

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Economía  
Licenciatura en Administración**

**"LA INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA  
INDUSTRIA METAL-MECANICA DE LA ZONA DE  
IZTAPALAPA"**

Tesina que presentan para obtener Título de Licenciado en  
Administración:

**ATZIRI ALVAREZ OSORIO  
PATRICIA HERNANDEZ REYES  
MARTHA IGLESIAS ISLAS**

Asesora:  
Lic. Alma Patricia Aduna Mondragón



México, D.F., Diciembre de 1993

# INDICE

|   | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION.....   | 1    |
| MARCO TEORICO.....  | 3    |
| I. TEORIAS QUE EXPLICAN EL COMPORTAMIENTO<br>AUTONOMO O DEPENDIENTE DEL INDIVIDUO.....        | 3    |
| 1. Teoría de la Personalidad.....   | 3    |
| 1.1 Factores que influyen en el<br>desarrollo de la personalidad.....                         | 4    |
| 1.1.1 Genetica.....   | 4    |
| 1.1.2 Ambiente.....   | 4    |
| 1.1.3 Factores culturales y<br>sociales.....  | 4    |
| 1.1.4 Factores de situación.....  | 5    |
| 1.2 Personalidad y Organización.....  | 6    |
| 2. Teorías de la Administración.....  | 7    |
| 2.1 Teoría clásica.....   | 7    |
| 2.2 Modelo de Relaciones Humanas.....   | 8    |
| 2.3 Modelo de Recursos Humanos o<br>Teoría Moderna.....                                       | 8    |
| 3. Teoría X y Y.....  | 9    |
| II. IMPORTANCIA DE LA ACTITUD AUTONOMA<br>DE LOS TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO<br>LABORAL..... | 10   |
| 1. Autodeterminación y Autonomía.....   | 10   |
| 2. Cultura Organizacional.....  | 10   |
| 3. Método de Diagnóstico para el<br>enriquecimiento laboral.....                              | 12   |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| METODOLOGIA.....                    | 14 |
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 14 |
| II. HIPOTESIS.....                  | 14 |
| III. DEFINICION DE VARIABLES.....   | 15 |
| IV. ESCENARIO.....                  | 16 |
| V. SUJETOS.....                     | 18 |
| VI. DESCRIPCION DEL WES.....        | 19 |
| VII. PROCEDIMIENTO.....             | 21 |
| RESULTADOS.....                     | 22 |
| 1. Operarios en General.....        | 22 |
| 2. Operarios Hombres.....           | 23 |
| 3. Operarios Mujeres.....           | 23 |
| 4. Supervisores.....                | 24 |
| RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... | 26 |
| GRAFICAS Y ANEXOS.....              | 32 |
| BIBLIOGRAFIA.....                   | 46 |

## INTRODUCCION

El propósito de este estudio, es establecer una tipología de empresas del área de Iztapalapa del giro metal-mecánico a fin de determinar el clima laboral que se percibe y el efecto que éste causa en la productividad, ya que el conocerlo puede ser un recurso para ayudar a mejorar la vida de los trabajadores y a lograr el éxito de la organización.

Para el alcanzar nuestro objetivo utilizamos el instrumento de medición conocido como WES (escala de clima laboral), elaborado por Rudolf H. Moos en la Universidad de Palo Alto California, en el año de 1974; está integrado por 10 subescalas que a su vez se clasifican en tres dimensiones, de las cuales trataremos de manera más amplia la subescala que corresponde a autonomía.

Es conveniente resaltar que nuestra investigación es del tipo exposfacto, ya que las variables no se pueden controlar.

Para la realización del proyecto se analizó una muestra de treinta operarios y tres supervisores de la Empresa EPEC, S.A., orientada a la manufactura de enfriadores de cervezas y refrescos.

Lo referente a marco teórico fue desarrollado por el método inductivo.

Posteriormente se describe el escenario, sujetos y procedimiento de la investigación.

Los resultados se representan a través de gráficas que son comentadas y analizadas para facilitar su interpretación.

Finalmente se presentan recomendaciones y conclusiones, tratando de que sean congruentes con la realidad de las empresas mexicanas y factibles de ser aplicadas en el contexto cultural, social y político de nuestro país.

# MARCO TEORICO

## I. TEORIAS QUE EXPLICAN EL COMPORTAMIENTO AUTONOMO O DEPENDIENTE DEL INDIVIDUO

### 1. *Teoría de la personalidad*

La teoría de la personalidad trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana. Así tenemos que cada persona tiene características comunes que son el resultado de factores biológicos y ambientales. De igual modo, la existencia o pertenencia de cada persona en una estructura cultural o de grupo establece aspectos comunes inherentes al grupo.

Cada persona es también singular como resultado de la interacción de numerosos encuentros, tensiones, conceptos, habilidades, actitudes y experiencias.

La personalidad se puede definir como "las características y las conductas de un individuo, organizadas de tal suerte que reflejen el ajuste singular que dicha persona tiene en su ambiente".

Aunque existe una base biológica de la personalidad, su desarrollo específico es también un producto de los ambientes social y cultural.

## 1.1 Factores que Influyen en el Desarrollo de la Personalidad

### 1.1.1. GENETICA

Hay ciertos rasgos y características de las personas que se heredan a través del proceso genético, tales como: 1) estructura física, 2) reflejos, 3) impulsos innatos, 4) inteligencia y 5) temperamento.

### 1.1.2. AMBIENTE

El efecto del ambiente sobre una persona es, sumamente poderoso. Adquiere rasgos a través de su interacción con otras personas y de manera más amplia por la cultura que lo rodea durante su crecimiento.

### 1.1.3. FACTORES CULTURALES Y SOCIALES

También los factores culturales y sociales contribuyen a modelar la personalidad del individuo. La cultura consiste en las

creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente y que se transmiten de generación en generación. Algunos elementos de cultura incluyen: lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres. Debido a estos atributos diferentes, los individuos que viven en ciertas culturas tienen personalidades distintas de los de otras culturas.

Entre los factores sociales más importantes se encuentra el proceso de socialización, que se inicia en la niñez, en donde es determinante la familia, el credo religioso, el origen étnico, etc.

#### 1.1.4. FACTORES DE SITUACION

La situación es el factor final que influye en la personalidad. Por situación entendemos aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura; esa coincidencia propiciará un cambio en la personalidad, como es el caso de la muerte de un familiar, el nacimiento de un hijo, etc.



## 1.2 Personalidad y Organización

Chris Argyris sostiene que las etapas normales del desarrollo humano se inician cuando el infante depende de los demás para la satisfacción de sus necesidades y tiene una conducta pasiva en contraste con los adultos que son idealmente independientes y autónomos y tienen una conducta activa.

Conforme las organizaciones formales crecen y se desarrollan, la información se centraliza, el trabajo se divide y las tareas se especializan; el individuo requiere de órdenes, recompensas y castigos; la organización necesita de individuos que reflejen características de infante dependiente y pasivo.

El impacto general de la organización formal en el individuo es: reducir su control sobre su zona de trabajo inmediato, reducir sus oportunidades para utilizar su capacidad y aumentar su dependencia y sumisión. En segundo lugar, reduce el grado en que el individuo busca ser autónomo y funcionar como adulto, adaptándose a través de reacciones que van desde el retraimiento y la falta de interés hasta la agresión. Así resulta que sin intención, las estructuras formales están diseñadas para desalentar al trabajador autónomo y activo.

Las características de la personalidad se desarrollan como resultado de actitudes que se van formando por medio de procesos perceptuales y de aprendizaje. Las formas en que la personalidad del individuo se revela a los demás es a través de sus actitudes y las opiniones que expresa.

## 2. Teorías de la Administración

### 2.1 Teoría clásica

En general podemos decir que el modelo clásico adopta los conceptos de tiempos y movimientos, los defensores de esta teoría creían que deberían detallar al obrero cada paso, cada acción, cada acto, tratándolo como una pieza mas de la máquina; posteriormente trataron de motivarlo a una mayor producción mediante la aplicación de incentivos salariales.

El modelo clásico maneja los siguientes supuestos:

- a) Lo que la gente gana por realizar su trabajo es mas importante que su trabajo mismo.
- b) Pocas personas desean estar capacitadas para realizar el trabajo que requiere de autodirección, autocontrol o creatividad.
- c) Si el trabajo es sencillo y las personas están controladas de manera rígida alcanzarán estándares de producción.

