

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

CSH

152750

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

T E S I N A

" CLIMA LABORAL "

CLARIDAD DE LAS POLITICAS Y DE LOS REGLAMENTOS

EN I.D.S.A. //

Lic. Administración

GALVAN ALCANTARA, JAQUELIN 89335766

RUIZ TORRES MARTHA ELENA 90333543

ASESOR: ALMA P. ADUNA MONDRAGON

15 - JUNIO - 1994

# C O N T E N I D O

## RESUMEN

### I. CLIMA ORGANIZACIONAL

- \* HISTORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- \* DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
- \* CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- \* IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- \* COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- \* DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

152750

### II. CLARIDAD DE LAS POLITICAS Y DE LOS REGLAMENTOS EN LA ORGANIZACION

### III. MARCO REFERENCIAL

- \* I. D. S. A.

### IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

- a) PROBLEMA
- b) HIPOTESIS
- c) DISEÑO
- d) ESCENARIO
- e) SUJETOS
- f) DEFINICION DE LAS VARIABLES Y SU OPERACIONALIDAD
- g) INSTRUMENTO
- h) PROCEDIMIENTO

V. RESULTADOS

VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

\* ANALISIS POR SUBESCALAS

\* ANALISIS GENERAL

CONCLUSION

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## R E S U M E N

En la presente investigación se hace un análisis del Clima Laboral que prevalece en la empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.

Para medir esta variable se utilizó como instrumento el WES ( Work Environment Scale ), el cual está integrado por noventa reactivos referentes a diez subescalas que a su vez están contempladas en tres dimensiones.

Las subescalas son: Compromiso, Cohesión y Apoyo del Supervisor que corresponden a la Dimensión de Relaciones; Autonomía, Orientación a la Tarea y Presión en el Trabajo, que pertenecen a la Dimensión de Desarrollo y Crecimiento Personal; y Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico, consideradas en la Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema.

Este instrumento se aplicó a una muestra aleatoria y representativa de treinta y cinco operarios y cinco supervisores, quienes contestaron el cuestionario personalmente.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se realizó un análisis general de la percepción del Clima Laboral, así como un análisis específico de la subescala " Claridad ".

De acuerdo al análisis de los resultados que se realizó, pudimos percibir que el Compromiso, la Orientación a la Tarea y el Control son aspectos que tienen mayor influencia en esta organización; Cohesión, Claridad e Innovación son características que tienen mayor presencia en el grupo de los supervisores a diferencia del de los operarios que es considerablemente más bajo; Autonomía, Presión y Ambiente Físico, al igual que las anteriores subescalas tienen mayor repercusión en el grupo de los supervisores que en el de los operarios, ya que estos últimos tienen establecida su rutina de trabajo; finalmente encontramos que el apoyo del supervisor en esta empresa es insuficiente para satisfacer las necesidades que requiere un buen desempeño laboral.

## I. CLIMA ORGANIZACIONAL

### HISTORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿De dónde viene el concepto de **Clima Organizacional**? Esta abstracción es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. Los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

**Escuela de la Gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos

comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela Funcionalista.** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de formación proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Antes de abordar la definición del clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por **estructura** y por

**procesos** organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes.

" **Estructura Organizacional** " abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo.
2. El tamaño de la organización.
3. El número de niveles jerárquicos.
4. La relación entre tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
5. La configuración jerárquica de puestos.
6. El grado de centralización de la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. El aspecto normativo.
9. La formalización de procedimientos organizacionales.
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere a la variable **proceso organizacional**, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. El liderazgo.
2. Los estilos y niveles de comunicación.
3. El ejercicio del control.
4. El modo de la resolución de conflictos.
5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
7. El mecanismo de selección de empleados.



8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
9. Los mecanismos para socializar a los empleados.
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

De esta forma, **estructura** corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que **proceso** se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

#### **DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

La palabra **clima** tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El **clima organizacional** constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al

igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos ( oxígeno, nitrógeno ), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definida como una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades ( departamentos ) y que
- b) Pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades ( departamentos ) actúan ( consciente o inconscientemente ) con sus miembros y con la sociedad<sup>1</sup>.

En toda organización el clima laboral es el factor determinante que influye en el comportamiento y en el desempeño de los individuos que la integran, así como para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma; lo anterior se verá reflejado en los resultados que se obtengan y es entonces cuando se comprobará si el ambiente laboral es adecuado o inadecuado.

## CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras ( productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc. ).
- b) Son relativamente estables en el tiempo e
- c) Influye en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.

- \* El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- \* El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- \* Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- \* El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- \* El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- \* El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quién, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- \* El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- \* El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor ( la percepción no es siempre consciente ).
- \* Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- \* Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- \* Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

## IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

- \* Evaluar las fuentes de 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 debe dirigir sus intervenciones.
- \* Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

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

## COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está formado por los siguientes componentes:

### COMPONENTES

#### 1. COMPORTAMIENTOS

##### a) Aspecto Individual

- \* Actitudes
- \* Percepciones
- \* Personalidad
- \* Estrés
- \* Valores
- \* Aprendizaje

##### b) Grupo e Intergrupo

- \* Estructura
- \* Procesos
- \* Cohesión
- \* Normas y Papeles

##### c) Motivación

- \* Motivos
- \* Necesidades
- \* Esfuerzo
- \* Refuerzo

##### d) Liderazgo

- \* Poder
- \* Políticas

- \* Influencia

- \* Estilo

## **2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

- \* Macrodimensiones

- \* Microdimensiones

## **3. PROCESOS ORGANIZACIONALES**

- \* Evaluación del Rendimiento

- \* Sistema de remuneración

- \* Comunicación

- \* Toma de decisiones

Los anteriores componentes en su conjunto integran lo que es el clima organizacional, en la práctica se verán reflejados a través de los diversos resultados que se puedan obtener en la actividad de cierta organización.

## **RESULTADOS**

### **1. RENDIMIENTO**

#### **a) Individual**

- \* Alcance de los objetivos
- \* Satisfacción en el trabajo
- \* Satisfacción en la carrera
- \* Calidad en el trabajo

#### **b) Grupo**

- \* Alcance de los objetivos
- \* Moral
- \* Resultados

\* Cohesión

**c) Organización**

\* Producción

\* Eficacia

\* Satisfacción

\* Adaptación

\* Desarrollo

\* Supervivencia

\* Tasa de rotación

\* Ausentismo

De esta forma se muestra como interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos, los grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima laboral, que a su vez produzca los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, las características que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el producto de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos de comportamiento de los empleados.



## DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Anteriormente vimos que la definición más comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosas investigaciones para determinar una taxonomía de los factores del clima son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de dos a once dimensiones en el grupo de investigaciones que se mencionan en los componentes. También hay que hacer notar que hay ciertas dimensiones que coinciden entre sí, lo que indica que hay varias

de éstas, comunes del clima entre las señaladas por los investigadores: Forehand y Gilmer<sup>2</sup>, Friedlander y Margulies<sup>3</sup>, Gavin<sup>4</sup>, Lawler<sup>5</sup>, Likert<sup>6</sup>, Litwin y Stringer<sup>7</sup>, Meyer<sup>8</sup>, Payne<sup>9</sup>, Pritchard y Karasick<sup>10</sup>, Schneider y Bartlett<sup>11</sup>, Steers<sup>12</sup>, Halpin y Crofts<sup>13</sup>.

Existen tres variables importantes en el clima organizacional y son:

- a) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- b) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y
- c) Las variables resultantes, como la satisfacción y la **productividad** que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

En el problema considerado en esta investigación, se presenta a la **productividad** como la variable dependiente, relacionada con el clima organizacional (variable independiente) que prevalece en una empresa perteneciente al giro alimenticio, es necesario determinar cómo repercute en el clima laboral el comportamiento que tenga esta variable.

La **productividad** se refiere, a la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de este producto o servicio.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}}$$

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

Llamamos insumos a todo componente tangible o intangible de la producción. Los insumos tangibles o medibles son los llamados recursos, 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 causa de las variaciones en la producción son de diversa naturaleza, como la armonía del 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 esta 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.<sup>14</sup>

## II. CLARIDAD DE LAS POLITICAS Y DE LOS REGLAMENTOS EN LA ORGANIZACION

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado **The Work Environment Scale**, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones ( privadas, públicas, escolares ). Este instrumento se compone de noventa preguntas y mide el clima en función de diez subescalas, una de ellas es **Claridad**, la cual será analizada en esta investigación.

Esta subescala mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Establecidos los objetivos, la empresa puede dar normas y orientaciones que sirvan de guía a la dirección y los mandos en sus relaciones con los trabajadores.

Estas políticas son difíciles de establecer cuando se trata de adaptarlas lo más rigurosamente posible al logro de los objetivos fijados.

Para ello, hemos de prever que los objetivos no suelen ser ni tan sencillos ni únicos sino por el contrario múltiples e interdependientes; además no todos los objetivos pueden reducirse a cifras sintéticas y medibles y aún menos las políticas admiten, la mayoría de las veces, una sencilla definición.

La empresa no es un grupo aislado. Las políticas de gestión, económicas, disciplinarias, etc.; pueden llegar en su planteamiento a compromisos con políticas preestablecidas en otras instituciones de mayor ámbito, como son: sindicatos, iglesia, estado e incluso con las de los mismos empleados y trabajadores.

Dentro de la empresa, no siempre es el departamento de personal, quien marca la política a seguir, en lo fundamental, ya que estas directrices muchas veces proceden de la propia dirección general o están establecidas en la empresa como tradicionales pero, aún en estos casos, el director de personal, siempre ha de tener su propio criterio y tratar de dar asesoramiento y dirección más convenientes.

De un modo general hay que intentar que las políticas impuestas o propuestas, cumplan con los siguientes requisitos:

- a) En primer lugar deben presentar una cierta generalización, es decir, deben ser uniformes en toda la organización. Los principios fundamentales tienen que ser aplicados en igual forma en todos los departamentos. Las excepciones nunca agradan.
- b) Deben ser específicas, de acuerdo con las características internas de la empresa. Deben prepararse a la medida de la misma no limitándose simplemente a copiar las de otras empresas en todas sus partes.

- c) Deben ser expresadas con **claridad**, de manera que no haya duda acerca de lo que en ellas se propone.
- d) En lo posible, todo el personal debe conocerlas o por lo menos anticipadamente deben comunicarse a todos los que son responsables de su implantación y cumplimiento.
- e) Tienen que ser políticas u orientaciones que no estén en conflicto u oposición con las de las entidades oficiales o la realidad social del momento.

Ninguna política puede ser efectiva, si se convierte en un secreto a nivel solamente de la alta dirección. Su implantación será más fácil, no sólo cuando es conocida por todos sino además, cuando se consigue de la mayoría un interés directo en ella, y una correcta interpretación de todos sus puntos.

Una vez aprobadas por la dirección general, han de ser formuladas o redactadas de una forma sistematizada. La formulación de la política es un proceso continuo que siempre se precisa modificar la existente e incluso adoptar otras nuevas orientaciones.

Las ideas para estos cambios de políticas pueden provenir de gran variedad de fuentes, como son: los propios productores, los informes de los mandos, los sistemas de sugerencias, las encuestas o superviciones de actitud, y todos los demás medios de comunicación que estén establecidos y aún otros que pudieran crearse.

