

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

LIC. ADMINISTRACION

**✓ LA INFLUENCIA DEL CONTROL EN
EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

PROFESORA: PATRICIA ADUNA

INTEGRANTES:

✓ PALETA CONTRERAS ALEJANDRO

REYES DIAZ JUAN



JUNIO / 94

1994

I N D I C E

RESUMEN

1. MARCO TEORICO	2
-----------------------------------	----------

2. METODOLOGIA

2.1 Problema	12
2.2 Hipótesis	12
2.3 Diseño	13
2.4 Escenario	14
2.5 Sujetos	14
2.6 Definición Operacional de Variables	15
2.7 Instrumento	22
2.8 Procedimiento	25

3. RESULTADOS

3.1 Descripción	27
3.2 Gráficas	29
3.3 Cuadros	39

CONCLUSION	42
-----------------------------	-----------

SUGERENCIAS	44
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El Clima Laboral en nuestros días es un factor que influye en el rendimiento de los trabajadores, sin embargo, difícilmente hemos podido comprobarlo por medio de una investigación específica en empresas mexicanas. Nuestra investigación está encaminada a vislumbrar la situación de la Empresa Tastemaker, S.A. apoyada en otra investigación realizada por los profesores estadounidenses Insel y Rudolph H. Moos, quienes desarrollaron el WES (Work Environment Scale), instrumento que selecciona tres dimensiones y se apoya en diez subescalas. A través de éste pudimos realizar una investigación del Clima Laboral en Tastemaker, S.A., empresa que se ubica en la zona de Iztapalapa y se dedica a fabricar saborizantes.

El instrumento utilizado incluye preguntas directas e indirectas, las cuales facilitan la evaluación de las subescalas.

La muestra que pudimos encuestar arrojó la percepción del Clima Laboral y, nos percatamos que tanto la percepción de los supervisores como la de los operarios, gira en torno a la media bruta de la escala de evaluación utilizada, ya que ambas percepciones no difieren mucho.

De lo anterior se puede deducir que es una empresa muy homogénea y que las subescalas que sobresalen son Autonomía y Claridad y en menor grado el Apoyo del Supervisor e Innovación.

Tocante al compromiso, los operarios tienen más interés que los supervisores, esto quiere decir que hay voluntad y cooperación por parte del trabajador.

1. MARCO TEORICO

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos que deben desempeñarse eficientemente, para subsistir necesitan obtener un medio de trabajo satisfactorio para alcanzar sus metas eficientemente y ofrecer una buena competencia. La productividad y el clima laboral no son objetivos incompatibles, los administradores deben esforzarse para alcanzar ambos elementos.

CLIMA LABORAL

Es un factor determinante en cualquier organización y en nuestros días ha cobrado mayor énfasis, pues la modernidad nos impone una mejor calidad de vida laboral, es decir, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también en la forma que éste percibe su clima de trabajo, así como los componentes de su organización. Por ejemplo, si un individuo siente una hostilidad en el clima laboral en su organización, tenderá a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él, un clima así requiere precaución para desarrollar su trabajo.

Por lo tanto, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. El "*Clima Laboral*" de una organización puede ser sentida por los individuos que la integran sin que ellos estén concientes del papel y de la existencia de los factores que la componen; de esta manera es difícil medir el clima, ya que nunca se sabe a ciencia cierta si los trabajadores lo evaluán en función de sus opiniones o de las verdaderas características que conforman la organización.

El clima laboral refleja todos aquellos valores, actitudes o creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima; esto vislumbra que hay una infinidad de climas laborales dentro de una organización, denotando así que el clima percibido por un grupo de trabajadores en un departamento

dado, puede ser diferente de aquel que viven otros departamentos de la misma organización.

Se puede mencionar también que las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus centros de trabajo, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de estas diferencias posiblemente se deba a varios factores, entre los que están la cultura local, el tamaño de los centros de trabajo, las fuerzas del mercado, etc., como se puede apreciar, entre más descentralizada este la organización, más se pueden observar climas diferentes.

El clima organizacional no es estático sino dinámico, pues evoluciona conforme avanza el tiempo, esto nos da como consecuencia que tampoco es uniforme dentro de una determinada empresa o departamento; por lo tanto es muy importante señalar que toda buena relación de trabajo traera como resultado un mayor grado de capacidad para satisfacer las necesidades del trabajador, así como una retroalimentación productiva para la organización.

Como podemos observar, el clima laboral tiene muchos aspectos y significados diferentes, para algunos significa una democracia industrial o la acumulación de una creciente participación de los empleados en la toma de decisiones formales de la organización; para otros, particularmente los administradores y gerentes, el término sugiere esfuerzos para mejorar la productividad mediante el mejoramiento en el sistema psicosocial más que en el técnico y estructural, algunos sindicatos y grupos de trabajo particularmente, consideran al clima laboral como una partición más equitativa del ingreso y los beneficios, así como de condiciones más humanas y saludables de trabajo; otros lo ven como un rompimiento del tradicional alto grado de especialización típico en muchas situaciones de trabajo, también se visualiza como los grupos de trabajo informales que refuerzan las relaciones sociales en el lugar de trabajo.

Al retomar todas estas sugerencias se puede afirmar que el clima laboral debe mejorar en muchas organizaciones, ya que éste no es un lujo o simplemente buenas relaciones de trabajo (operarios - supervisores - directivos), sino que éste asunto está en el corazón mismo de la excelencia organizacional.

A medida que nos adentramos en el estudio del clima laboral, observamos que ésta compuesto de una multitud de elementos que dependen tanto de la estructura, tamaño y organización de la empresa, ya que a través de ésta diferencia lograremos un estudio que nos permita establecer cuales son nuestras variables más sobresalientes y sobre todo como podemos controlarlas.

WORK ENVIRONMENT SCALE (WES)

Para nuestra investigación utilizamos un instrumento denominado WES, el cual mide los ámbitos de toda clase, como serían: familiares, escolares, empresariales, sociales, etc., dicha herramienta fue creada por Rudolph Moos (1974).

El WES comprende diez subescalas que miden el medio ambiente laboral y, que nos pueden mostrar un amplio panorama e infinidad de rasgos que son determinantes para cada ambiente, así mismo el WES está ideado para diferentes escenarios laborales, teniendo así tres formas, las cuales son:

- 1. Forma Real:** Nos mide las percepciones del medio ambiente de trabajo existentes.
- 2. Forma Ideal:** Mide las concepciones de un clima laboral idoneo.
- 3. Forma Espectativa:** Nos mide las esperanzas de lograr un medio de trabajo nuevo y diferente.

Estas formas son importantes, ya que nos muestran evaluaciones del medio social y laboral, pues permiten una retroalimentación a la organización y así buscar un clima laboral más cordial y progresista.

Otra característica más del WES, es que sus diez subescalas estiman tres dimensiones fundamentales o determinantes que son:

- 1. Dimensión de las Relaciones:** Esta nos permite medir la unión que existe entre compañeros y las subescalas en las que se apoya, *Compromiso*, *Cohesión* en los compañeros y *Apoyo al Supervisor*, más que nada, esta dimensión nos muestra el grado

de amistad que existe entre los empleados y la tolerancia que la administración tiene para con ellos.

2. Desarrollo y crecimiento personal: Esta dimensión es medida por las subescalas *Autonomía, Orientación a la tarea y Presión en el trabajo*, las cuales estiman el grado al que los empleados están animados para ser autosuficientes, así como, el grado de énfasis sobre una buena planeación.

3. Mantenimiento y cambio en el sistema: Esta última es evaluada por las subescalas de *Claridad, Innovación, Ambiente Físico y Control*. Estas nos permiten conocer como el empleado reconoce la amplitud en sus rutinas diarias y de como las políticas y reglas están intercomunicadas para que la administración mantenga a los empleados bajo control, también nos permite visualizar un ambiente laboral más acorde y placentero.

El WES se presenta bajo las características de un cuestionario donde las subescalas están intercaladas para lograr una mejor distribución del instrumento permitiéndonos una evaluación más equitativa y menos monótona.

El clima laboral, por consecuencia, es estudiado por estas subescalas ayudándonos a analizar, observar y evaluar las influencias del medio social y sus repercusiones en el medio de trabajo.

Subescala Control

De las anteriores subescalas, tenderemos un poco a entender la de control, ver sus relaciones en el clima laboral (tanto directas como indirectas), ver sus relaciones con el clima laboral y su influencia hacia la productividad y/o motivación del personal de cualquier empresa. Sin embargo, cabe mencionar que también se hará un análisis de las demás subescalas para poder apreciar adecuadamente el clima laboral, su relación e influencia con éste y los resultados que arrojen convertidos en productividad.

Control

Es necesario entender y definir la palabra control, así encontramos que ésta palabra es un término que proviene de la deformación de dos palabras francesas: "*contre y role*", que significan contra el papel o función; implica la idea de confrontar un estado de cosas con algo escrito de antemano; el control es algo universal, las actividades humanas siempre han hecho uso de él, tanto conciente como inconcientemente, de hecho toda actividad humana en general logra progreso gracias al desarrollo de mejores técnicas de control.

En relación con la definición de control, encontramos la definición de dos autores, el primero la define como "*El establecimiento de formas de medir el desarrollo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviaciones*". La segunda definición nos dice que "*El control consiste en un proceso que guía la actividad ejercida hacia un fin determinado de antemano*", nos reitera que la esencia del concepto de control estriba en la determinación de si tal actividad alcanza o no los resultados deseados.

Como podemos observar, las definiciones, aunque con diferentes palabras, son muy similares con el significado y que como tal, los empresarios o encargados de la administración de una empresa, de cualesquiera que se trate, deben entenderla e interpretarla de manera que les ayude al desarrollo de su organización, el óptimo control sólo se alcanzará cuando se identifiquen puntos críticos, claves o limitativos y se dedique estrecha atención al ajuste de los mismos, un buen control de cualquier situación no significa que el control sea a presión máxima.

Con frecuencia, el establecimiento del control resulta costoso y además un incremento del control previamente existente puede generar otros problemas. El secreto del buen control reside en establecer puntos estratégicos gracias a los cuales la acción correctiva resulte más fácil y eficaz, de hecho todo tipo de controles deberán hacerse a la medida de la organización. Agregando que el control, ya no es una dominación, a veces coercitiva, de un superior hacia un subordinado, sino que en estos tiempos o en la gestión moderna se convierte en algo inapropiado, es como la tecnología o maquinaria obsoleta.

También nos encontramos con que existen varios tipos de controles, los primeros los catalogan como controles naturales, y nos dicen que la vida controla naturalmente

muchas de nuestras conductas, en el sentido de que en forma espontánea nos manifiesta si alcanzamos o no los objetivos y en que grado nos desviamos de ellos. Este tipo de control no se limita a notificar las deficiencias o peligros, es también una invitación a corregir y remediar. Si lo situamos en la realidad, esto equivale a replanear tal o cual etapa o aspecto de la actividad.

Los otros tipos, los catalogan como internos y externos, en el caso de un estudiante, el control interno será su grado de capacidad para afrontar los problemas de la vida, y el externo serán los exámenes; para las organizaciones, el control externo serán los clientes y el público en general, un control interno precede al externo.

La organización revisa sus métodos, observa la capacidad de sus empleados, toma la nota de la calidad de sus decisiones, de la cantidad de sus productos tangibles, de la proporción o desproporción entre los costos y las ganancias y en general, de los resultados en confrontación con los objetivos.

El proceso de Control

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni que lo controle, comprende tres pasos:

1. Establecimiento de estándares: Los planes son los puntos de referencia con los que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control será el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad y como los gerentes no pueden ver todo, se establecen estándares especiales. Los estándares son por definición, simplemente criterios para el desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño frente a los estándares: Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas. El gerente atento y previsor, en ocasiones puede predecir desviaciones probables respecto a los estándares. Si se elaboran con cuidado

los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla, sin embargo, hay muchas actividades difíciles de medir.

3. Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes: La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control, puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas.

Los gerentes podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas, también es posible que corrijan las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades. Por otra parte, quizá pueden hacer correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados, o con la acción final de la administración de personal: el despido. Asimismo es posible que se corrija a través de una mejor dirección.

El proceso de control actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esa información permite la oportunidad de acción correctiva que es la base del control. El control permite la toma de una acción correctiva.

Cuando un desvío inaceptable ocurre, debe ser definido de acuerdo con los resultados que se pretenden obtener a partir de los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc., previamente establecidos. La acción correctiva apropiada puede significar el ejercicio de autoridad y de dirección aunque no necesariamente en todos los casos. La corrección apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes, si estos fueron establecidos de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la organización.

Uso de Controles

Por otra parte, la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles de las operaciones de la organización. Los principales usos de controles organizacionales son:

- 1. Para estandarizar el desempeño por medio de inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.*
- 2. Para proteger los bienes organizacionales de robos, desperdicios y abusos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.*
- 3. Para estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, por medio de entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivo.*
- 4. Para limitar la cantidad de autoridad que es ejercida por las varias posiciones o niveles organizacionales, por intermedio de descripciones de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoría.*
- 5. Para medir o dirigir el desempeño de los empleados, por medio de sistemas de evaluación del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registros, incluyendo la información sobre producción.**

Muchas veces la palabra control está asociada a algún aspecto negativo, principalmente cuando en la organización y en la sociedad, con frecuencia se interpreta como restricción, coerción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Esto ocurre principalmente, por la importancia de ciertos valores culturales, como individualismo y democracia, que son relativamente inconcidentes con los propósitos de control.