## 2.2 Modelo de Relaciones Humanas

El modelo de las Relaciones Humanas adopta y amplía el pensamiento clásico añadiéndole una dimensión humana, pues sostiene que la administración debe tratar al trabajador como una persona con necesidades, ambiciones y deseos que hay que satisfacer. En esta teoría se consideran las necesidades sociales mas importantes que el dinero.

En cuanto al papel que toma el gerente, debe orientarse a hacer que los trabajadores se mantengan informados y escuchar opiniones de sus planes, asimismo debe ayudar a la satisfacción de necesidades básicas de pertenecer y sentirse importante. De esta manera los subordinados tendrán la libertad de ejercer cierta autodirección y autocontrol en cuestiones de rutina.

## 2.3 Modelo de Recursos Humanos o Teoría Moderna

El modelo de Recursos Humanos amplía el pensamiento humanorrelacionista, sugiere que el gerente debe crear un ambiente de participación plena, así como propiciar el desarrollo continuo de autodirección y control de los subordinados, ya que con ello se propiciará el mejoramiento en operación y la satisfacción en el trabajo.

### 3. Teoría X y Y

Finalmente citaremos a la teoría X y Y por considerarla importante por su modelo de comparación de la conducta individual, cuyo autor es Douglas Mc Gregor. Aquí es fácil identificar tanto al individuo autónomo y dependiente como al de conducta infantil que no desea mas responsabilidad que la mínima requerida por su trabajo.

El tipo de individuos que la teoría identifica como X, son aquellas personas que sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible. Con ellos será necesario utilizar coerción y amenazas de castigo para lograr que trabajen; a estos sujetos les agrada totalmente ser dirigidos.

En tanto que los sujetos Y son totalmente opuestos a los X, ya que suponen que el trabajo es tan natural como el reposo o el juego, y las personas no sienten desagrado inherente a él.

Los defensores de esta corriente consideran al individuo como un ser que lucha por alcanzar ideales elevados, tales como el crecimiento personal, competencia en el trabajo y la autosatisfacción, por lo que el desafío de la organización consiste en proporcionar las condiciones apropiadas de autorrealización.

## II. IMPORTANCIA DE LA ACTITUD AUTONOMA DE LOS TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL

### 1. *Autodeterminación y Autonomía*

La pauta motivacional de la expresión de sí mismo es la que permite el logro de una ejecución del papel, en cantidad y calidad. Con esta frase se pretende mostrar de manera concreta y general, el desempeño que tendrá el hombre a quien su trabajo resulte agradable, pues no se preocupará de que el papel le exija un determinado volumen de producción de cierta calidad, toda vez que su satisfacción proviene del logro de haber expresado habilidades y de haber ejercido decisiones tomadas por él mismo.

### 2. *Cultura Organizacional*

En este punto abordaremos las 7 características que conforman la cultura organizacional, ya que el comportamiento del individuo también estará determinado por ésta, y en la medida en que se acoplen o se identifiquen sus intereses será el éxito o fracaso que logre.

Las características son:

AUTONOMIA INDIVIDUAL. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

ESTRUCTURA. Grado de normas, reglas y supervisión directa que utiliza para controlar el comportamiento de los empleados.

APOYO. Grado de ayuda que muestran los gerentes en su conjunto.

IDENTIDAD. Grado en que los empleados se identifican con la organización en su conjunto.

DESEMPEÑO-PREMIO. El grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

TOLERANCIA DE CONFLICTO. Grado de conflicto presente en las relaciones con los compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

TOLERANCIA DEL RIESGO. Grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Con base a los factores antes descritos como características de la cultura organizacional, el empleado se forma una percepción subjetiva global de la organización, en donde la cultura o personalidad de la

organización afecta el desempeño y satisfacción generales.

La satisfacción será máxima cuando haya congruencia entre las necesidades del individuo y la cultura. Por ejemplo, una organización cuya estructura sea descrita como de poca estructura que tenga una supervisión ligera y permita un buen rendimiento tendrá que contar con empleados mas satisfechos si ellos tienen una gran necesidad de logro y prefieren la autonomía.

El estado de ánimo y la satisfacción del obrero, está en correlación entre la variedad y lo motivante del trabajo. Hay casos de sujetos que no desean más responsabilidad y de otros que se desmoralizan al dedicarseles a trabajos demasiado fáciles para ellos. En general la gente busca tener mas responsabilidad y trabajos que le exija su capacidad.

### *3. Método de Diagnóstico para el enriquecimiento laboral*

Richard Hackman y Edward Lawler elaboraron teoría que intentaba identificar cuándo un trabajo proporcionará altos niveles de motivación intrínseca laboral.

Para lo cual identifican 5 características clave como atributos de la tarea que tienen importancia en el diseño del trabajo:

VARIEDAD DE HABILIDADES. Es el grado en el cual un trabajo requiere de diferentes actividades para efectuar la tarea y del uso de diferentes talentos y habilidades.

IDENTIDAD DE LA TAREA. Grado en el cual un trabajo requiere la terminación de un "todo", es decir, una tarea que abarca desde su realización hasta su terminación.

IMPORTANCIA DE LA TAREA. Grado en el cual el trabajo tiene efecto sustancial en la vida laboral de otras personas de la organización o del ambiente externo.

AUTONOMIA. Grado en el cual el trabajo dé al empleado sustancial libertad, independencia y discreción al programar el trabajo y determinar los procedimientos que se usarán para completar el mismo.

RETROALIMENTACION DEL TRABAJO EN SI MISMO. Grado en el cual al efectuar sus tareas, el empleado obtiene información directa y clara de los resultados de su desempeño.



# METODOLOGIA

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué influencia tiene el clima laboral en el índice de productividad dentro de la mediana empresa del ramo Metal-Mecánico en la zona Iztapalapa?

## II. HIPOTESIS

Nuestras inquietudes planteadas en las hipótesis son:

1. Si EPEC,S.A. otorga un alto grado de autonomía a sus trabajadores se verá reflejado en incremento de productividad.
2. Si los trabajadores de EPEC,S.A. saben manejar adecuadamente su autonomía se incrementará la calidad y con ello la productividad.

### III. DEFINICION DE VARIABLES

Como variable independiente se considera al clima laboral, el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos, es el resumen del total de expectativas, valores compartidos y creencias que existen en un medio organizacional, que en este caso será medido por el WES, que es un instrumento elaborado por Rudolf H. Moos en la Universidad de Palo Alto California en 1974.

El WES consiste de 90 reactivos, de los cuales los números 4, 14, 24, 34, 44, 54, 65, 74 y 84 nos sirven para medir el grado de autonomía que tienen los trabajadores de la empresa, los demás reactivos nos indican cuáles son los niveles de compromiso, cohesión, apoyo del supervisor, orientación a la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico.

En la variable dependiente se determinó medir la productividad que es la relación entre la producción y el tiempo (recursos). Así tenemos que:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCCION TOTAL} / \text{HORAS HOMBRE}$$

#### IV. ESCENARIO

EPEC,S.A. es una empresa del giro Metal-Mecánico, ubicada en la calle de Mina no. 100, en la colonia San Felipe Iztapalapa, que fabrica enfriadores de distintos modelos para refrescos y cervezas.

Es una organización que cuenta con 100 trabajadores, su estructura se representa de la siguiente manera:

El Corporativo Industrial, en su cargo de Director General, cuenta con una gerencia general, ésta a su vez se divide en cinco gerencias que son: la de Producción, de Administración y Finanzas, de Ventas, de Ingeniería y Manufactura y la gerencia de Relaciones Industriales. (Ver

Organigrama)

El proceso productivo es el siguiente:

- Corte y dobléz de lámina,
- Ensamblado de lámina,
- lavado y pintado,
- acondicionamiento para enfriar.
- colocación de puertas y accesorios,
- prueba de enfriamiento,
- acabados y empaquetados.

Sus principales materias primas son: lámina, pintura y tubería de cobre.

Sus clientes principales son: Pepsicola, Cervecería Cuauhtemoc, Corona y Square.

La empresa no cuenta con el funcionamiento del departamento de control de calidad, el único control que se efectúa es el de verificar que el enfriador funcione.