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organizar, políticas y procedimientos, además de clarificar la estructura organizacional y las responsabilidades. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad y modificado también, el papel que desempeñan los manuales.

En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a " cambios ". Se diseñan los manuales con vista a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes en la dirección más bien que trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.<sup>15</sup>

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización respecto a sus trabajadores tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. Estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por



el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada trabajador, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarias, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cuativo dentro de una organización impersonal.

Una política restrictiva sobre el comportamiento de los trabajadores, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo y quizá por actos de vandalismo.

Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los trabajadores, intentas reivindicaciones que puedan ser justificadas, injustificadas o aun exageradas. De todas formas, un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida.

En toda organización es necesario para su buen funcionamiento dar a conocer políticas y reglamentos de la empresa hacia los trabajadores y de ellos hacia la misma. Por el hecho de ser políticas no significa que éstas sean restricciones o instrumentos de opresión, sino que deben considerarse como una herramienta más en la administración de toda organización; de su correcta aplicación dependerá realizar una adecuada toma de decisiones para así, alcanzar los objetivos establecidos.

### III. MARCO REFERENCIAL

#### I.D.S.A.

El año de 1956 marcó el comienzo de una nueva era para los países latinoamericanos. Por primera vez en la historia de México, una industria local desarrolló su propia tecnología de secado por aspersion ( SPRAY-DRYING ).

Debido a su constante investigación y desarrollo, **IDSA** es reconocida por su prestigio tanto en México como en el extranjero. Es la pionera en su campo y participa activamente en el crecimiento constante del mercado de productos deshidratados.

En la actualidad vende productos alimenticios deshidratados a las empresas más importantes del ramo, tanto a domésticas como extranjeras y representa asimismo a importantes organizaciones internacionales.

#### **División Productos de Consumo.**

Fabrica diversas marcas líder como Lautrec, Sustituto De Crema; Benedik, Café Sabor Capuchino, Vienés o Moka; Limón en Polvo; Maruka Preparación Para Cocktail Margarita; Sahara Preparación Para Bebidas Refrescantes Sabor Limón, Naranja o Jamaica y Diet Sahara, la primera limonada dietética en polvo en México.

Distribuye los productos de consumo del Grupo así como de compañías extranjeras a las cuales representa, en las cadenas de supermercados y farmacias, con una cobertura del 90% del mercado nacional,

#### **División Ingredientes.**

Produce y distribuye frutas y vegetales deshidratados los cuales emplea la industria como parte integral en las formulaciones propias de yogurts, panadería, botanas y bebidas refrescantes.

#### **División Contratos Por Maquila.**

Su objetivo principal es maquilar deshidratación por aspersión para las más serias industrias alimenticias y químicas mexicanas y del extranjero que necesitan deshidratar sus productos pero no cuentan con un deshidratador propio.

#### **División Tecnología.**

Es la responsable de la fabricación y venta de deshidratadores por aspersión. El TURBO SPRAY PLA ha sido vendido a más de 40 compañías internacionales. Esta división también es representante de varias empresas fabricantes de equipos para la industria alimenticia.

### División Institucional.

Es la división de servicios alimenticios de **IDSA**. Distribuye a las más importantes cadenas de hoteles, restaurantes y aerolíneas y cuenta con una importante cartera, representando también a varias compañías importantes tanto nacionales como extranjeras.

#### IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología es la guía básica de toda investigación, no importa el tema de que se trate, ya que es en esta parte en donde se plantean las bases, los principios y reglas generales que van a fundamentar el estudio; apoya en la recolección de datos y su respectivo análisis; además de permitirnos ir revisando los avances que se vayan dando, ésto con el fin de asegurarse que se van cumpliendo los objetivos previamente establecidos.

En la presente investigación la metodología se encuentra conformada por los siguientes puntos:

- a) Problema
- b) Hipótesis
- c) Diseño
- d) Escenario
- e) Sujetos
- f) Definición de las variables y su operacionalidad.
- g) Instrumento
- h) Procedimiento

##### a) PROBLEMA GENERAL

¿ Qué influencia tiene el Clima Laboral sobre el índice de Productividad dentro de la Mediana empresa del ramo Alimenticio de la zona de Iztapalapa ?

## PROBLEMA ESPECIFICO

¿ Qué influencia tienen la Claridad de políticas y reglamentos sobre el índice de Productividad dentro de la empresa I.D.S.A. ?

### b) HIPOTESIS GENERAL

A mayor influencia del Clima Laboral en los trabajadores, mayor será el índice de Productividad en I.D.S.A.

### HIPOTESIS ESPECIFICA

A mayor Claridad de políticas y reglamentos para los trabajadores, mayor será el índice de Productividad en I.D.S.A.

### c) DISEÑO

Se refiere a la planeación y la forma en que se realiza el análisis de datos en la investigación.

En esta investigación retomamos el Diseño Experimental **Expost-facto**, Kerlinger ( 1975 )<sup>16</sup> nos proporciona la siguiente definición:

" La investigación **expost-facto** es una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, por que ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se

hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de las variaciones concomitantes de las variables independientes y dependientes ".

Este tipo de diseño se tomó como base en esta investigación porque el Clima Laboral es una variable que no puede ser modificada ya que existe en todas las organizaciones independientemente de la actividad que ésta tenga, de sus directivos, de sus empleados o de sus trabajadores. La variabilidad del clima laboral unicamente puede surgir del cambio en el comportamiento de los individuos y no de fuerzas exteriores que puedan manipularlo teóricamente.

#### **d) ESCENARIO**

El lugar en donde se llevó a cabo nuestra investigación fue en la empresa Industrial Deshidratadora, S.A. de C.V. (I.D.S.A), ubicada en Av. Tlahuac No. 4615, col. El Vergel, Iztapalapa, Distrito Federal.

Para esta investigación por acuerdo del grupo se hizo la clasificación del tamaño de las empresas según el número de trabajadores con los que cuentan, de esta forma se consideran **Micro** a aquellas que su rango es hasta de 50 trabajadores, **Pequeña** a aquellas que cuentan con 51 hasta 100 trabajadores y **Mediana** a aquellas cuyo total fluctúa entre 101 y hasta 500 trabajadores.



La empresa I.D.S.A. se encuentra contemplada en el rango de Mediana empresa ya que el total de operarios con los que cuenta es de 120.

**e) SUJETOS**

Las personas que se tomaron en cuenta para esta investigación fueron treinta y cinco operarios y cinco supervisores, escogidos aleatoriamente de los tres turnos en los que labora la empresa.

Se escogieron estos dos grupos por que son los que mayor contacto tienen durante la jornada laboral y son los que perciben uniformemente el clima que impera en la organización.

Los datos socioeconómicos con los cuales se determinó el perfil de cada uno de los sujetos son:

- \* **Sexo**, a) Masculino y b) Femenino.
- \* **Edad**, dividida en cuatro rangos: a) 16-25, b) 26-35, c) 36-45 y d) 46 o más.
- \* **Estado Civil**, dividido en tres rangos: a) Casado, b) Soltero y c) Otro.
- \* **Escolaridad**, dividida en seis rangos: a) Primaria, b) Secundaria, c) Preparatoria, d) Técnica, e) Licenciatura y f) Otra.
- \* **Antigüedad**, dividida en cuatro rangos: a) 0-1, b) 2-5, c) 6-10 y d) 11 o más.

Los trabajadores que se encuestaron fueron cuarenta, lo que representa un treinta por ciento del personal total de la planta, es decir, ciento veinte son el cuerpo de operarios y supervisores con el que cuenta la empresa.

#### **f) DEFINICION DE LAS VARIABLES Y SU OPERACIONALIDAD**

Las variables a manejar en esta investigación son, como ya se mencionaron en el planteamiento del problema, el Clima Laboral y Claridad subescala de éste, como Variable Independiente y Productividad como Variable Dependiente.

##### **\* Clima Laboral**

Es la percepción que tienen los trabajadores de las características que presenta su lugar de trabajo, de la forma en la cual se desarrollan sus actividades y de la función que ellos tienen como parte de ella misma.

##### **\* Claridad**

Es el grado en que los empleados conocen la amplitud de sus rutinas diarias y como las reglas y políticas están explícitamente comunicadas.

## \* Productividad

Es la relación que se da entre los productos fabricados y los recursos humanos, materiales, físicos y financieros, utilizados para su realización.

El operacionalizar una variable significa dar especificación de las actividades u operaciones necesarias para medirla. En este caso la forma en que se medirá la variable Clima laboral es a través de los resultados que nos arroje la aplicación del WES, considerando las diez subescalas que lo conforman; en el caso de la subescala Claridad se tomarán en cuenta los reactivos 7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77 y 87 del mismo instrumento y la forma en que se va a tratar de dar operacionalidad a productividad es de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producto}}{\text{Horas-hombre}}$$

Es importante mencionar que no tuvimos acceso a ningún dato respecto a la Productividad que se tiene en esta empresa, ya que la información es confidencial y no nos fue posible obtenerla.

## g) INSTRUMENTO

El instrumento a utilizar para la evaluación del Clima Laboral en esta investigación es el **WES (Work Environment Scale)**. Realizado por el Dr. en Psicología Rudolph Moos, del Laboratorio

de Ecología Social, del Departamento de Ciencias de Psiquiatría y Medio Ambiente, de la Universidad de Stanford en Palo Alto California, Estados Unidos ( 1981 )<sup>17</sup>.

Este instrumento está integrado por 10 subescalas que miden el ambiente social de diferentes escenarios laborales. El WES tiene tres formas: \* La forma real: mide las percepciones del ambiente de trabajo existente; \* La forma ideal: mide las concepciones del ambiente de trabajo ideal y \* La forma de expectativas: que mide las expectativas del centro de trabajo ( tales como las expectativas de los empleados de un nuevo ambiente de trabajo ).

Las 10 subescalas del WES estiman **tres dimensiones**:

- \* La Dimensión de Relaciones
- \* La Dimensión de Desarrollo y Crecimiento Personal y
- \* La Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema.

La Dimensión de Relaciones es medida por las subescalas Compromiso, Cohesión y Apoyo del Supervisor. Estas tres subescalas miden el grado de interés y compromiso que los empleados tienen con su empleo; el grado en que los empleados son amistosos y se apoyan entre sí; y el grado en que la dirección manifiesta apoyo a los empleados y anima a los mismos a apoyarse entre sí.

La Dimensión de Desarrollo y Crecimiento Personal es medida por las subescalas Autonomía, Orientación a la tarea y Presión en el trabajo. Estas subescalas estiman el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; el grado de énfasis en planear sus actividades, la eficacia y desempeñar correctamente el trabajo; y el grado en que la presión del trabajo y la urgencia de tiempo domina el ambiente laboral.

La Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema es medida por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico. Estas subescalas estiman el grado en que los empleados conocen con exactitud sus rutinas diarias y cómo las reglas y políticas están explícitamente comunicadas; el grado en que la dirección usa las reglas y las presiones para mantener a los empleados bajo control; el grado de énfasis sobre la variedad, cambio y nuevas formas de hacer las cosas; y el grado en que el ambiente físico contribuye a un ambiente de trabajo placentero.