* Chiavenato, Idalberto. *Administración de los Recursos Humanos*, pp. 532-533.

Relación de Control

La organización, para ser eficaz, ha de asegurar la máxima uniformidad posible a la emanación de las ordenes y de las directrices, a fin de facilitar el control, su cumplimiento y permitir determinar exactamente las responsabilidades. Por lo tanto, es recomendable respetar las siguientes normas:

- a. Cada subordinado debe tener un sólo jefe
- b. Cada subordinado ha de saber quien es su jefe
- c. Cada jefe debe saber quienes son sus subordinados
- d. Todas las funciones han de estar definidas, han de resultar de un esquema organizativo y han de ser realmente desarrolladas.

En caso de que no se afronte adecuadamente el problema de la unidad de mando se producen fricciones en la empresa, especialmente son evidentes en aquellas que tienen varios dirigentes.

Se debe por lo tanto tender a realizar, con modalidades que han de quedar establecidas necesariamente en cada caso, un sistema que comprenda por una parte una amplia consulta entre los dirigentes, y por otra, una línea de transmisión de las órdenes, lo más unívoca posible para cada empleado y, desde luego, más unívoca cuanto más se descienda en la escala jerárquica.

Puesto que las organizaciones más eficientes y sólidas parecen ser las que consiguen llevar a cabo y mantener el principio del autocontrol (lo más rápido y menos costoso), por lo tanto, se han de considerar al menos tres factores fundamentales y limitativos de la extensión del control:

- a. **Límites de personas:** El número ideal fluctua entre tres y doce subordinados, "no más". También guarda relación a la complejidad, variedad y afinidad de los tipos de trabajo que les son encomendados.

b. **Límites de distancia:** Los controles que pretenden llevarse a cabo a gran distancia son inútiles e irracionales.

c. **Límites de tiempo:** Los controles han de ser oportunos y constantes. Además de estos factores, han de considerarse los que se derivan de la personalidad, de la energía física y mental y del grado de conocimiento del trabajo del que han de controlar.

Hemos vislumbrado lo más importante sobre nuestra variable "*Control*", la cual creemos es una de las más significativas del WES, pues en nuestros días es muy importante saber manejar el aspecto humano de la organización y en ésta es donde encuentra más problemas el personal de Recursos Humanos. La naturaleza del ser humano lo hace difícil de manejar, por los diversos intereses que representa cada individuo, y es por esto que la organización debe preocuparse por encontrar las formas y procedimientos adecuados para alcanzar sus metas con la máxima productividad, sin dejar de lado la mayor calidad.

Lo anterior requiere de saber analizar a la gente, seleccionarla y capacitarla de la mejor manera para afrontar tales retos, pero éste análisis debe empezar desde la dirección misma de los Recursos Humanos.

Sabemos que es difícil encontrar la perfecta dirección, que vea por los intereses de todos los elementos, sin embargo, entre mejor se sientan los empleados, tanto en condiciones de trabajo y económicas, y se sientan contentos con la actividad que realizan; mejor desempeñarán sus labores y esto beneficiará a toda la organización. Cabe advertir que los esfuerzos deben ser mutuos, para lograr una alta productividad.

2. METODOLOGIA

2.1 PROBLEMA

Problema General

¿Que influencia tiene el clima laboral sobre el índice de productividad dentro de la pequeña empresa del ramo alimenticio en la zona de Iztapalapa?

Problema Específico

¿Qué influencia tiene el control sobre el Clima Laboral y de que manera repercute en la Productividad?

2.2 HIPOTESIS

De la pasada pregunta, surgió entonces la hipótesis que sirvió de respuesta tentativa a nuestra Investigación:

En el clima laboral, si hay un sistema coercitivo de control, propiciará una baja Productividad en la Empresa.

2.3 DISEÑO

El investigador selecciona y define el problema, comprueba sus hipótesis derivadas de la teoría, recopila los datos que vienen determinados por la estructura del proyecto de investigación, controla por medio de la modificación, aleatorización o eliminación, todas las variables identificadas y permite la replica del estudio o experimento.

El diseño ayuda a contestar las interrogantes y a controlar las variables experimentales extrañas y de error que surgen en el problema bajo estudio.

Investigación Ex-post-facto

Nuestro diseño, es de tipo *Ex-post-facto*, y se refiere a una causa no experimental que se produce en situaciones en las que la manipulación directa de las variables independientes no ha sido posible, porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

La investigación *Ex-post-facto*, pisa siempre un terreno más movedizo, ya que no puede afirmar con la misma seguridad, como lo hace la investigación científica, esto debido a la falta de control sobre las variables independientes, pero aunque no se puede tener la veracidad de un enunciado si se puede establecer y comprobar hipótesis alternativas o de control, en un proyecto.

Por lo tanto, la hipótesis en éste diseño es muy importante, ya que, sin ella no podríamos llegar a ningún resultado, y si tan sólo nos limitáramos a recopilar datos sin ninguna interpretación, entonces nuestra investigación sería nociva y desorientada.

El investigador que basa su diseño en la investigación *Ex-post-facto*, debe ser muy sensible a las posibilidades de su Hipótesis de Control, quizá aún más que los experimentalistas, ya que no dispone de la asignación aleatoria ni de la manipulación, debido a ello, siempre hay que tratar con sumo cuidado y precaución los resultados e interpretaciones de los datos obtenidos en investigaciones *Ex-post-facto*.

2.4 ESCENARIO

La investigación se realizó en Tastemaker, S.A., que es una empresa del ramo alimenticio, pues se dedica a la fabricación de saborizantes, cuenta con 80 empleados que trabajan en oficinas, laboratorios y almacenes; se ubica en Ermita Iztapalapa No. 1514, Col. San Miguel, México, D.F. y la planta principal de producción se encuentra en Atlacomulco, Estado de México.

Cabe mencionar que dicha empresa es pequeña, debido a que cae dentro del rango de (50-100) empleados, que es lo que caracteriza a este tipo de empresas.

2.5 SUJETOS

Se entrevistó a veinte personas, comprendidas en los puestos de jefe de sección, laboratoristas y asistentes administrativos. La muestra la consideramos representativa de la situación que vive Tastemaker, pues la representan veinte empleados de una población compuesta por 80 individuos, lo que representa el 25%.

El Director de Recursos Humanos de Tastemaker, constituyó el otro personaje incluido dentro del contexto de este trabajo. El Directivo, fue el entrevistador que realizó las encuestas, debido a que por las políticas de la empresa, no se nos permitió el trato directo con los empleados; sin embargo, se dio instrucciones y se trato de ser lo más específico posible, a fin de obtener la información más oportuna y completa posible.

2.6 DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

Variable Independiente

Clima Laboral: Es el reflejo de todos aquellos valores, actitudes o creencias de los miembros que integran una organización, y que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Para medirlo, utilizamos el WES (Work Environment Scale), desarrollado por los profesores estadounidenses Insel y Rudolph Moss, de la Universidad de Palo Alto, California; dicho instrumento está integrado como sigue:

Dimensión de Relaciones

Esta dimensión está integrada por las subescalas *Compromiso*, *Cohesión* y *Apoyo del Supervisor*.

La característica de ésta dimensión es la de valorar relaciones personales, que nos permitan visualizar cuan involucradas están las personas en el inicio de sus labores y cuantas de ellas se ayudan a los unos a los otros.

Dimensión de Crecimiento Personal

El segundo conjunto de subescalas que integran ésta dimensión son: *Autonomía*, *Orientación a la Tarea* y *Presión en el Trabajo*, las cuales permiten diagnosticar un rango entre Independencia e Intelectualidad.

Debido a que el propósito y las metas personales varían mucho entre los individuos que integran la organización, las subescalas permiten diagnosticar un marco ambiental que avive o ahogue el desarrollo personal.

Dimensión de Mantenimiento y Cambio en el Sistema

Esta otra dimensión incluye las subescalas *Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico*, las que nos permiten medir cuan ordenada y organizada esta la empresa, así como cuanta creatividad se puede obtener de los empleados, tratando de lograr un ambiente físico más cordial y cálido para trabajar.

Como se puede observar, a través de estas diez subescalas repartidas en estas dimensiones, se puede medir y evaluar el Clima Laboral de cualquier organización, pues éste debe ser mejorado para que así la conducta humana este más satisfecha y logre alcanzar sus metas, pero sin olvidar la Productividad de la organización, que es primordialmente la base del estudio. Por lo tanto el administrador o el asesor especialista debe ser capaz de analizar e interpretar ésta información para poder plantear mejor sus intervenciones.

Variable Independiente (Control)

Control: Es el proceso para administrar lo que se está llevando a cabo, valorándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se haga de acuerdo con lo programado.

La subescala Control utilizada por el WES, está medida por los siguientes reactivos del cuestionario: 8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88 y 98; gracias a ellos pudimos percibir y evaluar el grado de control en la Empresa Tastemaker.

Variable Dependiente (Productividad)

Productividad: Es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo- utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la

eficiencia con la que se produce lo que se desea. Consecuentemente, una mejor productividad es un indicador valioso sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos, pero los insumos y resultados "*humanos y sociales*" son igualmente importantes. Por ejemplo, si el comportamiento organizacional puede mejorar la satisfacción en el empleo, los recursos humanos se habrán beneficiado. Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos, sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.

Desde el punto de vista Técnico, como una aplicación de trabajo la *Productividad* es la proporción que se logra entre el producto fabricado o el servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio.

PRODUCTIVIDAD = PRODUCTO / INSUMO

Es una medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

Llamamos *insumo* a todo componente tangible o intangible de la producción. Los *insumos tangibles* o medibles son los llamados *recursos*, y se pueden medir en la forma siguiente:

- ✘ Los recursos humanos, en horas-hombre
- ✘ Los recursos mecánicos, en horas-máquina
- ✘ Los recursos materiales, en unidades varias, como kilos, metros, litros, etc.
- ✘ Los recursos físicos, en tiempo-uso
- ✘ Los recursos económicos, en unidades monetarias

Los *insumos intangibles*, que solamente pueden ser apreciados como causas de las variaciones en la producción, son de diversa naturaleza, como la armonía de grupo, la simpatía del supervisor, la seguridad en el trabajo, la moral de los trabajadores, etc. La

mayoría de estos insumos intangibles se estudian en la *ergonomía*, que es la técnica que estudia los problemas del hombre en su medio de trabajo.

La productividad no es estática, no es una simple proporción de la producción y los insumos, es una medida dinámica que busca el incremento de esa proporción en función del tiempo. No es lo mismo conseguir un incremento en la productividad en una semana que obtener ese mismo incremento en un año.

Generalmente se usa la mano de obra como base de medida de la productividad, y así tenemos que se mide en forma microeconómica:

PRODUCTIVIDAD = PRODUCTO / HORAS HOMBRE

O en forma macroeconómica para medir la productividad de los países:

PRODUCTIVIDAD = PRODUCTO NACIONAL BRUTO / HRS HOMBRE

Por su puesto, debe determinarse el periodo que abarca el estudio de la productividad para compararse con los anteriores periodos y observar o medir su crecimiento.

El numerador de la fórmula contiene, a su vez, una medida de *cantidad* llamada *eficacia*, que mide la proporción de los resultados de la producción y las metas establecidas en el periodo.

EFICACIA = PRODUCCION LOGRADA / METAS DE PRODUCCION

El denominador de la fórmula de la productividad también tiene una medida de *calidad* llamada *eficiencia*, que sirve para comparar la cantidad de recursos usados en la producción sin desperdicios o deficiencias y la cantidad de recursos utilizados en su totalidad.

EFICIENCIA = RECURSOS PROGRAMADOS / RECURSOS REALES

Llamamos *productividad óptima* al objetivo que tiene la empresa en materia de productividad, o sea, la proporción de las metas de producción entre los recursos programados, que se suponen están calculados sin desperdicio:

PRODUCTIVIDAD OPTIMA = Metas de Producción / Recursos programados

Llamamos *efectividad* a la relación que se obtiene entre la productividad real y la productividad óptima:

EFECTIVIDAD = Productividad Obtenida / Productividad Optima

También se puede calcular la efectividad multiplicando la proporción de la eficiencia por la proporción de la eficacia.

Como ilustración a las medidas anteriores, pongamos los siguientes resultados:

- ✕ Meta de producción 8,640 unidades anuales
- ✕ Producción lograda 7,566 unidades anuales
- ✕ Recursos programados 72,600 horas-hombre
- ✕ Recursos utilizados 96,345 horas-hombre

Los resultados son los siguientes:

Productividad Obtenida = $7,566 / 96,345 = 0.07853$

Se interpreta como la obtención de 0.07853 de unidad de producto por cada hora-hombre utilizada.

Eficacia = $7,566 / 8,460 = 0.8943$

Se interpreta como haber conseguido sólo el 89.43% de la meta fijada.

Eficiencia = $72,600 / 96,345 = 0.7535$

Este resultado se interpreta como haber logrado sólo el 75.35% del esfuerzo por reducir los desperdicios, debido a que en lugar de 72,600 horas programadas se utilizaron 96,345 horas, o sea que hubo un desperdicio de 23,745 horas ociosas o no productivas.

Productividad Optima = $8,460 / 72,600 = 0.1165$

Debemos entender que para lograr la máxima *eficacia* y *eficiencia* en el trabajo, debemos obtener 0.1165 de unidad de producto por cada hora-hombre trabajada.

$$\text{Efectividad} = 0.7885 / 0.1165 = 0.6739$$

Esto significa que en el momento de medir los resultados, la empresa se encuentra en el 67.39% del camino para alcanzar la máxima productividad. También puede interpretarse el resultado como haber resultado efectivos los planes de productividad en el 67.39%.

