

152787



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

**UNIDAD — IZTAPALAPA  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

/// "EL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA PEQUEÑA  
EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO EN LA  
ZONA DE IZTAPALAPA" \\

**INFORME DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

**HECTOR ARMANDO (CHAVARRIA SAUCEDO),  
RUBEN OLIVARES RAMIREZ**

MEXICO, D. F.,

JUNIO DE 1994

152787

**A MI MADRE  
A MI TIO ROBERTO  
A JORGE**

Por haberme enseñado el camino que hasta hoy he seguido y permitirme ofrecerles hoy este trabajo como reconocimiento.

**AL LIC. RAFAEL GARCIA ROSAS  
AL C.P. HECTOR SAAVEDRA**

Con admiración y respeto por ser un ejemplo a seguir en mi vida profesional.

HECTOR ARMANDO CHAVARRIA SAUCEDO.

**A MIS PADRES**

Por haberme guiado por los senderos de la vida y por poder presentarles hoy este texto como muestra de agradecimiento.

**A MI HERMANA**

Por el cariño y apoyo que siempre me ha otorgado.

**AL PROFR. PEDRO J. LESCIEUR TALABERA  
AL C.P. VICTOR M. DELGADO MONTES DE OCA  
AL LIC. PABLO BARAJAS PASTOR**

Por la confianza, ayuda y apoyo que en todo momento me han brindado.

RUBEN OLIVARES RAMIREZ.

**A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA.**

Por permitirnos conocer un nuevo mundo, y contribuir así a la grandeza de nuestra Patria.

**A LA LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON**

Por el gran apoyo y la orientación brindada para la realización de este trabajo.

## RESUMEN.

El estudio del clima laboral constituye un aspecto importante en el ámbito de toda organización, por cuanto consiste en una percepción subjetiva de las condiciones en las que se desempeña el trabajo.

El objetivo de esta investigación es precisamente el estudio del clima laboral, desde sus concepciones teóricas hasta la aplicación de un análisis de los datos obtenidos dentro de una compañía mexicana: **Alimentos Deshidratados, S.A. de C.V.**, empresa que emplea a 55 personas para la realización de sus procesos productivos, y que se encuentra ubicada en la zona de Iztapalapa.

De esta manera, se analizaron 12 trabajadores, -entre los que se encuentran gerentes, auxiliares, secretarias y técnicos- a través la aplicación del instrumento llamado WES (Work Enviromental Scale), creado precisamente para medir el clima laboral que impera en una organización determinada.

Como resultados, se encontró que la empresa muestra niveles altos de cohesión grupal, compromiso y orientación a la tarea, pero que tiene carencias en rubros tales como apoyo del supervisor y autonomía, lo que puede afectar a la productividad. Por ello, se tratan de dar algunas soluciones para estas fallas, tomando como base a la unión y comunicación entre los miembros de la empresa.

## MARCO TEORICO.

### 1. CONCEPCIONES DEL CLIMA LABORAL.

Toda situación de trabajo implica una serie de factores específicos en el individuo, tales como las actitudes y características físicas y psicológicas. De este modo, el sujeto aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Lo anterior ratifica que la forma de comportarse de un individuo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Por otro lado, el estudio de los componentes y variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, resulta de una importancia trascendental para los gerentes debido a que permite diagnosticar y comprender las actitudes de los empleados; de igual manera se podrá comprender cuál es la visión que los subordinados tienen en referencia a su organización, y a las condiciones imperantes en ella. A partir de este conocimiento, el administrador podrá planear y ejecutar acciones que permitan modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y elevar la calidad de vida en el trabajo, a través de la corrección de situaciones que causan incomodidad a los individuos, provocando así también conflictos a la organización.

Según William Howell, el clima laboral no es otra cosa que: "la situación dentro de la cual se lleva a cabo la dirección"<sup>1</sup>, sin embargo, Luc Brunet opina que, para definir con precisión lo que es el clima organizacional es necesario considerar una serie de características propias de ese concepto:

-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, conductas, aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas, y culturales de la organización.

-El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuya 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 y 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".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Howell, William. Psicología industrial y organizacional. El manual moderno, México, 1979, p. 100.

<sup>2</sup>Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas, México, 1992, p. 13.

De lo anterior es posible deducir que 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:

- a) Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.<sup>3</sup>

De esto se deriva que el administrador puede ejercer un amplio control sobre el clima existente en la organización, con esto, su tarea se vuelve cada vez más eficaz y eficiente.

Finalmente, es posible mencionar que el clima organizacional puede ser definido a través de tres formas diferentes:

1. Por la medida múltiple de los atributos organizacionales.
2. Por la medida perceptiva de los atributos individuales.
3. Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

---

<sup>3</sup>Brunet. Op. cit., p. 20.

Concretizando, existe una gran polémica en lo que se refiere a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. Del mismo modo, los investigadores de este ámbito tampoco se han puesto de acuerdo sobre cuál es la mejor definición del clima organizacional. Al respecto, Guion sugiere que el problema principal en el pasado ha sido la tendencia a describir los atributos del clima organizacional en términos de la manera en que se sienten los empleados respecto a la organización, en vez de cómo es en realidad, o cómo les parece a ellos. Como resultado de lo anterior, se han desarrollado concepciones que miden en una óptica de personas, no de organizaciones.<sup>4</sup>

Al respecto, James y Jones, dos investigadores estadounidenses, han circunscrito la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Estos dos investigadores proponen una distinción entre el clima considerado como atributo de corte organizacional y como un atributo individual. Ellos reservarían el término **clima organizacional** para el primer concepto y proponen uno nuevo, "clima psicológico", para sustituir al segundo.<sup>5</sup>

El concepto de clima organizacional es una abstracción reciente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial organizacional por Gellerman en 1960. Analizando la documentación sobre el tema, parece ser que el concepto de

---

<sup>4</sup>Howell. Op. cit., p. 105.

<sup>5</sup>Loc. cit.

para el primer concepto y proponen uno nuevo, "clima psicológico", para sustituir al segundo.<sup>5</sup>

El concepto de clima organizacional es una abstracción reciente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial organizacional por Gellerman en 1960. Analizando la documentación sobre el tema, parece ser que el concepto de clima organizacional (CO), está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas:

a) La Gestalt, la cual postula que el individuo se adapta a su medio, porque no tiene otra opción. Este enfoque también se centra en la organización de la percepción, con esto se puede ver que se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

1. Captar el orden de las cosas tal y como existen en su medio.

2. Los individuos comprenden su mundo basándose en criterios percibidos e inferidos, lo que trae consigo que su comportamiento está en función de la forma en que ellos ven y perciben su mundo. De esto se deriva que el comportamiento del subordinado estará influido por la percepción del medio de trabajo y de su entorno.<sup>6</sup>

b) La escuela funcionalista: los funcionalistas piensan que un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

---

<sup>5</sup>Loc. cit.

<sup>6</sup>Brunet. Op. cit., p. 14.



A pesar de sus diferencias, cuando ambas escuelas se aplican al estudio del clima organizacional; asimismo poseen en común un elemento de base: el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Por último, podemos mencionar que el concepto de clima organizacional conjunta características específicas que pueden considerarse como postulados, los cuales tanto el administrador como el consultor deberán tener en cuenta para su estudio y análisis. Entre esas características es posible encontrar las siguientes:

- a) Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
- b) Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- c) El clima es un concepto molecular y sintético.
- d) Pueden existir microclimas en el interior de una organización.
- e) El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.<sup>7</sup>

Por lo tanto, es posible decir que el clima organizacional es un concepto global, en el que están integrados todos los elementos de una organización.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Ibid, pp. 110-111.

<sup>8</sup>En este estudio se utilizará el concepto "Organización" por considerar "empresa" como más dirigido a las actividades lucrativas. El clima organizacional es un concepto aplicable a todos los grupos, sin distinción de un fin determinado.

El clima es la personalidad de una organización, siendo esta sana o malsana, y, en consecuencia, afecta el funcionamiento de sus miembros, de esta forma es posible observar que al ser la personalidad, uno no puede concebir una idea lúcida del clima de una institución simplemente a partir de una de sus dimensiones, lo que realmente constituye un rasgo representativo es la suma de todos sus componentes.<sup>9</sup>

Así, la forma en que un individuo percibe el clima que lo rodea, puede afectar tanto su satisfacción en el trabajo, como su rendimiento y aún su aprendizaje. De este modo, el clima influye notablemente en el comportamiento individual al interior de la organización, transformándose de esa manera en un objeto de estudio de trascendental importancia para la comprensión de las condiciones imperantes dentro de una organización.

---

<sup>9</sup>Brunet. Op.cit., p. 111.

