

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**



**Casa abierta al tiempo**

**UNIDAD: IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA *Cal-o-rex*.**

***El impacto de la variable control”***

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**MIGUEL NICOLÁS BEATRIZ**

**203216466**

**ASESOR: MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**

**MÉXICO, D.F.**

**ABRIL DEL 2007**

## *Agradecimientos:*

*A Dios por darme esta oportunidad de lograr este momento.*

*A mis padres Gabriel y Salomé por ser partes fundamentales en mi vida, por creer en mi, por su confianza y apoyo.*

*A mi hermano Paco por ser una persona tan especial, que siempre me recuerda tener en mente mis metas.*

*A mis hermanas Lucy, Ime, Paty por que sin su apoyo no lo hubiera podido lograr y a ti pequeña Gaby por que representas la alegría para esta familia.*

*A todas aquellas personas que han estado a mi lado y que me han ayudado en algún momento.*

*A la maestra Paty por su paciencia durante el desarrollo de este trabajo.*

*“Cada uno de ustedes representa una parte fundamental en este sueño hecho realidad y siempre formaran parte de los éxitos en el futuro.”*

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>7</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>7</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.2. CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	8
1.3. FORMAS DEL CLIMA.....	11
1.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
1.5. FACTORES DE ESTUDIO Y CONSECUENCIAS .....	14
<i>Efectos del clima.....</i>	<i>16</i>
1.6. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
1.7. DIMENSIONES DE UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
<i>Instrumento Likert .....</i>	<i>19</i>
<i>Escala de Ambiente Laboral (WES).....</i>	<i>20</i>
1.8. CARACTERÍSTICAS PARA LOGRAR CAMBIO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
1.9. CONCLUSIONES .....	23
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>24</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	24
2.2. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO .....	25
<i>Elementos claves del concepto.....</i>	<i>25</i>
2.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN .....	27
2.4. MODELO TRAYECTORIA- META .....	28
<i>Comportamiento del líder.....</i>	<i>30</i>
2.5. EL PODER DE UN LÍDER .....	31
2.6. PAPEL DEL SUPERVISOR.....	32
<i>Definición y objetivo del supervisor .....</i>	<i>32</i>
<i>Función del supervisor.....</i>	<i>33</i>
2.7. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO .....	34
2.8. CONCLUSIONES .....	36

<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>37</b>
<b>PERCEPCIÓN DEL CONTROL</b> .....	<b>37</b>
3.1. INTRODUCCIÓN .....	37
3.2. CONCEPTO DE CONTROL .....	38
3.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL PARA LOS EMPRESARIOS .....	39
3.4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE TODO SISTEMA DE CONTROL .....	40
3.5. PROCESOS DE CONTROL .....	41
3.6. DISEÑOS DEL SISTEMA DE CONTROL .....	43
<i>Tipos de sistemas de control.</i> .....	45
3.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE TIENE EL CONTROL .....	46
3.9. CONCLUSIONES .....	48
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>49</b>
<b>¿CÓMO MANTENER EL ORDEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO?</b> .....	<b>49</b>
4.1. INTRODUCCIÓN .....	49
4.2. NORMAS .....	50
4.3. CLASES COMUNES DE NORMAS .....	51
4.4. IMPORTANCIA DE LOS REGLAMENTOS EN EL SISTEMA DE TRABAJO .....	53
4.5. MEDIDA DISCIPLINARIA .....	53
<i>Disciplina preventiva</i> .....	53
<i>Disciplina correctiva</i> .....	54
<i>Disciplina progresiva</i> .....	55
3.6. APLICACIÓN DEL REGLAMENTO .....	55
3.8. CONCLUSIONES .....	57
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>58</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>58</b>
<b>RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>64</b>
<b>OBSERVACIONES</b> .....	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>72</b>

## RESUMEN

El estudio del clima organizacional parte del interés de la organización por conocer y entender *el comportamiento del trabajador* en su jornada laboral, por lo que su participación fue necesaria en la recopilación de información, siendo de gran ayuda para la dirección de la empresa al conocer las causas que determinan el desempeño y que pueden *afectar* de manera notable *los resultados* de la propia empresa. *Factores como el trabajo individual, el trabajo colectivo, tipo de organización, procesos de decisión*, son algunos de los factores que influyen directamente en la percepción del trabajador creando con ello un buen o mal clima organizacional.

Se midió el clima organizacional de la empresa CAL-O-REX, para conocer la percepción de sus trabajadores con respecto a los factores que integran esta organización; contando con la participación de 30 trabajadores del área operativa y 6 trabajadores del área administrativa que contestaron el instrumento elaborado por Moos e Insel (1986) denominado “Escala de Ambiente Laboral” y a partir de sus respuestas se evaluó el tipo de clima existente.

Los resultados que se obtuvieron en la empresa Cal-o-rer sugieren que existe un alto grado de control por parte de los supervisores, por lo que la presión en el trabajo no podía ser menos importante, obteniendo el promedio más alto de todas las variables que se midieron. El control que se maneja dentro de la organización según los resultados, sugiere que no hay relación con las otras variables utilizadas para medir el clima organizacional.

La percepción del personal con respecto a su ambiente de trabajo hace suponer que existe un interés muy estricto por la ejecución de la tarea a tiempo, desarrollando un buen clima de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación desarrolla como primer punto el clima organizacional y sus implicaciones; para después pasar al tema de liderazgo y la manera en que influye en el comportamiento del trabajador; siguiendo con la influencia de la aplicación del control dentro de la organización; y finalizando con el orden que se pretende dentro de la organización a través de políticas y reglamentos.

De este modo, el **capítulo uno** se concentra en el “*clima organizacional*” señalando qué factores afectan en la percepción de un buen clima o mal clima de trabajo; los principales instrumentos de medición del clima como el WES o el cuestionario elaborado por Likert y la capacidad innovadora de una organización.

En el **capítulo dos** se menciona la importancia del “*liderazgo dentro de la organización*”, y su repercusión en el desarrollo de las actividades de trabajo, a través de la capacidad de influencia, manejo de poder, teniendo en cuenta que el líder posee ciertas cualidades, habilidades y funciones.

En el **capítulo tres** se describe una de las variables que conforman el instrumento de Escala de Ambiente Laboral (WES, por sus siglas en inglés) utilizado para medir el clima organizacional en las empresas, el factor *control* es la octava variable que se encuentra en la dimensión de sistema y cambio del instrumento elaborado por Moos e Insel. De manera que el control se desarrolla desde su concepción, función, importancia, sistemas de control, entre otros aspectos, lo que permitirá evaluar mucho mejor la importancia de una buena aplicación del control por parte del supervisor.

Siguiendo con la aplicación del control, en el **capítulo cuatro** se desarrolla la importancia de mantener “*el orden dentro de las empresas*”, mediante la construcción y aplicación del reglamento lo que beneficia a la empresa; pasando por su importancia, clases de normas que comúnmente se estipulan en los reglamentos de trabajo, la disciplina y la forma de llevarlo a cabo.

Finalmente en el **capítulo cinco** se expone la metodología que fue utilizada durante la medición del clima organizacional de la empresa Cal-o-rex, señalando las características de los trabajadores a quienes se les aplicaron los cuestionarios, la característica del instrumento y los resultados obtenidos.

## **JUSTIFICACIÓN**

El interés por el tema clima organizacional se genera a partir de la información que se pueda obtener de las causas que influyen en el comportamiento del trabajador contando con el apoyo de los mismos, a través de su perspectiva del entorno de trabajo durante la realización de sus actividades, permitiendo un mayor acercamiento y comunicación.

Considerando lo anterior, en este trabajo se busca resaltar la importancia que tiene conocer la percepción del trabajador con respecto a los factores que componen a esta empresa. De esta manera se podrá evaluar el tipo de clima, las consecuencias e intervenciones que se podrían realizar para mejorar los aspectos que más influyen de manera negativa en el comportamiento del trabajador.

La correcta medición del clima organizacional favorecerá tanto a nivel personal como a nivel organizacional, al conocer las causas que ocasionan un determinado comportamiento buscando las soluciones más adecuadas.

## **CAPÍTULO 1.**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1. Introducción**

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto se debe a la conciencia que han tomado los directivos de la empresas sobre las necesidades físicas, psicológicas y emocionales de los trabajadores respecto a su ambiente laboral, ya que debido a la función o papel que desempeñan dentro de la organización, se considera que parte del éxito o fracaso se debe al desempeño y actitud del personal.

Es por ello, que este capítulo aborda todo lo relacionado con el clima organizacional desde su concepto, tipos de clima, importancia, los factores que más inciden en el comportamiento, causas y consecuencias, además de la importancia de contar con una buena evaluación y medición del clima, finalizando con las características que la organización debe de poseer para lograr un cambio.

## **1.2. Concepto del clima organizacional**

La estructura de la organización, los sistemas de control, reglas y normas, y las relaciones interpersonales existentes dentro de la empresa, son aspectos que determinan el clima existente en la organización influyendo en el comportamiento del personal a partir de la propia experiencia laboral. Este concepto fue introducido por primera vez en Psicología Industrial/Organizacional, por Gellerman en 1960, que junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la Teoría de Sistemas desarrolla otro tipo de enfoque sobre el comportamiento al interior de la empresa. (Brunet, 1999)

Aunque con regularidad el término clima es usualmente utilizado en un sentido atmosférico-geográfico, que hace referencia a:

*“Un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del tiempo que hace, sino de las peculiaridades del tiempo que predomina en una zona o lugar”.*<sup>1</sup>

Para el ámbito psicosocial; el concepto clima se refiere a un conjunto de valores, actitudes que se forman a partir de la percepción de aspectos sociales y estructurales que integra el ambiente laboral.