**El WES está integrado por:**

\* Noventa reactivos, nueve por cada subescala; los cuales a su vez cincuenta y seis son directos y treinta y cuatro son indirectos, así mismo se anexó por consenso del grupo una sección de datos demográficos que recopila información acerca de Sexo, Edad, Estado Civil, Escolaridad y Antigüedad de los empleados y

\* Una hoja de respuestas en la que cada reactivo tiene dos opciones: Cierto y Falso.

## **h) PROCEDIMIENTO**

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Industrial Deshidratadora, S.A. de C.V. ( **IDSA** ), lugar en donde después de concertar una cita, nos entrevistamos con su Director General, él a su vez nos remitió con el Director de Producción, quien nos proporcionó la trayectoria de esta organización a través de casi cuarenta años de su fundación y de la cobertura de su mercado.

La forma en la cual se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios fue en forma aleatoria a los trabajadores y a sus respectivos supervisores de los tres turnos en los que labora la empresa.

Se había acordado que la aplicación de los cuestionarios la realizaríamos nosotras como investigadoras; pero al entrevistarnos con el Director General de la empresa nos informó que ese procedimiento resultaría imposible ya que no podía parar su producción para que realizáramos nuestra investigación; ante esta situación nos vimos en la necesidad de aceptar la opción que él nos ofreció, ésta fue, dejar los cuestionarios al Director de producción para que los repartiera a los trabajadores y los contestaran en algún momento que tuvieran libre o que inclusive

se los llevaran a su casa para que los contestaran y que llamáramos dos días después para saber si ya estaban listos y pasar a recogerlos.

**152750**

Para que el Director General aceptara esta investigación se tuvieron que hacer modificaciones a los cuestionarios; la palabra empleado (s) se cambió por trabajador (es). Esta modificación no alteró el contenido ni el sentido de los reactivos, por eso fue que se realizó.

El aceptar estas condiciones y modificaciones a nuestro plan de investigación, fue debido a que el número de empresas disponibles para la investigación grupal es muy limitado y preferimos aceptar lo que se nos ofreció, por que no hizo variaciones en ningún aspecto, que no llevar a cabo nuestro trabajo.

## V. RESULTADOS

La medida perceptiva de los atributos individuales, representa una definición deductiva del **clima organizacional** que responde a la polémica que vincula la percepción del clima, los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Lo anterior significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer; de esta forma el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

Los resultados obtenidos de la percepción que tienen del clima laboral, los trabajadores de la empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V., se representarán a través de cuadros y gráficas dándose así, una imagen más clara del ambiente que impera en esta organización.



Como se muestra en el Cuadro No.1 y su Figura correspondiente, se puede apreciar el Clima Laboral en **Forma Global**, que prevalece en la empresa Industrial Deshidratadora S.A de C.V.

**CUADRO No. 1**

SUBESCALAS	Operarios y Supervisores	Promedios
COMPROMISO	242	6.050
COHESION	202	5.050
APOYO DEL SUPERVISOR	145	3.625
AUTONOMIA	161	4.025
ORIENTACION A LA TAREA	242	6.050
PRESION	190	4.750
CLARIDAD	205	5.125
CONTROL	264	6.600
INNOVACION	210	5.250
AMBIENTE FISICO	171	4.275

MEDIA

$$M = \frac{\sum X}{n}$$

$$M = \frac{6.050 + 5.050 + 3.625 + 4.025 + 6.100 + 4.750 + 5.125 + 6.600 + 5.250 + 4.275}{10}$$

$$M = \frac{50.85}{10} = 5.085$$

VARIANZA

$$V = \frac{\sum x^2}{n}$$

X	x	x <sup>2</sup>
6.050	.965	.931225
5.050	-.035	.001225
3.625	-1.460	2.131600
4.025	-1.060	1.123600
6.100	1.015	1.030225
4.750	-.335	.112225
5.125	.040	.001600
6.600	1.515	2.295225
5.250	.165	.027225
4.275	-.810	.656100

$\sum X = 50.850$

$M = 5.085$

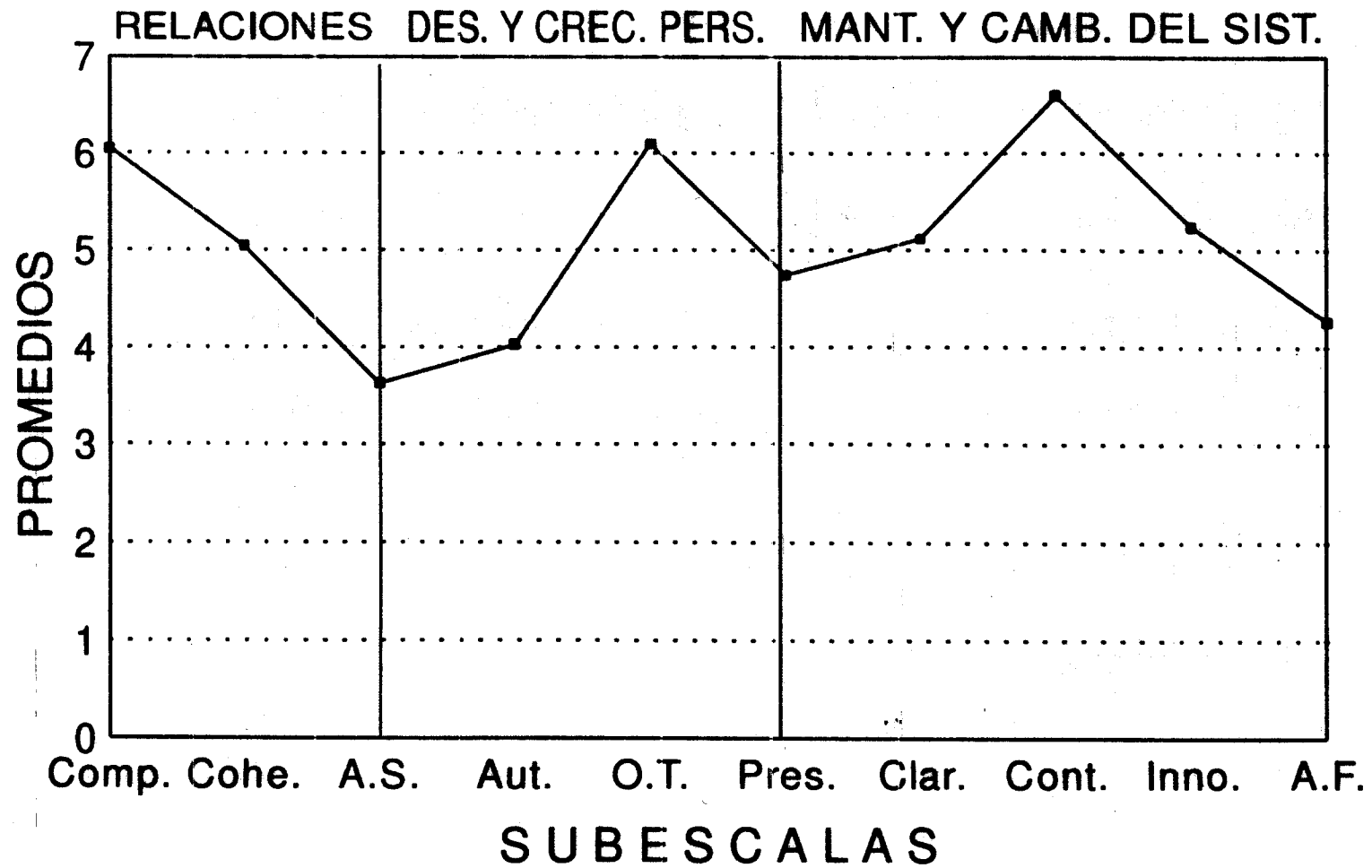
$\sum x^2 =$

8.31025

$$V = \frac{8.31025}{10}$$

$V = .831025$

# Percepción del clima Laboral obtenido en los trabajadores de la Empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.

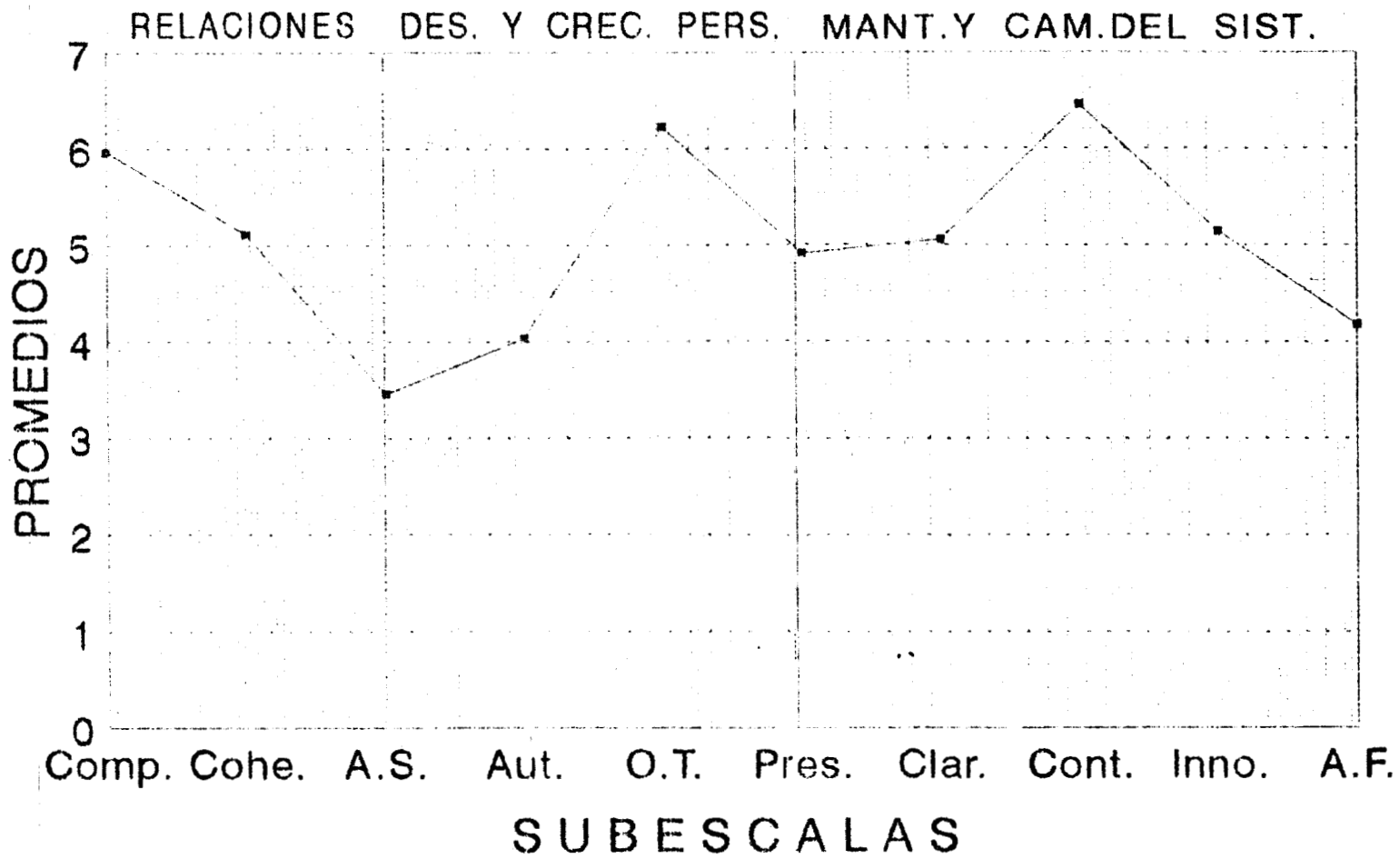


Como se presenta en el Cuadro No.2 y su Figura correspondiente, se puede identificar la percepción del Clima Laboral por parte de los **Operarios** de la empresa Industrial Deshidratadora S.A de C.V.