## 2. DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA LABORAL.

¿Cómo evaluar el clima laboral? ¿Para qué servirá evaluar este tema? Estas son dos interrogantes que es preciso despejar para dar continuación a este estudio. Según Howell, en los últimos años se ha observado un interés creciente por el concepto del clima organizacional y la manera de medirlo, la cual ha sido en la mayoría de los casos tendiente a clasificar solamente los factores situacionales que intervienen en su existencia y funcionamiento. No obstante, la mayoría de los estudiosos del clima están de acuerdo en que éste significaría las características propias por las cuales difieren las organizaciones. Likert, por su parte, ha sugerido que las medidas del clima sólo deben limitarse a las condiciones existentes al interior de la organización, pero fuera del grupo de trabajo inmediato que está siendo sujeto de estudio.

Al evaluar el clima organizacional, es de vital importancia para el investigador el saber cómo perciben los individuos el clima imperante en la organización, esto es, la forma en que éste interpreta y analiza el medio, desde un punto de vista subjetivo, en otras palabras, el cómo siente o vive el lugar donde labora.<sup>10</sup>

Ahora bien, ¿Cuál es la forma más idónea de medir el clima organizacional? A lo largo de las investigaciones realizadas se ha descubierto que el instrumento más eficaz es el cuestionario escrito, debido a la naturaleza multidimensional del tema. No

---

<sup>10</sup>Brunet, Op. cit., p. 42 .

obstante para que el cuestionario sea eficaz, requiere de ser filtrado en las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada.

Los instrumentos de medición del clima tienen una serie de características peculiares que les permiten analizar las causas y consecuencias de un clima específico en una organización dada.

Como ya se mencionó el instrumento más eficaz para la medición del clima ha sido el cuestionario escrito, ya que en él se presenta a los cuestionados una serie de preguntas que describen hechos particulares de la organización,<sup>11</sup> sobre las cuales los trabajadores deben responder hasta qué punto están de acuerdo con la cuestión. En general, dice Brunet, se puede decir que estos cuestionarios están estructurados de tal forma que su respuesta sea de tipo nominal o de intervalos.<sup>12</sup> Conviene hacer notar que la respuesta dada por la mayor parte de los interrogados debe estar en función de la evaluación del clima laboral en dos vertientes: la situación actual y la situación real.<sup>13</sup> Con esta visión se podrá medir la distancia que existe entre el clima actual y el clima ideal, lo que permite al investigador observar y determinar hasta qué nivel el entrevistado está conforme con el clima donde se encuentra inmerso.

---

<sup>11</sup>Brunet. Op. cit., p. 41

<sup>12</sup>Ibid, p. 41

<sup>13</sup>Brunet. Idem, p. 42

Existen diversos tipos de cuestionarios, algunos de ellos especializados en un determinado tipo de organizaciones, como lo pueden ser las comerciales, las industriales o las educativas.

El cuestionario será más eficaz y representativo si incluye varias dimensiones importantes del ambiente por estudiar. Dichas dimensiones son muy variadas, dependiendo del autor que se consulte. Entre los investigadores más importantes podemos citar a Likert, Pritchard y Karasick, a Crane y Moos, entre otros.

Según Likert, el instrumento más frecuentemente usado para medir el clima organizacional es la traducción de los cuestionarios que él mismo diseñó: "El perfil de las características personales"<sup>14</sup>; estos cuestionarios miden la percepción del clima en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: Esto es, la forma en que utiliza el liderazgo una persona en específico para hacer influencia en los subordinados.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación: Es el conjunto de herramientas e instrumentos que utiliza la organización para motivar a sus trabajadores.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación: Se refiere a los tipos de comunicación internos de la Organización.

---

<sup>14</sup>Likert. The human organization. Mc Graw Hill, 1967, cit. por Brunet, Op. cit., p. 44.

4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción: Likert se refiere a la importancia de la interacción existente entre los mandos altos y los subordinados con el fin de establecer los objetivos dentro de la organización.

5. Toma de decisiones: Se dirige a la pertinencia de la información utilizada para la toma de decisiones, así como para la delegación de funciones.

6. Fijación de los objetivos o de las directrices: Son las características de los procesos de planificación.

7. Procesos de control: Se refiere al ejercicio o distribución del control entre los individuos que componen la organización.

8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: Con esto se evalúa la planificación así como la formación deseada.<sup>15</sup>

A pesar de que el citado es uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima organizacional, tiene algunas desventajas, entre las que se encuentra su tamaño (es muy amplio), y puede representar dificultades de interpretación para los empleados que poseen un nivel de estudios bajo. Sin embargo, ante tal problemática, se optó por crear una versión abreviada del cuestionario, lo cual parece haber dado resultados positivos, ya que dicho instrumento fue reducido a una sola página y escrito con un lenguaje más llano.

---

unet. Ibid, pp. 45-46

Pritchard y Karasick elaboraron un cuestionario que estuviera formado por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Dicho instrumento analiza las siguientes once dimensiones:

1. Autonomía: En este inciso se trata de analizar el grado de libertad que tiene el individuo al interior de la organización, en términos de toma de decisiones y solución de problemas.

2. Conflicto y cooperación: Estudia los nexos existentes entre los empleados durante el desarrollo del trabajo y el apoyo que reciben por parte de la organización.

3. Relaciones sociales: Se trata del ambiente social existente dentro de la organización.

4. Estructura: Se refiere a las políticas y directrices que han sido ordenadas por la organización para regir la realización de una tarea específica.

5. Remuneración: Se refiere a los salarios y beneficios que el trabajador recibe por parte de la organización.

6. Rendimiento: Estudia la relación que existe entre la remuneración y el pago bien hecho y conforme a las habilidades de su ejecutante.

7. Motivación: Se apoya en los aspectos motivacionales aplicados hacia los trabajadores.

8. Estatus: Este rubro se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización otorga a ellas.

9. Flexibilidad e innovación: Se refiere a la utilización de nuevas formas para efectuar una tarea y la resistencia al cambio que implica dicha utilización.

10. Centralización de la toma de decisiones: Se refiere a la manera en la que la organización delega el proceso de toma de decisiones en sus niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Analiza los apoyos que da la alta dirección a los subordinados cuando estos tienen problemas, sea de tipo laboral o ajeno al trabajo.<sup>16</sup>

Crane, por su parte, establece un cuestionario que mide sólo cinco dimensiones a través de 36 preguntas:

1. Autonomía: Este aspecto se basa en el grado de iniciativa y responsabilidad individual que los empleados muestran al interior de la organización.

2. Estructura: Esta dimensión estudia la forma en que los supervisores comunican a los subordinados los objetivos y la forma de trabajar.

---

<sup>16</sup>Brunet. Op. cit., pp. 47-48.



3. Consideración: Estudia el apoyo y confianza que la dirección otorga a los subordinados.
4. Cohesión: Se apoya en la unión y la fidelidad que existe en el grupo de trabajo.
5. Misión e implicación: Se refiere a la participación mostrada por los trabajadores hacia la organización.<sup>17</sup>

Moos e Insel elaboraron un cuestionario el cual lleva como título **The Work Enviromental Scale (WES)**, conformado por 90 preguntas, que mide el clima en función de las siguientes 10 dimensiones:

1. Implicación: Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten comprometidos con su trabajo.
2. Cohesión: Se refiere a los niveles de amistad y apoyo que existen entre los miembros de la organización.
3. Apoyo: Se refiere al apoyo y estímulos que otorga la dirección a sus empleados.
4. Autonomía: Se refiere al nivel de libertad en la toma de decisiones que la organización brinda a sus empleados
5. Tarea: Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.
6. Presión: Se refiere hasta qué punto la organización obliga y presiona a los empleados para tomar decisiones.
7. Claridad: Analiza el nivel de explicación de los reglamentos y políticas organizacionales.

---

<sup>17</sup>Brunet. Ibid, p. 49.

8. Control: Se refiere a los reglamentos y la presión que utiliza la dirección para tener un mejor control sobre los subordinados.
9. Innovación: En esta dimensión se mide la importancia que la dirección otorga al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. Confort físico: Se refiere básicamente a los esfuerzos que lleva a cabo la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para los empleados.<sup>18</sup>

El WES ha sido utilizado como un eficiente medidor del clima laboral en muchos proyectos de investigación. Conviene señalar que los primeros estudios del WES fueron dirigidos hacia los escenarios de trabajo y examinaron los climas sociales al igual que la moral de los empleados, sin embargo este instrumento ha realizado análisis sobre las relaciones existentes entre trabajo y escenarios sociales, así como en situaciones referentes a aspectos del cuidado de la salud y el estado que guardan las relaciones laborales en esa rama. De este modo, Moos indica que el clima social puede ser definido como la personalidad de un escenario, o el ambiente tal como una familia, una oficina, un salón de clases o una fábrica, en otras palabras se puede decir que cada escenario tiene una personalidad única. De esto es posible deducir por qué unos ambientes sociales son más amistosos que otros; hay que tener bien presente el hecho de que cada persona tiene una percepción subjetiva del ambiente en el que se encuentra inmersa. Así, la interpretación de los estímulos que

---

<sup>18</sup>Moos R., Work Environment Scale Manual, 2nd. Edition, Consulting Psychologists Press, Inc. U.S.A., 1981, p.2

son recibidos del exterior, es diferente para cada individuo. Es posible encontrar opiniones muy similares o muy diferentes entre miembros de una misma organización. Justo es mencionar que el ambiente laboral al ser percibido de manera diferente por cada uno de los individuos, afecta de distinta manera a cada uno de ellos: los impactos pueden ser sufridos en diversas direcciones y sentidos, en otras palabras, un ambiente puede afectar distintos aspectos, tales como la moral individual, el control sobre los impulsos, las aspiraciones, la libertad para decidir y ejecutar tareas por uno mismo, la capacidad para crear nuevas formas de realizar las actividades, etc.