---

<sup>1</sup> [www.arearh.com/rrhh/definición\\_clima.htm](http://www.arearh.com/rrhh/definición_clima.htm)

Entre algunas de las definiciones más comunes sobre clima organizacional, se destacan la de los siguientes autores:

“Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se desarrolla de un método cuantitativo para evaluar el clima organizacional”. (Gonclaves, 1997)

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Litwin, 1971)

*“Aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización”. (Gilmes, 1971)*

*“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual.” (Forehand y Gilmer, 1975).*

Con base en las definiciones anteriores el *clima organizacional* (figura 1) constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que involucra diferentes aspectos como: el ambiente físico, la estructura (factores estructurales); además del ambiente social y las relaciones interpersonales (factores sociales), que en conjunto son características percibidas por los trabajadores e influyen en su comportamiento, desempeño, etc. Todos estos

factores afectan en el desarrollo del trabajador dentro de la organización conformando el clima de ésta, y de acuerdo a cómo se manejen dichos aspectos será un buen o mal clima.

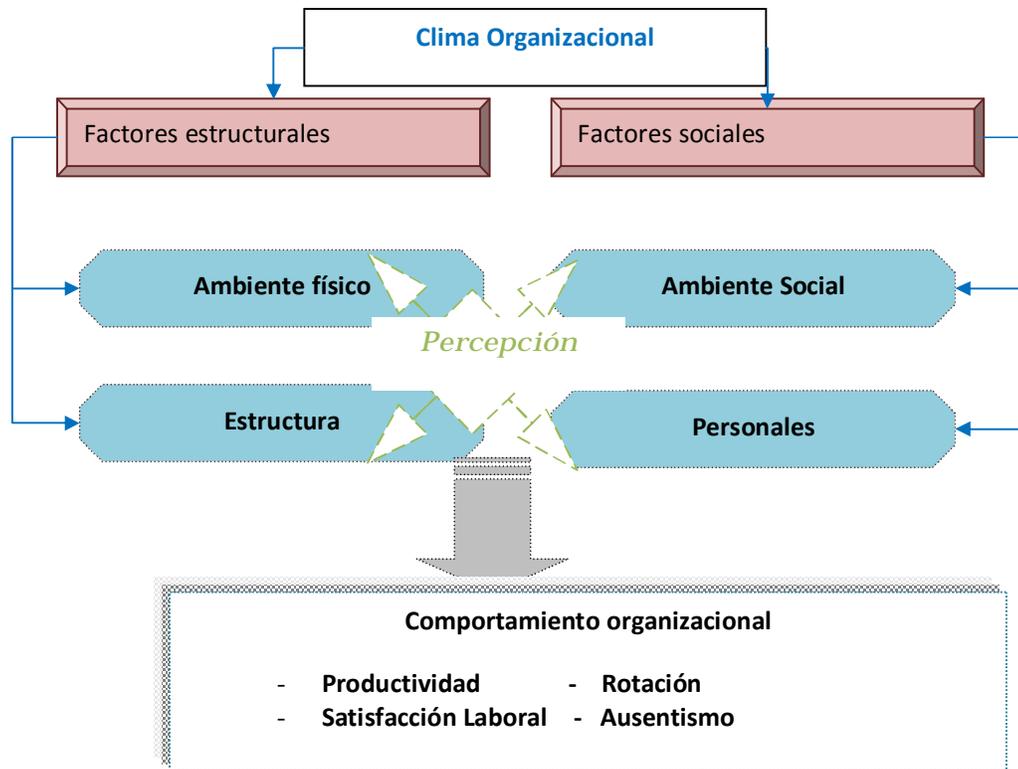


Figura 1. Elaboración propia, 2006

Es por ello que el clima organizacional implica la intervención de una serie de componentes complejos relacionados con aspectos formales e informales de la propia organización.

### 1.3. Formas del clima

Existen diversos aspectos que influyen en la conformación de posibles climas al interior de la organización, siendo la Teoría de Clima Organizacional de Likert la más aceptada. Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales. (Brunet, 1999)

Además propone un análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada sobre la trilogía de variables causales, intermedias y finales (figura 2); a través de las cuales permite identificar las características propias de una organización.



Figura 2. Modelo de la organización según Likert.

La combinación y la interacción de estas variables determinan los tipos de clima organizacional, o de sistemas que se pueden generar a través de la influencia de estos factores o enfoques.

**Los cuatro tipos de climas según Likert.**

	1	2	3	4
<i>Principales variables</i>	<b>Autoritario</b>		<b>Participativo</b>	
	<b>coercitivo</b>	<b>benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Proceso decisorio</b>	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centrado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación rutinaria	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
<b>Control</b>	Se efectúa en la cumbre, cuyos elementos son muchas veces falsos o inadecuadas. Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	El control se efectúa en la cumbre. Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. Algunas veces se desarrolla una organización formal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.	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.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
<b>Clima</b>	<i>Desconfianza, temor o inseguridad generalizados.</i>	<i>Estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.</i>	<i>Confianza y hay niveles altos de responsabilidad.</i>	<i>Confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.</i>

Además Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 esté situado el estilo de administración de la empresa, mayor será la probabilidad de que exista la productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuando más se aproxime una empresa al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, mantener pésimas relaciones laborales.

## **1.4 Importancia del Clima Organizacional**

Es fundamental para la empresa tener un amplio conocimiento sobre el tema de clima organizacional debido a la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, permitiendo a través de su diagnóstico el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, debido a que su naturaleza produce resultados inciertos, por lo que en una organización el principal interesado en estudiar este tema es un administrador quien debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización que le permita:

- > Elaborar planes de desarrollo organizacional para lograr un crecimiento ordenado y coherente de los procesos organizacionales, la identificación con la empresa, el rendimiento en las actividades del personal y la adaptación de la organización al medio ambiente externo.
  
- > Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
  
- > Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones.
  
- > Conocer y evaluar el ambiente organizacional para ejercer acciones que permitan influir en el comportamiento de los individuos y reforzar sus actitudes positivas, su motivación, satisfacción, etc.

- > Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

En una forma global, el clima organizacional constituye la personalidad de la organización e influye en la percepción del trabajador. Por lo que la correcta medición, análisis e interpretación del mismo permite encumbrar a la empresa en una planeación, ejecución y control de los procesos para lograr los objetivos previamente establecidos.

### **1.5. Factores de estudio y consecuencias**

La organización es un sistema complejo y humano, donde los componentes que la integran son percibidos por el trabajador determinando el desempeño o actitud que adopte. Estos componentes del sistema organizacional generan un determinado clima (figura 3).

La perspectiva del personal acerca del ambiente de trabajo que lo rodea se basa en su propia experiencia, diferente al de otro trabajador. Esto permite realizar un mejor diagnóstico de las necesidades del personal según el área al que pertenezca, ya que en base a este conocimiento se considera que componentes causan una mayor influencia en el comportamiento, buscando con ello lograr buenos resultados en el rendimiento además de: satisfacción a nivel individual, cohesión a nivel grupal y eficacia, supervivencia a nivel organizacional.

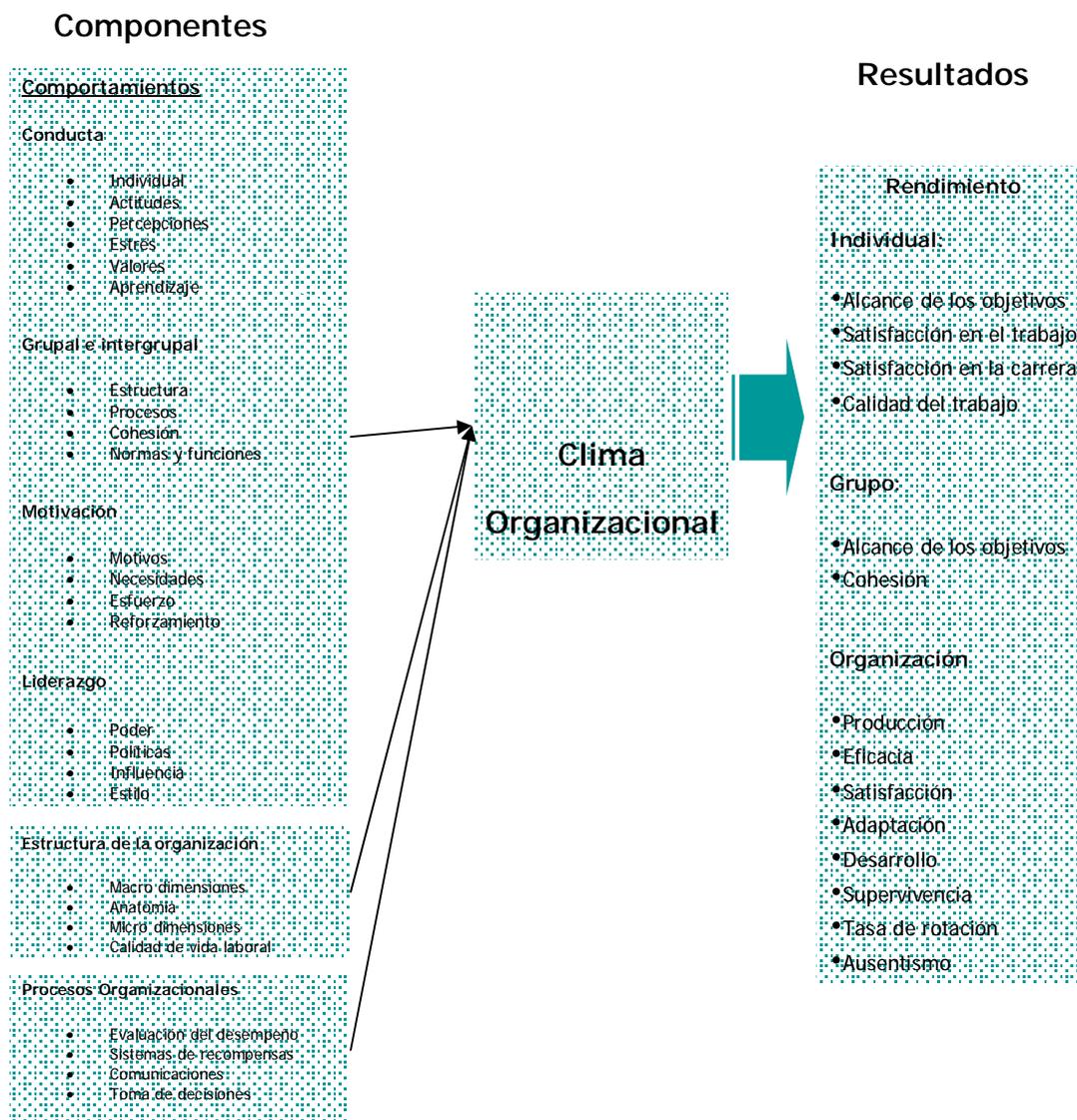


Figura 3. Gibson, 1983

Cabe señalar que el clima organizacional no solo se conforma de factores estructurales, sino que además parte importante de la percepción del clima se debe a características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje que sirven para interpretar la realidad que los rodea, influyendo en los resultados obtenidos por la

organización, siendo estos aspectos otra parte que condicionan el clima al interior de la organización.

