la finalidad de evitar accidentes de trabajo. Además se debe impartir breves conferencias a los empleados donde se destaque la importancia de utilizar las herramientas de trabajo y no dejarlas olvidadas en su casa. En cuanto a las instalaciones físicas proveer sillas adecuadas para que no se dañen la columna las empleadas del departamento de telares.

En la administración del factor humano, dentro de este capítulo se encuentra la capacitación como parte de las funciones, donde se menciona la capacitación en relación con la productividad en lo que respecta a este punto se propone.

6. Que la organización tenga un plan de capacitación constante por parte de la empresa, en temas relacionados con la productividad y trabajo en equipo, para que los trabajadores se sientan capaces y aptos para el desarrollo de sus labores cotidianas.

Dentro del capítulo clima organización se hace referencia a la importancia, a los componentes y dentro de ellos se menciona los factores físicos de la empresa, lo cual se emite la siguiente propuesta.

7. Mejorar las instalaciones físicas de la empresa por ejemplo reemplazar los comedores, ya que se encuentran desgastados, limpieza de sanitarios y la

ventilación es demasiada en el horario nocturno, cubrir los huecos que se encuentran en la pared para evitar enfermedades en los trabajadores y ausencia de los mismos en la jornada nocturna.

En el segundo capítulo la administración del factor humano se habla del ciclo motivacional, dentro de este tema se presenta el surgimiento de ciertas necesidades, con relación a este ciclo se considera que la empresa debe interesarse en la motivación de sus trabajadores, por lo que se propone lo siguiente.

8. Prestar atención a las necesidades de los trabajadores y brindar apoyo.
9. Reconocer que el factor humano es muy importante y que la empresa lo vea como tal, ya que los empleados consideran que a la empresa solo le importa la producción.
10. La empresa debe considerar las opiniones y aportaciones de los trabajadores que puedan ayudar las condiciones de sus labores

Dentro de la administración del factor humano se encuentra la teoría de Herzberg, que habla de los factores que se pueden utilizar para motivar a los empleados, como parte de esta se propone lo siguiente.

11. La empresa debe realizar actividades recreativas externas a las áreas de trabajo, como: reuniones, festejos de cumpleaños de los trabajadores más destacados, actividades deportivas donde trabajen en quipo, posadas, brindis de fin de año, etc. para fomentar la convivencia y el compañerismo.

En relación al primer capítulo la administración donde se mencionan brevemente los principios administrativos, en el cual dentro ellos se encuentra el principio de equidad, que dentro de la empresa es de suma importancia para que exista una justa remuneración en los niveles jerárquicos, donde se otorgue al personal lo que corresponda en base a sus meritos y productividad. También se encuentra el principio de disciplina que tiene que ver con el respeto y la obediencia. En base a estos principios se propone.

12. Mejorar el sueldo, que sea en función al trabajo que realizan, para lograr un equilibrio entre las cargas de trabajado y el sueldo que perciben.
13. Los líderes, en el caso de de jefes, supervisores de cada departamento deben fomentar el respeto y predicar con el ejemplo, así mismo realizar su trabajo perfectamente e inspirar a los demás para que lo hagan de igual forma.

En relación al capítulo la empresa y productividad, dentro de este se encuentra la importancia de la productividad, el análisis de la productividad, ventajas y algunos métodos para evaluar la productividad, con base a esta parte teórica se propone lo siguiente.

14. El departamento de producción realice un análisis continuo de la productividad para conocer en qué nivel se encuentra operando la empresa. Ya que en base a eso el gerente de producción conocerá la eficacia de la organización y las áreas donde se debe buscar el mejoramiento de la productividad, lo cual obtendrá un diagnostico de donde se pueden estar presentando las fallas y así buscar soluciones inmediatas.
15. En base a los diagnósticos, establecer planes, metas, objetivos de productividad y darlos a conocer a los trabajadores para que se cree un ambiente interactivo donde se conozca lo que el departamento de producción desea lograr.
16. Que la remuneración económica sea mayor en el incentivo que se otorga a los trabajadores por la producción que generan, después de rebasar las piezas que deben de realizar por jornada de trabajo. Esto ayudará a motivar a los trabajadores y a que su rendimiento sea mayor y por lo tanto a que su desempeño sea satisfactorio, lo cual se verá reflejado en la productividad de forma positiva.