En lo que respecta a Luc Brunet, luego de su análisis en el libro "El clima de trabajo en las organizaciones" concluye que los autores estudian una serie de dimensiones características que pueden ser resumidas por las siguientes cuatro:

- "a) El nivel de autonomía individual
- b) El grado de estructura y obligaciones
- c) El tipo de recompensas o de remuneraciones
- d) Las consideraciones, el agradecimiento y el apoyo".<sup>19</sup>

Luego de haber revisado las diferentes dimensiones estudiadas por los autores citados, pudimos observar que estas tienen variaciones, dependiendo del autor que se consulte, sin embargo, todos analizan -de un modo o de otro, con nombre y títulos diferentes- a cinco dimensiones básicas:

---

<sup>19</sup>Brunet. Op. cit., pp. 51-52

1. Cohesión entre los miembros del grupo: Esto es, el grado de unidad que impera en el grupo a estudiar.
2. Autonomía: O sea, la libertad que tiene un individuo para decidir por sí solo en referencia a una situación de conflicto determinada.
3. Estructura organizacional: Se refiere a la composición de la organización, sus políticas, objetivos y la relación existente con los empleados.
4. Recompensas: Se refiere a la forma en la que la organización estimula o remunera a sus empleados.
5. Comunicación: Se refiere al flujo de información que existe entre los altos mandos y los subordinados y entre miembros de un mismo nivel jerárquico, en el marco de la organización; esto es, la comunicación vertical y horizontal de una organización.

Estas dimensiones permiten trazar de una manera más o menos clara, la imagen de una organización.

Concluiremos diciendo que cabe advertir que el medio o el instrumento más adecuado para evaluar las dimensiones analizadas es el cuestionario, tanto por sus características propias y cualidades de ser entendido por los cuestionados; asimismo, su flexibilidad permite adaptarlo a cualquier organización en el marco del clima laboral.

### 3. CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Brunet, los efectos del clima organizacional pueden ser resumidos en dos grandes categorías: los efectos directivos y los de interacción. Los primeros se refieren a la influencia de las propiedades de una organización sobre el comportamiento, ya sea de una parte de los miembros, o de la mayoría que forman la organización. Según este tipo de efectos, el comportamiento individual varía según las condiciones del clima imperante. El efecto de interacción se refiere a la influencia de la organización en las diferentes personas, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le otorga al individuo.<sup>20</sup>

El clima de la organización actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización, puesto que estos últimos elaboran su propia definición del clima a partir de las percepciones que obtengan de su medio laboral. De esta manera es posible afirmar que el clima actúa como un marco de análisis en base al cual los empleados interpretan las exigencias de la organización y los comportamientos que deben adoptar.

Así pues, el empleado se sentirá más a gusto en su empleo en la medida en que perciba el clima laboral participativo o abierto. Para que el empleado "se ponga la camiseta" de la organización será necesario que sienta el clima laboral como un sitio en el que puede inmiscuirse o implicarse sin problemas, y

---

<sup>20</sup>Brunet. Op. cit., p. 54.

en donde asuma los intereses organizacionales como propios; disminuyendo con esto los actos delictivos tales como robos y vandalismo, entre otros.

Cuando el clima es percibido de una manera adversa para el individuo, esto es, cuando la persona recibe influjos que ante sus aspiraciones son negativos, es factible que exista una tendencia a realizar actos vandálicos tales como robos, destrucción de maquinaria y herramientas, falsificación de firmas y documentos, mal uso y desperdicio de materias primas, apatía, retardos, ausentismo, etc. como será visto más adelante.

El número de los empleados está en función del tamaño de la organización, esto es, a medida que la institución crezca requerirá de los servicios de un número mayor de empleados dentro de los departamentos, oficinas y unidades organizacionales, lo cual trae consigo el hecho de que exista un clima más heterogéneo, por cuanto en una organización grande existen diferentes criterios y personalidades que a veces es difícil de controlar y conjuntar. Asimismo, las relaciones humanas se vuelven más indefinidas, por cuanto difícilmente existe un conocimiento de todos los miembros.

Otra característica que existe en una organización que crece es la consistente en la impersonalización, los empleados sienten que pueden ser fácilmente reemplazados, lo que trae consigo que la percepción del clima sea fría. Asimismo, es posible que se desarrolle el fenómeno de falta de compromiso.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social al interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; de este modo, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas a través de leyes o definiciones que la rigen.<sup>21</sup>

En una organización, los reglamentos y políticas utilizadas para el control de los empleados comúnmente poseen un efecto sobre la percepción del clima organizacional. Si entendemos por política "Una declaración o interpretación general que guía el pensamiento en la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de libertad, dentro de ciertos límites, en orientación de la toma de decisiones"<sup>22</sup>, y reglas como "normas que dictan la acción o la abstención que no permiten de ninguna manera la libertad",<sup>23</sup> podemos comprender que estas acciones directivas establecen y prescriben un papel de trabajo que el empleado debe seguir. De esta manera, cuando el individuo siente que existen reglas y políticas muy rígidas, es posible que perciba el clima de una manera impersonal, e incluso hostil hacia él, lo que podría acarrear problemas tales como ausentismo, baja de productividad y calidad, vandalismo, etc.

---

<sup>21</sup>Brunet. Ibid. p.56.

<sup>22</sup>Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. Administración, McGraw Hill, México, 1991, p. 749.

<sup>23</sup>Koontz. Op.cit., p. 750.

En este sentido, en cuanto más restrictiva sea una política o reglamento tendrá un efecto directo sobre el clima, siendo posible la creación de un ambiente de corte autocrático, y por consiguiente, la aparición de un comportamiento oprimido y tal vez apático. Una política de este tipo puede ser eficaz a corto o inclusive hasta mediano plazo, pero en el largo tal vez genere una baja importante tanto en el rendimiento de los empleados, como una consecuencia de la falta de motivación. Incluso, puede provocar huelgas, ausentismo, alta rotación de personal, entre otros conflictos.

Como hemos mencionado en varias ocasiones, la percepción negativa del clima, puede causar conflictos tales como el robo y el vandalismo. Para Taylor y Cangemi, el comportamiento de los empleados dependerá de la forma en que sean tratados por parte de la organización.<sup>24</sup> El grado de implicación de los subordinados en la organización es un factor de su honestidad.

Por otro lado, Lawrence<sup>25</sup> opina que aquellos "individuos que no tienen la capacidad de influir sobre su clima, que no se sienten implicados en él, serán individuos que mostrarán síntomas de frustración y de impotencia. En este sentido, el robo y el vandalismo pueden ser considerados como "crímenes ocupacionales" cometidos por los individuos.

---

<sup>24</sup>Taylor y Cangemi. Employee theft and organizational climate. Personnel Journal, 58, (10), 1979, P. 686, Cit. por Brunet. Op. cit., p. 65

<sup>25</sup>Lawrence, J.R., Correlates of psychological influence and illustration of the psychological climate approach to work environment perception; Personnel Psychology, 32 (3), 1979, pp. 563-568, cit. por loc. cit.



Hay dos grandes categorías de causas que pueden servir para explicar tales delitos:

a) Los problemas personales: en estos se pueden englobar los gastos elevados por parte de la familia, el daño de maquinaria por placer, o en su defecto para poder gozar de un periodo de descanso.

b) Problemas organizacionales: salarios bajos, inconformidad con las políticas, las propias condiciones de trabajo, la falta de aprecio por parte de los miembros de la organización, etc.

Al revisar estas dos categorías, pareciera ser que las primeras (las relaciones con factores personales) son las más fáciles de controlar por parte de los administradores. Por lo que respecta a la segunda categoría, la puesta en marcha de medidas preventivas es más difícil de establecer, en este sentido, la intervención del administrador se debe apoyar sobre la naturaleza y el clima de trabajo. Los estudios e investigaciones realizadas al respecto, demuestra notablemente que los delitos organizacionales incrementan su número debido principalmente a que los empleados observan a su clima como "malsano" y por consiguiente se sienten presos dentro de un proceso burocrático, lo cual los frustra y aliena dentro de su trabajo.<sup>26</sup> Asimismo, el aumento en la tasa de vandalismo se debe a que pueden existir conflictos laborales al interior de una organización.