**CUADRO No. 2**

<b>SUBESCALAS</b>	<b>Operarios</b>	<b>Promedios</b>
<b>COMPROMISO</b>	209	5.971
<b>COHESION</b>	179	5.114
<b>APOYO DEL SUPERVISOR</b>	121	3.457
<b>AUTONOMIA</b>	141	4.028
<b>ORIENTACION A LA TAREA</b>	218	6.228
<b>PRESION</b>	172	4.914
<b>CLARIDAD</b>	177	5.057
<b>CONTROL</b>	226	6.457
<b>INNOVACION</b>	180	5.142
<b>AMBIENTE FISICO</b>	146	4.171

# Percepción del clima Laboral obtenido en los Operarios de la Empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.



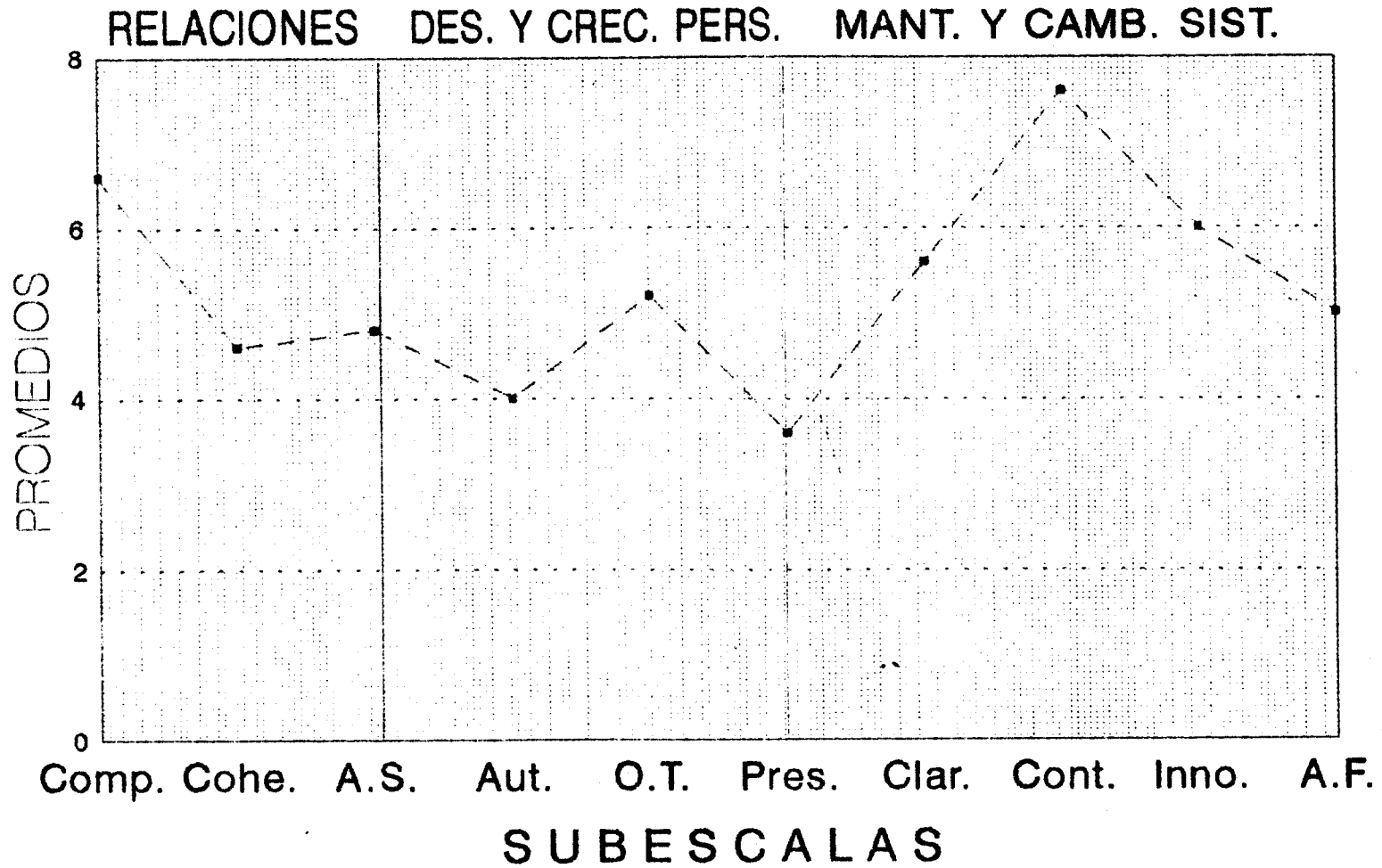
Como se puede apreciar en el Cuadro No.3 y su Figura correspondiente, se puede observar la percepción del Clima Laboral en lo que respecta a los **Supervisores** de la empresa Industrial Deshidratadora S.A de C.V.

**CUADRO No. 3**

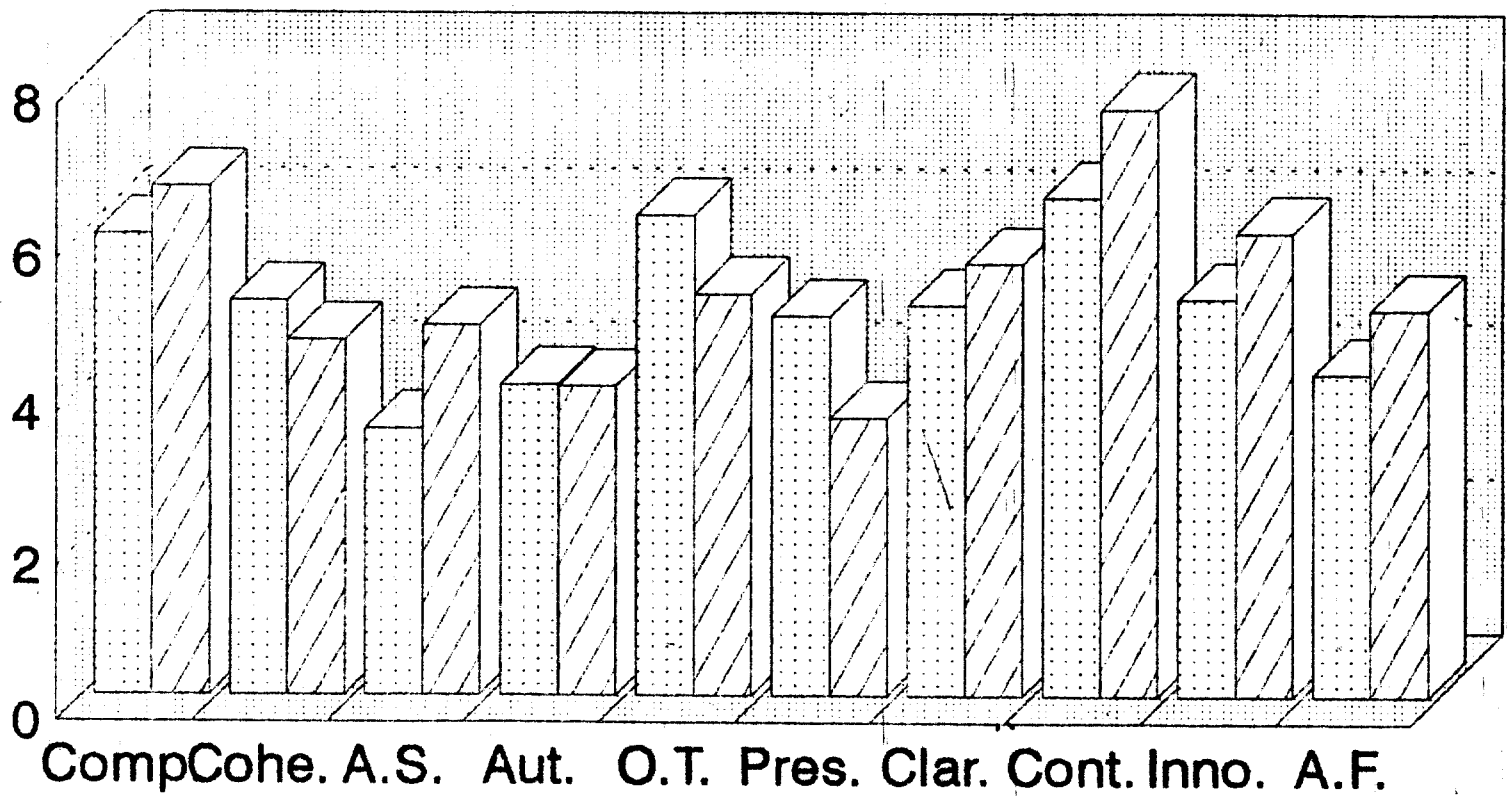
<b>SUBESCALAS</b>	<b>Supervisores</b>	<b>Promedios</b>
<b>COMPROMISO</b>	33	6.6
<b>COHESION</b>	23	4.6
<b>APOYO DEL SUPERVISOR</b>	24	4.8
<b>AUTONOMIA</b>	20	4.0
<b>ORIENTACION A LA TAREA</b>	26	5.2
<b>PRESION</b>	18	3.6
<b>CLARIDAD</b>	28	5.6
<b>CONTROL</b>	38	7.6
<b>INNOVACION</b>	30	6.0
<b>AMBIENTE FISICO</b>	25	5.0

FIGURA No. 3

# Percepción del Clima Laboral obtenido en los Supervisores de la Empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.



# Comparación de la percepción del Clima Laboral en Operarios y Supervisores de la Empresa Deshidratadora S.A. de C.V.



■ Operarios    ▨ Supervis.