De esta forma, tener conocimiento de estos factores permite evitar consecuencias negativas que afecten el desempeño en la organización como:

- > **Ausentismo**
- > **Falta de motivación**
- > **Estrés laboral**
- > **Rotaciones frecuentes**
- > **Reclamaciones constantes**
- > **Conflictos frecuentes**

La empresa, debe prestar atención a estos factores de alerta para que no influyan de manera grave en los resultados de la empresa, por lo que atenderlos a tiempo evita muchos conflictos que pudiesen surgir.

### **Efectos del clima**

La forma como percibe el trabajador estos factores o atributos de la organización puede ser de dos formas:

**Directos:** Se refieren a la influencia de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

**Indirectos:** Se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

### ***1.6. Evaluación del clima organizacional***

La investigación del Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización que implica solicitar al personal su participación mediante su opinión con respecto a los diversos atributos y elementos que integra la empresa donde labora permitiendo conocer cuáles son sus necesidades primordiales además de cuáles son los factores que causan un comportamiento negativo.

Es por ello, que el instrumento más usado para medir el clima organizacional es el cuestionario escrito y bien estructurado que permita realizar un buen análisis y diagnóstico del clima existente. Además, durante su aplicación captar la esencia del trabajador a través de su actitud, su comportamiento, el tiempo que tarda al responder las preguntas, la interacción que se pueda dar con el trabajador durante ese momento, entre otros aspectos que se observen durante la aplicación del cuestionario, fortalecen la investigación.

Finalmente, las respuestas obtenidas permiten evaluar el tipo de clima laboral existente durante el desarrollo de las actividades de trabajo buscando con ello mejorar el ambiente de trabajo al conocer las causas que determinan un determinado comportamiento.

### **1.7. Dimensiones de un estudio de clima organizacional**

Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

A la hora de realizar un estudio de clima laboral, debemos tomar en cuenta una serie de características que determinan en general varios instrumentos de medición que existen. Entre ellos destacan los siguientes aspectos:

*Condiciones ambientales.* Características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo. También se podría incluir, seguridad en el trabajo, horarios, desplazamientos.

*Organización del trabajo y flexibilidad.* Existencia o no de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Grado en que los miembros de la organización perciben restricciones y flexibilidad en el trabajo.

*Organización del trabajo.* Grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y autonomía en la ejecución de sus tareas habituales.

*Estilos de liderazgo.* Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Grado en que se establecen metas realistas pero retadoras y motivadoras.

*Relaciones.* Cantidad y calidad de las relaciones humanas dentro de la organización.

### Instrumento Likert

Uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima organizacional es el cuestionario elaborado por Likert, en 1974. Este cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL) mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

TABLA 1.6.1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LIKERT	
DIMENSIONES	PERCEPCIÓN
<i>Los métodos de mando.</i>	La forma en que utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
<i>Las características de las fuerzas motivacionales.</i>	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
<i>Las características de los procesos de comunicación.</i>	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
<i>Las características de los procesos de influencia.</i>	La importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.
<i>Las características de los procesos de toma de decisiones.</i>	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
<i>Las características de los procesos de planificación.</i>	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
<i>Las características de los procesos de control.</i>	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
<i>Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento</i>	La planificación así como la formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

## Escala de Ambiente Laboral (WES)

Moos e Insel (1986) elaboraron un cuestionario titulado Escala de Ambiente Laboral (WES, por sus siglas en inglés), susceptible a ser utilizado en la mayoría de las organizaciones, éste es un instrumento que evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo.

El WES tiene tres formas:

- La forma Verdadera (Forma R), que mide las concepciones de ambiente de trabajo existentes.
- La forma Ideal (Forma I) que mide concepciones de ambientes de trabajo ideales.
- La forma Expectativas (Forma E) que mide las expectativas sobre los ajustes en el trabajo.

Además, este instrumento consta de 90 preguntas con dos posibilidades de respuesta (si/no), agrupado en 10 sub-escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

- > *Relaciones*
- > *Autorrealización u orientación hacia los objetivos*
- > *Estabilidad/cambio*

<b>TABLA 1.6.2</b>	
<b>Sub-escalas del WES y Descripciones de las Dimensiones.</b>	
<b>DIMENSIONES DE LA RELACIÓN.</b>	
1. Compromiso	Se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.
2. Cohesión	Se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.
3. Apoyo del Supervisor	Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.
<b>DIMENSIONES DE CRECIMIENTO PERSONAL.</b>	
4. Autonomía	Trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
5. Orientación hacia la tarea	Es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.
6. Presión en el trabajo	Es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.
<b>DIMENSIONES DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA.</b>	
7. Claridad	Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.
<b>8. Control</b>	<b>Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.</b>
9. Innovación	Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.
10. Ambiente Físico	Se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

### **1.8. Características para lograr cambio en el clima organizacional.**

Como ya se ha mencionado la organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo. Por lo que, para lograr cambios importantes la empresa debe ser capaz de innovarse teniendo en cuenta las siguientes características (Chiavenato, 1999):

- > Adaptabilidad, es decir, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias e inconstantes del medio ambiente. Para ser aceptable la organización debe:
  - è Ser flexible a las exigencias para poder adaptar e integrar nuevas actividades.
  - è Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan ellas tanto de dentro como de fuera de la organización.
  
- > Sentido de identidad, es decir, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes, aquí no hay lugar para la alineación del empleado, sino para el compromiso del mismo;

- > Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista alineada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
  
- > Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

### **1.9. Conclusiones**

El clima organizacional constituye la personalidad que adopta la empresa frente a sus trabajadores, la cual condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes en ocasiones pueden ser difíciles de identificar al localizarlas, se busca la forma de corregirlas o mejorarlas para el cumplir con metas y objetivos.

Por medio, de los cuestionarios existentes para la investigación sobre clima organizacional se obtiene la información adecuada al conocer la perspectiva del trabajador (a través de sus respuestas) y con ello evaluar el clima existente dentro de la organización.

La percepción del clima se convierte en mediador para que los altos mandos desarrollen procesos creativos e innovadores; como una adecuada gestión, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, los cuales son factores fundamentales para generar un buen clima. Además de que con ello se permite un mayor acercamiento con el personal, mejorando según sus necesidades.

## **CAPÍTULO II**

### **LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS**

#### **2.1. Introducción**

Se considera que parte del comportamiento que adopta un trabajador se debe al factor liderazgo, un líder eficaz obtiene buenos resultados además de ser una parte importante para generar un buen o mal clima organizacional.

Aunque, el liderazgo no es el único factor que incide en generar tal clima, como ya se ha mencionado anteriormente, existen muchos más factores que causan un determinado comportamiento. Sin embargo, la participación del líder durante la realización de las tareas influye de manera directa en el comportamiento. Por consiguiente, dentro de la empresa se considera que el líder no solo maneja a un grupo de personas, sino que forma parte del éxito o fracaso de la conducta que adoptan estos trabajadores.

La capacidad de liderazgo que tenga un supervisor dentro del área operativa generará una buena actitud en los trabajadores, ya que el supervisor es aquella persona que se encuentra a cargo directamente de las actividades desempeñadas por los trabajadores, vigilando la realización de sus labores por medio de un control estricto o dócil según sea necesario, evitando las fricciones que afecten el desempeño. El papel del supervisor como principal líder en el área operativa debe de tener ciertas características, cualidades, así como habilidades que le permitan manejar adecuadamente a las personas sin que se susciten conflictos entre ellos.

## **2.2. Definición de liderazgo**

En general, el liderazgo dentro de las organizaciones se define como el medio más conveniente para poner en marcha acciones, decisiones y planes mediante la capacidad de influencia, motivación y apoyo al personal para que ejecuten sus tareas diarias y con ello obtener buenos resultados generando a través de este factor un buen clima.

Algunos autores llegan a definir el liderazgo de la siguiente manera:

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1993)

“Es la acción de influir en los demás. Las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder”. (French, 1997)

### **Elementos claves del concepto**

El liderazgo se compone de 4 elementos básicos:

**Ɛ** Influencia interpersonal. Es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.

- Los subordinados. Otros individuos y unidades de organización que tienen sus propios objetivos, cargos y normas sociales, quedan involucrados en la situación que exige el ejercicio del liderazgo.

**Ž** Comunicación. Es el proceso de comunicar principios e ideas en forma tal que pueda cambiar las actitudes y hacer que los subordinados contribuyan al logro de los objetivos.

- Objetivos. Todos los actos de mando se orientan al logro de los objetivos influir en los subordinados para que logren sus propios fines demanda consistente con el logro de aquellos del grupo.

Las habilidades que debe manejar un líder deben ser de tres tipos:

- La habilidad técnica. La habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia.
- La habilidad humana. Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas de entenderlas y motivarlas buscando obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.
- La habilidad conceptual. Es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Las cualidades más comunes que posee un líder son las siguientes:

- Ü **Inteligencia:** La capacidad que indica que la mayor inteligencia de un individuo podrá obtener mayores posibilidades de destacar.
  