Las normas establecidas dentro de una organización pueden ser definidas como el cimiento de los grupos, determinan lo que

---

<sup>26</sup>Brunet. Op. cit., p. 66

está o no permitido y lo que debe respetarse al interior de la organización.<sup>27</sup> De esta manera, los grupos pueden crear normas que estén o no de acuerdo con los fines y objetivos de la organización. Cuando las normas del grupo coinciden con los objetivos de la empresa, la conducta tenderá a la contribución del éxito de la organización.

Según Taylor, los delitos ocupacionales se relacionan también con las normas de los grupos de trabajo. Así, los grupos pueden establecer normas sobre los objetos que pueden ser robados y destruidos de tal suerte que cuando una persona traspasa las normas establecidas, el grupo ya no ejerce su acción protectora. Según Taylor, el grupo desarrolla una serie de normas en relación a los objetos que pueden ser robados o destruidos por cuanto no producen daño alguno sobre el grupo, siendo los objetos extraídos usados para el "uso personal",<sup>28</sup> como ejemplos podemos citar los folders, plumas, lápices, libretas y cintas para máquinas de escribir en las oficinas; o las rondanas, tornillos, cintas de aislar, desarmadores y herramienta pequeña en una fábrica; asimismo, se realizan normas en relación a los objetos que no pueden ser hurtados porque dañan el proceso de trabajo, y por consiguiente, al propio grupo. Entre esta última categoría podemos citar las máquinas de escribir, calculadoras, escritorios y computadoras en una oficina; y maquinaria mayor, en una industria.

---

<sup>27</sup>Loc. cit.

<sup>28</sup>Brunet. Op. cit., p. 67

Los actos delictivos pueden ser considerados como una consecuencia de la frustración vivida por los individuos en su medio laboral, o sea, la presencia de una barrera que se interpone entre un organismo y su objetivo.<sup>29</sup>

Las reacciones que pueden surgir ante una persona frustrada son múltiples, sin embargo, las principales son: la agresión, la evasión, la regresión, el aislamiento, la racionalización, la resignación, la sublimación, entre otras.

La agresión se puede manifestar por la dirección de la energía motivante hacia el objeto frustrante. Esto es, el individuo frustrado tenderá a actuar de un modo violento, sea física o verbalmente contra la persona u objeto que se interpuso entre él y su objetivo.<sup>30</sup> (Ver cuadro 1).

---

<sup>29</sup>Arias Galicia, Fernando (Coordinador). Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1987, p. 91.

<sup>30</sup>Arias. Op. cit., p. 91

REACCIONES  
A LA  
FRUSTRACION

Agresión	{ Directa Desviada Diferida	Individual { Colectiva
Evasión	Parcial { Total	Física { Psicológica
Regresión Aislamiento Racionalización Resignación Sublimación Otras (Introyección, Proyección, Identificación, etc.)		

**CUADRO 1.**

Estructura de las reacciones a la frustración.  
 Tomado de Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos  
 Humanos, Trillas, México, 1987. p.91.

REACCIONES A LA FRUSTRACION	}	Agresión	Directa	Individual
			{ Desviada	{
			Diferida	Colectiva
		Evasión	Parcial	Física
			{ Total	{
				Psicológica
		Regresión		
		Aislamiento		
		Racionalización		
		Resignación		
		Sublimación		
		Otras (Introyección, Proyección, Identificación, etc.)		

#### CUADRO 1.

Estructura de las reacciones a la frustración.  
Tomado de Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1987. p.91.

Por su parte, la evasión puede ser caracterizada por el alejamiento de la persona del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total.<sup>31</sup> La primera puede caracterizarse por el ausentismo o el alto índice de retardos; la evasión total se

<sup>31</sup>Arias. Op. cit., p. 91

Por su parte, la evasión puede ser caracterizada por el alejamiento de la persona del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total.<sup>31</sup> La primera puede caracterizarse por el ausentismo o el alto índice de retardos; la evasión total se manifiesta con la renuencia del trabajador a su empleo sin causas organizacionales aparentes.

La regresión implica ir hacia atrás. Esto es, volver a etapas psicológicas ya superadas. Por ejemplo, pueden aparecer conductas infantiles o expresiones pueriles como "¡Quiero a mi mamá!", "Yo me voy", "Ya no juego", "Ya no hago nada".

El aislamiento consiste en la tendencia de la persona a alejarse de los grupos de trabajo y a menudo se le ve callada y solitaria.

La racionalización consiste en la explicación de los hechos a través de falsas razones. En este sentido, el trabajador puede expresar afirmaciones como "A mí no me dijeron nada", "Mi supervisor me tiene mala fe", "La máquina es obsoleta", etc.

La resignación consiste en el desvanecimiento total de la motivación: el individuo se resigna a no alcanzar su objetivo. La única forma positiva de frustración es la llamada Sublimación: consiste en superar las causas de la frustración y en buscar una salida viable a la situación generadora del conflicto.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Arias. Op. cit., p. 91

<sup>32</sup>Arias. Ibid, p. 92

De lo anterior, podemos afirmar categóricamente, que el robo, el vandalismo y la frustración serán mínimos en las organizaciones en las que impere un clima sano y abierto, ya que un clima de estas características influirá para que los empleados se desarrollen eficaz y eficientemente.

Como se ve, el clima será influido por el tipo de liderazgo imperante en la organización. Existe un término, "Clima de Liderazgo", el cual se refiere al clima engendrado por el estilo de supervisión de los jefes o de la alta dirección de una organización.<sup>33</sup> A la luz de las investigaciones recientes, y en función misma de la definición perceptual del clima, esta denominación se distingue ampliamente del clima, puesto que no se refiere a las dimensiones de éste último.<sup>34</sup> De esta manera, la imagen del clima establecido dentro de una organización será entonces el poder y liderazgo ejercidos en el interior de la misma.

Por otra parte, existe un aspecto de singular importancia en el marco de las organizaciones: lo constituyen los sindicatos. Hablando en términos de clima organizacional, es posible definir a los sindicatos como un mecanismo legal, socialmente reconocido que permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en el contexto del trabajo; en otras palabras, es un mecanismo que aboga por la defensa de los intereses y derechos de los trabajadores de una o varias organizaciones. En este

---

<sup>33</sup>Brunet. Op. cit., p. 71

<sup>34</sup>Loc. cit.

sentido, se puede mencionar que cuando los empleados perciben negativamente su clima tenderán a utilizar al máximo los dispositivos sindicales, con el fin de hacerse escuchar o expresar sus descontentos. Como es posible revisar, en la historia los sindicatos han jugado un papel de trascendental importancia a través de los años, dentro de las organizaciones.

Por último, los accidentes de trabajo, así como las altas tasas de ausentismo y rotación son de igual modo privativas de las organizaciones en las que el clima es percibido como de tipo autoritario, como ya fue visto con anterioridad, mientras que los niveles elevados de satisfacción y rendimiento se vinculan con aquellos climas de tipo abierto o participativo.<sup>35</sup> De este modo, es posible ver que la satisfacción de los trabajadores y su rendimiento y desempeño están en función del clima laboral que impere en su organización y de una percepción subjetiva del mismo.

---

<sup>35</sup>Brunet. Op. cit., p. 82.



#### 4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y PERFECCIONAMIENTO.

Desde hace algunos años, las organizaciones se han interesado en programas de perfeccionamiento. El perfeccionamiento puede ser definido como "Un proceso de aprendizaje y de utilización de conocimientos de base que son específicos de una situación de trabajo".<sup>36</sup>

Puede afirmarse que el perfeccionamiento en el medio organizacional guarda una relación con el rendimiento en el trabajo, la eficacia y la productividad. Según Brunet, existen dos condiciones esenciales que han de ser tomadas en cuenta cuando se ha planeado poner en marcha una política de perfeccionamiento:

"1. Se deben integrar las políticas de perfeccionamiento a la concepción integral y general de la administración de personal y en la filosofía de la organización.

2. El establecimiento, la definición y la estructuración del ambiente de trabajo en el que se puedan optimizar los procesos de aprendizaje".<sup>37</sup>

Dentro del perfeccionamiento hay que mencionar que los procesos de aprendizaje suelen ser un elemento de vital importancia, claro es que para que el perfeccionamiento sea eficaz, hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

"a) El aprendizaje debe estar relacionado con las demandas y los objetivos del medio de trabajo.

---

<sup>36</sup>Brunet. Op. cit., p. 87

<sup>37</sup>Brunet. Ibid, p 87.

b) El individuo debe poder aplicar en su medio de trabajo lo que aprendió durante el perfeccionamiento

c) El clima de trabajo debe reforzar y apoyar las experiencias del individuo de manera de que éste los pueda integrar de forma permanente en su repertorio de conocimientos y de comportamientos".<sup>38</sup>

De lo anterior es posible observar un factor importante: la problemática de poder transferir el aprendizaje del perfeccionamiento a la situación de trabajo real. Cabe decir, que el clima de trabajo juega un papel relevante en este proceso, ya que éste deberá permitir la expresión de los nuevos aprendizajes, sin embargo, existen casos en los que el individuo que ha seguido una sesión de perfeccionamiento no ha podido poner en práctica lo que aprendió.