En general, las condiciones laborales son adecuadas ya que el trabajador percibe un salario superior al mínimo, cuenta con servicio médico permanente, otorgamiento de material y equipo de seguridad, reciben servicio de comedor a un costo mínimo; además de las prestaciones que marcan la ley.

Esta organización se preocupa por la integración y motivación del trabajador a través de actividades deportivas como son: el subsidio de un equipo de Fútbol, brinda las facilidades necesarias para poder llevar a cabo torneos internos de volibol y basquetbol.

Existe un sindicato que mantiene buenas relaciones con la empresa, pues nunca se han presentado conflictos laborales y por consiguiente nunca se ha realizado una huelga, ya que las diferencias entre empresa y sindicato se resuelven a través del diálogo y la concertación.

## V. SUJETOS

En muestra compuesta de 30 individuos de la empresa denominada EPEC, S. A. DE C. V., se observó que son personas que fluctúan entre los 16 y 60 años de edad, tienen escolaridad promedio de primaria, de los cuales un 56% lo componen el sexo masculino y el resto el sexo femenino. (Ver Gráf. 6)

La empresa cuenta con 5 supervisores de los que sólo se entrevistaron a 3, dos de ellos fueron contratados directamente para ocupar el puesto, cuentan con estudios de preparatoria y capacitación de supervisión; el otro fué ascendido debido a los conocimientos adquiridos en la misma empresa de todo el proceso productivo ; ellos en promedio cuentan con 35 años de edad.

La compañía clasifica a los trabajadores en tres categorías (A, B, C) . La categoría A incluye a los categoría B contempla a los trabajadores que manejan el equipo menos especializado. La categoría C es la que tiene menos riesgo laboral agrupando a la mayoría de los operarios de sueldo más bajo.

El trabajo de las mujeres básicamente consiste en realizar actividades de acabado y refinado del producto, debido a que se considera que ellas realizan un trabajo

más delicado y fino.

En general se percibe un ambiente de compañerismo y de integración.

## VI. DESCRIPCION DEL WES

El WES es un instrumento que mide el clima laboral de las organizaciones, está integrado por diez escalas: compromiso, cohesión, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico.

Las diferencias entre las diez escalas es clara, pero tienen semejanzas fundamentales. Las escalas se agrupan a su vez en tres dimensiones:

- Dimensión de relaciones
- Dimensión de desarrollo o crecimiento personal
- Dimensión de mantenimiento del sistema

### *Dimensión de Relaciones*

Esta dimensión mide cómo la gente se relaciona en el trabajo, cómo se ayudan unos a otros y cómo expresan espontáneamente sus sensaciones. Se incluyen subescalas

como compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

#### *Dimensión de Desarrollo o Crecimiento Personal*

Aquí se establece el grado en que el ambiente anima o sofoca el crecimiento personal. Agrupa las subescalas de autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo.

Al hablar de autonomía nos estamos refiriendo a la medida en que los trabajadores son apoyados para ser autosuficientes y puedan tomar sus propias decisiones.

#### *Dimensión de Mantenimiento del Sistema*

Incluye las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico. Miden como se ordenan y organizan las actividades, cual es el control que se mantiene y como se responde al cambio.

Esta dimensión nos muestra si los empleados saben que esperar de la rutina diaria, lo explícito de reglas, políticas y procedimientos.

El WES contiene 90 reactivos de los cuales 57 son directos o de respuesta afirmativa y 33 indirectos o de respuesta negativa, los cuales se representan en plantilla. (Ver anexos 1 y 2)

como compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

#### *Dimensión de Desarrollo o Crecimiento Personal*

Aquí se establece el grado en que el ambiente anima o sofoca el crecimiento personal. Agrupa las subescalas de autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo.

Al hablar de autonomía nos estamos refiriendo a la medida en que los trabajadores son apoyados para ser autosuficientes y puedan tomar sus propias decisiones.

#### *Dimensión de Mantenimiento del Sistema*

Incluye las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico. Miden como se ordenan y organizan las actividades, cual es el control que se mantiene y como se responde al cambio.

Esta dimensión nos muestra si los empleados saben que esperar de la rutina diaria, lo explícito de reglas, políticas y procedimientos.

El WES contiene 90 reactivos de los cuales 57 son directos o de respuesta afirmativa y 33 indirectos o de respuesta negativa, los cuales se representan en plantilla. (Ver anexos 1 y 2)



## VII. PROCEDIMIENTO

En EPEC, S.A., nos dirigimos al departamento de Relaciones Industriales, en donde concertamos cita con el Lic. Oscar López gerente de este departamento, quién estuvo en la mejor disposición de facilitarnos la información requerida debido por suerte a que él es egresado de esta Universidad y se interesa por el tema.

Al aceptar que realizáramos las entrevistas, se nos dijo que sólo podrían pasar grupos de dos o tres personas por la carga de trabajo que tenían. Para la aplicación de las entrevistas nos facilitaron una sala de juntas, en donde los supervisores o enviaban a los grupos de operarios, a quienes se les otorgaba su cuestionario, su hoja de respuestas y su lápiz, indicándoles las instrucciones para las respuestas, dependiendo si eran afirmativas o negativas, el cuestionario se leía simultáneamente aclarando cualquier duda.

En algunos casos cuando en el grupo de operarios estaba presente un supervisor, se ponían tensos y nadie manifestaba dudas.

En general, el procedimiento fué ordenado, utilizando tres días para concluir el proyecto, todos los trabajadores estuvieron en la mejor disposición de contestar lo que se les preguntaba.

# RESULTADOS

Para presentar los resultados obtenidos, clasificamos la muestra en cuatro grupos:

1. Operarios en general
2. Operarios hombres
3. Operarios mujeres
4. Supervisores

## *1. Operarios en General*

En este grupo se determinó una alta percepción en cohesión, orientación, claridad y control, mientras que en presión e innovación se percibe muy bajo el promedio. Asimismo muestran un énfasis promedio al compromiso, apoyo del supervisor, autonomía y ambiente físico.

Se observó que los empleados no tienen libertad para realizar su trabajo de la manera en que ellos lo consideren, pues sus funciones están bien establecidas ya que el proceso productivo de la línea de ensamble requiere de la especialización, toda vez que los procesos

están coordinados y el retraso de alguno de ellos interfiere en los demás. Es por esta razón que los empleados no son motivados a tomar sus propias decisiones, no obstante se detectó un énfasis promedio en autonomía porque el individuo debe contar con un grado mínimo de ésta para realizar su trabajo ya que de lo contrario necesitaría que le indicaran que hacer y que pensar. (Ver Gráfica 1 y 7)

## *2. Operarios Hombres*

Los trabajadores manifiestan una percepción baja en innovación, presión y autonomía. En apoyo del supervisor y ambiente físico tienen una percepción media, mientras que en claridad, compromiso y cohesión muestran una alta percepción. Ellos muestran una percepción más alta en control y orientación.

En este grupo contrariamente a lo que se pensaba, por considerar que los varones por naturaleza son más independientes y autosuficientes que las mujeres, la autonomía registró una percepción baja. (Ver Gráfica 2 y 8)

## *3. Operarios Mujeres*

En este caso se obtuvo una percepción media en presión, ambiente físico, autonomía, apoyo del supervisor y cohesión. Las mujeres manifiestan un bajo promedio en

innovación, en tanto que en control, orientación y claridad tienen una percepción alta.

La autonomía en este grupo mostró énfasis promedio, superando al porcentaje obtenido por los hombres, con esto podemos decir que no necesariamente las mujeres son más dependientes, sino que buscan desarrollar ampliamente su autonomía e independencia. (Ver Gráfica 3)

#### 4. Supervisores

Los supervisores muestran una alta percepción en apoyo del supervisor, orientación a la tarea y ambiente físico, mientras que en compromiso, cohesión, claridad e innovación tienen un nivel promedio. Por otra parte en autonomía y control presentan una percepción sustancialmente alta.

Los resultados arrojados en autonomía cubren las expectativas pues es obvio que un supervisor ejerce con mayor autonomía que los operarios, debido a que como líderes que son, se desempeñan de acuerdo a lineamientos y políticas establecidas por la empresa, gozando de libertad para determinar el tipo de conducta a seguir en las diferentes situaciones que se le presenten día con día. (Ver Gráfica 4)

La gráfica global nos muestra que en la dimensión de

relaciones, los operarios hombres tienen alta percepción en compromiso y cohesión, lo que nos indica que son los más interesados en su trabajo y se apoyan mutuamente.