La efectividad también se puede calcular multiplicando la eficacia por la eficiencia:
 $0.8943 \times 0.7535 = 0.6739$.

Al presentar un resumen de resultados, tenemos:

Programado Real Porcentaje

Producto	8,460	7,566	89.43 Eficacia
Horas-hombre	72,600	96,345	75.35 Eficiencia
Productividad	0.116529	0.07853	67.39 Efectividad

Como un estudio más profundo podemos determinar estos resultados:

a. ¿Cuántas horas se hubieran empleado de haberse logrado la meta? Es decir, ¿Cuál hubiera sido la eficiencia si la eficacia hubiera sido del 100%?

Dividimos las horas-hombre programadas entre la efectividad: $72,600 / 0.6739 = 107,731$ horas-hombre

Programado Real Porcentaje

Producto	8,460	8,460	100 Eficacia
Horas-hombre	72,600	107,731	67.39 Eficiencia
Productividad	0.116529	0.07853	67.39 Efectividad

b. ¿Cuántas unidades se hubieran logrado proporcionalmente con las horas-hombre programadas? Es decir, ¿Cuál hubiera sido la eficacia si se hubiera tenido una eficiencia del 100%?

Multiplicamos las unidades programadas por la efectividad: $8,460 \times 0.6739 = 5,701$ piezas.

Programado Real Porcentaje

Producto	8,460	5,701	67.39 Eficacia
Horas-hombre	72,600	72,600	100 Eficiencia
Productividad	0.116529	0.07853	67.39 Efectividad

La productividad, como resultado final estático, hemos dicho que no tiene valor y en ocasiones ni siquiera ningún sentido. Solamente nos sirve para comparar los resultados de un programa o de un esfuerzo realizado para tal efecto. En forma práctica es conveniente establecer un programa de productividad o de reducción de costos para que la medida de productividad nos mantenga en la orientación deseada.

2.7 INSTRUMENTO

El WES (Work Enviroment Scale), es una herramienta que mide la percepción del medio ambiente laboral, fue creado por Rudolph Moos e Insel, en la Universidad de Palo Alto, California, E.U. en el año de 1974. Para lograr dicha medición utilizaron 3 dimensiones apoyadas en diez subescalas que son:

a. Dimensión de Relaciones

1. **Compromiso:** se refiere a que tanto está interesado el personal en el trabajo.
2. **Cohesión:** Es la medida en que los trabajadores se apoyan mutuamente.
3. **Apoyo del Supervisor:** Consiste en la medida en que la supervisión apoya a los trabajadores.

b. Dimensión de Crecimiento Personal

4. **Autonomía:** Es la medida en que los trabajadores toman sus decisiones, propiciando que sean autosuficientes.
5. **Orientación de la Tarea:** Es el grado de énfasis en la eficiencia para que se haga el trabajo, respaldado por una buena planeación.
6. **Presión en el Trabajo:** Consiste en el grado en el cual la presión y la urgencia en tiempo dominan en el ambiente laboral.

c. Dimensión de Mantenimiento y Cambio en el Sistema

7. **Claridad:** Se refiere a la medida en que los trabajadores conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria; y en la manera en que son comunicadas las reglas y las políticas.

8. Control: Consiste en que la Dirección o jerarquía usa reglas y presiones para mantener a los empleados bajo control.

9. Innovación: Es el grado de énfasis sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques.

10. Ambiente Físico: Es la medida en que el ambiente físico contribuye a que exista un medio laboral placentero.

Estas subescalas se manejan por medio de un cuestionario, que es el instrumento propio del WES.

Cuestionario

El clima laboral está formado por varios componentes, y esta Naturaleza Multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide.

Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

Por lo tanto, el cuestionario diseñado por Moos e Insel, es la parte central de una investigación que se realiza con dicho cuestionario, ya que toca dimensiones como de relación, crecimiento personal, de mantenimiento y cambio en el sistema.

El cuestionario esta integrado por 90 reactivos que integran las diez subescalas, estas se separarán por el número de terminación. Por ejemplo: La subescala Compromiso, tiene los reactivos (1, 11, 21, 31,... 81), además, cada reactivo se divide en pregunta directa (Afirmaciones positivas), e indirectas (Respuestas negativas), las cuales permiten evaluaciones estadísticas. (Ver anexo 1)

Como podemos observar, el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima laboral, es el cuestionario escrito y muchas de las veces, su validez es sólo

aparente. Sólo hasta que se realice un estudio más detallado podremos obtener los resultados más confiables.

Conviene aclarar que las consignas dadas en el cuestionario exigen, a los que responden, que estos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos, que son:

- ✕ La situación actual
- ✕ La situación ideal

Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar como percibe la situación actual y también como le gustaría percibirla de acuerdo a sus inquietudes; esto permite ver hasta que punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y también, indican las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Hoja de Respuestas

La hoja de respuestas es el elemento crucial de toda investigación, ya que, a través de ella se canalizan las percepciones individuales de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. (Ver anexo 2)

Para obtener los resultados de las hojas de respuestas se utilizó una plantilla hecha en acetato, la cual nos facilitó la evaluación de cada individuo. (Ver anexo 3)

La plantilla se hizo de tal manera que considero reactivos directos e indirectos, es decir, si la pregunta que el entrevistado contesta como cierta (directa), y sabemos que es falsa (indirecta), entonces se toma como puntaje cero.

Por lo tanto, la principal función de la plantilla es detectar con mayor rapidez aquellas respuestas que tengan un puntaje positivo, lo cual se logra, si en la plantilla se sombrean las respuestas incorrectas y se deja al descubierto las correctas.

En nuestra hoja de respuestas, se ordenaron las preguntas en forma horizontal, agrupando así a las subescalas del WES; por ejemplo, la pregunta "1" es directa y pertenece a la subescala "*Compromiso*", la siguiente pregunta en forma horizontal es la "11", la cual es indirecta y también pertenece a dicha subescala, así que gracias a esa agrupación pudimos dar puntajes más rápidos y en forma ordenada. Una vez hecha ésta clasificación, pudimos integrar un cuadro general donde se observan los resultados del total de individuos encuestados, en donde podemos encontrar una clasificación por sujetos, los datos de cada uno de ellos, así como los puntajes de cada subescala y, también calculos estadísticos como media, desviación estándar y varianza; que nos permiten evaluaciones más precisas.

La hoja de respuestas es por lo tanto, la base principal para obtener el mejor provecho a nuestra investigación.

2.8 PROCEDIMIENTO

Debido a la forma misma del trabajo de investigación que se aplicó, se decidió realizar una serie de preguntas fusionadas en un cuestionario cuya dirección apuntaba hacía las personas de nivel operario y a ciertos supervisores o jefes de departamento.

La razón acerca del porqué se decidió aplicar el cuestionario a éstas personas (obreros, jefes de sección), se fundamenta en el hecho de que son ellos en quien recae la producción de la empresa y de las cuáles son los que sienten las condiciones que integran el clima laboral, de aquí el hecho de saber si el estar a gusto o no con sus condiciones influye en la productividad.

La aplicación de los cuestionarios corrió a cargo del Lic. Sánchez, Director de Recursos Humanos de Tastemaker, S.A., lo anterior producido por las políticas de la empresa.

El procedimiento al respecto era el de realizar personalmente las encuestas, sin embargo nos encontramos con la dificultad antes mencionada. El Lic. Sánchez nos argumento que además nos íbamos a llevar mucho tiempo con cada cuestionario, pero

con la disposición mostrada, y con el afán de ayudarnos nos sugirió que él le entregaba los cuestionarios a cada empleado para que los contestasen en su tiempo libre.

Ante tal situación decidimos aceptar la propuesta del Lic. Sánchez, no sin antes comentarle las características que necesitábamos en éste paso para el desarrollo de la Investigación. En primer lugar nos referimos a que la aplicación de estos tenía que ser imparcial, es decir que no seleccionará a aquellos empleados que considerarán los más productivos, eficientes y menos conflictivos, sino que se tomará en forma aleatoria; en segundo lugar le presentamos la hoja de respuestas anexa al cuestionario (cabe mencionar que ya se le había explicado y mostrado al Licenciado el formato del cuestionario), y le explicamos la forma en que se le iban a contestar las preguntas. Incluso analizamos conjuntamente algunas preguntas y explicamos que era lo que trataba de medir ese reactivo. En seguida le pedimos que fueran 30 encuestas, número que consideramos representativo considerando el tamaño de la muestra, agregando que necesitábamos veinte operarios y diez supervisores, refutando que sólo nos podían entregar quince operarios y cinco supervisores, analizamos que aún estaba en un rango representativo y aceptamos los mismos.

El Lic. Sánchez nos pidió que volvieramos por las encuestas ocho días después en lo que él realizaba la labor; plazo transcurrido regresamos por las encuestas, mismas que revisamos que no faltarán datos y nos despedimos con la promesa de regresar con los resultados que arrojarán las encuestas, presentando nuestras sugerencias y agradeciendo las atenciones prestadas, nos despedimos.

3. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCION

Nuestro análisis de resultados es una descripción detallada de los datos obtenidos en la encuesta aplicada a empleados de la empresa Tastemaker, S.A., que visualiza la percepción del clima laboral de los operarios y supervisores, mismos que podemos observar en la gráfica número 1.

Asimismo es conveniente comentar que de acuerdo a las puntuaciones que deben surgir al aplicar el instrumento WES la calificación más alta para cada subescala es de nueve (9) puntos y la más baja es de cero (0), y que por tanto nuestra media bruta se sitúa en 4.5 puntos.

Con el análisis tendremos un punto de partida para describir el estado de cada dimensión con sus subescalas respectivas, así podemos ver que dentro de la dimensión de relaciones comprendida por las subescalas Compromiso, Cohesión y Apoyo del supervisor, encontramos que los operarios, denotan un mayor compromiso hacia la organización, es decir, están un poco más involucrados con la empresa, notándose un mayor interés en el trabajo, mientras que para los supervisores la mayor percepción la logran en la subescala Apoyo al supervisor, que si lo comparamos con una realidad entenderemos que los supervisores sienten que los directivos de Tastemaker los entienden y no los presionan en demasia.

Por otro lado, la dimensión de desarrollo o crecimiento personal está compuesto por las subescalas Autonomía, Orientación a la tarea y Presión. En ésta se manifiesta que los supervisores tienen una presión pobre por parte de sus jefes inmediatos, lo que les permite tener mayor confianza para presionar a los operarios, aunque cabe mencionar que de acuerdo a los datos estadísticos la varianza entre ambas medias no es mayor a uno, lo que quiere decir que no hay mucha diferencia en la percepción de la subescala Presión, y que si bien la de los supervisores es ligeramente baja, la de los operarios la

sentimos en un rango normal, ya que estudios sobre presión nos indican que debe conservar una media, ya que no es bueno ni una alta presión ni tampoco la ausencia de ella.

Con respecto a las subescalas Autonomía y Orientación a la tarea, notamos que se mantienen en un rango regular, es decir, el hecho de que se mantengan en una buena comunicación hace que tanto operarios como supervisores se sientan a gusto y hasta cierto punto identificados con la empresa.

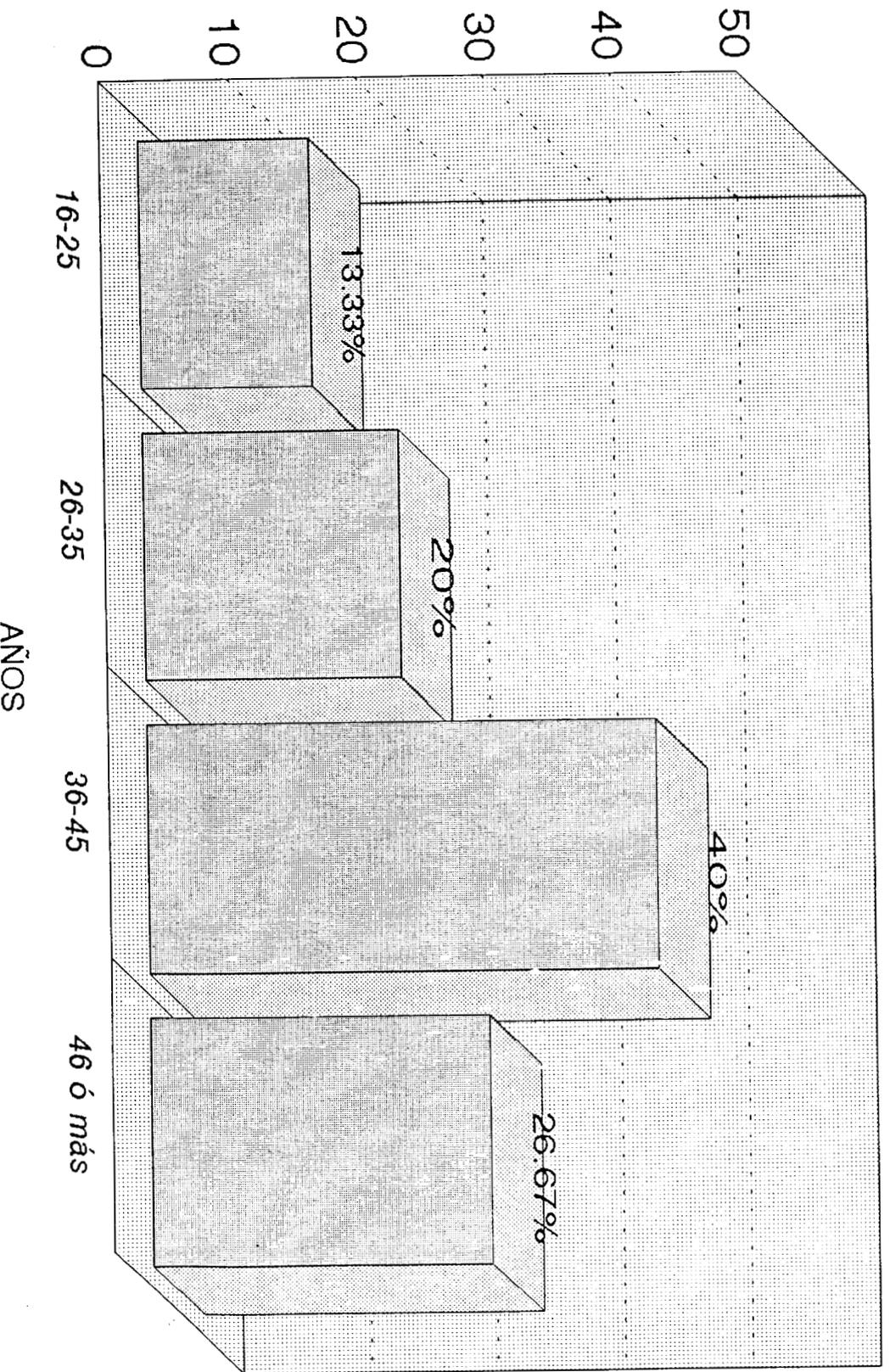
Por otra parte, la dimensión de mantenimiento y cambio en el sistema esta formada por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Ambiente físico. En la subescala Claridad tanto operarios como supervisores tienen buen conocimiento sobre reglas y políticas de la empresa que les son comunicadas; sin embargo, asociada ésta con la subescala Innovación, vemos que los operarios perciben una baja puntuación en ésta, porque, están explícitas sus funciones que no se les motiva a realizar sugerencias operacionales.