Para que un administrador pueda hablar de éxito en el perfeccionamiento, deberá contemplar primeramente que existe una transmisión de los aprendizajes adquiridos a la situación de trabajo. No obstante, según Brunet, "Una de las razones subyacentes en el fracaso de un programa de perfeccionamiento depende de la ausencia de estímulos destinados a provocar, en situaciones de trabajo, la aparición de comportamientos aprendidos".<sup>39</sup>

De esto se puede decir que el éxito de un programa de perfeccionamiento depende de una manera significativa de cómo interactúan los individuos con la organización. También es importante notar la existencia de dos elementos fundamentales en

---

<sup>38</sup>Brunet. Op. cit., p. 88

<sup>39</sup>Loc. cit.

el perfeccionamiento: un cambio en el comportamiento y la persistencia de ese cambio.

El aprendizaje consiste en la adquisición de nuevos tipos actuales o potenciales de conducta<sup>40</sup>. De esta manera el aprendizaje representa un amplio concepto conductual, el cual puede englobar en sí mismo el perfeccionamiento, la educación, así como varios otros procesos de modificación de comportamiento. El aprendizaje puede ser de "doble ciclo", o sea, el proceso en el que se utiliza información vigente sobre un cambio para preparar a los participantes a manejar los cambios futuros con mayor eficacia todavía; puede también ser de "un ciclo", es decir, un proceso de adaptarse a los cambios impuestos a los empleados.<sup>41</sup>

Por otra parte, sobre el aprendizaje es posible decir que existen dos formas de condicionamiento que permiten alcanzarlo: el clásico y el operante. El condicionamiento clásico se refiere al proceso por el cual "un estímulo originalmente neutral llega a despertar una respuesta que originalmente era producida por otros estímulos. Este proceso de aprendizaje tiene lugar cuando el estímulo neutral es utilizado simultáneamente con otros estímulos".<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>Arias. Op. cit., p. 66

<sup>41</sup>Davis y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill, México, 1991, p. 698.

<sup>42</sup>Worchel Stephen, Shebilske, Wayne. Psychology. Principles and Applications. Prentice Hall, USA, 1983, p. 139.

En otras palabras, el condicionamiento clásico consiste en la realización de una respuesta de acuerdo con un estímulo específico. La respuesta es habitualmente una condición innata.

El condicionamiento operante establece que los comportamientos operantes son aprendidos cuando las respuestas deseadas son reforzadas y las respuestas no deseadas son ignoradas o producen castigo.<sup>43</sup> Dicho de otra manera, las respuestas son primeramente movimientos variados, hechos al azar en una situación estimulante. Así pues, en el condicionamiento operante el estímulo no es específico, es una situación que dura más tiempo y que presenta varias particularidades, de las cuales una sola o algunas de ellas se revelan pertinentes en el aprendizaje.<sup>44</sup> Con esto se puede ver claramente que el condicionamiento clásico comprueba ser difícil de emplear en el perfeccionamiento, ya que por una parte no se busca condicionar los reflejos, sino los comportamientos, y por otra no se puede controlar al individuo sino más bien ciertas formas de su ambiente. La teoría del condicionamiento operante demuestra entonces que el comportamiento se produce en un medio que hace que aparezcan consecuencias.

Murphy opina que para el éxito de todo programa de perfeccionamiento será necesario llevar a cabo una serie de principios que él considera de vital importancia. Dichos principios son los siguientes:

---

<sup>43</sup>Worchel. Op. cit., p. 144.

<sup>44</sup>Brunet. Op. cit., p. 89.

1. El cambio de comportamiento no puede consumarse más que cambiando las consecuencias y su relación de contingencia con el comportamiento en cuestión.
2. El responsable del perfeccionamiento debe determinar las contingencias de refuerzo presentes en el ambiente del participante.
3. El comportamiento que tiene una consecuencia reforzada es más susceptible de reproducirse.
4. El comportamiento que tiene una consecuencia adversa es menos susceptible de reproducirse.
5. El simple hecho de decirle al individuo que ha modificado su comportamiento en lo deseado es gratificante para él.
6. Para mantener el aprendizaje, es necesario que el refuerzo sea contingente con la respuesta.
7. Para que la transferencia sea la máxima, es necesario que el medio organizacional en su conjunto le de al individuo los elementos de refuerzo.
8. El comportamiento que no sea reforzado, desaparecerá.<sup>45</sup>

En este sentido, sobre el condicionamiento operante es posible decir que las consecuencias positivas de una respuesta constituyen un elemento primordial para el aprendizaje del individuo. De esto, se puede ver que el clima organizacional actúa entonces como una fuente de refuerzo de las experiencias de un individuo en el contexto de un programa de perfeccionamiento. Reforzamiento es básicamente un evento que

---

<sup>45</sup>Murphy, J. R., Is it Skinner o nothing, Training and development Journal, 26, 1972, pp. 2-8, cit. por Brunet Op. cit., p. 90.

incrementa la posibilidad de que una respuesta se repita.<sup>46</sup> El refuerzo puede considerarse como un acontecimiento que satisface a un individuo.<sup>47</sup> Por ejemplo, se puede tratar de un elemento que el individuo desea verdaderamente, o por el contrario, de la eliminación de un elemento o aspecto desagradable, para ejemplificar lo anterior, se podría decir que en el primer caso sería posible considerar un aumento salarial. En el segundo caso se podría utilizar la disminución de la supervisión sobre el trabajo.

Por otra parte, un concepto fundamental en el perfeccionamiento es, como ya fue visto, el reforzamiento. La naturaleza de un reforzador también es de suma importancia. El dinero y las recompensas monetarias suelen ser utilizadas con frecuencia, sin embargo, existen otros reforzadores que son muchas veces más importantes, y que si el administrador utiliza puede inducir en las personas un cambio permanente a diferencia que con la utilización de recompensas exclusivamente monetarias. De igual modo, el uso de castigos puede generar descontento, insatisfacción, comportamiento agresivo, y por consiguiente, una fuerte resistencia al cambio por parte de las personas.

Según Brunet, "Para que los aprendizajes del empleado sean provechosos para él mismo y para la organización hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

---

<sup>46</sup>Worchel. Ibid, p. 146.

<sup>47</sup>Brunet. Loc. cit.

1. Factores de orden situacional: comprenden los conocimientos y los comportamientos que el empleado debe adquirir y desarrollar.

2. Factores de orden organizacional: tales como el clima de trabajo que reina en la empresa antes, durante y después del aprendizaje.

3. Factores de orden individual, que se basan en la voluntad y la motivación del empleado para cambiar".<sup>48</sup>

Así pues, un clima organizacional que incite al individuo a integrar a su trabajo las experiencias aprendidas en un programa de perfeccionamiento, lo estimulará para cambiar. De esto se deriva que cuando se habla de transferencia de aprendizaje en perfeccionamiento, se trata entonces de la aplicación de los conocimientos y principios adquiridos por el individuo en un programa de perfeccionamiento dentro de la situación de trabajo. No obstante, para lograr lo anterior es necesario estimular al empleado y el clima de trabajo con el fin de modificar el rendimiento de los empleados dentro de la organización. Esto confirma que no solamente es necesario modificar las fuerzas internas del individuo, sino también aquellas de la situación organizacional en las que éste trabaja.

Por otro lado, Sainsaulieu menciona que cuando los trabajadores participan en un programa de perfeccionamiento o de cambio sufren una experiencia social, individual y colectiva que los transforma. Desgraciadamente, el medio de trabajo no siempre cambia al recibir a estos individuos ya "transformados".

Sainsaulieu califica como efectos de la formación de la decepción de los participantes que en su medio de trabajo no pueden

---

<sup>48</sup>Brunet. Idem, p. 92.

utilizar lo aprendido. El desencanto de estos individuos es susceptible de repercutir en críticas abiertas y agrias hacia el clima organizacional y tal vez se traduzcan en una baja de rendimiento.<sup>49</sup>

Como último punto, hay que mencionar que para poder hablar de éxito en un programa de perfeccionamiento será necesario que exista una aplicación de lo aprendido en los cursos en las situaciones de trabajo reales; también será necesario que el clima estimule al desarrollo individual, así como deberá estar abierto a los cambios observados en los individuos de una organización que fueron partícipes dentro de los programas de perfeccionamiento.

---

<sup>49</sup>Sainsaulieu, R. L' effet de la formation sur l'entreprise. Esprit, Octubre, 1974, pp. 1-12, cit. por Brunet. Op. cit., p. 95.