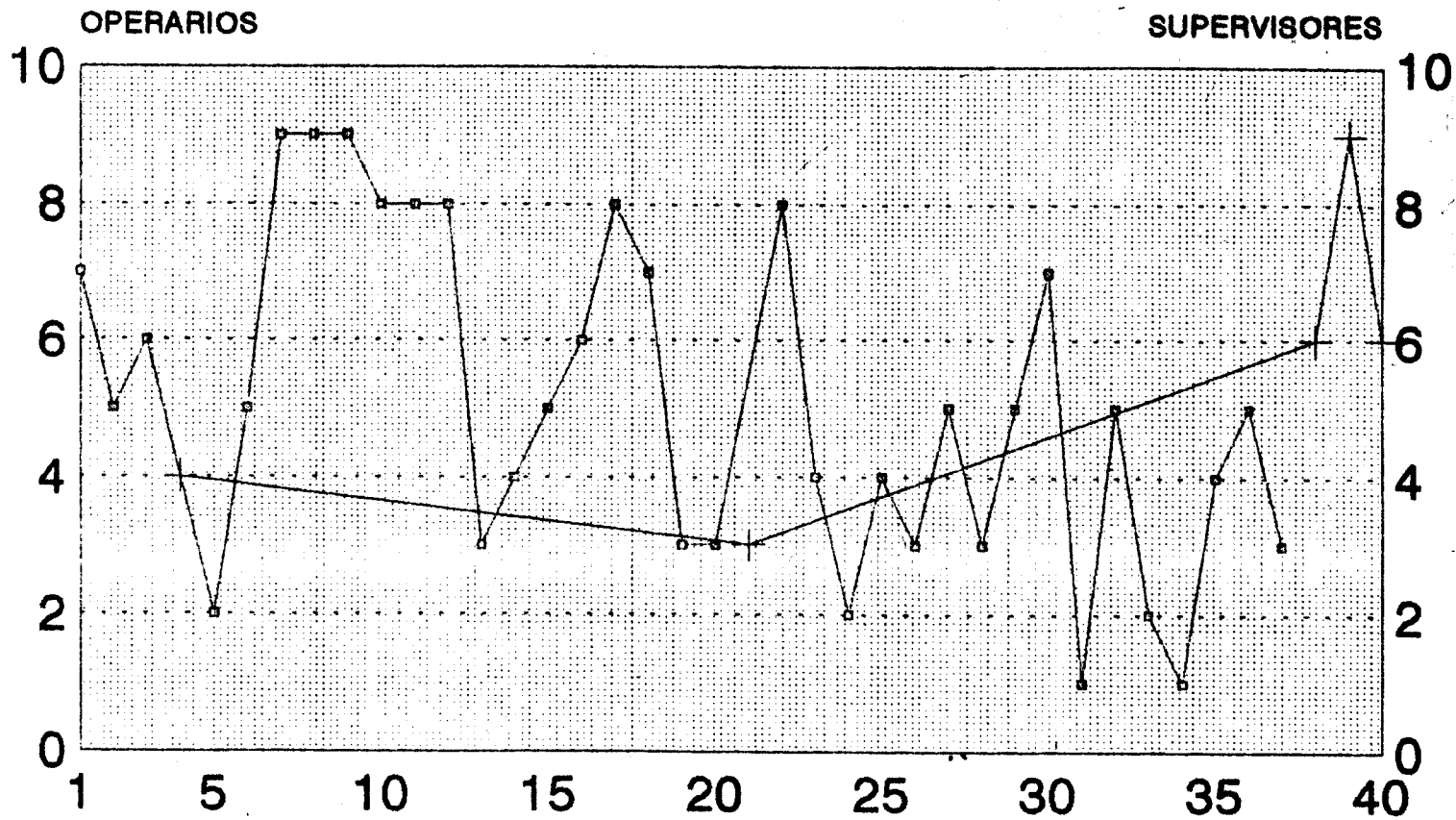


En el Cuadro No. 4 y su Figura correspondiente, se muestra la percepción de **Claridad** de los Operarios y Supervisores de la empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.

**CUADRO No. 4**

No. DE OPER./ SUPER.	OPERARIO	SUPERVISOR
1	7	
2	5	
3	6	
4		4
5	2	
6	5	
7	9	
8	9	
9	9	
10	8	
11	8	
12	8	
13	3	
14	4	
15	5	
16	6	
17	8	
18	7	
19	3	
20	3	
21		3
22	8	
23	4	
24	2	
25	4	
26	3	
27	5	
28	3	
29	5	
30	7	
31	1	
32	5	
33	2	
34	1	
35	4	
36	5	
37	3	
38		6
39		9
40		6

# PERCEPCION DE CLARIDAD EN I.D.S.A.



○ OPERARIOS + SUPERVS.

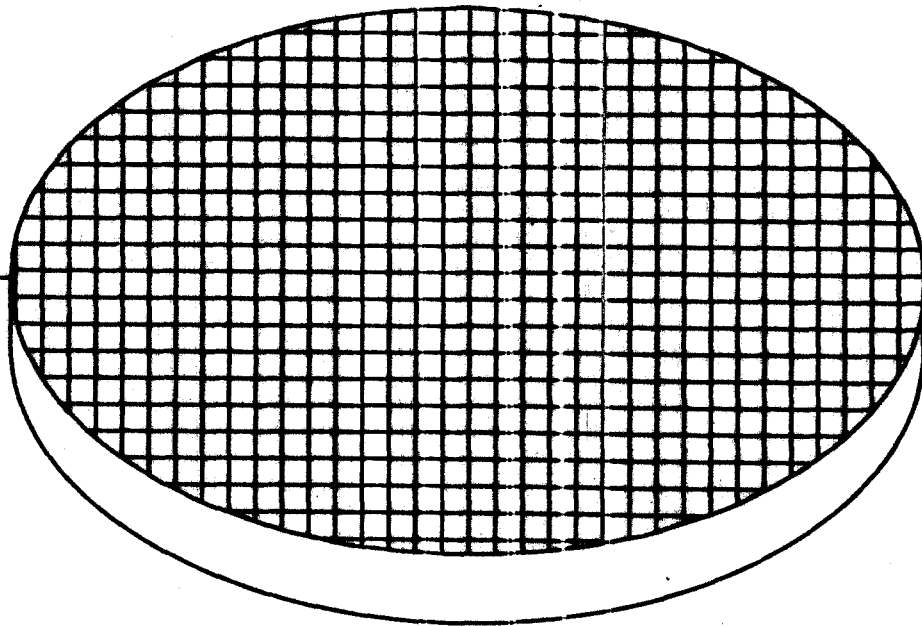
A continuación se hace referencia en el Cuadro No. 5 y sus Figuras correspondientes ( 5, 6, 7, 8 y 9 ) a los **Datos Demográficos** de la muestra representativa extraída de la empresa Industrial Deshidratadora S.A de C.V.

**CUADRO No. 5**

<b>DATOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>SEXO</b>	
<b>MASCULINO</b>	40
<b>EDAD</b>	
16 - 25	5
26 - 35	21
36 - 45	10
46 - MAS	4
<b>EDO. CIVIL</b>	
<b>CASADO</b>	32
<b>SOLTERO</b>	5
<b>UNION LIBRE</b>	3
<b>ESCOLARIDAD</b>	
<b>PRIMARIA</b>	21
<b>SECUNDARIA</b>	15
<b>PREPARATORIA</b>	2
<b>TECNICA</b>	2
<b>ANTIGUEDAD</b>	
2 - 5	13
6 - 10	7
11 - MAS	20