En cuanto a la subescala Ambiente físico, obtuvimos que de acuerdo a las encuestas es poco bajo en relación a lo observado, notamos que el local está muy bien acondicionado y nos enteramos que se trata de dotar de las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo, pensamos que esta baja en la puntuación responde a que si bien el local está muy bien acondicionado, es muy estrecho y tal vez esto haga sentir incomodo al personal.

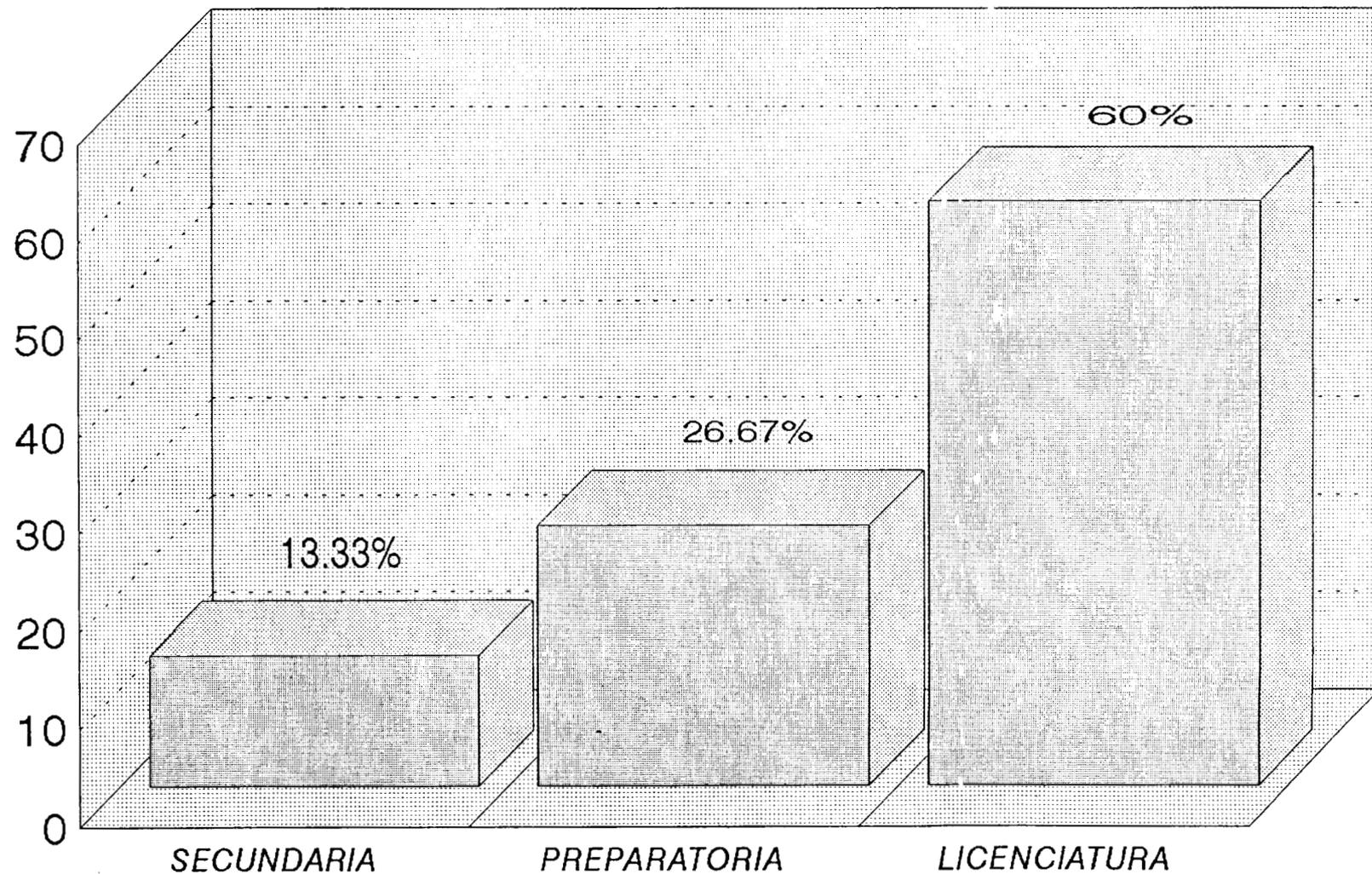
En relación a nuestra subescala Control, nos encontramos con que el sistema de control está equilibrado, es decir, hay una buena comunicación de normas y procedimientos, que aunado a las buenas relaciones y al flujo de la información en la organización mantienen una buena claridad y presión de jefe a subordinado. Si acaso es bueno comentar que si bien los supervisores no sienten tanta presión por parte de los directivos, se sienten controlados y esto creemos, lo genera la cordialidad y respeto entre directivos-supervisores.