En la segunda dimensión correspondiente a desarrollo y crecimiento personal, se observa que en general hay poca presión el trabajo, esto debido a que tienen un alto énfasis en orientación a la tarea, mientras que en su grado de autonomía va de acuerdo al nivel jerárquico.

En la última dimensión que se refiere a mantenimiento y cambio en el sistema, se vislumbra que las reglas y las políticas de la empresa están bien establecidas y los trabajadores tienen claramente definidas las metas y objetivos de la empresa, así mismo perciben un ambiente físico satisfactorio por lo tanto no se registra una alta percepción en innovación.

(Ver Gráf 5)

## **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos es posible hacer una serie de recomendaciones a los ejecutivos de EPEC, S.A., que aunque sencillas, pueden ayudar a resolver aspectos muchas veces considerados de poca importancia y que por esta razón no se les ha prestado la atención oportuna.

Primeramente, hay que estar conscientes de los cambios que se están generando en el mundo con la apertura comercial, en donde la competitividad interempresas, tanto a nivel nacional como internacional vienen a ocupar un primerísimo lugar. El clima laboral y en particular la autonomía son factores fundamentales para que el individuo pueda desarrollar sus habilidades y destrezas al mismo tiempo que logra su satisfacción en el trabajo contribuyendo de igual manera al incremento de la calidad y de la productividad en la empresa donde labore, toda vez, que el binomio trabajador-empresa debe cambiar y crecer de manera conjunta.

Es importante que la empresa cuente con una cultura organizacional bien identificada, ya que es el punto de enlace entre la organización y el empleado, el cual la adoptará como doctrina que habrá de seguir, de esta manera las actitudes que muestre serán el resultado de la combinación de su percepción y de la empresa. Hay que tomar en cuenta que no se va a contratar a la persona ideal para el puesto sino que se va a hacer a la persona ideal para el puesto ideal.

Es vital que se considere al trabajador como un ser humano con necesidades, inquietudes y objetivos y no como una parte más de la maquinaria, para ello ayudará la elaboración de un padrón que permita conocer más a su personal, saber su grado de escolaridad, de sus intereses, de sus inquietudes para programar una capacitación acorde con el entorno específico de la empresa, para que en un momento dado los empleados puedan tener alternativas dentro de su propio ámbito de trabajo. El obrero debe conocer todo el proceso de la producción, de tal suerte que, si lo desea pueda variar su actividad mediante la rotación, con el fin de que pueda ejecutar su trabajo con mayor dedicación y entusiasmo, lo que indudablemente se verá reflejado en el incremento de la productividad.

En EPEC, S.A. no se cuenta con un método que mida eficientemente la productividad, ya que a pesar de que elaboran proyectos mensuales de producción no siempre se cumplen por diversos factores que son determinantes, como el abastecimiento de materia prima, los pedidos, la temporada entre otros, los cuales harán que se incremente o disminuya la productividad.

Los directivos de EPEC, S.A., aceptan su error al no darle al clima laboral la importancia que tiene, están de acuerdo en que también influye en la productividad, sin embargo, manifiestan que no es posible determinar, en qué medida, está interfiriendo en el logro de los objetivos y en el desarrollo organizacional.

Para medir la productividad la empresa, realiza controles mensuales de las unidades terminadas y las horas hombre empleadas para lograrlo (el cuadro se anexa al final junto con gráficas), en donde se observan las variaciones de los índices de productividad de un mes a otro a pesar de contar con el mismo número de trabajadores todos los meses. (Ver Tabla 1 y 2)

En la gráfica de clima laboral, donde se muestra la percepción global se observa que la mayoría de las subescalas se encuentra ligeramente arriba de la media, a excepción de autonomía, orientación a la tarea y



control ya que se identifica una percepción mayor por parte de los supervisores, lo que nos indica que la empresa se haya en condiciones aceptables, sin embargo, es posible lograr niveles de percepción superior a los obtenidos, de tal forma que le permita un mejor posicionamiento en el mercado, pues consideramos que el factor humano contribuye en un 99% al logro de los objetivos de la organización.

Las subescalas que muestran menor calificación son las de presión e innovación, por lo que recomendamos se ponga mayor énfasis a éstos puntos, para ello se debe analizar si se está realizando la producción en los tiempos establecidos, de lo contrario, existe la posibilidad de que sea por la baja percepción de presión que los empleados manifiestan.

Por otro lado, también es importante determinar porqué la subescala de innovación está baja, habrá que brindarles a los subordinados mayor confianza para que tengan una conducta más espontánea e innovadora y contribuyan a la variedad y al cambio de su propia tarea, motivándolos para que aporten ideas, sin olvidar que el reconocimiento de cualquier aportación por sencilla que sea será estimulante para el trabajador.

En cuanto a la comprobación de nuestras hipótesis,

en el planteamiento número uno, reconocemos que en el caso específico de la empresa que nos ocupa, no es posible delegar mayor autonomía a los operarios pues ésta no se reflejará en un incremento de la productividad debido a las características propias del proceso productivo de la línea de ensamble. Teóricamente hemos justificado que la autonomía proporciona mayor satisfacción al trabajador al tener la libertad de planear su tarea y las herramientas que utilizará y que también la conclusión de todo un proceso por el mismo trabajador tendrá el mismo efecto, sin embargo, en este tipo de trabajo sigue resultando más productiva la especialización y división de funciones, por tratarse de producir objetos de consumo masivo.

En el caso de los supervisores si es recomendable que se analice como sería su desarrollo al delegarles mayor autonomía.

En el planteamiento número 2 de nuestras hipótesis: si el empleado sabe manejar adecuadamente su autonomía se reflejará en el incremento de la calidad y con ello de la productividad, enfatizamos esta idea, pues ya se ha mencionado también que el individuo debe gozar de cierto grado de autonomía y en EPEC, S. A. hay una percepción del 5.5 por parte de los operarios y del 6.5 por parte de

los supervisores, resultando los dos grupos por encima de la media, esto es aceptable, ya que el empleado debe saber utilizar su autonomía para reportar la falla de una máquina, para reportar la materia prima que esté en malas condiciones, aumentar o disminuir su ritmo de trabajo, entre otras, sin que olvidemos que aquí también intervienen otras subescalas como compromiso y claridad, por lo que recalcamos que no importa si se tiene total o parcial autonomía sobre una actividad, si se aprovecha de manera adecuada no se entorpecerán las tareas sino que mejorará y enriquecerá la calidad de los productos.

**EQUIPOS PARA EMBOTELLADORAS Y CERVECERIAS, S.A. DE C.V.  
CONCENTRADO AÑO DE 1993.**

| MES        | PRODUCCION | ACUMULADO | EQUIVALENCIAS | NUMERO DE PERSONAS | PROMEDIO REFRIGERADOR POR PERSONA | DIAS HABLES | PROMEDIO REFRIGERADOR POR DIA |
|------------|------------|-----------|---------------|--------------------|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|
| ENERO      | 1015       | 1015      | 1029          | 81                 | 12,7                              | 20          | 50,75                         |
| FEBRERO    | 1221       | 2236      | 1161          | 94                 | 12,35                             | 19          | 64,26                         |
| MARZO      | 1077       | 3313      | 1284          | 84                 | 15,28                             | 23          | 46,82                         |
| ABRIL      | 857        | 4170      | 885           | 79                 | 11,2                              | 17          | 50,41                         |
| MAYO       | 1082       | 5252      | 1101          | 77                 | 14,29                             | 20          | 54,1                          |
| JUNIO      | 1208       | 6460      | 1056          | 77                 | 13,71                             | 22          | 54,9                          |
| JULIO      | 1405       | 7865      | 1258          | 77                 | 16,34                             | 22          | 63,86                         |
| AGOSTO     | 1100       | 8965      | 1155          | 74                 | 15,6                              | 22          | 50,6                          |
| SEPTIEMBRE | 1052       | 10017     | 1038          | 72                 | 14,41                             | 21          | 50,09                         |
| OCTUBRE    |            |           |               |                    |                                   |             |                               |
| NOVIEMBRE  |            |           |               |                    |                                   |             |                               |
| DICIEMBRE  |            |           |               |                    |                                   |             |                               |