- Ü **Capacidad de supervisión:** Entre más alto lleguen los administradores en la jerarquía, mayor será su capacidad para dirigir las actividades de los demás.
  
- Ü **Iniciativa:**
  - La capacidad para actuar independientemente y tomar medidas.
  - La habilidad para descubrir caminos no muy visibles para otros.
  
- Ü **Confianza en si mismo.**
  
- Ü **Originalidad:** La mayor creatividad en el modo de hacer las cosas.

### ***2.3. Importancia del liderazgo en la organización***

Si la organización está diseñada con propiedad y es capaz de adaptarse a los cambios ambientales, entonces ¿por qué es necesario el liderazgo? Existen 4 posibles razones.

Primero: una empresa no puede ser planeada completa y perfectamente desde el principio, ya que el comportamiento es mucho más variable y complejo de lo que se puede prever.

En segundo lugar, hay condiciones cambiantes y constantes en el medio interno de trabajo.

En tercer lugar las organizaciones luchan por asegurar la supervivencia, por lo que se enfrenta a nuevos retos como la intensa competencia que existe actualmente.

En cuarto lugar la capacidad de liderazgo de los supervisores representa un factor importante para que los empleados se ajusten al comportamiento que se requiere.

En general, el liderazgo viene siendo necesario al representar hoy en día la capacidad del supervisor para motivar, influir o en algunos casos exigir el cumplimiento estricto de las políticas y los reglamentos que constituyen la base primordial para que los trabajadores realicen sus labores diarias de manera oportuna, rápida y productiva logrando cumplir con metas y objetivos; además de crear un clima de trabajo agradable teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo que adopte el supervisor define en gran medida las condiciones en las que se ejecutaran las tareas.

#### **2.4. Modelo Trayectoria- Meta**

A partir de la necesidad de contar con otro punto de vista sobre el liderazgo se desarrolla el modelo de Trayectoria Meta por Robert House, cuyo término deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que los seguidores pasen de donde están al logro de sus metas de

trabajo, y que se vuelva más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que puedan surgir. (Davis, 1991)

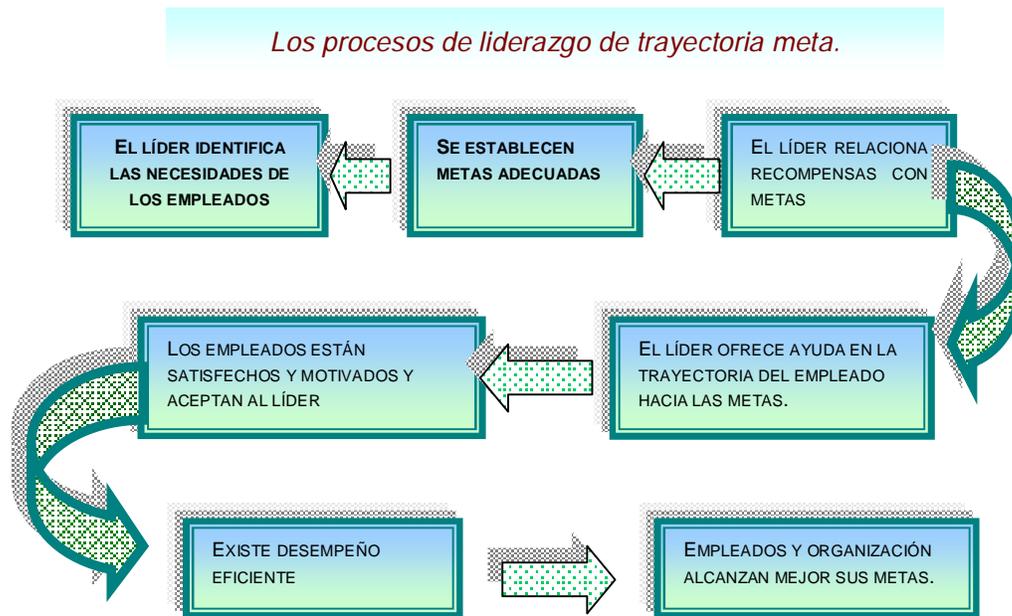


Figura 4. Keith Davis (1991)

En este modelo la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de organización. De esta forma, en el proceso de liderazgo de trayectoria meta (figura 4), los líderes identifican las necesidades de los empleados, les proporcionan metas apropiadas y posteriormente vinculan el cumplimiento de las metas con recompensas mediante la clarificación de las relaciones de expectativas e instrumentaliza. Se eliminan las barreras para el desempeño y se ofrece asesoramiento a los empleados. El resultado del proceso, es la satisfacción en el empleo, la aceptación del líder y una mayor motivación.

## Comportamiento del líder

El comportamiento de un líder se concentra en:

- a) La manera en que especifica las tareas que deben de realizar los subordinados.
- b) El grado de dirección, apoyo y motivación para un desempeño eficaz.

Es por ello, que House identifico 4 comportamientos de liderazgo:

- **Líder directivo:** hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se debe de desarrollar las tareas.
- **Líder apoyador:** es amigable y muestra preocupación por las necesidades de sus subordinados.
- **Líder participativo:** consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **Líder orientado al logro:** espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

La teoría de trayectoria meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos de acuerdo a la situación en la que se encuentre.

## 2.5. El poder de un líder

El líder va relacionado con el uso del poder ( y no tanto de la autoridad) debido a que el poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, que además permite extender su influencia a los demás.

Por ello, el poder de conceder, influir, de unir, de motivar a otro, de organizar, de integrar en un esfuerzo común, es lo que hace que el líder tenga mayor o menor influencia. Sin embargo, aunque todo líder requiere poder; no todos los que tienen el poder son líderes (Gardner, 1990).

### Tipos de poder

- a. *Poder personal*. También conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad, surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su persona.
- b. *Poder legítimo*. También conocido como poder de posición y poder artificial, proviene de una autoridad superior. Por lo que se otorga a los líderes el poder para controlar los recursos y para recompensar y castigar a los demás.
- c. *Poder experto*. También conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja.

- d. *Poder político*. Proviene del apoyo de un grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas la organizaciones.

Por lo tanto, el poder permite ayudar a un líder a mantenerse encima de la situación y controlar los sucesos hacia los objetivos deseados. Aunque muchas veces el poder tiene una connotación negativa, puede ser un elemento altamente constructivo; el uso es lo que le da valoración ética.

No ejercer el poder de una manera oportuna y sabia disminuye también la credibilidad en la eficiencia del líder. Por ello, cuando es tibio o insensible se permite que los problemas crezcan.

## **2.6. Papel del supervisor**

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo. Debido a la función que desempeña el supervisor se determina en muchos casos el éxito o el fracaso de los programas y objetivos de la organización.

### **Definición y objetivo del supervisor**

Son líderes cuya actividad es apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria, cumplen con la función de ser contacto directo entre la gerencia y la mayoría de los trabajadores de una organización.

Por ello, el supervisor busca mejorar la productividad de los empleados, desarrollando un uso óptimo de los recursos, por lo que monitorea las actividades y actitudes de los empleados para contribuir y mejorar las condiciones laborales.

### **Función del supervisor**

- PERSONA CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN

Toma decisiones, controla el trabajo, interpreta la política de la empresa y generalmente es la persona por medio de la cual la gerencia conoce a sus trabajadores (retroalimentación de información a través de la comunicación).

- SUPERVISOR EN POSICIÓN INTERMEDIA.

Se encuentra entre las fuerzas sociales opuestas de la gerencia y de los trabajadores. Por un lado, desea que eviten el desperdicio, mantenga disciplinado a los trabajadores, controlen la producción y en general lleven a la práctica los planes establecidos.

Por otra parte, exige lealtad y máximo esfuerzo, sus expectativas en general y sus técnicas están centradas en la producción.

La gerencia espera un conjunto de respuestas del supervisor y los trabajadores esperan otro.

- UN TRABAJADOR.

Primero. Carecen de autoridad- Debido a que el centro de toma de decisiones está en otro lado, porque los supervisores simplemente son los encargados de ver que se cumpla con las decisiones. Desempeñan un trabajo de operación; transmiten mensajes, comunican y conllevan registros.

Segundo. Carecen de estatus gerencial- Son esquemas de pensamiento mucho mas cerca de los trabajadores que de la gerencia de alto nivel.

Por ello, los supervisores son líderes que conectan ambas partes (gerencia-trabajadores) y hacen posible que cada una desempeñe su función eficazmente.

## ***2.7. Funciones administrativas del liderazgo***

Los líderes en el trabajo tienen diferentes comportamientos en función de la labor que están realizando para lograr los objetivos organizacionales. Mintzberg (1973) señala 10 funciones administrativas con base en sus tres categorías de naturaleza interpersonal, informativa y decisional.

Las **funciones interpersonales** de liderazgo comprende actividades de:

- Ü De representación. Cabeza simbólica requerida para realizar numerosos deberes de rutina de naturaleza legal o social.

Ü De líder. Responsable de la motivación y dirección de los subordinados.

Ü De enlace. Mantiene una red de contactos externos que proporcionan favores e información.

Las **funciones informativas** comprende acciones de:

Ü De monitoreo. Al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad de la organización.

Ü De difusión. Transmite información al resto del personal de su unidad en la organización.

Ü De portavoz. Transmite información a los externos sobre los planes, políticas, acciones y resultados de la organización.

Las **funciones decisionales** son comportamientos:

Ü De emprendedor. Busca innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.

Ü De manejo de dificultades. Al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas.

Ü De asignación de recursos. Programan, solicitan, autorizan y realizan actividades presupuestarias.

Ü De negociador. Responsable de representar la organización en las mayores negociaciones.