3.2 GRAFICAS

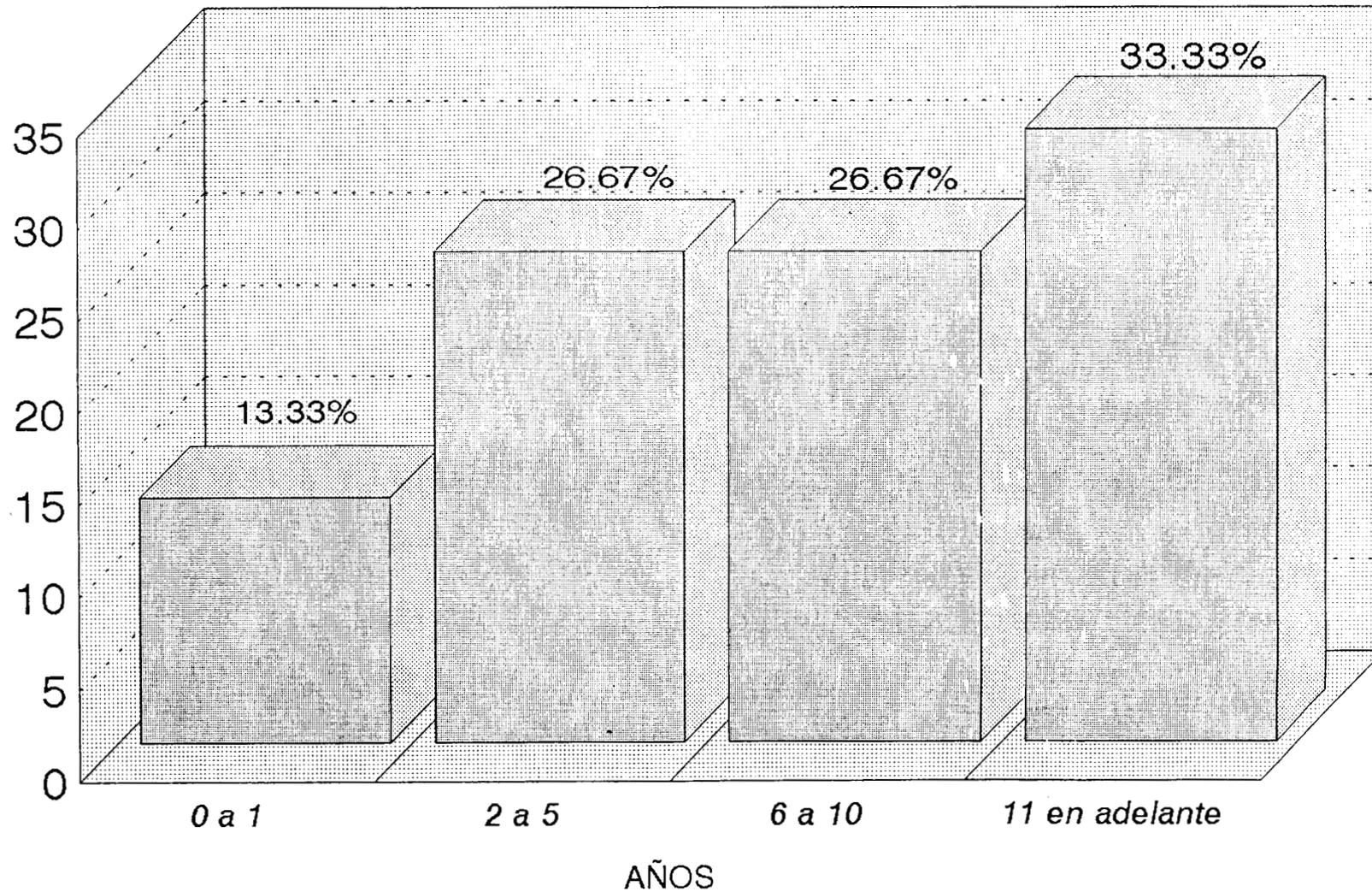
OPERARIOS EDAD



OPERARIOS ESCOLARIDAD



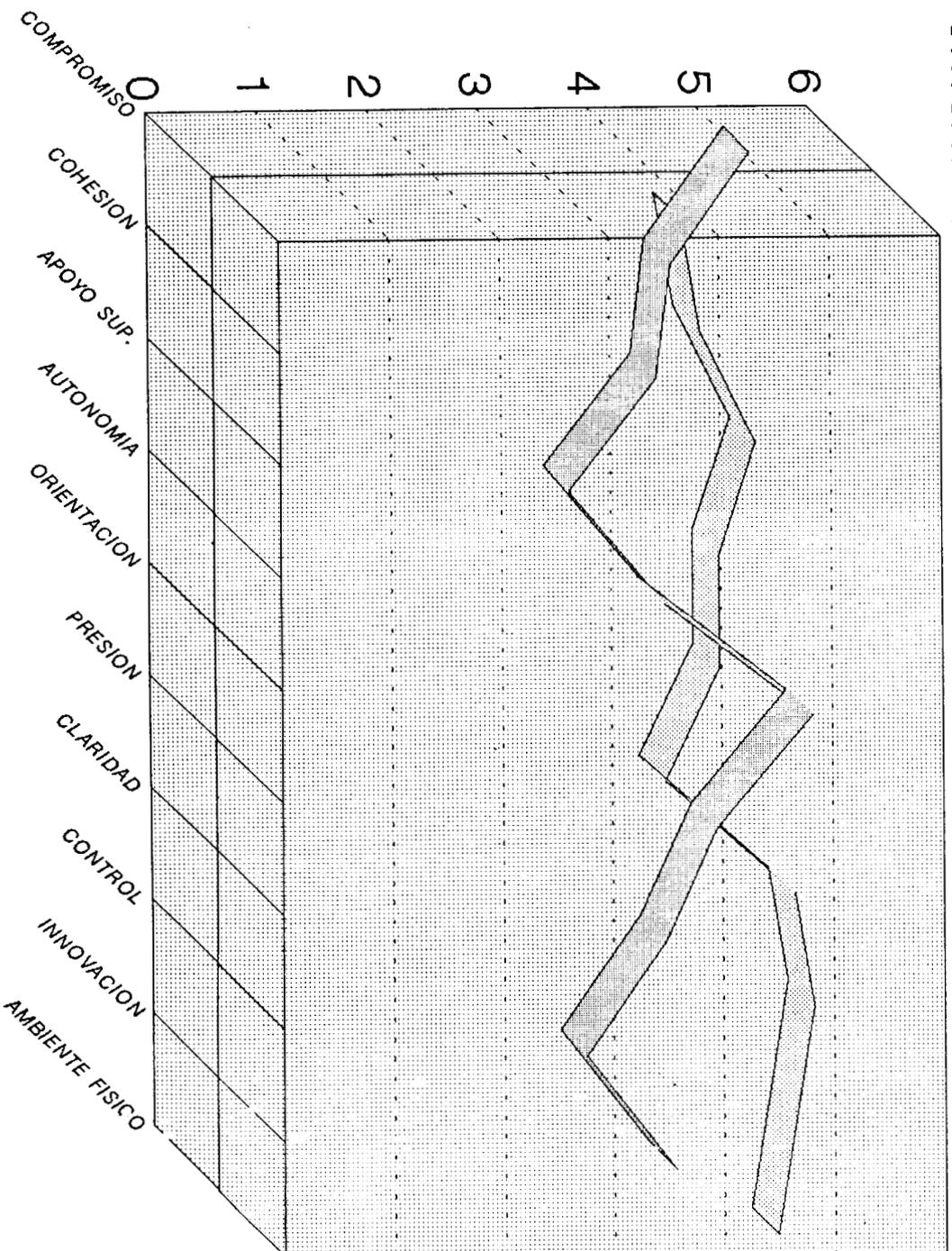
OPERARIOS ANTIGÜEDAD



CLIMA LABORAL

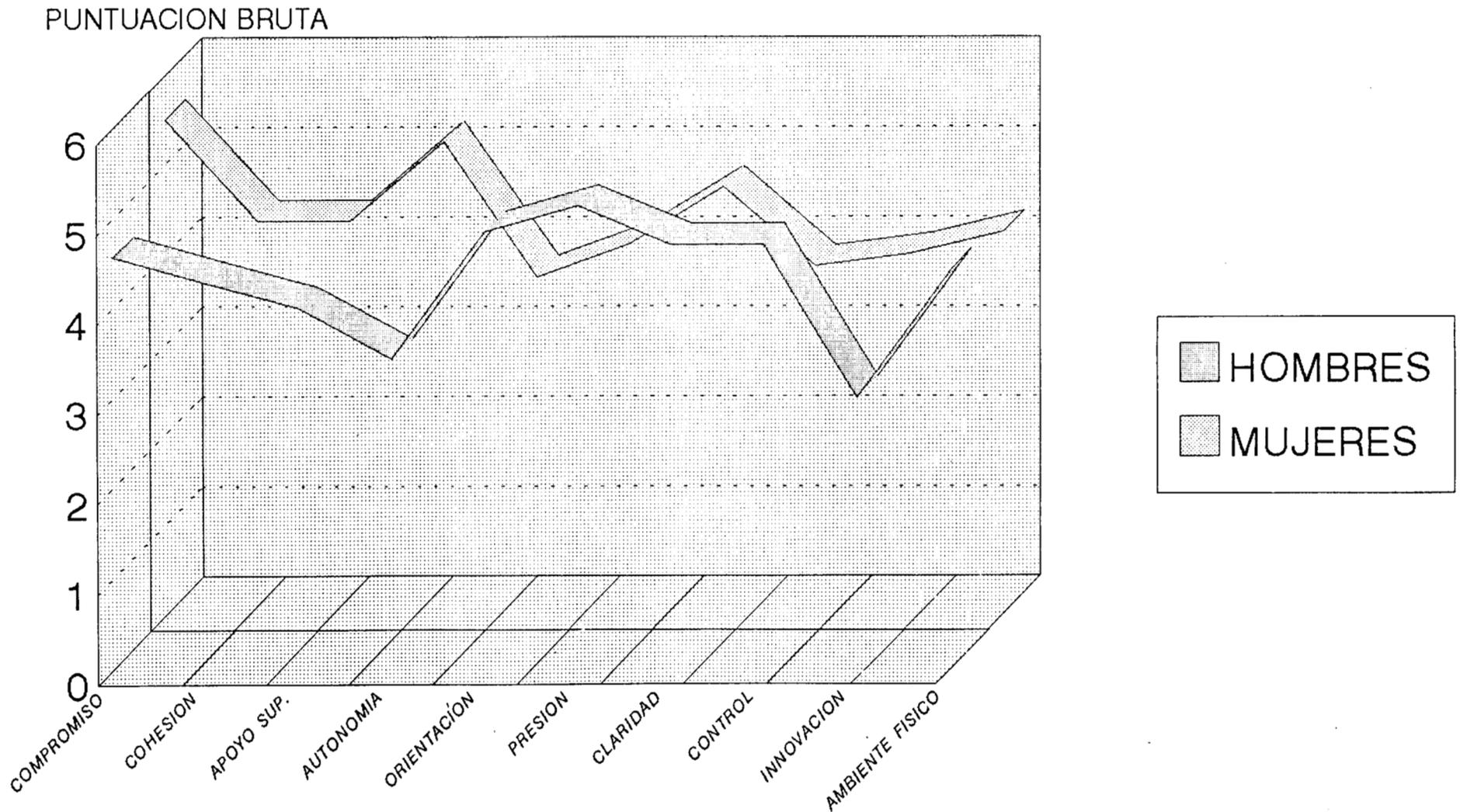
PERCEPCION TOTAL WES

PUNTUACION BRUTA



CLIMA LABORAL

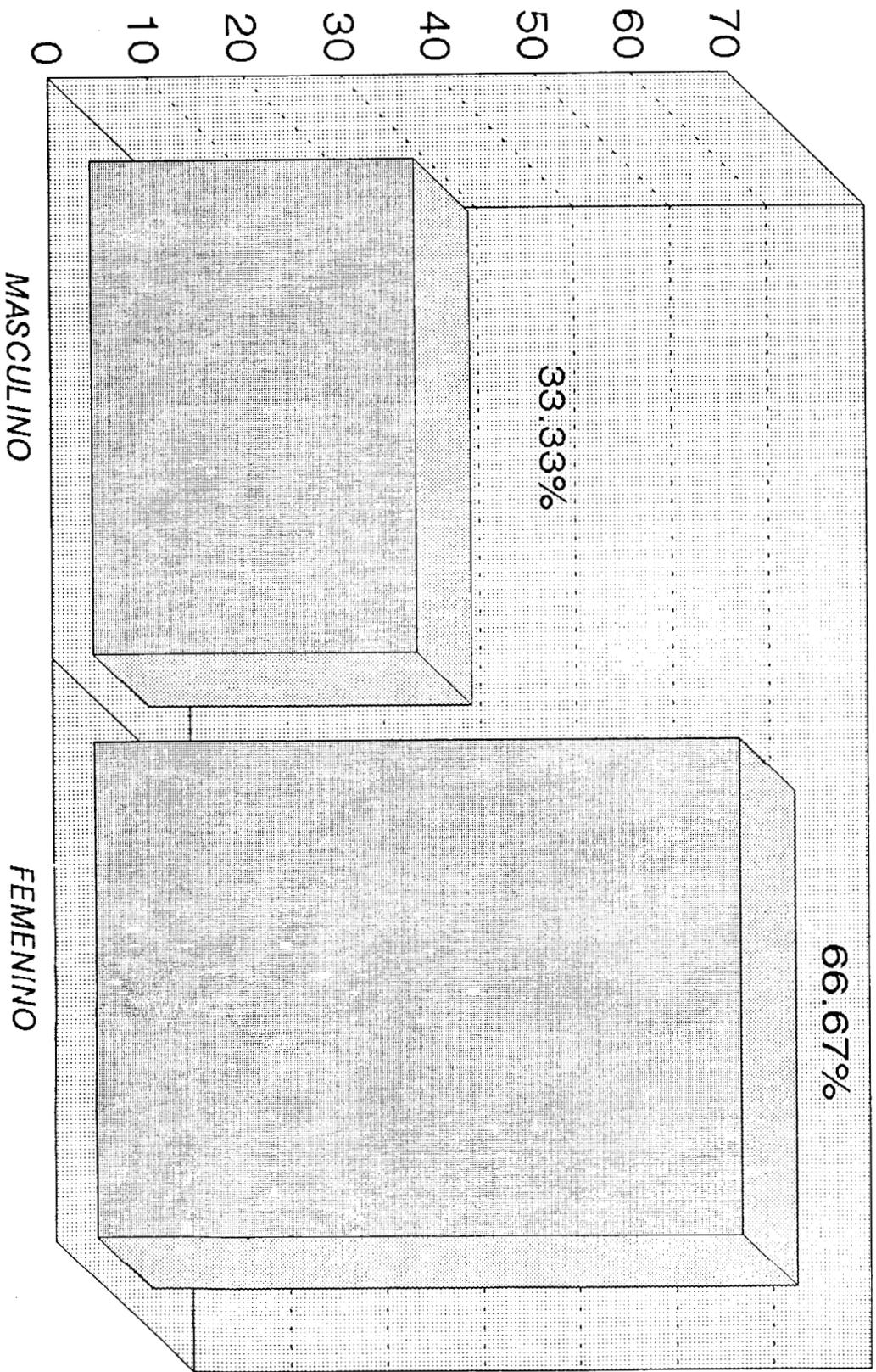
PERCEPCION TOTAL WES



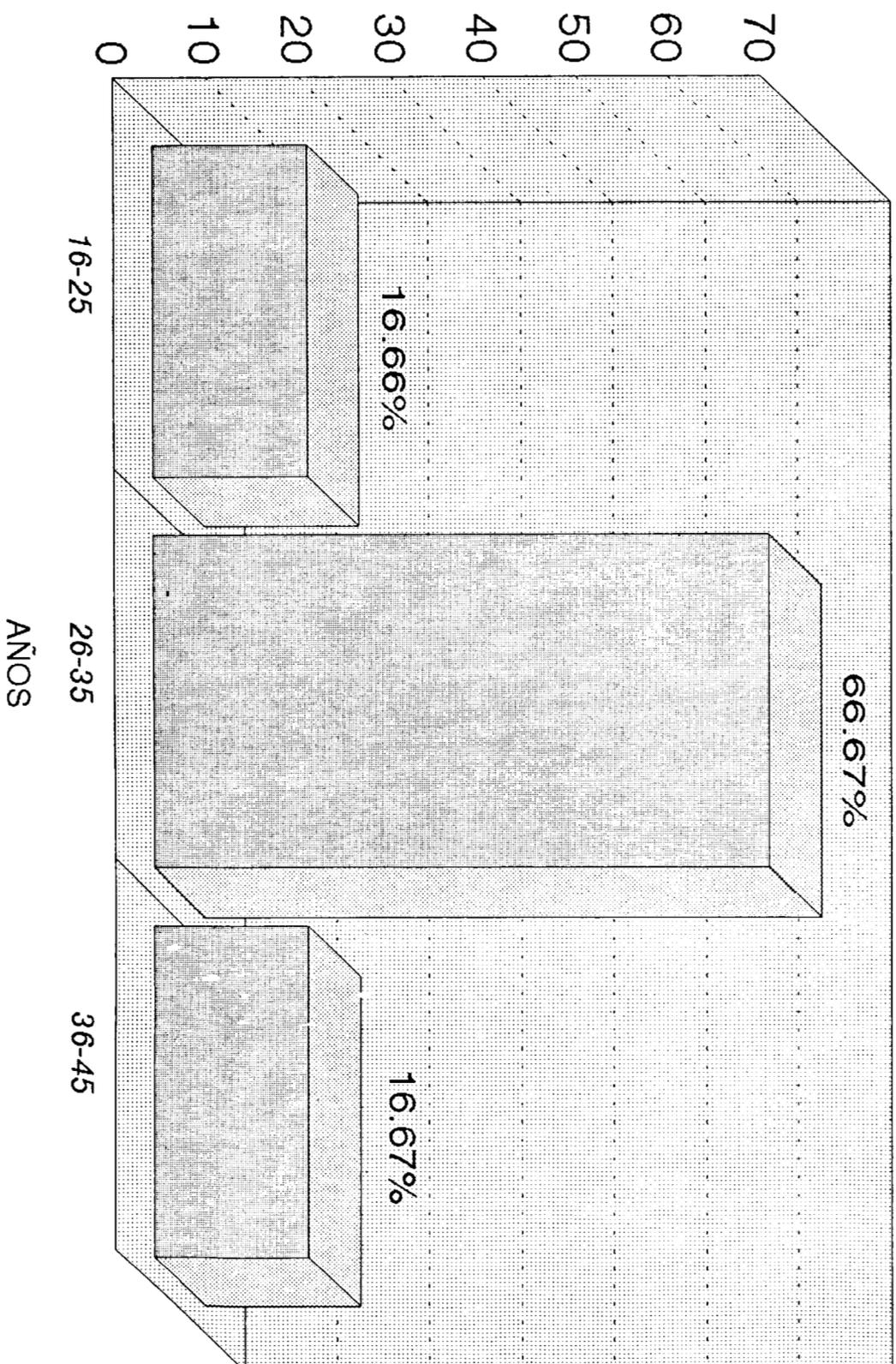
Gráfica 2A

SUPERVISORES

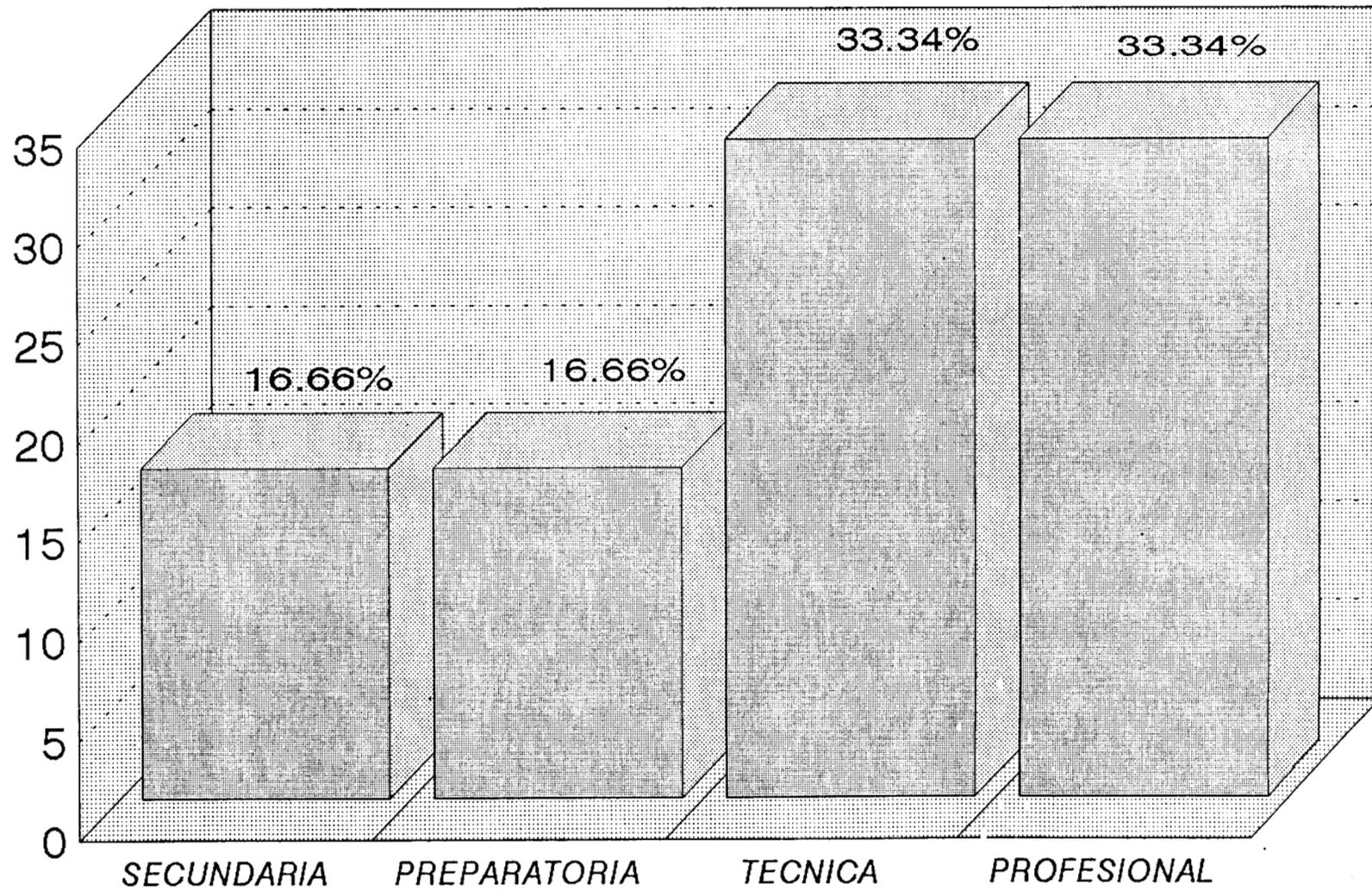
SEXO



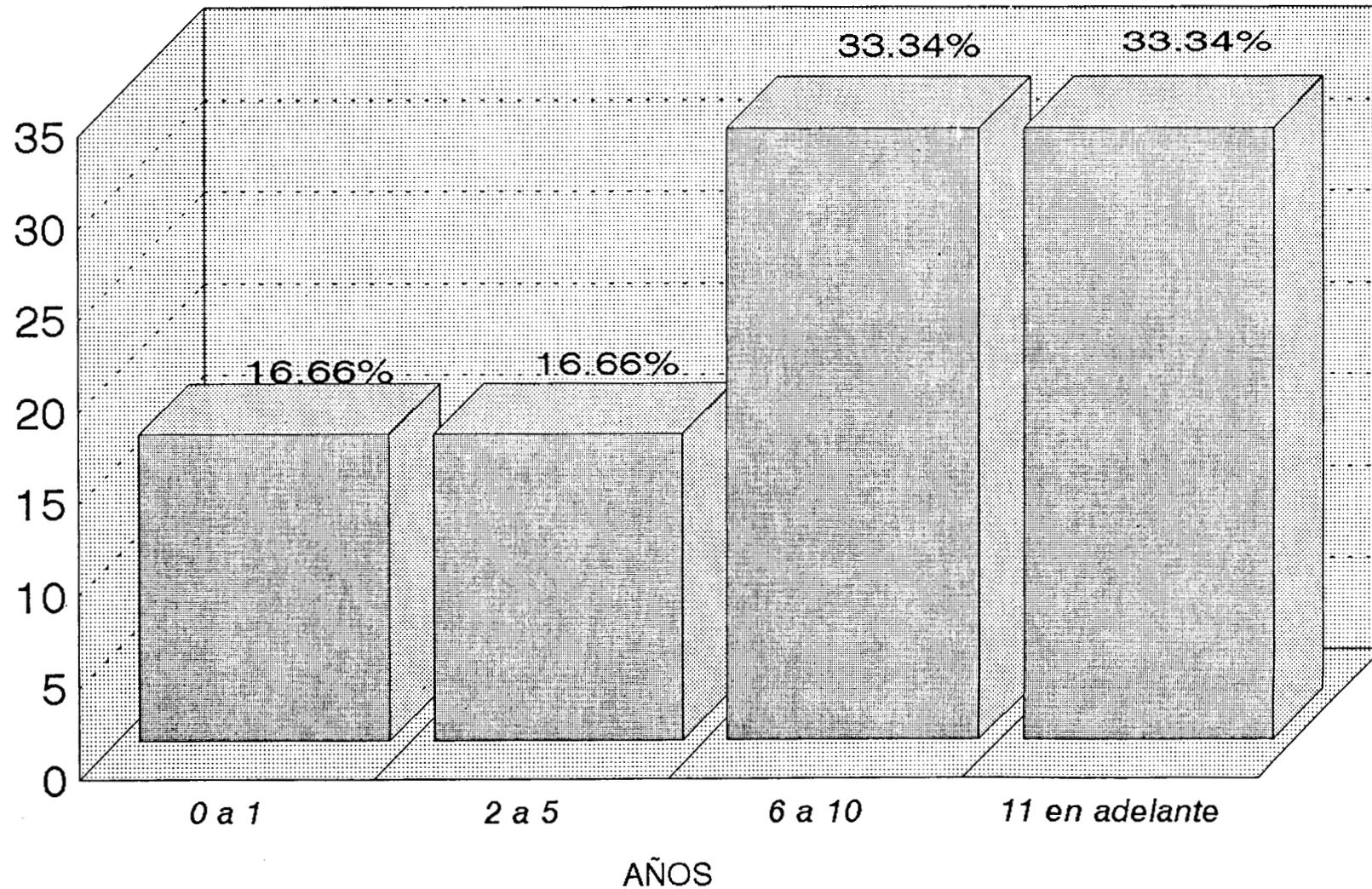
SUPERVISORES EDAD



SUPERVISORES ESCOLARIDAD



SUPERVISORES ANTIGÜEDAD



3.3 CUADROS:

DATOS GENERALES

TASTEMAKER**OPERARIOS**

S1	S2	E1	E2	A1	C1	C2	AS	A2	OT	P	C3	C4	I	AF
1	F	3	E	III	7	2	3	6	2	4	5	1	5	5
2	M	3	B	II	3	6	5	4	5	5	4	7	4	6
3	F	4	E	IV	4	4	3	9	2	3	4	5	5	5
4	M	4	E	IV	4	6	5	4	6	2	3	4	4	5
5	F	3	E	IV	6	4	3	4	5	4	2	3	5	5
6	M	3	C	III	5	3	5	6	3	4	3	3	1	3
7	F	2	C	III	6	5	5	3	3	2	4	4	4	7
8	F	4	E	IV	6	6	9	7	6	7	4	4	2	3
9	M	3	E	III	8	4	3	5	5	8	7	4	3	3
10	F	1	B	I	5	6	5	5	2	4	6	5	5	1
11	M	1	C	II	5	4	4	3	3	6	3	5	5	6
12	M	3	E	II	3	2	3	0	6	5	6	6	3	2
13	F	2	C	I	5	5	2	4	5	5	6	4	4	5
14	M	4	E	IV	4	5	3	2	6	6	5	4	1	6
15	F	2	E	II	5	3	5	4	5	4	7	5	2	3
				ΣX	76	65	63	63	66	64	69	71	64	53
				\bar{X}	5.06	4.3	4.2	4.4	4.26	4.6	4.73	4.26	3.53	4.33
				SD	1.33	1.35	1.64	2.06	1.52	1.62	1.43	1.33	1.4	1.66
				VAR	1.79	1.82	2.7	4.24	2.32	2.64	2.06	1.80	1.98	2.75

TASTEMAKER

SUPERVISORES

S1	S2	E1	E2	A1	C1	C2	AS	A2	OT	P	C3	C4	I	AF
1	M	3	E	IV	3	4	4	6	4	4	6	5	4	5
2	F	2	C	III	2	3	4	5	5	4	8	5	4	4
3	F	2	D	III	2	4	5	3	3	2	4	3	6	3
4	F	2	E	IV	7	7	4	3	4	5	4	6	6	5
5	M	1	B	I	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5
6	F	2	D	II	5	4	5	5	4	2	3	6	4	6
				ΣX	23	24	27	25	25	22	29	30	29	28
				\bar{X}	3.83	4	4.5	4.16	4.16	3.66	4.83	5	4.83	4.66
				SD	1.77	1.52	0.5	1.21	0.68	1.24	1.67	1	0.89	0.94
				VAR	3.13	2.33	0.25	1.47	0.47	1.55	2.8	1	0.8	0.88

Abreviaturas

S1:Sujeto; S2:Sexo; E1:Edad; E2:Escolaridad
 A1:Antigüedad C1:Compromiso; C2:Cohesión;
 AS:Apoyo al Supervisor; A2:Autonomía
 OT:Orientación a la Tarea; P:Presión C3:Claridad
 C4:Control; I:Innovación; AF:Ambiente Físico

Nomenclatura

Edad: 1= (16-25) 2= (26-35) 3= (36-45) 4= (46 en adelante)
Escolaridad: A= Primaria B= Secundaria C= Preparatoria D= Técnica
 E= Licenciatura F= Otra
Antigüedad: I= (0-1) II= (2-5) III= (6-10) IV= (11 en adelante)

CONCLUSION

En los años presentes, la situación que vive el país y en particular la situación que atraviesan las empresas mexicanas es de inestabilidad, la entrada de México al tratado de libre comercio con E.U. y Canada, obligan a las empresas al cambio, esto trae consigo, la probable fusión de muchas micros y pequeñas organizaciones y algunas otras tienden a desaparecer.

Ante este problema, la dirección de cada empresa tiene que auto evaluarse y hacer cambios que le permitan sobrevivir en su medio ambiente. Cabe destacar la importancia de tener presente que las personas son sensibles a los cambios y que no actúan mecánicamente. Es por lo anterior que la implantación de acciones que conduzcan a una mayor productividad no son necesariamente las mismas acciones que los mantendrán en la empresa. Es decir, las acciones a corregir deben favorecer tanto a la empresa, a los dueños y a los mismos empleados.