**EQUIPOS PARA EMBOTELLADORAS Y CERVECERIAS, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE DE PRODUCCION AÑO 1993**

| DEPARTAMENTO  | ENE  | FEB  | MAR  | ABR | MAY  | JUN  | JUL  | AGO  | SEP  | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|---------------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-------|
| TROQUELES     | 1094 | 1418 | 1105 | 867 | 1100 | 1144 | 1183 | 1139 | 1080 |     |     |     | 10130 |
| HOJALATERIA   | 985  | 1480 | 1126 | 869 | 993  | 1154 | 1203 | 1111 | 966  |     |     |     | 9887  |
| PINTURA       | 1106 | 1455 | 1065 | 954 | 1132 | 1121 | 1247 | 1207 | 1007 |     |     |     | 10294 |
| AISLAMIENTO   | 1114 | 1287 | 1242 | 871 | 949  | 1220 | 1233 | 1096 | 994  |     |     |     | 10006 |
| MAQUILA       | 1142 | 1285 | 1124 | 920 | 430  | 613  | 1200 | 1038 | 868  |     |     |     | 8620  |
| REFRIGERACION | 1103 | 1275 | 1202 | 862 | 454  | 700  | 1120 | 1061 | 845  |     |     |     | 8622  |
| PUERTAS       | 861  | 1054 | 1367 | 912 | 922  | 1422 | 1495 | 1076 | 870  |     |     |     | 9979  |
| ACABADO       | 1015 | 1221 | 1077 | 857 | 1082 | 1208 | 1405 | 1100 | 1052 |     |     |     | 10017 |

**TABLA DE RESULTADOS**  
**PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL**  
**EPEC, S A DE C V**

| SUJETOS          | SEXO | EDAD | COMP | COHES | APOYO | AUTON | ORIENT | PRESION | CLARIDAD | CONTROL | INNOV | AMB FIS |
|------------------|------|------|------|-------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|-------|---------|
| S1               | F    | 48   | 5    | 4     | 6     | 3     | 1      | 5       | 6        | 4       | 5     | 6       |
| S2               | F    | 35   | 5    | 5     | 7     | 7     | 7      | 6       | 4        | 8       | 5     | 7       |
| S3               | F    | 38   | 5    | 4     | 6     | 6     | 6      | 3       | 7        | 5       | 6     | 6       |
| S4               | F    | 25   | 7    | 4     | 3     | 3     | 7      | 4       | 7        | 7       | 4     | 3       |
| S5               | F    | 18   | 6    | 3     | 5     | 5     | 7      | 5       | 5        | 7       | 4     | 3       |
| S6               | F    | 22   | 5    | 7     | 5     | 5     | 6      | 4       | 6        | 4       | 2     | 5       |
| S7               | F    | 20   | 5    | 7     | 5     | 5     | 6      | 4       | 6        | 4       | 2     | 5       |
| S8               | F    | 19   | 4    | 6     | 4     | 4     | 8      | 6       | 6        | 6       | 5     | 6       |
| S9               | F    | 18   | 5    | 6     | 3     | 5     | 7      | 5       | 4        | 7       | 5     | 0       |
| S10              | F    | 21   | 4    | 6     | 5     | 6     | 7      | 4       | 8        | 6       | 5     | 5       |
| S11              | F    | 25   | 4    | 5     | 6     | 6     | 5      | 5       | 8        | 7       | 5     | 6       |
| S12              | M    | 25   | 6    | 7     | 5     | 6     | 6      | 4       | 6        | 6       | 4     | 7       |
| S13              | M    | 46   | 6    | 5     | 6     | 3     | 2      | 5       | 6        | 4       | 4     | 6       |
| S14              | M    | 18   | 7    | 7     | 4     | 4     | 6      | 4       | 6        | 7       | 3     | 6       |
| S15              | M    | 50   | 7    | 8     | 5     | 4     | 8      | 4       | 6        | 7       | 3     | 6       |
| S16              | M    | 26   | 6    | 7     | 5     | 6     | 6      | 4       | 6        | 6       | 4     | 7       |
| S17              | M    | 45   | 7    | 8     | 5     | 4     | 8      | 4       | 6        | 7       | 3     | 6       |
| S18              | M    | 23   | 6    | 7     | 5     | 5     | 6      | 4       | 6        | 4       | 2     | 6       |
| S19              | M    | 18   | 7    | 7     | 4     | 4     | 6      | 4       | 6        | 7       | 3     | 6       |
| S20              | M    | 16   | 6    | 3     | 5     | 5     | 7      | 5       | 5        | 7       | 4     | 3       |
| S21              | M    | 27   | 7    | 4     | 3     | 3     | 7      | 4       | 7        | 7       | 4     | 3       |
| S22              | M    | 20   | 4    | 6     | 4     | 4     | 8      | 6       | 6        | 6       | 5     | 6       |
| S23              | M    | 19   | 5    | 6     | 3     | 5     | 7      | 5       | 4        | 7       | 5     | 0       |
| S24              | M    | 36   | 6    | 6     | 7     | 6     | 7      | 4       | 7        | 7       | 4     | 6       |
| S25              | F    | 33   | 6    | 6     | 7     | 6     | 7      | 4       | 7        | 6       | 4     | 6       |
| S26              | M    | 17   | 7    | 7     | 6     | 3     | 7      | 3       | 8        | 7       | 6     | 7       |
| S27              | M    | 16   | 5    | 5     | 4     | 4     | 6      | 3       | 4        | 6       | 4     | 4       |
| <b>PROMEDIOS</b> |      | 25   | 5.44 | 5.63  | 4.93  | 4.70  | 6.48   | 4.37    | 6.04     | 6.15    | 4.07  | 5.04    |

SUPERVISOR

| SUJETOS  | SEXO | EDAD | COMP | COHES | APOYO | AUTON | ORIENT | PREISION | CLARIDAD | CONTROL | INNOV | AMB FIS. |
|----------|------|------|------|-------|-------|-------|--------|----------|----------|---------|-------|----------|
| S1       | M    | 36   | 6    | 6     | 7     | 7     | 7      | 6        | 4        | 6       | 5     | 7        |
| S2       | M    | 35   | 5    | 4     | 6     | 6     | 6      | 3        | 7        | 5       | 6     | 6        |
| S3       | M    | 35   | 6    | 5     | 5     | 7     | 5      | 6        | 5        | 7       | 4     | 7        |
| PROMEDIO |      | 35   | 5.33 | 4.67  | 6.00  | 6.67  | 6.00   | 5.00     | 5.33     | 6.67    | 5.00  | 633      |

OPERARIOS HOMBRES

| COMP | COHES | APOYO | AUTON | ORIENT | PREISION | CLARIDAD | CONTROL | INNOV | AMB FIS. |
|------|-------|-------|-------|--------|----------|----------|---------|-------|----------|
| 6    | 7     | 5     | 6     | 6      | 4        | 6        | 6       | 4     | 7        |
| 6    | 5     | 6     | 3     | 2      | 5        | 6        | 4       | 4     | 6        |
| 7    | 7     | 4     | 4     | 8      | 4        | 6        | 7       | 3     | 6        |
| 7    | 8     | 5     | 4     | 8      | 4        | 6        | 7       | 3     | 6        |
| 6    | 7     | 5     | 6     | 6      | 4        | 6        | 6       | 4     | 7        |
| 7    | 8     | 5     | 4     | 8      | 4        | 6        | 7       | 3     | 5        |
| 5    | 7     | 5     | 5     | 6      | 4        | 6        | 4       | 2     | 6        |
| 7    | 7     | 4     | 4     | 8      | 4        | 6        | 7       | 3     | 6        |
| 6    | 3     | 5     | 5     | 7      | 5        | 5        | 7       | 4     | 3        |
| 7    | 4     | 3     | 3     | 7      | 4        | 7        | 7       | 4     | 3        |
| 4    | 6     | 4     | 4     | 6      | 6        | 6        | 6       | 5     | 6        |
| 5    | 6     | 3     | 5     | 7      | 5        | 4        | 7       | 5     | 0        |
| 6    | 6     | 7     | 6     | 7      | 4        | 7        | 7       | 4     | 6        |
| 7    | 7     | 6     | 3     | 7      | 3        | 8        | 7       | 6     | 7        |
| 5    | 5     | 4     | 4     | 6      | 3        | 4        | 6       | 4     | 4        |
| 6.07 | 6.20  | 4.73  | 4.40  | 6.73   | 4.20     | 5.93     | 6.33    | 3.87  | 5.27     |