## **2.8. Conclusiones**

El liderazgo es un tema muy importante dentro del clima laboral, ya que todo líder tiene el compromiso, obligación y responsabilidad de guiar a los seguidores en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Por lo que el líder debe ser capaz de influir, monitorear y hacer uso de su poder de forma que permita que los trabajadores desarrollen su trabajo lo más eficazmente posible.

El concepto liderazgo se compone de elementos básicos como la influencia, los seguidores, la comunicación y los objetivos organizacionales. Además de que el liderazgo ha existido desde los inicios de la humanidad y que en la actualidad se ha convertido en el punto clave del funcionamiento de las organizaciones.

Por ello el ser líder en una empresa conlleva mucha responsabilidad, dependiendo de la actitud que adopte frente a los empleados y la manera en que estos lleguen a responder fomenta un buen clima o mal clima que beneficia o perjudica los resultados de la empresa, siendo el supervisor el principal líder que está en constante comunicación con los empleados del área operativa, además de ser el intermediario entre los altos mando y la parte operativa de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **PERCEPCIÓN DEL CONTROL**

#### **3.1. Introducción**

En la vida cotidiana, es muy común asociar la palabra control con algún aspecto negativo principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad, con frecuencia se interpreta como restricción, coerción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Por eso, muchas veces el sistema de control que se lleve a cabo en la organización determina el clima organizacional, debido a que en ocasiones se llega al extremo de vigilar estrictamente al trabajador agobiándolo lo que no le permite ejercer su actividad tranquilamente. Sin embargo cuando el control es dócil limita las posibilidades de que las actividades se manejen en tiempo y lugar.

La percepción del control es importante, ya que esta variable es parte del instrumento utilizado para medir el clima organizacional en este estudio, siendo este un factor que deberá influir en otros aspectos.

En este capítulo se desarrolla su concepción, principios, proceso, función, entre otras cuestiones que ayudarán a comprender la necesidad del control dentro de una organización y sus implicaciones dependiendo del uso que se le de.

### **3.2. Concepto de control**

El control es un término muy utilizado dentro de la organización para verificar el cumplimiento de programas, políticas y reglamentos, es decir es un medio para cerciorarse de que las actividades se ejecutan de acuerdo con las normas y objetivos previamente establecidos.

No obstante, este concepto presenta diferentes significados dependiendo de la función o área en la que es aplicado (Chiavenato, 1994), por lo que deben considerarse los siguientes puntos:

- Función administrativa, como parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización o dirección.
- Medio de regulación, como políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar que los objetivos serán alcanzados y que los eventos no deseables sean prevenidos o detectados y corregirlos.
- Función restrictiva de un sistema para mantener al personal dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío, como el control de la asistencia y expediente del personal.

Algunos autores presentan su propia definición de control entre las que destacan las siguientes:

“Es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los gerentes reciben”. (Sherwin, 1959)

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen”. (Koontz y O’Donnell, 1964)

Aunque mucho antes Fayol (1954) ya afirmaba que en las empresas el control “consiste en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instituciones emitidas y los principios establecidos”.

De esta forma, el Control al interior de la organización busca ayudar a los gerentes a monitorear la eficacia de la planeación, la organización y la dirección señalando las fallas o errores que se lleguen a cometer, para evitar reincidir en ellos, buscando siempre que los resultados se ajusten a lo establecido.

### ***3.3. Importancia del control para los empresarios***

El Control para la organización representa el mejor recurso del que disponen los altos mandos, porque sirven de medio de comunicación para dar a conocer al personal lo que se espera de ellos, tanto en su desempeño como en su comportamiento durante la jornada de trabajo. Además de identificar los factores que más influyen en el comportamiento y desempeño del trabajador, permite:

- R** Establecer las medidas para corregir su comportamiento de tal forma que se apegue a las políticas y reglamentos de la empresa.

- R** Determina y analiza las causas que originan desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- R** Proporciona información muy valiosa acerca del ambiente organizacional.
- R** En algunos casos, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- R** Su aplicación incide directamente en el logro de la productividad del personal logrando el éxito deseado.

Es por ello que para las empresas el control representa no solo un objetivo sino un medio en la medición y corrección del desempeño buscando asegurar los mejores resultados posibles, además de que cuando el control es adecuadamente permite crear un buen clima que satisface en los resultados tanto a la dirección como al propio trabajador.

### ***3.4. Principios básicos de todo sistema de control***

Todo sistema de control busca ser eficaz y útil, adoptando ciertos principios básicos que lo fortalecen. El sistema de control debe:

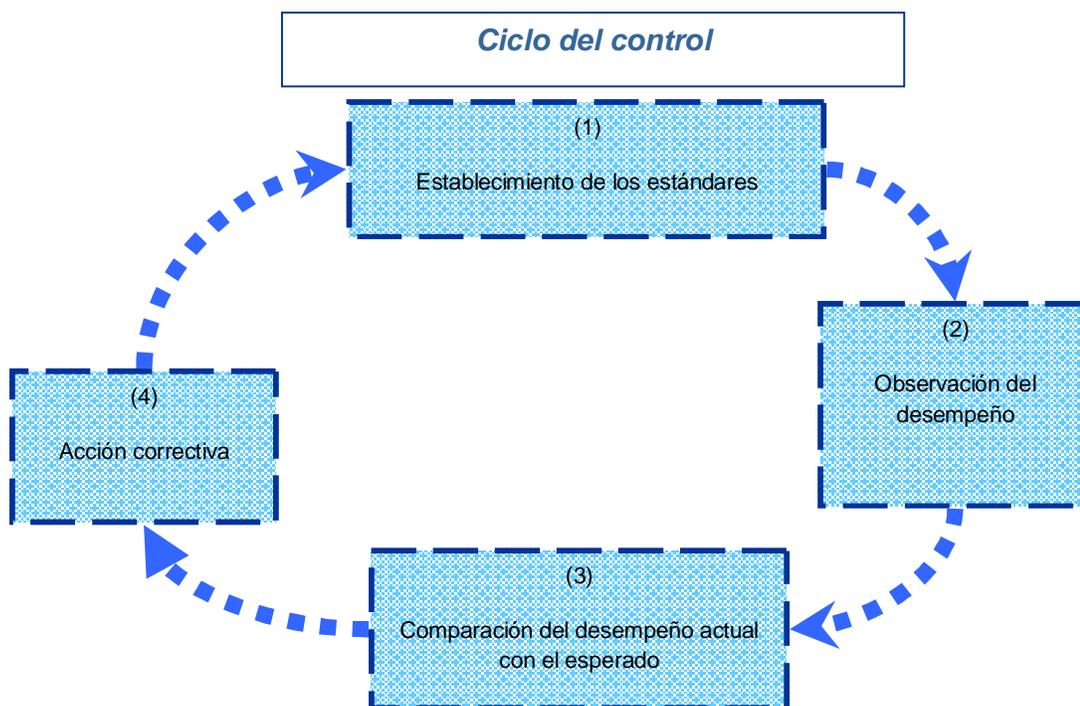
- Estar actualizado. El control está relacionado con el presente, con lo que está ocurriendo en la actualidad para cerciorarse de que los planes se desenvuelvan en la forma prevista.

- Mantener un registro de todos los objetivos. Si se toman medidas correctivas en el momento y en el sitio requerido siempre habrá una coordinación de esfuerzos en toda la empresa.
- Prestar especial interés para evitar cualquier desviación en los objetivos. El hecho de detectar cualquier anomalía no implica que se pretenda corregir al supervisor, sino que simplemente se trata de ayudarlo a elegir la medida correctiva que resulte más eficaz.
- Informar al empleado sobre cualquier desviación. Si se expiden informes acerca del rendimiento del personal el empleado siempre estará dispuesto a modificar cualquier actitud o hábito para incrementar su desarrollo sin sentir que se le está presionando u obligando a hacerlo.
- Mostrar las responsabilidades individuales al igual que los resultados globales. Si el sistema no da la debida atención las responsabilidades de cada empleado, no sólo existe la posibilidad de que no se obtengan los resultados globales, sino que también existe la probabilidad de que se detecten errores una vez que estos ya hayan sido cometidos.

Por ello un sistema de control cuando esta bien planeado y se administra eficazmente facilita la labor del supervisor.

### **3.5. Procesos de control**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el control es una actividad que monitorea que el comportamiento del personal vaya de acuerdo con las políticas y reglamentos establecidos por la empresa, además de evitar faltas en el reglamento tomando las medidas necesarias.



Fuente: *Chiavenato, 1994*

El proceso de control, comprende 4 fases donde cada una facilita la ejecución de las labores que conllevan a la meta u objetivos planeados por parte de la rama administrativa de la organización.

1. **Fijación de normas y objetivos predeterminados.** Los estándares representan el desempeño deseado que permiten guiar las decisiones, estableciendo lo que debe de hacerse o no.
2. **Observación del desempeño.** La observación y verificación del desempeño o del resultado genera información precisa de lo que se controla y la eficacia del sistema de control aplicado.

3. **Comparación de los resultados reales con los establecidos.** Las discrepancias deben ser comunicadas a quienes estén en situación de hacer algo al respecto.
  
4. **Acción correctiva.** La idea básica es que los sistemas se controlen a sí mismos por medio de la “retroalimentación” de informes que pongan en evidencia los errores cometidos al perseguir un propósito, e inicien la acción correctiva.

Durante el proceso se recopilan datos para determinar si los resultados reales y los establecidos son iguales; es decir, esta información recolectada, analizada y evaluada permite al administrador y al supervisor conocer la percepción de los trabajadores sobre la forma en que es aplicado el sistema de control y en algunos casos corregir donde es debido.

### ***3.6. Diseños del sistema de control***

La mayor parte de los sistemas de control son estructurados y dirigidos en forma negativa, ya sea consciente o inconscientemente. Pero tales sistemas buscan ser aplicados como medida disciplinaria para obligar al personal a cumplir con las normas establecidas.