# SEXO

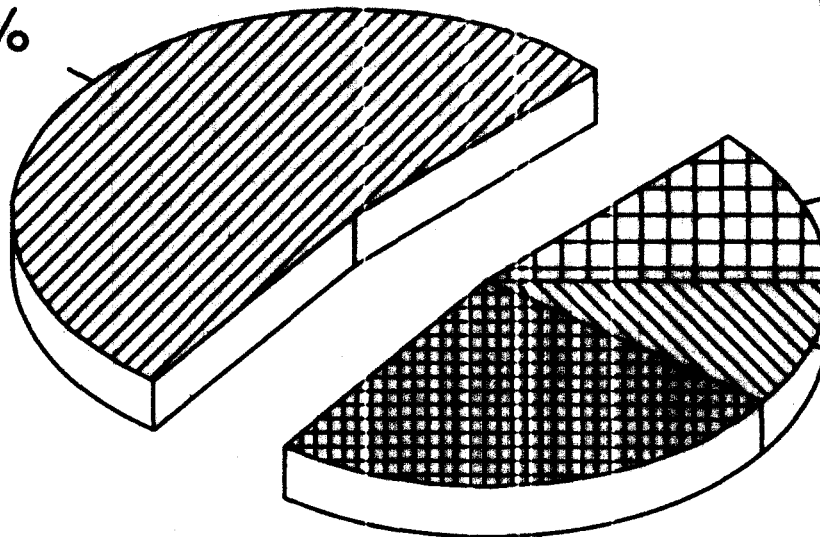
MASCULINO  
100%



TOTAL = 40 TRABAJADORES

# EDAD

26 - 35  
53%



16 - 25  
13%

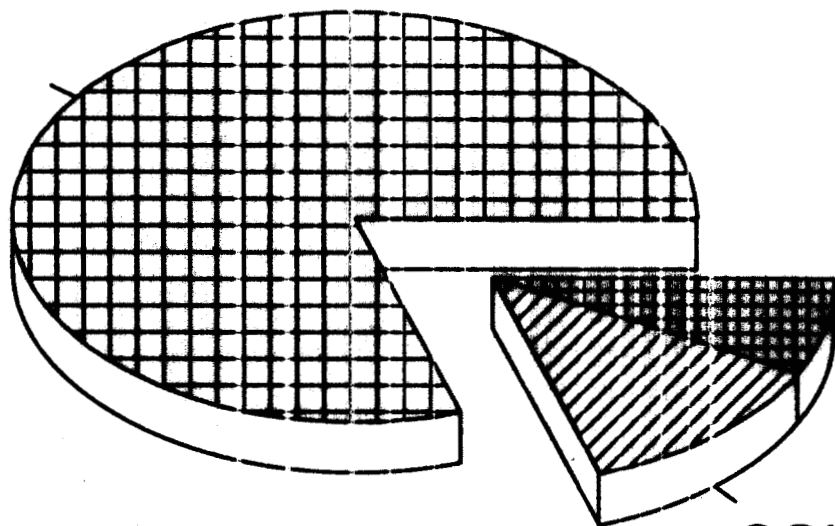
46 - más  
10%

36 - 45  
25%

TOTAL= 40 TRABAJADORES

# ESTADO CIVIL

**CASADO**  
80%

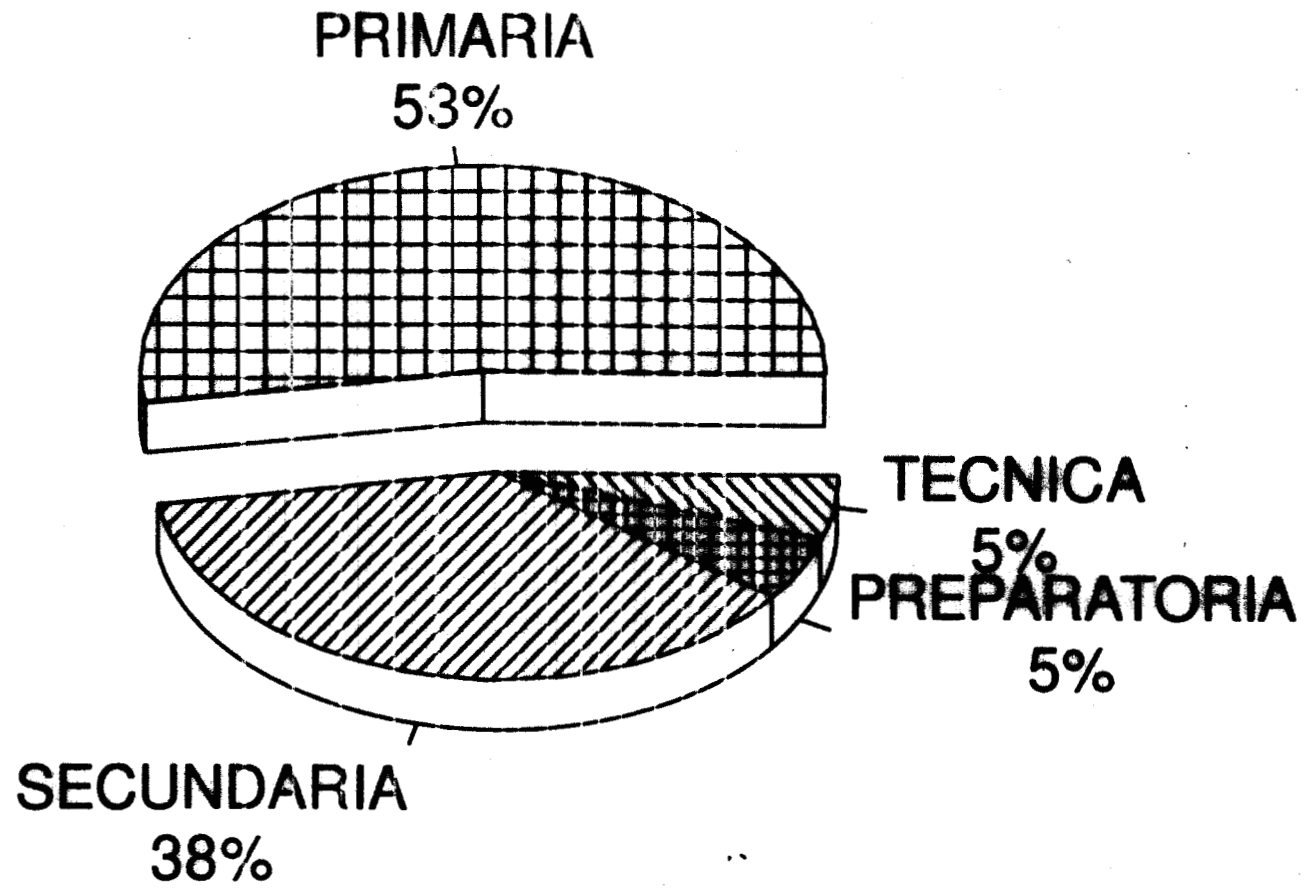


**UNION LIBRE**  
8%

**SOLTERO**  
13%

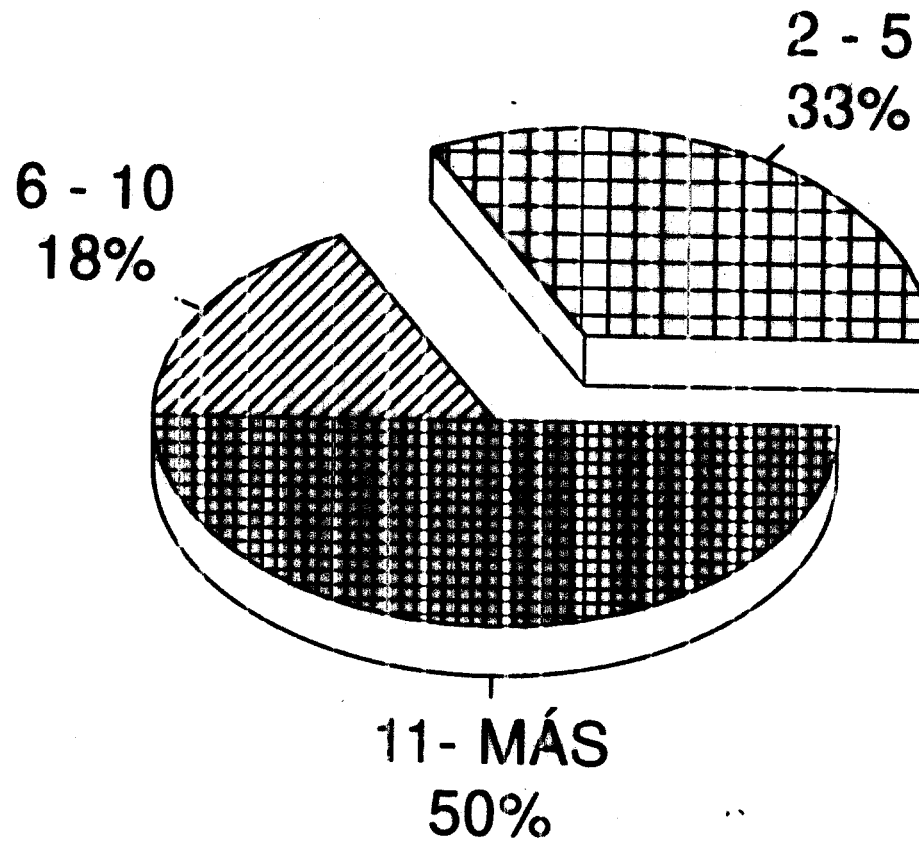
**TOTAL = 40 TRABAJADORES**

# ESCOLARIDAD



TOTAL = 40 TRABAJADORES

# ANTIGÜEDAD



TOTAL = 40 TRABAJADORES



## VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

### ANALISIS POR SUBESCALAS

En este punto se realiza una interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las subescalas del WES, con base en la percepción que obtuvimos del perfil del clima laboral existente en la empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.

#### COMPROMISO

Esta subescala mide hasta qué punto los individuos se sienten comprometidos en su trabajo.

El promedio en esta subescala 6.05, muestra que los trabajadores de esta empresa, cumplen con su trabajo poniendo esfuerzo y dedicación en él, según este resultado creemos que ellos consideran que vale la pena trabajar en esta empresa por que el trabajo que realizan les resulta interesante.

#### COHESION

Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

En el promedio obtenido en esta subescala 5.05, se encuentra que es importante para los trabajadores que se establezcan relaciones cordiales entre ellos; les resulta importante mantener buenas relaciones ya que cuando se presentan conflictos repercuten en el desempeño de su trabajo. Lo anterior se refleja en algunos aspectos de su comportamiento como lo es el convivir

durante su horario de comida, así como las reuniones realizadas fuera de su horario de trabajo.

### **APOYO DEL SUPERVISOR**

Se refiere al apoyo y estímulo que proporciona el supervisor a sus subordinados.

En esta dimensión se obtuvo un puntaje del 3.625, lo que significa que los supervisores de esta empresa quizá dan poco apoyo y estímulos a los trabajadores a su cargo, es decir, que probablemente no les dan confianza para externar sus inconformidades, les exigen más de lo que pueden aportar, además de no interesarse en sus problemas personales y físicos.

### **AUTONOMIA**

Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

El 4.025, representa el grado de autonomía que se percibe en la empresa, con este resultado nos podemos dar cuenta que los trabajadores tienen que acatarse solamente al trabajo que se les asigna, no se les da iniciativa para tomar sus propias decisiones y como se observó en la subescala anterior, los supervisores no apoyan lo suficiente a los trabajadores como para aprender cosas nuevas, aunque éstas tengan relación con su actividad.

## ORIENTACION A LA TAREA

Evalua hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

En este aspecto del clima laboral se obtuvo un puntaje del 6.050; lo cual se debe principalmente a la atención que ponen los trabajadores al desempeñar su trabajo, además de la eficiencia, empeño y responsabilidad con que lo realizan. Consideramos que lo anterior también es consecuencia de las políticas establecidas en esta empresa, dentro de éstas se pueden mencionar la puntualidad, la eficacia y el cumplimiento de sus tareas en el tiempo y lugar asignados.

## PRESION

Se basa en la presión que ejercen los supervisores sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Esta subescala está representada por 4.75, lo que consideramos significa que no existe una presión constante hacia los trabajadores por parte de sus supervisores, esto no representa que ellos tengan posibilidad de descuidar sus labores; ya que como se mencionó en la anterior subescala, los trabajadores son eficaces y eficientes en el desempeño de su trabajo, es decir, pueden terminar tranquilos y sin presiones el trabajo que se les asigne.

## CLARIDAD

Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

La evaluación de esta subescala nos arroja un promedio de 5.125, esto representa que es posible que en la empresa las actividades que se realizan llevan una planeación así como una organización, lo anterior no es suficiente ya que las políticas y reglamentos no son muy explícitos, esto se refiere al desconocimiento que en ocasiones los trabajadores tienen respecto a cuáles son sus derechos y obligaciones exactamente; como se mencionó en la subescala de apoyo del supervisor, él se mantiene indiferente ante la reafirmación de estos conocimientos.

## CONTROL

Se refiere a los reglamentos y a las presiones que pueden utilizar los supervisores para controlar a sus empleados.

El 6.6 en este factor, es el que ha obtenido mayor puntuación en esta investigación, esto nos representa que en la organización existe un alto interés en mantener un estricto apego a seguir políticas y reglamentos aunque los trabajadores no tengan la claridad suficiente de los mismos, a pesar de esto no es necesario que los supervisores estén checando de cerca a los trabajadores, ya que el desempeño de su trabajo probablemente lo realizan eficientemente sin que sea necesario mantenerlos vigilados.

## **INNOVACION**

Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

En esta subescala se obtuvo un promedio de 5.25, lo que representa que en esta organización los procedimientos de trabajo ya están establecidos, por lo que no se permite realizar ningún cambio en la rutina y forma de trabajo. Las nuevas ideas que se llegan a presentar son siempre puestas en práctica por la dirección primeramente sin que los trabajadores puedan dar opinión alguna al respecto según se percibe, así los procedimientos se mantienen iguales y no presentan ningún cambio.

## **AMBIENTE FISICO**

Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados.

En este aspecto se encontró que el ambiente físico que existe en esta empresa representa un 4.275 de las respuestas positivas del total de la muestra, esto nos refleja que el lugar de trabajo presentan algunas condiciones adversas como lo es el excesivo calor que hay, por lo que es necesaria una ventilación adecuada. También se pueden detectar algunos aspectos favorables como lo es la buena iluminación que prevalece, así como el espacio y el orden existente en el lugar de trabajo, situación que probablemente se presente con el objeto de cumplir reglamentos, como lo son la limpieza y el orden.

## ANALISIS GENERAL

Después de haber realizado un análisis detallado de las subescalas que conforman el WES, obtuvimos como resultado el perfil del clima laboral de la empresa Industrial Deshidratadora S.A. de C.V.

Esta empresa debe aprovechar la cohesión que existe entre sus trabajadores para que mejoren aún más sus relaciones de trabajo, esta característica está unida a la necesidad que tienen los empleados por trabajar.

Actualmente el control que se debe ejercer hacia el personal es mayor debido a la inestabilidad que existe en el país; además principalmente, por la seguridad y estabilidad de la organización no es recomendable tener conflictos laborales que perjudiquen la imagen y rendimiento de la misma. Los administradores deberán buscar las condiciones más favorables para el buen desempeño y manejo de la organización y una herramienta para lograrlo es el mantener bajo control todo los factores que participan en la empresa; con lo anterior podemos corroborar que el control utilizado de una forma adecuada resulta benéfico para la organización.