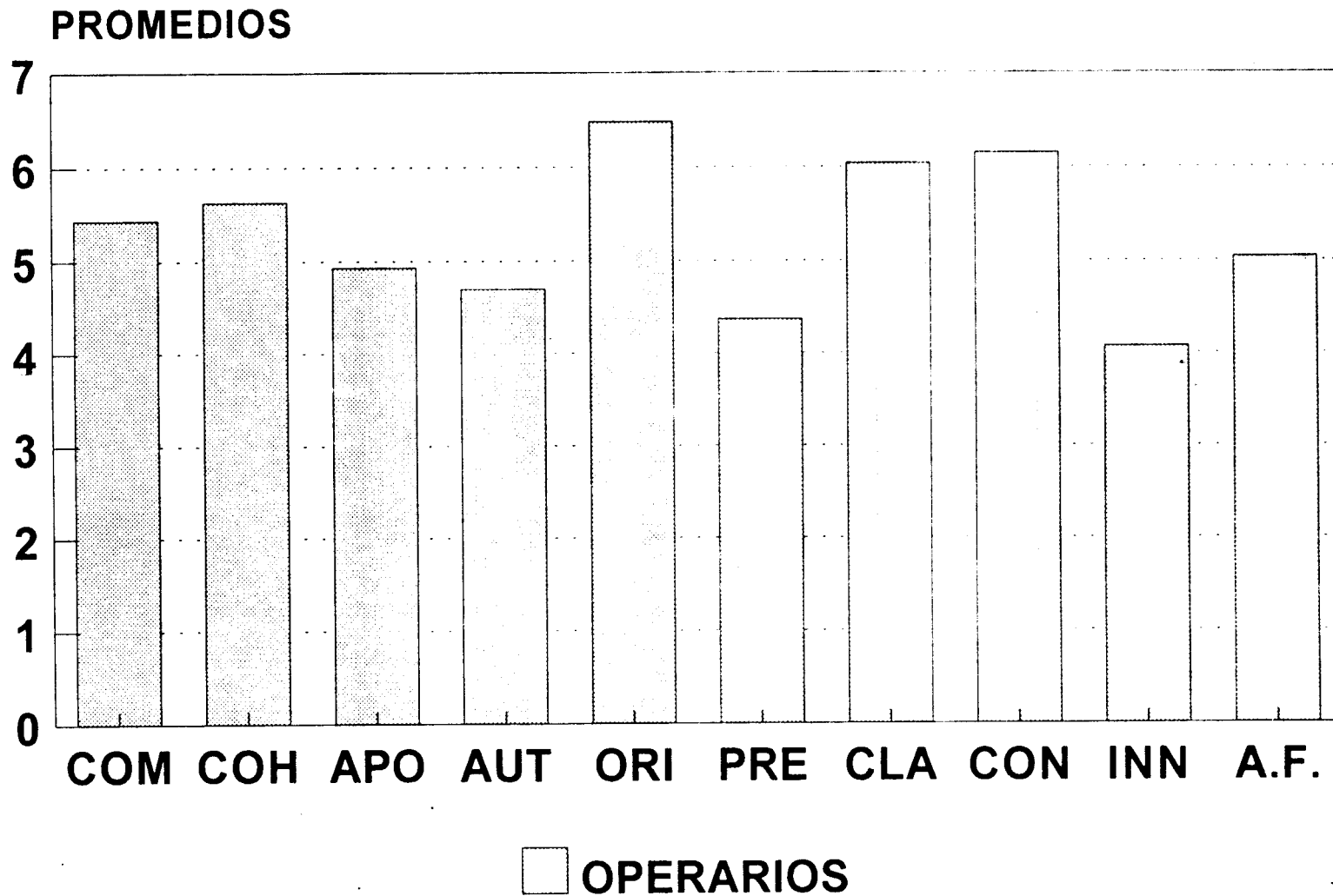
OPERARIOS MUJERES

| COMP | COHES. | APOYO | AUTON | ORIENT | PRESION | CLARIDAD | CONTROL | INNOV | AMB.FIS |
|------|--------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|-------|---------|
| 5    | 4      | 6     | 3     | 1      | 5       | 6        | 4       | 5     | 6       |
| 5    | 5      | 7     | 7     | 7      | 6       | 4        | 8       | 5     | 7       |
| 5    | 4      | 6     | 6     | 6      | 3       | 7        | 5       | 6     | 5       |
| 7    | 4      | 3     | 3     | 7      | 4       | 7        | 7       | 4     | 3       |
| 6    | 3      | 5     | 5     | 7      | 5       | 5        | 7       | 4     | 3       |
| 5    | 7      | 5     | 5     | 6      | 4       | 6        | 4       | 2     | 5       |
| 5    | 7      | 5     | 5     | 6      | 4       | 6        | 4       | 2     | 5       |
| 4    | 6      | 4     | 4     | 6      | 6       | 6        | 6       | 5     | 6       |
| 5    | 6      | 3     | 5     | 7      | 5       | 4        | 7       | 5     | 0       |
| 4    | 6      | 5     | 6     | 7      | 4       | 8        | 6       | 5     | 5       |
| 4    | 5      | 6     | 6     | 5      | 5       | 8        | 7       | 5     | 6       |
| 6    | 6      | 7     | 6     | 7      | 4       | 7        | 6       | 4     | 6       |
| 4.67 | 4.92   | 5.17  | 5.08  | 6.17   | 4.58    | 6.17     | 5.92    | 4.33  | 4.75    |



# CLIMA LABORAL

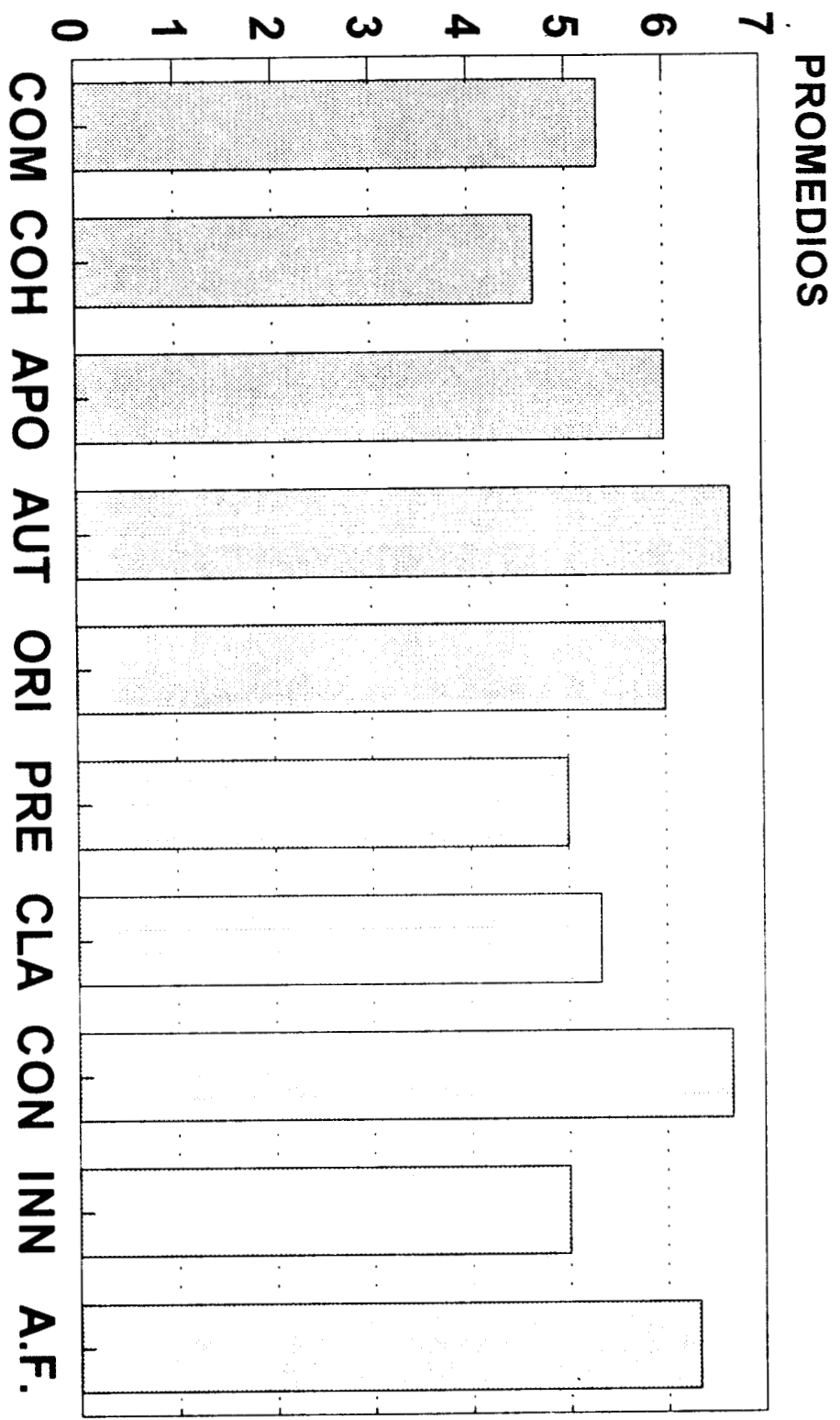
## EPEC, S.A. DE C.V.