No obstante, uno de los problemas que enfrenta una organización es el diseño del sistema de control que ofrezca información oportuna y barata, y que sea aceptado por todos los miembros de la misma.

Es por ello, que al interior de la organización, los sistemas de control deben poseer ciertas características que permitan verificar la eficacia del programa:

- Comparación de los resultados con los objetivos
- Controles periódicos durante el desarrollo del programa
- Medición de las habilidades antes, durante y después.
- Registros constantes.
- Realizar informes para conocer la situación en la que se encuentran.

De esta forma, establecer un sistema interno de control, permite a las organizaciones monitorear el desempeño de los empleados de todas las áreas en las que se divide la empresa; con técnicas como: la contabilidad, auditoria, presupuestos, reportes (informes), formas, archivos (memorias de expedientes), gráficas y diagramas, modelos matemáticos, cálculos probabilísticos, etc.

Además es muy importante señalar que el sistema de información proporciona los mensajes necesarios, en plazos suficientemente breves para mantener las posibilidades de acción eficaz y en unas condiciones en que los costes sean razonables. Entonces, las normas de control deben ser razonables y conocidas por todos, además de alcanzables y pertinentes.

Por lo tanto, controlar el desarrollo de una empresa no consiste sólo en asegurar la regulación de las operaciones normales de gestión (ventas, producción, etc.) sino que también la evolución de sus estructuras y su adaptación a las transformaciones que se produce en su entorno.

## Tipos de sistemas de control

Objeto	Sistema de control
1. Controles para uniformar el desarrollo con el objeto de incrementar la eficiencia y reducir los costos.	Estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, procedimientos escritos o programas de producción
2. Controles para proteger el capital de la empresa contra robo, gastos inútiles o abusos.	División de responsabilidades, la separación de las actividades, de operaciones, de custodia y de contabilidad.
3. Controles empleados para uniformar la calidad con objeto de cumplir con las necesidades de los clientes o de los ingenieros de la empresa.	Las heliografías, la inspección y el control de la calidad estadística.
4. Controles diseñados para fijar los límites dentro de los cuales se pueden delegar responsabilidades sin una aprobación posterior a la de la gerencia.	Manuales de procedimiento y organización, los instructivos sobre las políticas y las auditorías internas sirven como pauta a los subordinados para el desempeño de sus actividades.
5. Controles empleados para evaluar el desarrollo en el trabajo.	Reportes especiales, el producto por hora, auditoría interna, presupuestos y las normas de costos.
6. Controles empleados en las operaciones de planeación y programación.	Pronósticos de ventas y producción, presupuestos, diversos estándares de costos y estándares para la medición del trabajo.
7. Controles que permitan tener balanceados los diversos programas y planes de la empresa.	Presupuesto general, manuales de políticas, los manuales de la organización y técnicas de organización como los comités y el uso de consultores externos.
8. Controles destinados a motivar al personal que hay dentro de una empresa para que ponga todo su empeño en los objetivos de la misma	Contar con medios para reconocer la labor desempeñada por el personal como: promociones, incentivos, recompensas, etc.

**Fuente: William Travers júrame, 1961**

### **3.8. Ventajas y desventajas que tiene el control**

Generalmente, en las empresas se busca mantener una vigilancia minuciosa de todas las actividades que realizan, por lo que hay un estricto interés por cumplir con los reglamentos y políticas. Este interés por mantener la supervisión muy cercana sobre el personal se fundamenta en que el mejor de los planes se puede desviar y mediante el control se puede detectar las causas que la originan y aplicar la medida correctiva necesaria.

*Entre las ventajas del control se encuentran:*

Sirve a los gerentes para responder a las amenazas y oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que les están afectando ya sea en su producción o servicio. Además de que un buen control puede servir como:

- Seguridad en la acción seguida
- Corrección de los defectos.
- Mejoramiento de lo obtenido.
- Nueva planeación general.
- Motivación personal.

Mientras que entre *las desventajas se encuentran situaciones:*

- Quizá los problemas humanos más costosos son las tácticas utilizadas por los administradores para eludir el control de su comportamiento, o sea dar la apariencia de que se cumple con las normas aunque no sea así.

- La gestión se hace demasiada lenta, lo que implica que la empresa muchas veces pierde valiosas oportunidades de negocios.
  
- La burocracia incrementa innecesariamente los costes operativos (los controles cuestan dinero) lo que reduce la rentabilidad. Por lo que, en muchos casos, la empresa se convierte en una simple administradora de reglas y controles y olvida su función principal, ser una productora eficaz y competitiva de bienes y/o servicios.
  
- El excesivo énfasis en los controles mantiene en cuotas muy bajas los niveles de motivación y entusiasmo lo que disminuye a su vez los niveles de productividad.
  
- La existencia de tantos controles, reales o imaginados coarta la iniciativa y la creatividad.
  
- Cabe mencionar que tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones de manera estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a los gerentes y desperdiciar tiempo, energía y dinero.
  
- Los controles y la falta de iniciativa llevan al personal a tomar el camino seguro de las rutinas, a repetir siempre los mismos pasos (es una forma segura que tienen para no ser castigados).

### **3.9. Conclusiones**

Para asegurarse de que está avanzando algún trabajo o que realmente los trabajadores están realizando la actividad que les corresponda, el sistema de control permite generar este tipo de información. Debe tomarse en cuenta que el control como parte importante en la organización obstaculiza o beneficia el desempeño del trabajador.

Parte de la percepción que tienen los trabajadores con respecto a lo que pasa a su alrededor se ve influenciado por el sistema de control que adopta la empresa o la forma en que el supervisor lo aplique. A pesar de que se le relaciona comúnmente con algo negativo, no implica que su uso sea innecesario o ineficaz.

El sistema de control también puede ser relacionado con situaciones positivas, ya que permite motivar a los trabajadores, mediante el control de la productividad que viene siendo un reconocimiento por lo que están realizando. El sistema de control dentro de la empresa entonces: “siendo muy rígido generalmente entorpece las relaciones laborales, el buen desempeño, genera estrés laboral y muchas más consecuencias; pero si es muy dócil impide que se realicen los trabajos a tiempo”. Por lo que la aplicación debe ser con medida y siempre de acuerdo a las necesidades del momento.

Un buen sistema de control conoce el desempeño del trabajador, lo motiva y lo guía para que se logren los objetivos deseados.

## **CAPÍTULO IV**

### **¿CÓMO MANTENER EL ORDEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO?**

#### **4.1. Introducción**

La importancia de mantener el orden en la empresa, permite regular el comportamiento del trabajador por medio de los reglamentos y políticas que se tengan. Buscando que todos los empleados de la organización lo respeten y lo acaten sin necesidad de andar tras de ellos, ya que por eso existe un reglamento que indica que deben o no deben de realizar.

Las reglas y políticas definen otra parte de lo que el trabajador percibe dentro de su ambiente de trabajo, solo basta con conocer de qué manera son aplicados, llevadas a cabo y las consecuencias que derivan del no cumplimiento.

Parte importante de la estructura de la empresa se observa en el tipo de reglas que adopta para buscar un mejor funcionamiento en la disciplina dentro de su ambiente de trabajo, lo que limita la existencia de conflictos. Por lo que en este capítulo se analiza la importancia que tienen los reglamentos y políticas dentro de la organización así como las implicaciones que tiene el seguir o no lo que se determina, señalando que el grado en que se aplican los reglamentos es otra forma de control que existe dentro de la organización, solo que ésta es conocida por los trabajadores desde el momento en que entran a laborar.

## **4.2. Normas**

En la actualidad, es común encontrar en los manuales de organización determinadas normas que regulan el comportamiento del personal, indicando lo que deben o no deben de hacer en determinadas circunstancias.

Desde este punto de vista, las normas se definen como *“una actitud, opinión, sentimiento o acción, que comparten dos o más personas, que guían el comportamiento”*.

De este modo los empleados pueden diferenciar lo correcto de lo incorrecto, con base en lo que la empresa espera de ellos; no obstante la percepción que tengan sobre las normas influyen en el rendimiento de forma positiva o negativa.

Aunque la mayoría de las normas que rige la organización son formales, con el paso del tiempo pasan a ser informales debido a los cambios que la organización debe aplicar en determinadas situaciones. Las normas deben ser siempre útiles, efectivas y evolucionar cuando se presenten diversas combinaciones de los cuatro mecanismos siguientes:

- Señalamientos explícitos de superiores o compañeros de trabajo.
- Acontecimientos críticos en la historia del grupo.
- Primacía
- Comportamientos de situaciones pasadas que se continúan.

Además de hacer valer las normas de trabajo, permiten:

- Ayudar a la supervivencia del grupo u organización.
- Aclarar o simplificar las expectativas del comportamiento.
- Ayudar a que los individuos eviten situaciones vergonzosas.
- Aclarar los valores centrales o la identidad propia del grupo u organización o ambas cosas.

### **4.3. Clases comunes de normas**

Para las empresas, las políticas y reglamentos detallan el comportamiento admisible que la dirección juzga necesario para la realización de las funciones del personal al interior de la misma<sup>2</sup>, siendo las normas más comunes las siguientes:

Probablemente la norma más difundida trate de los procesos relacionados con **el desempeño**. Los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre qué tan fuerte deben trabajar, cómo realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes. Estas normas tienen un enorme poder para afectar el desempeño de un empleado, son capaces de modificar considerablemente la predicción del desempeño que se basa sólo en la habilidad del empleado, y su nivel de motivación personal.

Una segunda categoría de normas abarca los **factores de apariencia**. Esto incluye ropa apropiada, lealtad al grupo de trabajo u organización, cuándo debe estar ocupado y cuando es aceptable holgazanear. Algunas organizaciones

---

<sup>2</sup> Davis, Keith, 1991.

tienen códigos formales de vestir. Sin embargo, incluso en su ausencia, las normas se desarrollan frecuentemente para establecer la clase de ropa que debe usarse durante el trabajo.