Para lograr el beneficio común, es necesario cambiar la cultura organizacional que se ha vivido en las empresas, es cierto que nos encontraremos con la barrera que es la indosincracia del trabajador mexicano, pero aunque nos lleve algo de tiempo, tendremos que empezar el cambio, tratando de adaptar alguna teoría a las necesidades empresariales mexicanas.

Dentro del cambio de Cultura Organizacional que necesitamos está el ponerle estrecha atención al clima laboral, es necesario acercarnos a un estado óptimo de clima, tratando de proveer de las mejores instalaciones y herramientas al personal para que éstos realicen sus labores y sobre todo tratar de promocionar el trabajo en equipo.

En nuestra investigación, Tastemaker, S.A. es una empresa en la que percibimos un alto grado de preocupación por alcanzar un buen ambiente en la organización, y junto con las excelentes relaciones que fluye en el organigrama tanto de abajo hacia arriba y viceversa, hacer que Tastemaker sea una empresa con posibilidades de crecimiento.

Aunado esto, con las diversas Asociaciones que tienen en varias ciudades del extranjero, concretamente en E.U., Europa y Cuenca del Pacífico, es comprensible sus avances.

Por su parte, fundamentándonos en la investigación obtenida afirmamos nuestra hipótesis, "si hay un sistema coercitivo de control, propicia una baja productividad en la empresa", pues observamos que bajo esta perspectiva, Tastemaker, S.A., no tiene un sistema coercitivo, sino todo lo contrario y esto reditua un efectivo índice de productividad en su ramo. De tal manera que las condiciones actuales del clima laboral, favorece a los empleados, permitiéndoles un alto compromiso con la organización y así mismo, que se sientan apoyados entre si, manifestando un ambiente de cohesión en la empresa.

SUGERENCIAS

Primera

Nuestra primera sugerencia es que deben dejar que el operario sea creativo, ya que al observar nuestros resultados notamos que la innovación en estos es baja; no sabemos si es porque no se les permita o porque todas las innovaciones llegan por parte de los directivos, y esto, a nuestro parecer no permite que el operario pueda aportar sugerencias valiosas para su centro de trabajo pues, a fin de cuentas son ellos los que se desenvuelven en esos centros.

Segunda

Otra de las sugerencias que hacemos notar, es la de que el supervisor apoye un poco más al operario, ya que esto fortalece la comunicación y facilita la retroalimentación, permitiendo las opiniones, evaluaciones, sugerencias, etc. de los centros de trabajo, así como alcanzar un alto grado de eficiencia para realizar el trabajo y, sobre todo que el comportamiento de los individuos dentro de las unidades de trabajo sea más placentero.