PROMEDIOS

# CLIMA LABORAL

## EPEC, S.A. DE C.V.

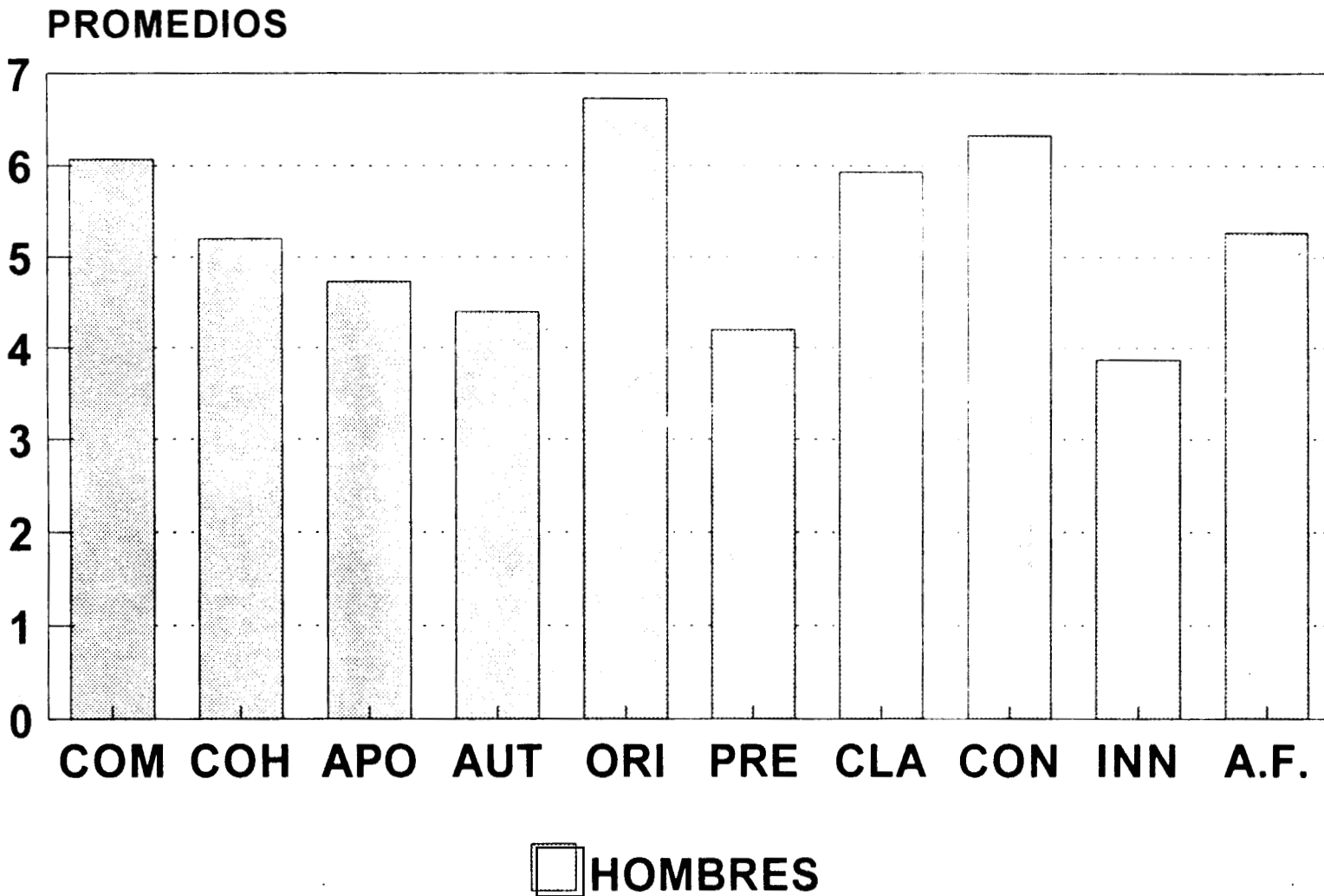


SUPERVISORES

PROMEDIOS

# CLIMA LABORAL

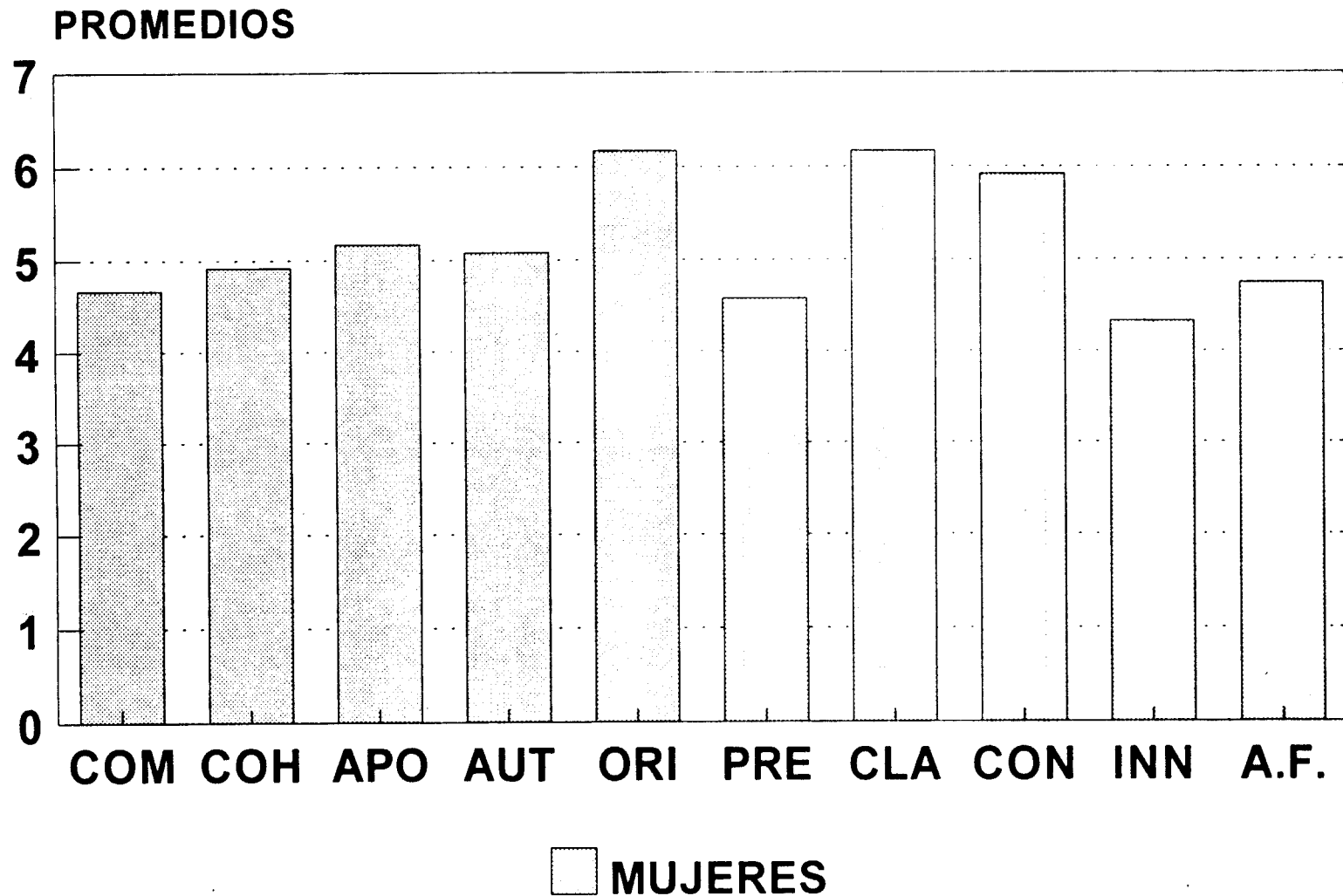
## EPEC, S.A. DE C.V.