Consideramos con base en los resultados obtenidos lo siguiente:

a) En esta empresa quizá no se tiene un total conocimiento de las políticas y reglamentos a seguir en lo referente a los derechos y oportunidades que tienen los trabajadores; en lo que respecta a las rutinas y procedimientos de trabajo, éstas sí se presentan claras, consideramos que este desconocimiento es debido a que no le ha sido posible a la empresa hechar a andar los mecanismos o instrumentos necesarios con los cuales se realice una difusión de las políticas de una forma adecuada.

b) Suponemos que el control que existe en la empresa se ejerce de dos formas: en lo que se refiere a los operarios el grado de control es con el fin de que se cumpla con los procedimientos existentes en la empresa y sobre los supervisores el Control es muy estricto ya que de ellos depende que el trabajo se realice en el tiempo y con las condiciones requeridas; ésto se puede corroborar en los resultados que se obtuvieron en esta subescala en el rubro de los Supervisores.

c) Es probable que los empleados se sienten comprometidos con la empresa, por que cumplen con el trabajo que se les asigna poniendo esfuerzo y dedicación en él, son responsables y no es necesario que el supervisor tenga que imponerles tiempos y actividades para que cumplan con sus obligaciones; tal vez el compromiso que ellos sienten con la empresa sea debido al tiempo

que llevan laborando aquí, ya que la mayoría de la muestra presenta una antigüedad de más de once años de prestar su servicio lo que nos lleva a creer que su trabajo les resulta interesante y atractivo por el tipo de productos que fabrican.

d) Los datos muestran que en esta empresa no se fomenta la posibilidad de adoptar nuevas ideas para propiciar un cambio o la opción de crear nuevos procedimientos de trabajo, ante esta situación es probable que la libertad de tomar decisiones sea casi nula por parte del operario, debido al tipo de trabajo que es rutinario y reglamentado por normas previamente establecidas y claramente definidas por la empresa.

e) El ambiente de trabajo que se percibe, según los datos obtenidos, esta organización, presenta aspectos desfavorables como lo son el excesivo calor que hay en el lugar debido a la falta de ventilación; pero en contraparte existen elementos favorables como lo son el espacio que se tiene, la iluminación y la limpieza que hay en el lugar, tal vez estas condiciones favorables sean implementadas para buscar conseguir un mejor rendimiento y desempeño de los operarios, resultado que redituaria un beneficio directo para la empresa.

Es importante hacer notar que al personal de oficina no se le dió participación en este análisis debido a que ellos tienen una percepción totalmente diferente del clima laboral en que están inmersos; son circunstancias totalmente diferentes las que



existen de un lugar a otro ( trabajar con una computadora a trabajar con una máquina deshidratadora ) y tratar de generalizar las opiniones, daría como consecuencia resultados falsos en esta investigación.

## CONCLUSION

Para todas las organizaciones es muy importante permanecer en el mercado y obtener el mayor grado de utilidades posible, para ésto es necesario que se lleve lo más adecuadamente posible la administración de la misma; esto no es fácil, para lograrlo es necesario tener un conocimiento de los alcances y limitaciones, así como de los puntos fuertes y débiles que tiene la organización en los recursos con los que cuenta.

Por otra parte para los trabajadores es indispensable el tener un empleo para satisfacer sus necesidades, es así que procura mantenerlo con su buen desempeño y dedicación, de no ocurrir ésto resultaría necesario para las organizaciones mantener un estricto control de las actividades que se realizan en el interior de las mismas.

De la integración de las necesidades que tiene por una parte la organización y por otra el trabajador, surge la conveniencia de mantener un clima laboral adecuado para el buen desarrollo de ambas partes.

En esta época de gran competencia, la calidad y la excelencia son factores de gran trascendencia en todas las áreas y en esta que es la productiva es conveniente estar actualizados en el adecuado manejo y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta toda empresa.

## SUGERENCIAS

Después de haber realizado el análisis de los resultados de este trabajo, como investigadoras consideramos conveniente aportar las recomendaciones que en este punto presentamos. El propósito de nuestras sugerencias es dar a conocer el perfil general del Clima Laboral que percibimos de su Organización.

a) Realizar una revisión del apoyo que proporcionan los supervisores hacia los trabajadores a su cargo. Debido al puntaje tan bajo ( es el más bajo de todas las subescalas ) que se obtuvo en la evaluación.

b) Reafirmar el conocimiento de políticas y reglamentos existentes en la organización, principalmente en lo concerniente a los derechos y oportunidades que tienen los trabajadores, esto es, darles principalmente a conocer datos como: prestaciones, apoyos, estímulos, recompensas, etc; que sean aplicables en general a todos los trabajadores, que sean difundidas en un lenguaje claro, sencillo y flexible, así como ser dadas a conocer antes de su aplicación a todo el personal.

c) Consideramos que los operarios se sienten comprometidos con la empresa, este es un punto que la Dirección puede aprovechar, ya que ellos se sienten a gusto en su lugar de trabajo, con lo que la organización podría dar más opción a la participación y por lo tanto generar con ello el crecimiento de

la misma; es conveniente recordar que el trabajador busca hacer más accesible su labor e idea formas que si se dieran a conocer podrían redituvar beneficio en ambas partes.

d) Para fomentar la participación consideramos que es necesario el apoyo del supervisor así como el ofrecer estímulos o recompensas por su participación en su desarrollo personal y organizacional.

e) Un punto que podría considerarse ser aprovechado, se refiere a las buenas relaciones que los trabajadores mantienen en el interior de la empresa y la antigüedad que tienen los operarios laborando, lo cual da como resultado dedicación al trabajo sin necesidad de tanta presión; también es importante considerar que se trata de personal relativamente joven con lo que se podrían obtener mejores resultados en la aplicación de sus recursos humanos, materiales y financieros en favor de la organización.

f) En lo que respecta al ambiente físico sería importante tratar de disminuir el calor existente o implementar un sistema de ventilación adecuado en el área de trabajo.

Es importante reafirmar que las presentes recomendaciones se hacen solamente con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas; así la perspectiva que se tiene no es tan

amplia como para afirmar que en realidad esa es la situación que prevalece en la empresa. Nos permitimos ofrecer estas sugerencias sin saber que lo que nosotros proponemos, tal vez ya sea aplicado en esta organización.

## B I B L I O G R A F I A

- \*\* A. KOLB, DAVID. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES:  
PROBLEMAS CONTEMPORANEOS, ED. PRENTICE - HALL  
HISPANOAMERICANA, 2a. ED.**
- \*\* BRUNET, LUC. EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES,  
DEFINICION, DIAGNOSTICO Y CONSECUENCIAS, ED. TRILLAS,  
MEXICO 1987.**
- \*\* DE LUCAS ORTUETA, RAMON. TECNICAS DE DIRECCION DE  
PERSONAL ( MANUAL DE PERSONAL ), ED. LIMUSA, 1988, 7a.  
REIMP.**
- \*\* KEITH, DAVIS, PH. D. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL  
TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ED. Mc GRAW -  
HILL, 7a. ed.**
- \*\* KERLINGER, FREDERICK. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO:  
TECNICAS Y METODOLOGIA, ED. INTERAMERICANA, MEXICO 1975.**
- \*\* LAZZARO, VICTOR. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, UN MANUAL  
PARA LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA, ED. DIANA, 2a. ed.**

\*\* MONTAÑO, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION, ED.  
TRILLAS, MEXICO 1988.

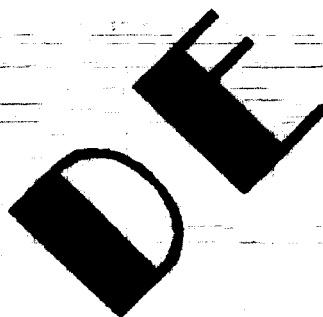
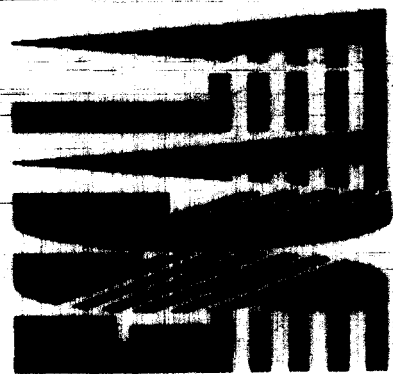
152750

\*\* MOOS, RUDOLPH. "WORK ENVIRONMENT SCALE MANUAL", PALO  
ALTO CALIFORNIA: CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, 1981.

\*\* STEPHEN, P. ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.  
CONCEPTOS, CONTROVERSIAS Y APLICACIONES, ED. PRENTICE -  
HALL, 3a. ed.

**ANEXOS**





# AMBIENTE LABORAL

\*\* CUESTIONARIO ORIGINAL.

## **INSTRUCCIONES:**

DESPUÉS DE LEER CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA, CONTESTE 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. Los empleados ponen 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 planeadas.
18. Los empleados pueden usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desean.
19. Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es extremadamente buena.
21. Muchos de los empleados sólo asisten para cumplir con su horario de trabajo.
22. Los empleados se interesan por sus compañeros.

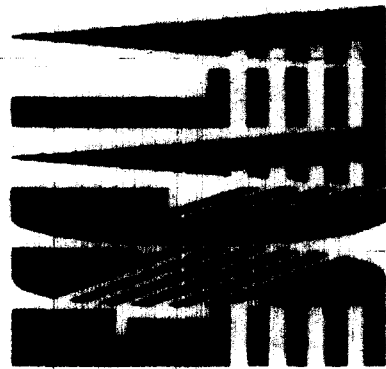
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. Raramente las cosas se dejan para mañana.
26. Los empleados no tienen posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que los empleados sigan 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. Los empleados están orgullosos 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. Los empleados usan 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. Los empleados ponen mucho esfuerzo en lo que hacen.
42. Los empleados expresan francamente lo que sienten.
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 los empleados.
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 tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
51. Pocos empleados se prestan como voluntarios.
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 qué 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 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. Los empleados aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionados con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.

67. Las prestaciones se les 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 empleado 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. Los empleados parecen ser bastante ineficientes.
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 movidoso en el lugar de trabajo.
80. Los muebles están usualmente bien arreglados.
81. El trabajo es muy interesante.
82. A menudo los empleados causan 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. Los empleados regularmente llegan tarde a trabajar.
86. Los empleados tienen 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

<b>SEXO</b>	a) Masculino    b) Femenino ( )                    ( )
<b>EDAD</b>	a) 16-25    b) 26-35    c) 36-45    d) 46 o más ( )            ( )            ( )            ( )
<b>ESTADO CIVIL</b>	a) Casado    b) Soltero    c) Otro _____ ( )            ( )            ( )
<b>ESCOLARIDAD</b>	a) Primaria ( )            b) Secundaria ( ) c) Preparatoria ( )    d) Técnica ( ) e) Licenciatura ( )    f) Otra ( ) _____
<b>ANTIGUEDAD</b>	0-1 ( )    2-5 ( )    6-10 ( )    11 ó más ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



DE

# AMBIENTE LABORAL

\*\* CUESTIONARIO MODIFICADO.