Los aspectos mencionados contribuirán al desarrollo de un clima organizacional favorable, participativo, etc. Lo cual influirá en el desempeño de los trabajadores y tendrá un impacto relevante en la producción de la empresa y por ende se verá reflejado en los índices de productividad, solo se necesita que el departamento de

recursos humanos colabore conjuntamente con el gerente general y gerente de producción para que se puedan llevar a cabo.

Las propuestas mencionadas ayudarán al desarrollo de un clima organizacional satisfactorio donde los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización. Por tal motivo se pretende que con el mejoramiento del clima organizacional se refleje un impacto positivo en la productividad de la empresa y a su vez la organización sea más competitiva y pueda abastecer a los mercados para los cuáles realiza su venta a nivel nacional y expandir sus productos hacia otros estados. La productividad representa un factor importante para la empresa, ya que de ello se deriva las utilidades que obtiene a través de su fabricación y venta de artículos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Trillas, 5ª edición, México, 1978.

BRUNET, Luc, EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, definición, diagnóstico y consecuencias, Trillas, 1ª edición, México, 1987.

CERTO Samuel, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Mc Graw Hill, 1ª edición México, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El capital humano de las organizaciones, Mc Graw- Hill, 8ª edición, México, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, INTRODUCCIÓN GENERAL A LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw- Hill, 7ª edición, México, 2007.

DAVIS, Keih; Newstrom, John, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Mc Graw- Hill, México, 1990.

DOLLY TEJEDA, Blanca, ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN, Universidad de Antioquia, 2ª edición, Medellín Colombia, 2007.

FERNANDEZ ARENA, J.F. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, México: UNAM, 1971.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Diana, México, 1986.

GARCÍA MARTÍNEZ, José et.al., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Trillas, México, 1987.

GÓMEZ AQUINO, J., RECURSOS HUMANOS, Ecasa, 1ª edición, México, 1992.

GONCALVES, Alexis, DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, Sociedad Latinoamericana para la calidad, México, 1997.

HERNANDEZ, Abraham, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA PRINCIPIANTES, Thompson, México, 2001.

HERNANDEZ Y RODRIGEZ, Sergio, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, Mc Graw – Hill, 4ª edición, México, 2006.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, ELEMENTOS DE AMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, 5ª edición, México, 1993.

MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco, CLIMA ORGANIZACIONAL, Revista laboral No. 110, noviembre, México, 2001.

PÉREZ MOYA, José., ESTRATEGIA GESTIÓN Y HABILIDADES DIRECTIVAS, Hillo, 1ª edición, Madrid España ,1997.

POTTER, Beverly, ESTRÉS Y RENDIMIENTO EN EL TRABAJO, Trillas, México, 1991.

PROKOPENKO, Joseph, LA GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, Limusa, 1ª edición, México, 1991.

REYES PONCE, Agustín, AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Limusa, 1ª edición México, 1982.

REYES PONCE, Agustín, AMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa, México, 2004.

ROBBINS, Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Prentice Hall, 7ª edición, México, 1996.

ROSENBERG, Jerry, DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, Océano, Barcelona, España 1999.

SUMANTH, David J, INGENIERIA Y ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD, Mc Graw – Hill, 1ª edición, México 1990.

TORO Y CABRERA, MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO, Ediciones Gráficas, 6ª edición, Colombia 1985.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Prentice-Hall. México 1997.