Tercera

La autonomía de las personas, es otro factor muy importante dentro de cualquier relación, nosotros sugerimos, que la organización no descuide este punto, ya que se observa que el nivel de autonomía es equilibrado y por lo tanto debe seguir impulsandolo, ya que al respetar con medida las decisiones del trabajador, se logrará que estos atiendan a las necesidades de la empresa.

Cuarta

Se observa en nuestros resultados, que la Claridad dentro de Tastemaker es buena, y eso indica que las políticas y reglas son tomadas y aceptadas con objetividad, por lo tanto, sugerimos que no se descuide esa comunicación, pues se nota que el control que se realiza es adecuado, equilibrado y homogéneo.

BIBLIOGRAFIA

1. Brunet, Luc. "Concepciones del clima" en El clima de trabajo en las organizaciones. definición, diagnóstico y consecuencias, Trillas, México, 1987, pp. 11-27.
2. Brunet Luc. "Dimensiones y medida del clima organizacional" en El clima de trabajo en las organizaciones, diagnóstico y consecuencias, Trillas, México, 1987, pp. 39-53.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos "Subsistemas de control de recursos humanos", Mc Graw Hill, México, 1990.
4. Davis and Wstron. El comportamiento humano en el trabajo, "Comportamiento Organizacional", ed. Mc Graw Hill.
5. Fayol, Henry. Administración industrial y general, Ed. Herrero, México, 1961.
6. Haiman, Theo. Dirección y Gerencia, Ed. Hispano-Europa, 3ra. ed. renovada, España.
7. Katz, Daniel. Psicología Social de las Organizaciones, Trillas, 3ra. ed., 1983.
8. Koontz, Harold, Heinz Weihrich. Administración, Mc Graw Hill, 9a. ed., México, D.F., 1990.
9. Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna, Ed. Mc Graw Hill, México, 1981.
10. Laris Casillas, Francisco J. Estrategias para la planeación y el control empresarial, Ed. Trillas, 39 ed., México, 1988.
11. Moos, Rudolph H. Work Environment Scale, Ed. Consulting Psychologists, 2a. ed., USA, 1987.
12. Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la Organización. Manual de Seminarios Vivenciales, Trillas, 2a. ed., México, D.F., 1987.
13. Shermerhorn, J.R. Comportamiento en las Organizaciones, Ed. Nueva Editorial Interamericana, México, 1988.
14. W. Warren Haynes, Joseph L. Massle. Dirección: Principios, análisis y casos, Ed. Deusto, Bilbao.

A N E X O S

Anexo 1

CUESTIONARIO

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

INSTRUCCIONES

Después de leer cuidadosamente cada pregunta, consteste simultáneamente en la Hoja de Respuestas con C (cierto) o F (falso), según la situación actual que perciba en la empresa.

1. El trabajo es verdaderamente algo que te 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 una presión constante para trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos.
9. Se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el sitio donde se trabaja a veces se siente mucho calor.
11. No hay mucho espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente social en esta empresa, es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.
14. Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieren.
15. Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. Siempre parece haber urgencia en todo.

17. Las actividades están bien empleadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es extremadamente buena.
21. Mucho del personal sólo asiste a cumplir con su horario de trabajo.
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. Raramente las cosas se dejan para mañana.
26. El personal no tiene posibilidad de relajarse 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 puesta en práctica de nuevas ideas.
30. El espacio de trabajo está muy lleno de gente.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. 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 estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia elegante 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 sobre cosas sin importancia.
44. Los supervisores alientan 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.

47. Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
48. Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
49. Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho.
50. A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
51. Poca gente se presta como voluntario.
52. Los empleados a menudo comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
55. Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. Los empleados a veces están confundidos sobre que es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
59. Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
61. Vale la pena trabajar en ésta 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. Los empleados aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
67. Las prestaciones se le explican claramente a los empleados.
68. A menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
69. Las cosas tienden a permanecer iguales.
70. A veces se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con los supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal parece ser 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 se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. Los muebles están usualmente bien arreglados.
81. El trabajo es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente defienden 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. El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores alientan a los empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
89. Las cosas siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

Datos Demográficos

- Sexo:** Masculino () Femenino ()
- Edad:** 16-25 () 26-35 () 36-45 () 46 en adelante ()
- Estado Civil:** Casado () Soltero () Otro () _____
- Escolaridad:** Primaria () Secundaria () Preparatoria ()
Técnica () Licenciatura () Otra ()
- Antigüedad:** 0-1 () 2-5 () 6-10 () 11 en adelante ()

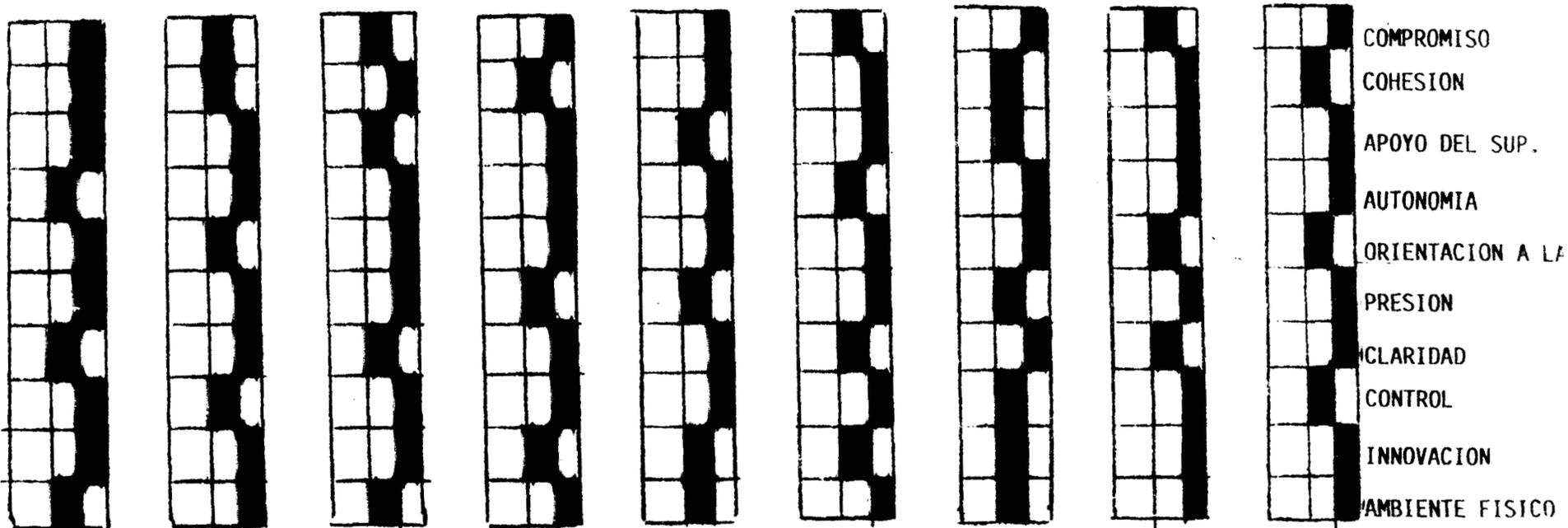
Gracias por su colaboración

Anexo 2

HOJA DE RESPUESTAS

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

P L A N T I L L A



Anexo 4

TASTEMAKER

Tastemaker, reúne el talento, la energía y la dedicación del personal de tres compañías singulares, y forma una unidad cohesiva lista para enfrentar el desafío del siglo XXI.

En lo fundamental, la unión de Fries & Fries, PFW y Citrus Specialties combina una tradición de 77 años de innovaciones y excelencia en materia de fabricación y servicio al cliente con una tecnología superior.

Las metas compartidas de servicio al cliente y rendimiento en la fabricación, junto con la fuerza combinada en Norteamérica, Europa y Asia en la Zona del Pacífico, prometen hacer de Tastemaker la mejor en el mercado de los sabores.

Es raro que una empresa inicie su vida con una tradición de casi ochenta años y energía sin límites, pero de eso se trata en nuestro caso.

PFW surgió en 1914, casi al mismo tiempo que Fries & Fries, Citrus Specialties, establecida a principios de los sesenta, es el proveedor más grande del mundo de esencias y aceites cítricos naturales.

Fries & Fries, formula cada año para sus clientes más de 1,000 diferentes sabores especiales, principalmente naturales. Fries & Fries, fue la primera compañía en introducir en Norteamérica sabores deshidratados por aspersión, proceso que en la actualidad es estándar en la industria.

PFW y Citrus Especialties, han dado iguales muestras de innovación, PFW con su fuerte posición en sabores idénticos a los naturales y Citrus Especialties con sus productos de naranja.

La nueva empresa conjunta crea una nueva compañía con tecnología avanzada y una penetración en el mercado que abriga una visión realista de convertirse en la mejor compañía de sabores a nivel mundial.

Los programas de desarrollo que propone Tastemaker, es la de asignar mayores recursos a mejorar los sabores de carnes y mantecas, así como a la investigación de mejores materiales naturales, mediante la extracción y la biotecnología para sabores de quesos y productos lácteos.

Con todo ello se obtendrá una mayor y más rápida respuesta a la creciente demanda de saborizantes naturales.

La empresa conjunta concentra su capacidad donde las necesidades son mayores en el mercado de los sabores, cuya envergadura alcanza los 2,600 millones de dólares; nos referimos a Europa Occidental, Norteamérica y los países de Asia sobre el Pacífico. Las ventas conjuntas en Norteamérica representarán el 13% de dicho mercado.

La nueva compañía tendrá una participación de más de 5% en el mercado europeo y más de 4% en la región asiática del Pacífico, con una participación total de 6.5% en el mercado mundial.

Como se observa, la combinación de compañías proporciona una base sólida para el amplio mercado mundial, así es como la Empresa Tastemaker se fortalece como gran proveedor de sabores.

Anexo 5

Definición de Visión

Es lo que deseamos alcanzar. Es nuestra visión del futuro; un sueño, un ideal; una idea o esquema acerca de algo que anhelamos y estamos dispuestos a trabajar árdidamente para lograrlo.

Definición de Misión

Una vez que tenemos nuestra Visión, definimos nuestra Misión, es decir, nuestra razón de ser en el presente y que nos permitirá alcanzar lo que "visualizamos" hacia el futuro. La misión responde a la pregunta ¿Qué tengo que hacer hoy para alcanzar mi visión?

"Una visión sin acción es solamente un sueño... una misión sin visión se convierte en simple activismo".

Visión de Tastemaker

Ser la mejor y más grande empresa de sabores en México y Latinoamérica.

Misión de Tastemaker

Mantener un crecimiento superior al de la competencia, basado en eficiencia, calidad y buen servicio al cliente y en un equipo humano calificado e identificado con la organización.

Anexo 6

Valores Fundamentales de Tastemaker

Seguridad

La seguridad es fundamental. Haremos productos seguros para nuestros clientes. Mantendremos un ambiente laboral seguro, con énfasis en la seguridad del personal y de los materiales y equipos que usamos. Proporcionaremos el entrenamiento necesario para mantener o incrementar los niveles de seguridad en nuestra compañía. Proveen instalaciones seguras para las comunidades en las cuales trabajamos y vivimos.

Compromisos de unos con otros

La gente será reconocida y premiada por sus logros y se le proveerá de oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal. Habrá preocupación no solamente por aspectos relacionados con el trabajo, sino también por lo que le suceda a las personas. Deberá haber espacio para el sentido del humor, con lo cual Tastemaker será conocido como un lugar agradable para trabajar; como un magnífico lugar para trabajar. Reconoceremos también la necesidad de balancear nuestra vida laboral, con tiempo para el trabajo árduo y tiempo para nuestra familia y nuestros amigos.

Compromiso con nuestros clientes

Entenderemos profundamente sus necesidades. Nos anticiparemos a sus requerimientos respondiendo rápidamente. Alcanzaremos y rebazaremos sus expectativas. Reconociendo que deseamos el éxito de nuestros clientes, actuaremos en un camino de mutuo beneficio.

Equidad

Con integridad y honestidad, nos trataremos abiertamente entre nosotros, con nuestros clientes, con los proveedores, con la comunidad y con los accionistas. El respeto entre nosotros será la norma, tratando a los demás como nos gustaría ser tratados. La conducta ética está presente en la esencia de todo lo que hacemos.

Alto desempeño

Hay un sentido de urgencia y un sentido de orientación a la acción en todas las cosas que hacemos. Fomentaremos el trabajo en equipo y el desarrollo de nuevas y creativas formas de alcanzar las metas de Tastemaker, incorporando calidad en todas las facetas de nuestro negocio, seremos valorados por nuestros clientes, por la comunidad, por los accionistas, por los proveedores y por nuestros propios empleados. Estamos impulsados para ser exitosos.

Anexo 7

I. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Nuestra empresa, como toda organización, es perfectible y, por lo tanto, el reto por superar el nivel alcanzado a la fecha continúa vigente. Corresponde a cada uno de nosotros impulsar el crecimiento y mejorar el desarrollo de nuestro trabajo, pugnando, día con día, por lograr la satisfacción del deber cumplido.

El presente documento es el producto del esfuerzo del personal de la Dirección de Recursos Humanos, que con su experiencia y conocimientos aportaron la información y los elementos fundamentales para normar y reglamentar cada una de sus acciones; todo ello para contribuir en el mejoramiento de los servicios y trámites que cotidianamente se efectúan en esta área.