## **INSTRUCCIONES:**

DESPUÉS DE LEER CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA, CONTESTE 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 trabajador.
3. Los supervisores les hablan cordialmente a los trabajadores.
4. En esta empresa, pocos trabajadores tienen responsabilidades importantes.
5. Los trabajadores ponen 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 trabajadores que hacen algo bien.
14. Los trabajadores 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 planeadas.
18. Los trabajadores pueden usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desean.
19. Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es extremadamente buena.
21. Muchos de los trabajadores sólo asisten para cumplir con su horario de trabajo.

22. Los trabajadores se interesan por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus trabajadores.
24. Los trabajadores son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. Raramente las cosas se dejan para mañana.
26. Los trabajadores no tienen posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que los trabajadores sigan 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. Los trabajadores están orgullosos de pertenecer a la empresa.
32. Los trabajadores muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los trabajadores.
34. Los trabajadores usan 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 superisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los trabajadores.
39. La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
41. Los trabajadores ponen mucho esfuerzo en lo que hacen.
42. Los trabajadores expresan francamente lo que sienten.
43. Los supervisores a menudo critican a los trabajadores sobre cosas sin importancia.
44. Los supervisores alientan a los trabajadores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para los trabajadores.
46. No hay presiones de tiempo.
47. Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los trabajadores.
48. Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
49. Los mismos métodos de trabajo se han trabajado desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
51. Pocos trabajadores se prestan como voluntarios.
52. Los trabajadores a menudo comen juntos.
53. Los trabajadores generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Los trabajadores 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 trabajadores a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están checando de cerca a los trabajadores.
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 esta empresa.
62. Los trabajadores que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus trabajadores.
64. Los trabajadores aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionados con el trabajo.

65. Los trabajadores trabajan muy duro.
66. Los trabajadores pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
67. Las prestaciones se les explican claramente a los trabajadores.
68. A menudo los supervisores ceden a la presión de los trabajadores.
69. Las cosas tienden a permanecer iguales.
70. A veces se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el trabajador labore tiempo extra.
72. Los trabajadores a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los trabajadores comentan sus problemas personales con los supervisores.
74. Los trabajadores trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. Los trabajadores parecen ser bastante ineficientes.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los trabajadores 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 los trabajadores causan problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente defienden a sus trabajadores.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir metas de trabajo futuras.
85. Los trabajadores regularmente llegan tarde a trabajar.
86. Los trabajadores tienen que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores alientan a los trabajadores a ser limpios y ordenados.
88. Si un trabajador 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

<b>SEXO</b>	a) Masculino    b) Femenino (   )                    (   )
<b>EDAD</b>	a) 16-25    b) 26-35    c) 36-45    d) 46 o más (   )            (   )            (   )            (   )
<b>ESTADO CIVIL</b>	a) Casado    b) Soltero    c) Otro _____ (   )            (   )            (   )
<b>ESCOLARIDAD</b>	a) Primaria (   )            b) Secundaria (   ) c) Preparatoria (   )    d) Técnica (   ) e) Licenciatura (   )    f) Otra (   ) _____
<b>ANTIGUEDAD</b>	0-1 (   )    2-5 (   )    6-10 (   )    11 ó más (   )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# DE RESULTADOS

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

A continuación se presenta la plantilla utilizada para la tabulación de los resultados; este instrumento se elaboró con la ayuda de la hoja de respuestas, sombreando los espacios de los cincuenta y seis reactivos directos en la opción de falso y los treinta y cuatro reactivos indirectos sombreados en la parte destinada para la opción de cierto, de esta manera se pudieron tabular solamente los resultados que nos aportaban la información deseada.

De esta manera, con la ayuda de esta plantilla se pudieron obtener los resultados y dar la interpretación de los mismos.



# TEST DE INTELIGENCIA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	CIERTO
10	11	12	13	14	15	16	17	18	FALSO
19	20	21	22	23	24	25	26	27	CIERTO
28	29	30	31	32	33	34	35	36	FALSO
37	38	39	40	41	42	43	44	45	CIERTO
46	47	48	49	50	51	52	53	54	FALSO
55	56	57	58	59	60	61	62	63	CIERTO
64	65	66	67	68	69	70	71	72	FALSO
73	74	75	76	77	78	79	80	81	CIERTO
82	83	84	85	86	87	88	89	90	FALSO
91	92	93	94	95	96	97	98	99	CIERTO
100	101	102	103	104	105	106	107	108	FALSO

TABULADOR GENERAL.

	SEXO		EDAD				ESTADO CIVIL			ESCLAR.	
	! MASC. !	! FEM. !	! 16-25 !	! 26-35 !	! 36-45 !	! 46 o mas !	! CASADO !	! SOLTERO !	! OTRO !	! PRIMARIA !	! SECUN. !
1	x			x			x			x	
2	x			x				x			x
3	x			x			x			x	
4	x				x		x				x
5	x			x			x				
6	x			x				x		x	
7	x			x			x			x	
8	x			x			x				x
9	x			x			x			x	
10	x					x		x			
11	x			x			x				x
12	x			x			x			x	
13	x				x				x	x	
14	x		x					x			x
15	x		x				x				x
16	x				x				x	x	
17	x				x		x			x	
18	x			x			x			x	
19	x			x			x			x	
20	x			x			x			x	
21	x					x	x			x	
22	x				x		x				x
23	x					x	x			x	
24	x				x			x		x	
25	x			x			x				x
26	x		x						x		x
27	x			x			x			x	
28	x				x		x			x	
29	x			x			x				x
30	x			x			x			x	
31	x			x			x				x
32	x				x		x				x
33	x			x			x			x	
34	x			x			x				x
35	x			x			x			x	
36	x		x				x				x
37	x		x				x				x
38	x					x	x				x
39	x				x		x			x	
40	x				x		x			x	
Tot.!	40	0	5	21	10	4	32	5	3	21	15



!COMPROM.	!COMISION	!A. DEL SUP.	!AUTONOMIA!	!O.A LA TAR.	!PRESION	!CLARIDAD	!CONTROL	!INNOVAC.	!AMB. FIS.	!											
6	7	8	6	8	3	7	9	6	5	65											
3	2	1	1	4	7	5	6	2	2	33											
6	6	5	3	8	6	6	8	6	5	59											
6	4	2	3	5	6	4	8	4	4	46											
4	0	1	4	2	3	2	5	7	3	31											
2	5	0	3	4	3	5	8	3	3	36											
7	5	5	4	6	7	9	8	7	6	64											
8	7	8	5	8	6	9	7	6	7	71											
7	5	5	4	7	8	9	8	7	6	66											
7	6	6	3	7	8	8	8	7	5	65											
9	8	7	6	8	4	8	9	8	5	72											
7	5	5	4	8	7	8	7	7	5	63											
6	4	1	5	9	6	8	7	8	4	53											
5	4	0	4	8	8	4	7	7	4	51											
6	4	0	4	9	8	5	8	7	5	56											
6	3	6	4	7	5	6	8	6	5	56											
6	3	6	4	8	3	8	9	6	6	59											
6	6	3	3	6	4	7	7	4	5	51											
4	4	8	5	6	6	5	8	6	4	54											
4	4	5	5	5	4	4	6	4	2	44											
6	5	6	2	4	5	5	6	5	5	47											
8	6	7	4	8	2	8	6	5	7	61											
9	3	1	6	6	4	4	7	6	5	51											
6	7	1	1	6	6	2	6	2	1	38											
7	7	1	2	6	5	4	5	6	2	45											
8	5	2	5	8	4	3	3	6	5	49											
7	6	1	4	7	4	5	6	3	4	47											
5	5	0	5	6	5	3	3	2	2	36											
8	7	2	6	6	3	5	5	6	4	52											
5	6	4	4	6	4	7	6	5	3	50											
7	5	1	5	3	5	1	6	5	3	50											
5	5	7	5	7	4	5	4	1	6	38											
5	4	2	1	3	4	2	6	4	1	49											
7	8	1	3	5	3	1	4	6	1	27											
5	6	0	3	5	4	1	4	4	3	40											
5	5	9	5	5	4	4	5	3	2	37											
7	6	2	5	3	5	5	8	2	6	53											
7	5	4	5	5	2	3	4	5	7	47											
7	4	7	6	7	3	6	9	6	7	55											
7	5	5	4	5	2	6	7	6	4	66											
7	5	5	4	5	2	6	7	6	4	51											
!	242	!	202	!	145	!	161	!	244	!	190	!	205	!	264	!	210	!	171	!	2034

## NOTAS FINALES

1. " **Concepciones del clima** ", En: **El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias**, Brunet, Luc, México, Editorial Trillas, 1987, págs. 11 a 27.
2. " **Environmental variation in studies of organizational behavior** ", En: **Psychological Bulletin**, Forehand y Gilmer, 1964, págs. 361 a 382.
3. " **Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction** ", En: **Personnel Psychology**, Friedlander y Margulies, 1969, págs. 171 a 183.
4. " **Organizational climate as a function of personal and organizational variables** ", En: **Journal of applied psychology**, Gavin, 1975, págs. 135 a 139.
5. " **Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance** ", En: **Organizational behavior and human performance**, Lawler, 1974, págs. 139 a 155.
6. " **The human organization** ", Likert, R., Nueva York, Editorial Mc Graw-Hill, 1967.
7. " **Motivation and organizational climate** ", Litwin y Stringer, Harvard Business School, 1968.
8. " **Achievement motivation and industrial climates** ", En: **Organizational climate; Explorations of a concept**, Meyer, Boston Harvard Business School, 1968, págs. 35 a 65.
9. " **Organization structure, organizational climate, and group structure: and explanatory study of their relationships in two British manufacturing companies** ", En: **Occupational psychology**, Payne, 1971, págs. 45 a 56.
10. " **The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction** ", En: **Organizational behavior and human performance**, Pritchard y Karasick, 1973, págs. 126 a 146.
11. " **Individual differences and organizational climates. The research plan and questionnaire developmen** ", En: **Personnel psychology**, Schneider y Bartlett, 1968, págs. 323 a 332.
12. " **Organizational effectiveness: a behavioral view**, Goodyear Publishing, Steers, California, 1977.
13. " **The organizational climate of schools** ", Halping, Chicago, University of Chicago, 1963.

14. " Productividad ", En: **Administración de la Producción**, Montaña, Agustín, México, Editorial Trillas, 1988, págs. 23 a 30.
15. " **Normas y Reglamentos** ", En: **Técnicas de Dirección de Personal ( Manual de Personal )**, De Lucas, Ramón, México, Editorial Limusa, 1988, págs. 19 a 23 y 395 a 402.
16. "**Investigación del comportamiento; Técnicas y metodología** ", Kerlinger, Frederick, México, Editorial Interamericana, 1975, págs. 773.
17. "**Work Environment Scale Manual** ", Moos, Rudolph, Palo Alto California: Consulting Psychologists Press, 1981.

A ti UAMI :

Mil Gracias Por todo  
lo que nos has dado y  
sobre todo por los conocimientos  
que nos has transmitido dia  
con dia, con tan solo haber  
Pertenecido a ti.

Jaquelin y Martha Elena.  
89335766 90333543

22- XI-97.