Otra clase de normas tienen que ver con los **arreglos sociales informales**. Estas normas provienen de los grupos de trabajo informales y regulan principalmente las interacciones sociales dentro del grupo. Estas normas incluyen aspectos como con qué personas se reúnen para el almuerzo el personal, cuáles son sus amistades dentro y fuera del trabajo, juegos sociales y cosas semejantes.

Una última categoría de normas se relaciona con **la asignación de recursos**. Se pueden originar estas normas en el grupo y abarcan sueldos, asignación de trabajos difíciles y la adjudicación de nuevas herramientas y equipo.

Ejemplo de código de conducta o de reglamentos organizacionales:

- 1. Todo retardo es inadmisibles, ya sea en la mañana o al regreso de la comida.*
- 2. El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue en la mañana.*
- 3. La compañía reconoce que un empleado puede enfermarse, sin embargo, las otras causas de ausentismo no serán reconocidas y el empleado deberá reponer el tiempo perdido o su salario será disminuido proporcionalmente.*

Fuente: Tomada de Von Haller Gilmer y Deci.

#### **4.4. Importancia de los reglamentos en el sistema de trabajo**

La conducta del trabajador frente a sus actividades diarias debe ser regulada y con ello buscar un orden al interior de la organización, ya que si no es así, se pueden generar ocasiones de conflictos que resulten negativas para el clima de la organización.

Los reglamentos y las políticas tienen como objetivo y función mantener el orden para evitar que se susciten conflictos. Estos sirven de medio de información para dar a conocer a todos los trabajadores de la organización el desempeño que se requiere de ellos en las jornadas de trabajo.

Tratar de tener reglas que solucionen o sancionen posibles conflictos ayuda en parte en el clima de la organización.

#### **4.5. Medida disciplinaria**

La disciplina puede tener un notable efecto en el individuo dentro de la organización, ya que consiste en una acción general para hacer cumplir las normas de la organización. Existen tres tipos de disciplina:

##### **Disciplina preventiva**

Es una acción para obligar a los empleados a ajustarse a las normas de la organización e impedir que cometan infracciones. Su objetivo básico es alentar

la autodisciplina. De esta manera los empleados mantienen su propia disciplina en lugar de que la dirección las imponga.

Si los empleados no saben qué normas se espera que cumplan, es probable que su conducta sea errática y mal encaminada. Es más fácil que apoyen las normas que ellos mismos han ayudado a crear. Generalmente los empleados desean saber la razón que justifica una norma, de tal manera que ésta tenga un sentido para ellos.

### **Disciplina correctiva**

Es una acción que se sigue cuando se ha cometido una infracción de la norma; busca desalentar infracciones para que las futuras acciones se apeguen a las normas establecidas. Específicamente, una acción correctiva es una pena de algún tipo y se llama acción disciplinaria. La meta es mejorar el futuro y no castigar el pasado.

La acción disciplinaria final es la baja, que consiste en la separación del empleado por una causa justificada y por decisión de la empresa.

Se dice que cada empleado que es dado de baja constituye una evidencia del fracaso directivo, pero este punto de vista no es realista. Ni los gerentes ni los empleados son perfectos; algunos problemas no pueden solucionarse a pesar del empeño que se haya puesto.

## Disciplina progresiva

La mayoría de los empleadores aplica la política de disciplina progresiva que significa que existen penas mayores cuando se repite la ofensa. El propósito es dar al empleado una oportunidad para que auto corrija antes de que se apliquen penas mayores.

La disciplina progresiva también ofrece a la gerencia tiempo para trabajar con un empleado y ayudar a corregir infracciones, tales como ausencias no autorizadas.

### **3.6. Aplicación del reglamento**

La disciplina debe imponerse mediante una llamada de atención y debe ser inmediata, consistente e impersonal.

Es esencial la *advertencia*. Consiste en comunicar los reglamentos a todos los empleados. Si un empleado puede demostrar que la gerencia no anunció las reglas adecuadamente, ésta se verá en dificultades para justificar la disciplina ante el sindicato o ante el árbitro.

La disciplina también debe ser *inmediata*. Cuando inmediatamente después de que la infracción se lleva a cabo se aplica la medida disciplinaria, existe una relación entre la ofensa y la disciplina en la mente del empleado y, por tanto, menos probabilidad de que ocurra una infracción futura.

Se requiere que la disciplina sea *consistente* porque la consistencia es una parte importante de la justicia. La falta de consistencia (congruencia) causa en los empleados un sentimiento de discriminación.

La disciplina debe ser *impersonal*. La opinión del supervisor sobre un empleado no es relevante para tomar medidas disciplinarias. Una disciplina efectiva separa el acto equivocado de las actitudes hacia el empleado como persona.

### **3.8. Conclusiones**

La base de los reglamentos consiste en ser guía para alentar un comportamiento deseado, en lugar de utilizar el castigo para desalentar el comportamiento indeseable. El propósito es propiciar actitudes de “haga esto” en lugar de “no haga esto”. De esta manera se mantiene la auto imagen y la dignidad del empleado y la interrelación supervisor-empleado se presenta en términos constructivos y cooperativos.

No obstante, existen casos en los que los trabajadores no llegan a acatar lo que se les señala en el reglamento de la empresa, por lo que las autoridades de la empresa se ven en la obligación de sancionarlo.

En gran parte, la conducta que adopta el trabajador se debe a la forma en que el líder maneja su poder, autoridad, además de la forma en que lleve a cabo el control, que implica el grado en que se aplican los reglamentos y políticas que establece la organización, lo que conlleva a que los trabajadores perciban un buen o mal clima dependiendo de la forma en que les señalen las faltas.

Como ya se ha mencionado parte importante del sistema de control que impera en una organización, se debe en gran medida a los reglamentos y políticas y la forma en que el líder maneje su rigidez o no. Esto representa parte de los factores que influyen en la percepción de un buen clima o mal clima organizacional y por lo tanto repercute en la actitud, comportamiento y rendimiento del trabajador frente a estas situaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **METODOLOGÍA**

**OBJETIVO:** Identificar el perfil del clima organizacional de la empresa Cal-o-rex, S. A.

**PROBLEMA:** ¿De qué manera influye el Control sobre la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Cal-o-rex, S.A. de C.V.?

#### **VARIABLES:**

Variable independiente: Control

***Definición conceptual:*** se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.

***Definición operacional:*** La variable de control se va a medir mediante 9 preguntas contenidas en la escala de ambiente laboral desarrollada por Moos e Insel (1986) y pertenece a la dimensión de relaciones. Las preguntas con las que se mide son: 8; 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78,88.

**Variable dependiente:** clima organizacional

**Definición conceptual:** Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

**Definición operacional:** El clima organizacional de la empresa Cal-o-rex, S.A. de C.V. se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

**Preguntas de investigación:**

¿De qué manera influye el control sobre la presión en el trabajo?

¿De qué manera influye el control sobre el compromiso?

¿De qué manera influye el control sobre la autonomía?

¿De qué manera influye el control con la cohesión?

**Tipo de investigación:**

Es una investigación ex post facto y descriptiva.

**HIPÓTESIS:**

El control ejercido sobre los empleados influye directamente en el grado de cohesión del grupo de trabajo.

A mayor control menor compromiso.

A mayor control menor autonomía.

A mayor control mayor presión en el trabajo.

### **Instrumento**

Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales (ver anexo 1):

**Relaciones:** integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor

**Desarrollo personal:** integrada por las subescalas de autonomía, orientación hacia la tarea y presión en el trabajo

**Mantenimiento y cambios del sistema:** compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

### **Descripción de las subescalas**

Compromiso: se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

Cohesión: se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Apoyo del supervisor: se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

Autonomía: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

Orientación hacia la tarea: es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

Presión en el trabajo: es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

Claridad: evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

Control: se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.

Innovación: trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

Ambiente físico: se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas y la subescala de control está evaluada por 9 preguntas. El tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

### **ESCENARIO:**

El cuestionario en la empresa Cal-o-rex, S.A. de C.V., ubicada en calle Michoacán #105 Col. Guadalupe del Moral C.P. 09300 México, DF., que tiene como función principal y única la elaboración de calentadores de agua para uso doméstico e industrial.

### **SUJETOS:**

El cuestionario fue aplicado a 36 empleados en total, de los cuales 30 pertenecen al área operativa y 6 al área administrativa. De estos 6 son del género femenino y 30 del género masculino. Cuyas edades oscilan de 18 a 47 años.

### **PROCEDIMIENTO:**

Aplicación del cuestionario en el área operativa:

Lugar de aplicación; patio (caso área operativa); en grupos de 2 a 3 personas a las cuales se les leyeron las preguntas, que simultáneamente respondían en la hoja de respuestas.

Aplicación del cuestionario en el área administrativa:

Lugar de aplicación: Zona de trabajo.

Se aplicó de forma individual

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La medición del Clima Organizacional de la empresa **Cal-o-rex** se obtiene a partir de 36 cuestionarios aplicados tanto al personal administrativo como al operativo de esta empresa. Los trabajadores que participaron en esta encuesta tienen una edad promedio de 29.87 años, con una antigüedad promedio de casi 5 años.