Sin duda alguna, esta normatividad le permite a la Dirección de Recursos Humanos contribuir a la visión de nuestra empresa de SER LA MEJOR EMPRESA DE SABORES EN MEXICO Y LATINOAMERICA, sin dejar de lado nuestra misión, nuestra razón de ser en el presente:

MANTENER UN CRECIMIENTO CONSTANTE Y SUPERIOR A LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE SABORIZANTES, BASADO EN EFICIENCIA, CALIDAD Y BUEN SERVICIO AL CLIENTE. CON UN EQUIPO HUMANO CALIFICADO, INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA ORGANIZACION.

Por otro lado, la Dirección de Recursos Humanos tiene como misión la de proveer a Tastemaker de los recursos humanos calificados que tengan sentido de calidad, eficiencia y servicio, promoviendo un ambiente de trabajo que favorezca la retención, desarrollo y motivación de todo el personal.

Por lo anterior, exhorto a todos aquellos que requerimos de los servicios de esta Dirección a observar las disposiciones contenidas en el presente documento con el fin

de ser congruentes con este esfuerzo, y apoyar directamente el alcance de los objetivos de nuestra empresa, a través de los recursos más importantes con que contamos: **NUESTROS RECURSOS HUMANOS.**

ING. JOSE LUIS DE BARO H.
Director General.

POLITICAS DE CARACTER GENERAL

1. La aplicación de las políticas y normas contenidas realizadas por Tastemaker, será de carácter obligatorio para funcionarios y empleados de toda la empresa; la no observancia de las mismas podrá generar responsabilidades al funcionario o empleado que las contravenga, quedando sujeto a las sanciones administrativas que correspondan.

2. Cualquier excepción a lo dispuesto por estas políticas y normas, deberá estar respaldada por justificación documental aprobada por la Dirección de Recursos Humanos.

3. Es responsabilidad de los funcionarios observar el cumplimiento de las disposiciones de este Manual, así como de darlas a conocer a los empleados adscritos a su área.

4. Los funcionarios y empleados de la Dirección de Recursos Humanos deberán de todo trámite o servicio que proporcionen, atender con la mayor diligencia posible a cualquier solicitante.

5. Toda situación irregular que se presente a usuarios de trámites o servicios que proporciona la Dirección de Recursos Humanos, deberá ser notificada por el interesado mediante escrito dirigido a la Dirección General.

6. Todo cambio o modificación a las presentes políticas y normas deberá ser autorizada por la Dirección de Recursos Humanos y quien para ello deberá contar con el visto bueno de la Dirección General.

DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. A todo personal de la empresa que cuente con Contrato por Tiempo Indeterminado, deberá participar cada seis meses en la evaluación del desempeño laboral.
2. La evaluación del desempeño laboral será realizada por el jefe inmediato superior, en presencia del empleado evaluado,

y ambos firmarán el resultado de la misma.
3. Toda promoción, incentivo o ajuste de sueldo que se otorgue al personal de la empresa, deberá soportarse con la aplicación de la evaluación del desempeño.
4. El personal de nuevo ingreso en la empresa que haya sido contratado por Obra determinada en puestos de estructura con opción a Contrato por tiempo Indeterminado, será evaluado antes de que venza su contrato de trabajo.

DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

1. La Dirección de Recursos Humanos será responsable de llevar a cabo el Programa Integral de Capacitación Interna, dirigida a todos los niveles y puestos de la empresa.
2. Todo curso de capacitación que otorgue la empresa, invariablemente deberá responder a demandas reales de capacitación y/o a las necesidades de crecimiento y expansión de la misma.
3. La Dirección de Recursos Humanos dará cumplimiento a lo dispuesto en la Ley ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en cuanto a:
 - 1) Registro de planes y programas
 - 2) Presentación de constancias y listas de constancias de habilidades.
 - 3) Coordinación y seguimiento de la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa.

4. Los cursos podrán ser: internos, aquellos que sean impartidos por un empleado de la empresa y externos, el que sea impartido por una persona ajena a la empresa.

5. Es responsabilidad de cada titular de área asegurarse de que su personal cuente con todos los conocimientos, habilidades y actitudes indispensables para el óptimo desempeño de sus funciones.

DE LA INDUCCION

1. La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de realizar el proceso de inducción de la empresa, para todo el personal de nuevo ingreso.

2. La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de dar a conocer los lineamientos y de proveer los medios, para que en el caso de la planta de Atlacomulco, realice el proceso de la inducción para su personal de nuevo ingreso.

3. Cada titular de área será responsable de inducir a su personal de nuevo ingreso y de reciente promoción, en las funciones del puesto a ocupar.

4. Es responsabilidad de cada titular de área asegurarse de que su personal de nuevo ingreso se inscriba y participe en el proceso de inducción.

DE LOS CURSOS INTERNOS

1. Los instructores de los cursos internos, podrán ser:

especialistas de capacitación, o "Expertos" en las distintas áreas de la empresa, inscritos en el Programa de Administración de Instructores Internos.

2. Los horarios de los cursos, podrán ser de acuerdo a las necesidades de la empresa, dentro de la jornada de trabajo, fuera de la jornada de trabajo, mixto: es decir, cuando el tiempo del curso abarque horas de la jornada de trabajo y horas fuera de la misma.

3. La Dirección de Recursos Humanos otorgará al personal constancias o diplomas que acrediten su participación en cursos internos, cuando hayan cubierto un 80% mínimo de asistencia a los mismos.

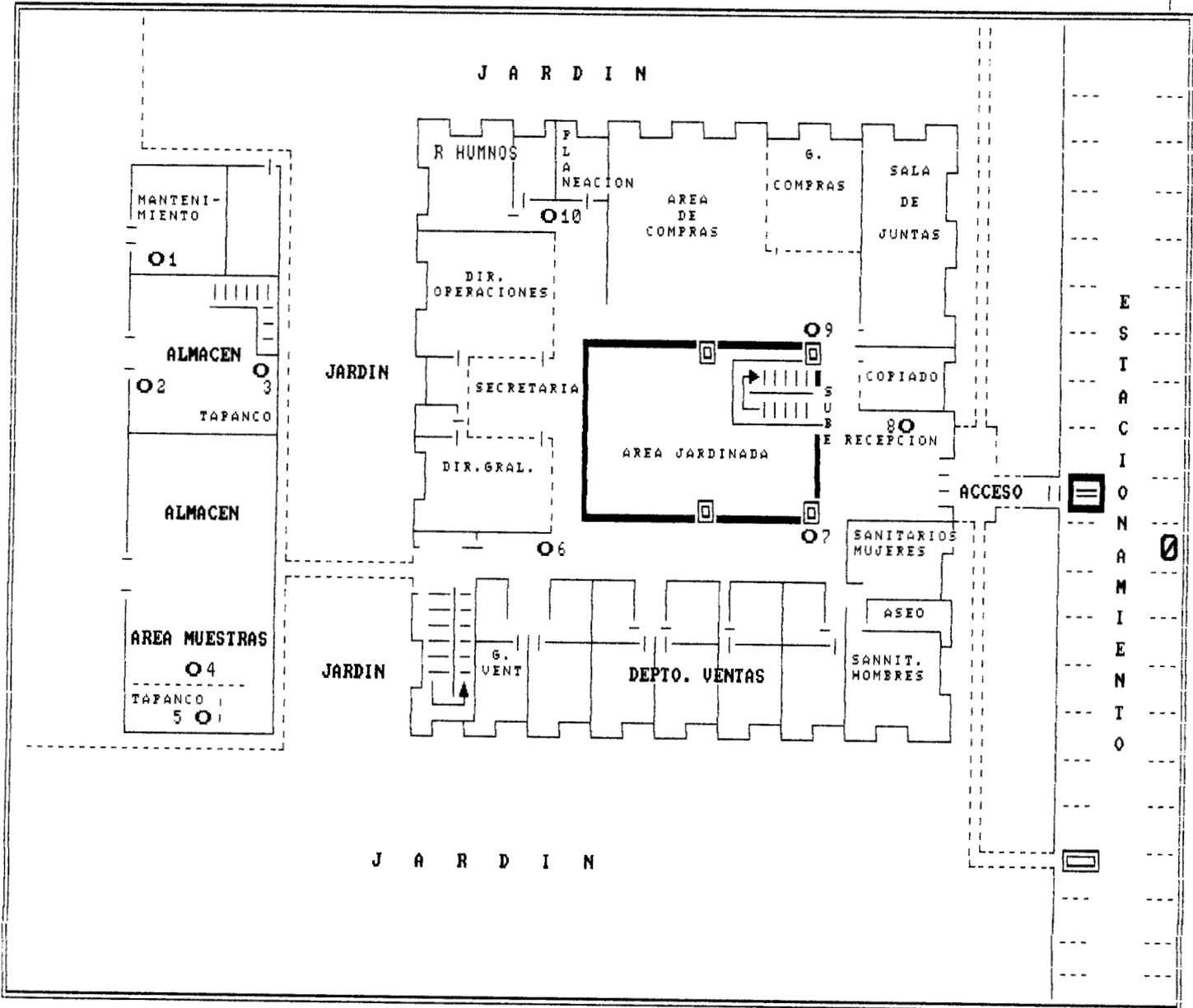
DE LA COMUNICACION INTERNA

1. La Dirección de Recursos Humanos, será la responsable de diseñar e integrar los medios del sistema de comunicación institucional del personal de la empresa.

2. Toda sugerencia o aportación sobre los medios de comunicación institucional, deberá ser dirigida a esta área.

PLANTA BAJA Y ALMACENES

CROQUIS No 3



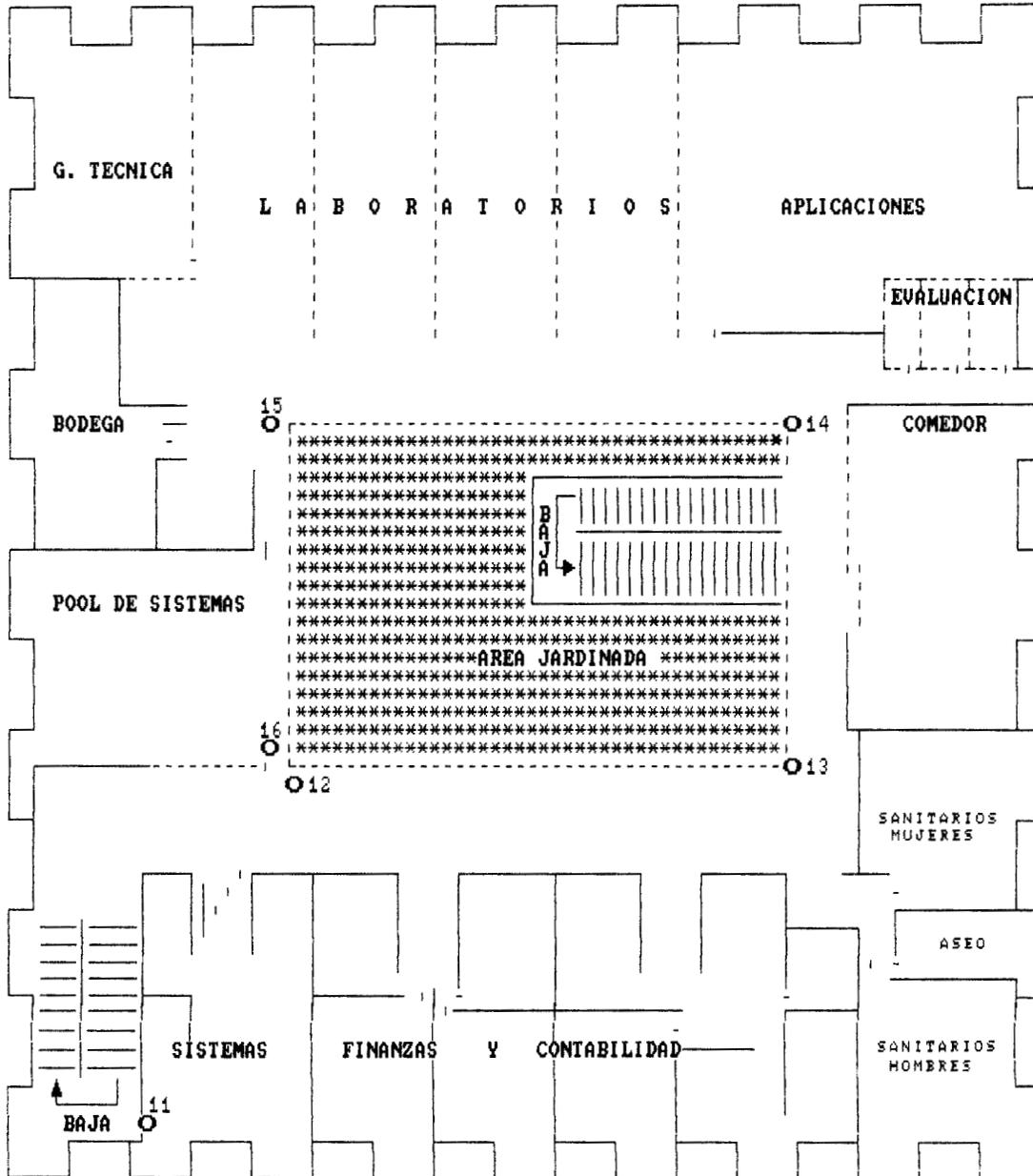
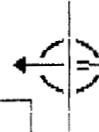
Tastemaker Mexico

SIMBOLOGIA

- EXTINTOR TIPO ABC
- ◉ TAMBO ARENERO

PLANTA ALTA

CROQUIS No 4



Tastemaker Mexico

SIMBOLOGIA

○ EXINTORES TIPO A B C