## 5. AMBIENTE FISICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

El ambiente organizacional de una organización es un elemento determinante en la eficiencia del trabajo, ya que puede ser tan obscuro que no permita la visibilidad de los controles establecidos, tan ruidoso que no pueda realizarse una comunicación dentro de la organización. De esto se puede decir que una tarea para el administrador será definir y crear el mejor ambiente posible para los trabajadores que laboran en la organización.<sup>50</sup>

---

Situación de trabajo	Bujías-pie recomendadas
Lectura ordinaria	3
Trabajo de oficina	6
Clasificación de correspondencia	10
Dibujar	12
Jugar tenis	24
Coser	30
Operaciones quirúrgicas	700

---

CUADRO 2. Iluminación recomendada para algunos trabajos.  
Tomado de: Smith, Henry Clay. Wakeley, John. Psicología de la conducta industrial. McGraw Hill, México, 1988, p. 90.

---

<sup>50</sup> Smith Henry Clay. Wakeley John. Psicología de la Conducta Industrial. McGraw Hill, México, 1988, p.89.

## ILUMINACION.

La iluminación es un factor esencial para que se lleve a cabo un proceso productivo eficaz y eficiente. Sin embargo, existen algunas organizaciones en las que los administradores piensan que con la optimización de la energía eléctrica se traerán grandes beneficios a la organización, no obstante, lo que estas personas provocan con su decisión es un conflicto, debido a que la obscuridad, o en niveles bajos de iluminación la productividad se ve reducida notablemente. De este aspecto, podrían quedar excluidas sólo las actividades que por su propia naturaleza requieren de las penumbras, por ejemplo, los talleres de revelado fotográfico.

A pesar de esto, tampoco debe existir una luz deslumbrante al interior de la organización, debido a los daños oculares que trae consigo. Cuando un lugar está demasiado iluminado, se producen problemas en las retinas, las cuales tienen que hacer un esfuerzo mayor para adaptarse, y a veces no consiguen enfocar adecuadamente los objetivos hacia los que son dirigidas por los nervios ópticos, provocándose serios daños médicos en el peor de los casos. De esta manera, el exceso de luz también provoca problemas de baja productividad, eficacia y eficiencia.

Ninguno de los estudios realizados al respecto del ruido<sup>51</sup> ha podido afirmar que los ruidos inferiores a 90 decibeles produzcan algún daño físico o psíquico. Lo cierto es que la privación total de algún sonido puede resultar en ocasiones altamente perturbadora. Por otro lado, al existir ruidos arriba de los 90 db es bien sabido que las tensiones tienden a aumentar.

De esto se puede decir que la exposición prolongada a ruidos mayores a los 110 db -en especial cuando se trata de sonidos agudos- produce problemas tales como sordera temporal e inclusive permanente, así como se pueden presentar indicios de nerviosismo e inestabilidad emocional.

Por otro lado, el ruido es un factor que crea barreras a la comunicación entre los miembros de la organización, esto es, entre más altos sean los ruidos, más difícil será la comunicación entre los individuos.

De lo anterior se deriva que el ruido produce los efectos a largo plazo. Si el trabajo es repetitivo y no ofrece problemas, el rendimiento declina más rápidamente en condiciones de ruido que en condiciones de silencio.<sup>52</sup> (Ver figura No. 3).

---

<sup>51</sup>Smith. Op. cit., p. 91

<sup>52</sup>Smith. Ibid, p.92

Decibeles

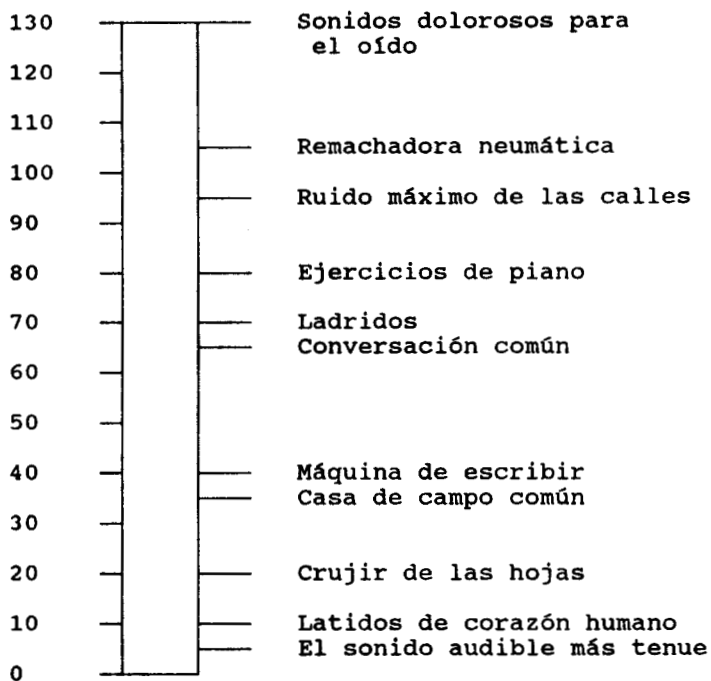


FIGURA 3

Posición aproximada de los sonidos familiares en la escala de decibeles. (Tomada de: Enciclopedia de las ciencias. Grolier. 4a. Edición, México, 1981, vol. 5, p. 93).

## VENTILACION.

Otro rubro que debe ser considerado en el estudio del clima organizacional, en el aspecto de los factores físicos, es el de la ventilación existente en el lugar de trabajo. La ausencia de este factor podría obstruir el proceso de trabajo de los individuos, ya que para que el hombre pueda desempeñar adecuadamente sus labores es necesario disipar el calor producido tanto por la maquinaria como por la misma actividad física, en este sentido, el mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel, de tal suerte que la ventilación determina la eficiencia de este mecanismo. Por ende, el grado de ventilación con que cuente una organización será un factor esencial en el nivel de la productividad, en el índice de accidentes, etc. Así pues, como anteriormente se mencionó, la ventilación será un aspecto que deberá ser tomado en cuenta por los administradores y los ingenieros industriales.

Los estudios de ventilación realizados a lo largo de la historia han concluido que un ambiente muy caliente, frío o sofocante será una causa para que la eficiencia y eficacia hacia donde los objetivos organizacionales se encuentran dirigidos no se pueden alcanzar. De este modo, los sistemas efectivos de ventilación se transformarán en una inversión que puede redituar grandes utilidades a mediano y largo plazo. La instalación de ventanas, ventiladores y equipo de aire

acondicionado al interior de la organización pueden traer consigo grandes beneficios que propiciarán un paso más hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Obviamente, el tipo de instrumentos de ventilación que se utilicen en una organización dada dependen de la función de la misma.

## 6. CAMBIO DEL CLIMA EN UN CONTEXTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Cambiar un sistema organizacional es difícil. Es una actividad que puede traer consigo problemas laborales y conflictos que pueden dañar seriamente la actividad organizativa.

El clima organizacional -como ya hemos visto- es resultado del proceso de interrelación que se efectúa entre varias dimensiones, por lo que es también interrelación de dos variables que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativos. Como el clima es percibido por los individuos, las intervenciones a ese nivel pueden ser muy delicadas, por cuanto es necesario realizar una modificación perceptual de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas.<sup>53</sup>

Brunet propone un modelo integrado de clima basado en el desarrollo organizacional, entendiéndose a este como "Una técnica desarrollada recientemente en la década de 1961-70 que básicamente utiliza un enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructurada llevan al objetivo final de lograr que los individuos también al unísono las organizaciones o

---

<sup>53</sup>Brunet. Op. cit., p. 104

instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente hostiles al hombre, cuando puedan provocar la enajenación del propio sujeto".<sup>54</sup>

El proceso propuesto por Luc Brunet maneja las siguientes cinco etapas:

I. Toma de conocimiento de los posibles cambios por parte de los involucrados (trabajadores y administradores)

II. Aplicación de los cambios a nivel de la estructura y los procesos organizacionales

III. Aprendizaje de los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

IV. Evaluación del rendimiento en el trabajo.

V. Formalización e integración de los cambios en la naturaleza de la organización".<sup>55</sup> (Ver figuras 4 y 5).

Todo cambio en el clima implica tiempo y posibles problemas, por lo que es necesario llevarlo a cabo bajo un cierto orden de importancia, en este sentido, se puede entender como una de las fases incluidas en el proceso administrativo: la planeación, debido a que en dicha etapa se fijarán las metas a cumplir y los posibles obstáculos que se puedan encontrar en el camino.