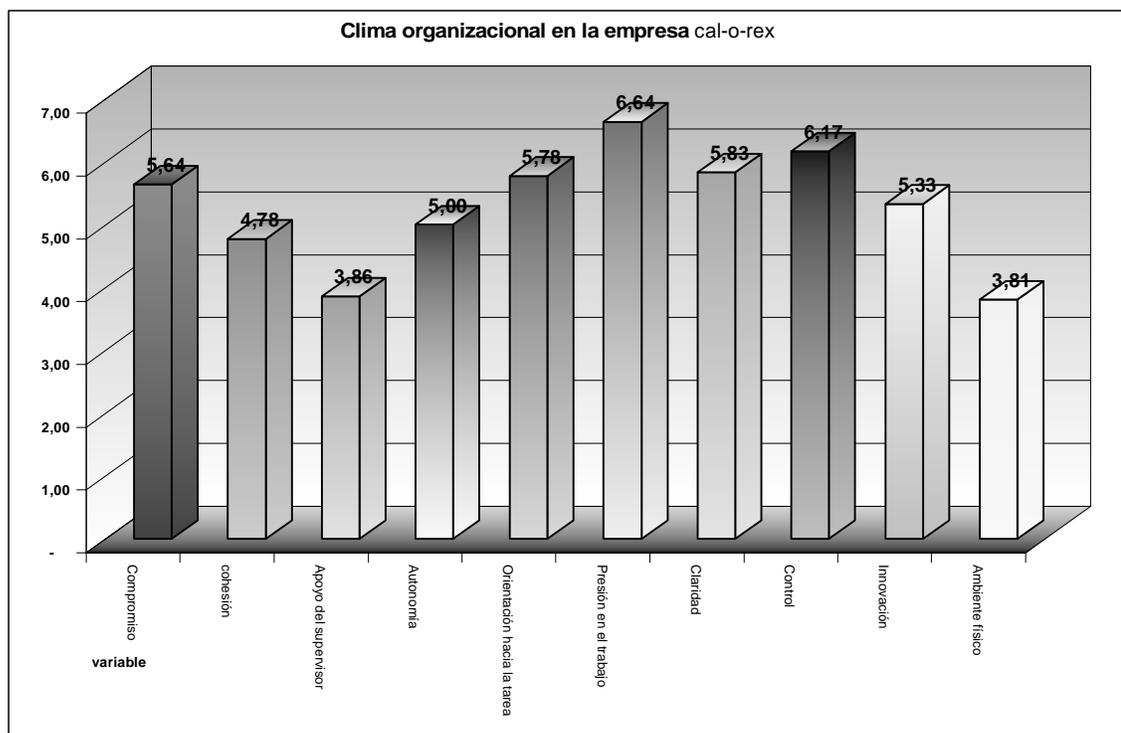
<b>Tabla. 5.1. Promedio general de las variables del clima organizacional</b>	
<b>Variables</b>	<b>Media</b>
COMPROMISO	<b>5.64</b>
COHESION	<b>4.78</b>
APOYO DEL SUPERVISOR	<b>3.86</b>
AUTONOMIA	<b>5</b>
ORIENTACION A LA TAREA	<b>5.78</b>
PRESION	<b>6.64</b>
CLARIDAD	<b>5.83</b>
CONTROL	<b>6.17</b>
INNOVACION	<b>5.33</b>
AMBIENTE FISICO	<b>3.81</b>
<b>Otras variables</b>	
Edad (años)	<b>29.87</b>
Antigüedad (años)	<b>4.97</b>

En la tabla 5.1 se muestra que de acuerdo con los resultados se sugiere que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente de trabajo se ve reflejado un alto grado de **control** cuya media es de 6.17 sólo por debajo de la percepción que se tiene sobre la **presión en el trabajo** cuya media es de 6.64 y en general viene siendo la más alta de las variables utilizadas para la medición de clima organizacional.

Con respecto al promedio de las 8 variables restantes, se podría decir que la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo resulta buena en general, debido a que éstas variables tienen un promedio por arriba de 4.5. Exceptuando dos variables a las que hay que prestar atención, siendo la variable de **ambiente físico** con una media de 3.81 al igual que el **apoyo del supervisor** con 3.86.

Además, las variables con un promedio mucho mayor se encuentran en la Dimensión de Mantenimiento y Cambios del sistema caso de la variable **Control** y en la Dimensión del Desarrollo del personal caso de la variable presión en el trabajo.

La siguiente gráfica muestra las 10 variables que integran el instrumento de la Escala de Ambiente Laboral (WES), con sus respectivos promedios según la percepción de los trabajadores de la empresa **Cal-o-rex**.



De esta manera, se puede suponer que respecto a la variable de interés, el Control de la Dimensión de mantenimiento y cambio del sistema, dentro de la organización, existe un alto grado de utilización de reglas y de presión para mantener a los empleados bajo control según la perspectiva de los trabajadores. Lo que no coarta el interés de los trabajadores para comprometerse con su trabajo, ser autónomos, o que los grupos de trabajo puedan integrarse, como se supondría al existir un alto grado de control.

En la Tabla 5.2 se muestra la correlación planteada en las hipótesis, respecto a la relación entre la variable control con respecto a las variables *compromiso*, *cohesión*, *apoyo del supervisor*, *autonomía*, *orientación a la tarea* y *la presión en el trabajo*. De acuerdo con las hipótesis para conocer cómo influye la variable control con respecto a las variables ya mencionadas, se obtiene que no existe ninguna relación significativa entre estas variables, ya que el control no influye ni de manera positiva ni negativa en alguna de las variables

mencionadas según la prueba de Pearson. Buscando alguna relación con las tres últimas variables que componen el WES, da como resultado que ni siquiera entre estas variables existe alguna relación que sea significativa según la estadística. Al no tener una variable que no sea significativa la existencia de correlación con respecto a las otras variables se vuelve nula, lo que indica que el clima organizacional no se ve influenciada por el alto grado de control existente dentro de la empresa **Cal-o-rex**.

	COMPROMISO	COHESION	APOYO DEL SUPERVISOR	AUTONOMIA	ORIENTACION A LA TAREA	PRESIÓN
Pearson Correlation	<b>0.321</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.026</b>	<b>0.174</b>	<b>0.056</b>	<b>0.019</b>
Sig. (2-tailed)	<b>0.057</b>	<b>0.91</b>	<b>0.882</b>	<b>0.311</b>	<b>0.746</b>	<b>0.91</b>
N	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## OBSERVACIONES

Algunos aspectos que se captaron durante la aplicación del cuestionario, son los siguientes:

- Parte importante de los trabajadores que contestaron el cuestionario sobre clima organizacional existente en la empresa **Cal-o-rex**, tenían escasos meses de haber entrado a laborar, lo que hace suponer que constantemente existe rotación de personal. Lo anterior fue respaldado por algunos comentarios hechos por los mismos trabajadores de la empresa.
- Al principio de la aplicación mostraban una gran inquietud del por qué del cuestionario, realizando preguntas sobre el objetivo de esta investigación o si tendría alguna sanción si respondían, de dónde veníamos; pero al final accedieron a cooperar en este estudio.
- Como ya se había señalado anteriormente, los trabajadores del área operativa contestaron las preguntas del cuestionario después de salir de comer, lo que dificultó en algunos casos su participación, debido a la inquietud del tiempo para llegar a su zona de trabajo. Además de que el lugar donde se les aplicó, no era lo más cómodo para resolverlo, es por ello que se tuvo que ir haciendo las preguntas en grupos para que no se tardaran mucho tiempo.
- Las preguntas que se les efectuaron, fueron claras según nuestra observación.

- Los trabajadores a quienes se les aplicaba el cuestionario se notaban tranquilos, con buena relación con sus demás compañeros, una buena comunicación con el gerente de Recursos Humanos quien dio la facilidad de aplicar este cuestionario.

## BIBLIOGRAFÍA

- § BRUNET, Luc (1999). “El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias” editorial Trillas, México.
- § CASARES, David (1994), “Liderazgo capacidades para dirigir”, FCE, 2º ed., México.
- § CHIAVENATO, Idalberto, (1994) “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw-Hill. 2ª ed. México.
- § CHIAVENATO, Idalberto. (1981). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw- Hill, 1º ed. México.
- § DAVIS, Keith (1991). “El comportamiento en las organizaciones”, Mc Graw Hill/Interamericana, 3º ed., México.
- § DUPOY, Yves (1992) “Manual de control de gestión”, Ediciones Díaz santos. México.
- § FERNÁNDEZ, J. Antonio (1993), “Estilos de la administración” Editorial Diana, 2ª ed. México.
- § GIBSON, J.L (1983). “Organizaciones: Conducta, estructura y procesos” Editorial Interamericana, México.
- § HODGETTS, Richard (1983). “Comportamiento en las organizaciones”, Nueva editorial Interamericana, 1º ed., México.

- § MOOS, Rudolf H; INSEL, Paul M. (1986). "Work Environment Scale, manual". Editorial Consulting Psychologist Press, INC. 2a ed. California, Estados Unidos.
- § PETTIT, Thomas (1978). "Fundamentos de coordinación administrativa", editorial Limusa, México.
- § ROBBINS, Stephen (1999). "El comportamiento organizacional", Prentice Hall, México.
- § SORIANO, Claudio (1996) "Gestión y motivación del personal", ediciones Díaz Santos, Madrid, España.
- § STONER, Freeman. (1995). "Administración", editorial Prentice Hall hispanoamericana, 6º ed., México.

## ANEXO

### ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

Rudolf H. Moos y Paul M. Insel

#### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la letra **C (cierto)**, si cree que la afirmación es cierta para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la letra **F (falso)**, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Use una X como en el ejemplo. Por favor use lápiz con goma, no use pluma.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.

11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.
15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece hacer urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.
20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.

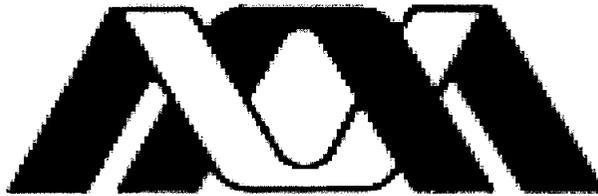
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia.
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.
51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.
59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.

65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado



	Compromiso	Cohesión	Apoyo del Supervisor	Autonomía	Orientación a la tarea	Presión en el trabajo	Claridad	Control	Innovación	Ambiente Físico
R/S										
S/S										

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**



**Casa abierta al tiempo**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA *Cal-o-rex*,  
*El impacto de la variable control*”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**MIGUEL NICOLÁS BEATRIZ**  **203216466**

ASESOR: **MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**

**MÉXICO, D.F.**

**ABRIL DEL 2007**