PROMEDIOS

# CLIMA LABORAL

## EPEC, S.A. DE C.V.



PROMEDIOS

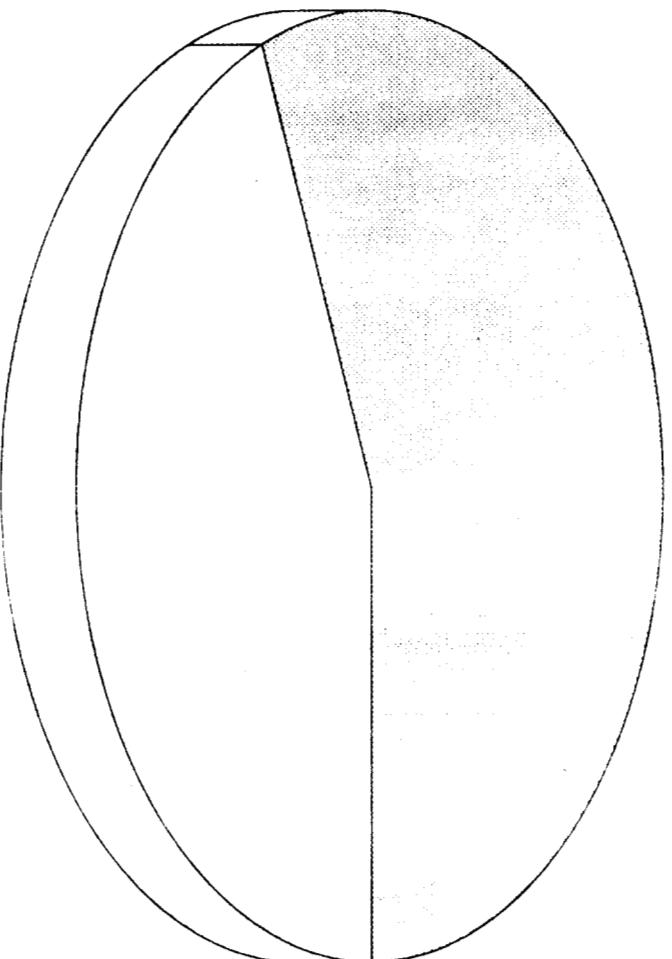
# CLIMA LABORAL

EPEC, S.A. DE C.V.

---

HOMBRES

56%



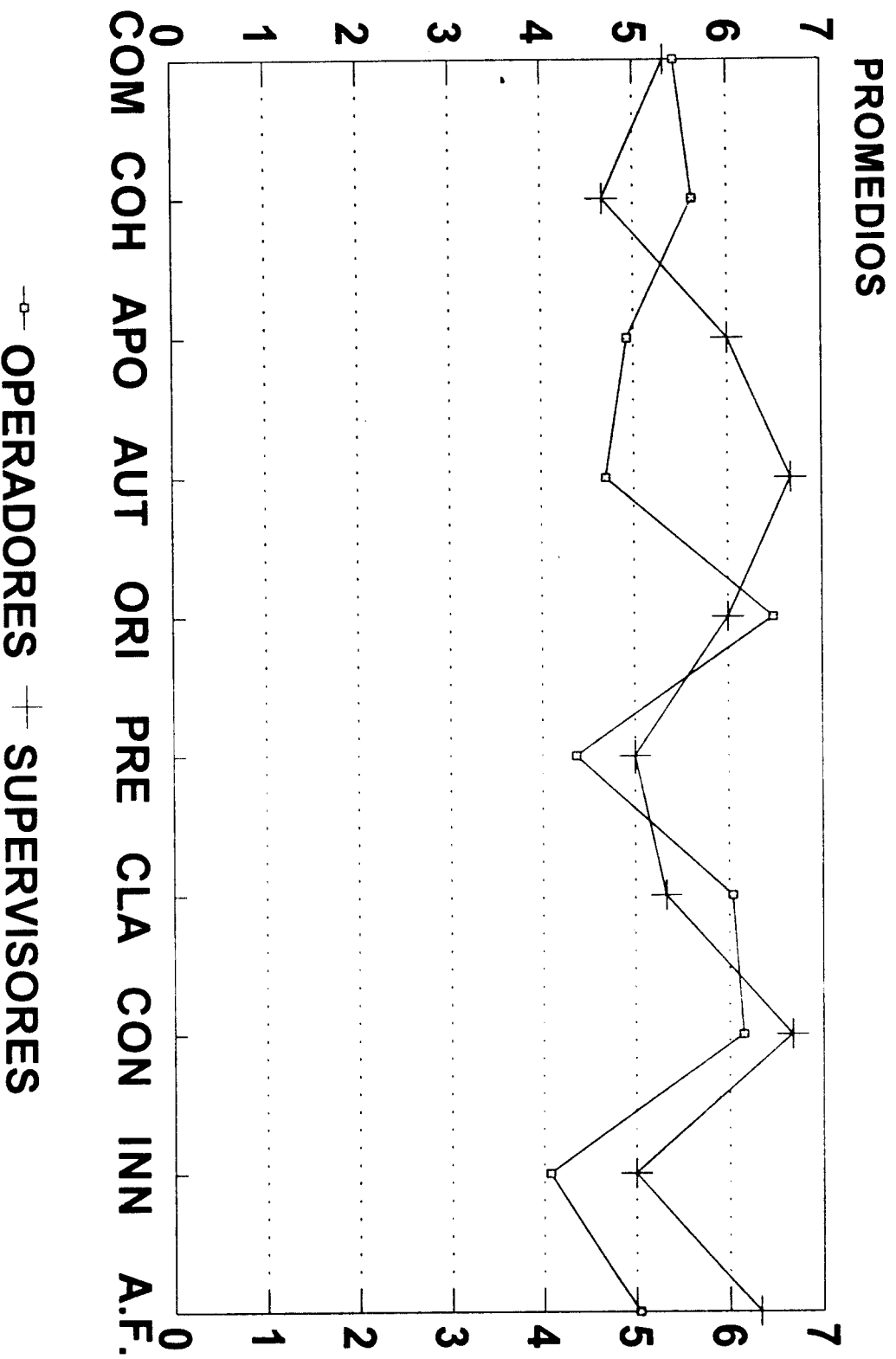
MUJERES

44%

POBLACION

# CLIMA LABORAL

## EPEC, S.A. DE C.V.



PROMEDIOS

## BIBLIOGRAFIA

- Aburto Jiménez, Manuel, ADMINISTRACION POR CALIDAD, 1982, 1ª Ed., México, Ed. Cecsá, 121 p.
- Dale, Ernest. COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION EN UNA EMPRESA, Reverte Mexicana, México, D.F. 1970.
- Dale, Yoder, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES, Compañía Editorial Continental, México, D.F., 1979.
- Expansión, Escotto Marco Antonio. FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD, noviembre 11 1992, pp. 147-149.
- Katz, Daniel y Kahn Robert L. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, Trillas, México, D.F., 1990.
- Litterer, Joseph A. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES, 2ª. Ed., Limusa, México, D., 1986.

Moos, Rudolf, WORK ENVIROMENT SCALE MANUAL, 2ª. Ed., Palo Alto, Calif., 1986. Ed. Consulting Psycholoeists Press.

Reyes, Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA, 2ª. parte, Limusa, México, D.F., 1985.

Richard M. Hodgettsi Steve, Altman, COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Trad. de Hortencia Corona de Contin, Nva. Ed. Interamericana, S.A. de C.V.

Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Conceptos controversias y aplicaciones. 3ª. Ed., Prentice-Hall, México, D.F., 1987.

Schermerhorm, John R. Jr., James G. Hunt y Richard N. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2ª. Ed. Interamericana, México, D.F., 1987.