---

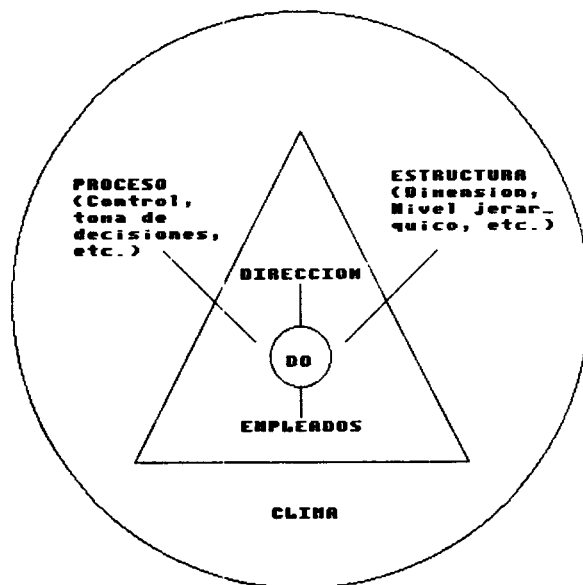
<sup>54</sup>Watkins, Peter. Proceso de Desarrollo Organizacional, en Arias. Op. cit., pp. 396 y ss.

<sup>55</sup>Brunet. Op. cit., pp. 105-107.



Estructura-proceso	Dirección	Empleados
	Desbloqueo	
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales)
II	Cambio en el organigrama (Descentralización vs. centralización), los fines las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
	Reconstruir	
III		Cambio en el comportamiento
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluaciones periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
	Volver a bloquear.	
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.	Cambio en los resultados organizacionales

FIGURA 4.  
 Modelo integrado de modificación del clima organizacional.  
 (Tomado de Brunet. Op. cit., p. 106).



**FIGURA 5:**

**CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONALES**  
TOMADO DE: BRUNET. Op.Cit., p. 104

Asimismo, es necesario conocer a fondo la situación en que se vive, observar y actuar con madurez en la dimensión donde es necesario actuar. De esto último es posible decir que para poder encontrar una solución adecuada, primeramente será necesario ubicar el problema al cual se dirige la investigación, y poder aplicar los lineamientos en base a los cuales se establecerá un proceso de cambio en el marco de la organización.

## 7. LA INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES.

En toda organización existe un fenómeno que ha sido tratado y estudiado por los administradores en los últimos años: la innovación, consistente en la introducción de nuevas y mejores formas de realizar las actividades encomendadas.<sup>56</sup>

Los principios en los que se basó la ciencia de la organización en sus orígenes son el ejército y la Iglesia. Con esto es posible ver que una ciencia tan moderna como la que nos ocupa nació con gérmenes de inmovilismo y rigidez, debido a que la disciplina militar, en todo occidente, se limitaba solamente al principio de que el soldado debía acatar las órdenes sin discutirlos. Con esto, el papel del ejército no era tomar posturas políticas o ideológicas, sino apoyar al soberano. Por su parte, la Iglesia fincó su estabilidad en dogmas incommovibles y en la fidelidad ciega a depósitos sagrados.<sup>57</sup>

Ahora bien, hay que tomar en consideración el hecho de que es muy frecuente que los miembros de una organización permanezcan inmóviles ante un establishment determinado, tratando de adaptarse y conservar el statu quo. No obstante, desde hace 2500 años, Heráclito proclamaba que las cosas se entienden bien no cuando se perciben como realidades estáticas, sino cuando se ven en su devenir como flujos y procesos ("No es posible bañarse dos

---

<sup>56</sup>Rodríguez E. Mauro. Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales. Trillas, 2da. Edición, México, 1985, p. 135.

<sup>57</sup>Loc. cit.

veces en el mismo río"), la realidad del siglo XX obliga más que nunca a entender que las cosas son procesos, más que entes definidos. Es posible hacer una analogía: las organizaciones son como los organismos biológicos, tienen su ser y su devenir. Pero este devenir o cambio se presenta en formas diversas, según indica Rodríguez Estrada:

"1. Un modo que es regreso a las formas originales o restauración de situaciones ya vividas, y por algún motivo, deseables. Propiamente este tipo de cambio se llama renovación.

2. Un segundo modo es la innovación que es copia más o menos retocada y adaptada, de modelos ensayados en otra parte, por ejemplo, muchos progresos y modernizaciones de México en materias tales como aeropuertos, tiendas, tráfico urbano, estilos administrativos, sistemas tributarios, etc. pertenecen a este segundo tipo de innovación-copia.

3. Finalmente, hay la innovación que es imaginación, inventiva y creación, entonces tenemos un florecimiento espontáneo de dinamismos, de crecimiento y expresión jubilosa de vitalidad.

Desde otro punto de vista se distingue la innovación lenta, gradual y pacífica (evolución) de la innovación brusca, violenta y a veces destructiva (revolución).

Desde un tercer ángulo, la innovación impuesta por las circunstancias se parece poco a la innovación planeada, ésta última entendida como la actividad de hombres que tratan de anticipar y construir el futuro".<sup>58</sup>

Cabe decir que la principal desventaja de la innovación anteriormente expuesta estriba en que resulta fragmentaria y en ocasiones tiende a tener falta de coordinación.

En los últimos años, la innovación y el espíritu emprendedor en las organizaciones ha sido objeto de numerosos estudios y análisis. Existen autores que han enfocado sus investigaciones al individuo emprendedor, mientras que otros han hecho hincapié

---

<sup>58</sup>Rodríguez E. Op. cit., pp. 136-137.

en el espíritu emprendedor de las compañías.<sup>59</sup> Así mismo, según Drucker, la innovación no sólo es aplicable en las grandes organizaciones, con alto nivel tecnológico y humano, sino también en las organizaciones pequeñas y tecnológicamente débiles.

Por otra parte, para que la innovación sea creada y puesta en funcionamiento, se requiere de que exista un trabajo sistemático y racional, así como una buena organización y administración para obtener resultados.<sup>60</sup>

¿Qué implica el espíritu emprendedor? Este término sugiere insatisfacción en la forma actual de ejecutar y realizar las cosas, así como el deseo consciente de cambiar las maneras de llegar a la obtención de los objetivos establecidos. La innovación surge debido a las siguientes situaciones:

- "1. El suceso, éxito o fracaso inesperado
2. La incongruencia; lo que se supone y lo que realmente es.
3. El proceso o tarea que requieren mejoras.
4. Cambios en el mercado o la estructura de la industria.
5. Cambios demográficos.
6. Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
7. Innovación basada en el conocimiento"<sup>61</sup>

Las innovaciones basadas solamente en ideas brillantes pueden correr el riesgo de no ser concretadas, debido a que el hecho de que existan grandes ideas, pero no la actividad

---

<sup>59</sup>Koontz. Op. cit., p. 458.

<sup>60</sup>Glaberson, William B., et al. Who'll Be the Next to Fall, en Business Week (diciembre 1, 1986), pp. 28-30, cit. por Koontz. Op. cit., p. 458.

<sup>61</sup>Loc. cit.

tendiente a concretarlas. Esto es, puede existir la **creatividad**, pero no la **innovación**. He ahí la diferencia existente entre estos dos términos frecuentemente utilizados como sinónimos. Con frecuencia, lo que falta en las organizaciones no es la creación de ideas, sino precisamente la producción de actividades, es decir, el poner las ideas en marcha.

Las organizaciones mexicanas no tienen el problema de la falta de creatividad, sino que a veces es careciente el número de personas que ponen en práctica sus ideas y capacidades innovadoras. El mismo efecto se encuentra en las empresas norteamericanas, en donde, a decir de Theodore Levitt, "las ideas son relativamente abundantes. Su implantación es la que resulta más escasa".<sup>62</sup> De aquí que es posible comentar, que los hombres escasos son aquellos que tienen la técnica, energía, osadía y constancia para implementar las ideas.

Ahora bien, el problema es entonces, la aplicación de las ideas, esto es, su puesta en práctica, a través de mecanismos que permitan que las ideas pasen de ser un pensamiento abstracto a una realidad concreta que beneficie a la realización de las actividades que ejecutan las organizaciones. De este modo, se puede decir que es necesario que la innovación exista en las organizaciones. El proceso innovador, obviamente, inicia con la

---

<sup>62</sup>Levitt, Theodore. La creatividad no es suficiente. Clásicos Harvard de la Administración. Promociones editoriales mexicanas, México, 1986, vol. 8, p. 10.

proposición de algún miembro de la institución.<sup>63</sup> Según Levitt, luego del establecimiento de la propuesta, pueden darse dos posibles salidas:

1. Se debe lidiar con la situación tal como está. Dado que un ejecutivo es bombardeado con una multitud de conflictos, no es de sorprender que pasado el tiempo se muestre renuente ante una nueva idea. Ante tal situación, el innovador deberá comprender que ésta es una realidad de la vida y adecuarse a ello.

2. Cuando una idea sea sugerida el procedimiento responsable será incluir al menos indicaciones mínimas de lo que representa en términos de costos, mano de obra, tiempo y quizá incluso personas específicas que deberían desarrollarla.