INTERNET

(books.google.com.mx)

(www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html)

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)

(www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa)

(<http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>)

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

Gerente de producción

Gerente de recursos humanos

1. ¿Cómo considera el clima laboral de esta organización?
2. ¿Considera usted que los trabajadores se sienten satisfechos en su área de trabajo?
3. ¿Cómo considera las instalaciones donde desarrollan sus actividades laborales?
4. ¿Existe comunicación entre los trabajadores, el jefe inmediato o gerentes?
5. ¿Cómo considera la comunicación que se da entre las partes?
6. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos planeados para la producción?
7. ¿De qué manera comunican a sus trabajadores los objetivos de producción?
8. ¿Tienen indicadores que puedan medir la producción?
9. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de estos indicadores?
10. ¿Considera que el ambiente de trabajo es importante para que los trabajadores sean más productivos?
11. ¿Considera que el ambiente de trabajo influye para que existan buenos índices de productividad?
12. ¿Cómo identifican a los empleados más productivos?
13. ¿Cuentan con algún plan de incentivos que motive a sus trabajadores?
14. ¿Ustedes como empresa toman en cuenta las opiniones, propuestas de los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo y atender las necesidades que ayuden a que los empleados se sientan motivados?
15. ¿Considera que sus trabajadores se encuentran motivados y satisfechos con el sueldo e incentivos que reciben?

ANEXO 2

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo considera su ambiente de trabajo en el área de producción?
a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno d) Regular e) Malo
2. ¿Le gusta el trabajo que realiza?
a) Mucho b) Poco d) Nada
3. ¿Se siente satisfecho en el ambiente de trabajo donde realiza sus actividades?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca
4. ¿Cómo considera las instalaciones físicas donde labora?
a) Excelentes b) Muy Buenas c) Buenas d) Regulares e) Malas
5. ¿La empresa promueve la convivencia, compañerismo y el trabajo en equipo?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca
6. La relación con sus compañeros de trabajo es:
a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Regular e) Mala
7. ¿Cómo es el trato que ustedes tienen entre compañeros?
a) Igualdad b) Envidias c) Indiferencias
8. ¿Se siente usted motivado?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca
9. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca
- 10.- ¿Especifique el incentivo que recibe?
a) Premios de puntualidad b) Despensas c) bonificaciones d) viajes
e) otros _____
- 11.- ¿Considera que los incentivos que usted recibe cubren sus expectativas?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca
- 12.- ¿Cómo considera su salario de acuerdo a las actividades que realiza?
a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno d) Regular e) Malo
- 13.- ¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca

14.- Las oportunidades de crecimiento de su trabajo son:

a) Muchas b) Pocas c) Nulas

15.- El apoyo para su desarrollo en la empresa es:

a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

16.- ¿La empresa toma en cuenta sus aportaciones para mejorar las actividades que usted realiza?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca

17.- ¿Con qué frecuencia se dan conflictos con sus compañeros de trabajo?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca

18.- ¿Cuando existen conflictos laborales habitualmente son resueltos?

a) Satisfactoriamente b) parcialmente c) deficientemente d) a veces son resueltos d) No son resueltos

19.- ¿Considera que su jefe es un líder?

a) Si b) No ¿porqué? _____

20.- ¿Considera usted que su jefe se toma el tiempo necesario para evaluar la productividad de los trabajadores?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente e) nunca

ANEXO 3

Misión

Nuestra misión es fabricar y comercializar productos de plástico con la mejor calidad, utilizando la tecnología más sofisticada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, así como fomentar los valores y sentido de pertenencia dentro de la institución para el bienestar de todas las personas que laboramos en esta institución.

Visión

Para el año 2015, ser una empresa líder en el mercado de fabricación y comercialización de productos de plástico a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad elaborados con la mejor tecnología, logrando así la satisfacción y atención a nuestros consumidores.

Valores

Respeto.- La convivencia debe construirse sobre la base del respeto mutuo.

Responsabilidad.- Conocer las obligaciones y hacerse cargo de cumplirlas.

Tolerancia.- Escuchar, comprender y aceptar a los demás.

Equidad.- Implica un poco de justicia con los demás.

Honestidad.- Es una forma colectiva de vida.

Solidaridad.- Acabar con las cosas negativas y ayudar a los demás cuando lo necesitan.

Objetivos

- Posicionar nuestro producto con todas las empresas frutícolas a nivel nacional en un plazo de 5 años.
- Competir en el mercado con productos de calidad, abarcando la mayor parte de estados para su venta y distribución.
- Contar con personal altamente calificado para el desarrollo de nuevos productos.
- Expandir nuestro producto a nivel internacional en un plazo de 5 años.

Fuente: Propuesta personal, 2011.