Esto facilita a la organización la evaluación de la idea y a la vez desencadena menos problemas al interior de ella, permitiendo que la creatividad sea transformada en una innovación tangible.<sup>64</sup>

Los planteamientos de Levitt -como él mismo lo dice- pueden ser atacados en base a que una persona creativa puede sentirse oprimida o estrangulada si a éste se le pide o exige una detallada implementación de sus ideas.

---

<sup>63</sup>Frecuentemente, la palabra "institución" es utilizada para describir a las organizaciones públicas. Para efectos de este estudio, se utilizará la palabra "institución" como sinónimo de "organización". Cfr. nota no. 8.

<sup>64</sup>Levitt. Op. cit., p. 15.



Ahora bien, existen una serie de factores que motivan una determinada actitud ante el hecho de innovar. Es posible, como se ha dicho en reiteradas ocasiones, que exista gente con creatividad, pero no con innovación, debido esto último a una serie de factores diversos, que van desde la posición de las personas en la pirámide organizacional hasta factores intrínsecos de los individuos. Según Levitt, los factores decisivos en la innovación son los siguientes:

1. El puesto y rango del creador de la idea dentro de la organización. Es más fácil que se considere la creatividad de una persona que ostente un alto nivel en la organización, a que la voz de una persona de nivel organizacional bajo sea considerada y sus opiniones tomadas en cuenta. Dicho en otras palabras, cuando las ideas fluyen de arriba hacia abajo, es más probable que éstas sean tomadas en consideración, que cuando las ideas emanan de abajo hacia arriba, aunque en esto pueden existir excepciones.

2. La complejidad de la idea. Esto se refiere a que una idea puede ser muy extensa e involucradora de muchas circunstancias, esto es, a medida que la idea posee mayor grado de extensión y dificultad en sus partes integrales, será más difícil de ponerla en funcionamiento, a diferencia de cuando la idea es sencilla e inmiscuidora de pocos aspectos organizacionales.

3. La naturaleza de la organización. Esto se refiere al hecho de que el giro de la organización es de trascendental importancia en el ámbito de la innovación. No es lo mismo la innovación en la industria publicitaria que en la industria

siderúrgica o en el sector público. El giro de la organización es así un marco en el cual se va a introducir la innovación, dependiendo de las necesidades y requerimientos que se tengan.

4. La actitud y tarea de la persona a quien se somete la idea. No todas las personas, ni todos los jefes o directivos son igualmente susceptibles a los cambios. Muchas personas son muy receptivas y abiertas, y constantemente están buscando formas y maneras nuevas de encontrar puntos para mejorar las formas de realizar el trabajo. De esta manera, la persona que acepta una idea, debe analizar las ventajas y desventajas que una idea nueva pueda traer consigo, a fin de que los riesgos se reduzcan al mínimo, resultando un impacto organizacional pequeño y simple de salvar en el caso de que existan repercusiones negativas.<sup>65</sup>

Resumiendo, un ambiente permisivo, dispuesto y abierto a la recepción de ideas nuevas y crítica de lo establecido, puede desencadenar motivaciones en los individuos que laboran en la organización, cuando éstos son creativos y están constantemente dispuestos a crear y formar nuevos conceptos, ideas y maneras nuevas de realizar las actividades, lo cual puede ser un factor que permita a los individuos creativos el asumir a la organización y a sus objetivos como propios, integrándose plenamente a su actividad, y asentándose como elementos de valía en el interior de la organización. Esto es, se pueden sentir como parte de la misma organización.

---

<sup>65</sup>Levitt. Op.cit. pp. 16-17.

No obstante, en las organizaciones existe una tendencia a resistir el cambio, dado que la creatividad y la innovación pueden ser considerados como un ataque velado a la estructura organizacional en sí. Al respecto, Levitt opina que "uno de los objetivos colaterales de una organización es ser poco hospitalaria al flujo abundante y constante de ideas y creatividad"<sup>66</sup>. Realmente, la aplicación de aspectos innovadores puede traer consecuencias no del todo positivas para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, con esto no se quiere decir que las organizaciones deben mostrarse renuentes al cambio o al flujo de ideas, ya que de ellas se puede obtener gran beneficio para la institución. Según Chruđen:

"existe una lucha constante en las organizaciones entre la presión para obtener conformidad y para lograr innovación. Si va a sobrevivir, es necesario que la organización requiera cierto grado de conformidad apegándose a ciertos procedimientos y políticas establecidas. Sin embargo, también es esencial que una organización fomente la innovación si es que va a progresar. El desarrollo y los medios para llevar a cabo nuevas y mejores soluciones a los problemas debe ser fomentados por la presencia de un **clima organizacional** y por un progreso positivo que maximice la creación de nuevas ideas".<sup>67</sup>

Muchos estudios han reflejado que en la actualidad es cada vez mayor el número de administradores que se han dado cuenta de que la creatividad y la innovación pueden ser elementos eficaces que ayuden a detener las enfermedades de estancamiento que afectan directamente a una organización. De hecho, existen

---

<sup>66</sup>Levitt. Ibid, p. 18

<sup>67</sup>Patrick, John F. Organization Climate and the Creative Individual. Public Personnel Review. Vol. 31, No. 1 (enero, 1970), pp. 31-35. cit. por Chruđen, Herbert. Administración de personal. Compañía Editorial Continental, 2a. Edición en español, México, 1977, p. 299.

organizaciones que han adoptado actitudes revolucionarias respecto al cambio, actitudes que pueden permitir establecer un puente para atravesar el sendero que divide el ambiente dinámico de la organización estancada, esto es, la óptica de seguir esperando que el tiempo sane las lesiones de la organización ya es caduca. Más bien se tiene que adoptar una posición en donde se conjunten los esfuerzos revolucionarios a fin de transformar a las organizaciones en entes dinámicos y dispuestos a recibir al cambio, a fin de dar nuevas soluciones a los conflictos que puedan aquejarla en un momento determinado.<sup>68</sup>

Finalmente, la innovación es un aspecto que puede traer consecuencias positivas a la organización. Puede ocasionar grandes beneficios, tanto operativos como económico-administrativos, pero también, justo es reconocerlo, puede ocasionar conflictos al interior si las ideas expuestas no son analizadas previamente, esto es, al considerar una idea, es necesario someterla a juicio para evaluar -como ya se dijo- sus ventajas y desventajas, y en base a ello, la posibilidad de que pueda ser empleada. Una "idea brillante" puede ocasionar riesgos cuando no es evaluada adecuadamente. Por ejemplo, la "Fábrica del futuro" de la General Electric pudo ser un costoso error, ya que tal vez ese plan se basó en condiciones poco realistas y en una irreal expectativa de la organización por automatizar la

---

<sup>68</sup>Greiner, Larry E. Modelos para cambio en las organizaciones. Clásicos Harvard de la Administración. Promociones editoriales mexicanas, México, 1986, Vol. 4, pp. 77-78.

industria.<sup>69</sup> De esto es posible concluir que para llevar a cabo un proceso de innovación, esto es, pasar del limbo de una idea abstracta a la concretización de la misma, es necesario tener en consideración el tamaño de la organización y sus expectativas, así como también analizar concienzudamente el grado factibilidad y de realismo que poseen las ideas en todos los aspectos organizacionales.

---

<sup>69</sup>Koontz. Idem, p. 458.

## METODOLOGIA.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo fue la que a continuación se expone.

### 1. PROBLEMA.

La delimitación del Problema es el punto de partida de toda investigación; si esta actividad no se realiza adecuadamente, es muy posible que la investigación carezca de una debida orientación, pues se adolece del objetivo hacia el cual están encaminados los esfuerzos de investigación.

Así, la redacción del problema a tratar en esta investigación es la siguiente:

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

### 2. HIPOTESIS.

La hipótesis es una "expresión conjetural de la relación que existe entre dos o más variables".<sup>70</sup> Su utilidad en términos de la investigación es la de servir como una solución tentativa al

---

<sup>70</sup>Kerlinger. Op. cit., p. 12.

problema que se investiga. De esta manera, se estableció una hipótesis general, que serviría como guía y referencia básica para la investigación y cuya redacción es la siguiente:

**"Si los trabajadores de ALIDESA perciben agradable el día laboral en el que se desenvuelven, entonces se podrán elevar los índices de productividad".**

Ahora bien, tomando en cuenta la subescala de **Innovación**, incluida en la escala de ambiente laboral (WES) que veremos más adelante, la hipótesis es la siguiente:

**"Si ALIDESA permite la existencia de la creatividad y el ambiente favoreciendo una mayor participación de los trabajadores en las actividades, entonces se elevarán los índices de productividad".**

### **3. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.**

De acuerdo con el problema y la hipótesis establecidos, las variables que han de ser manejadas en el marco de esta investigación son las siguientes:

#### **3.1. Variable independiente.**

En esta investigación, la variable independiente se refiere a la percepción del clima laboral que tengan los empleados de Alidesa.

Para efectos de este trabajo, entenderemos el clima laboral como la percepción que tiene el personal de Alidesa en relación a las características que tiene dicha organización, su estilo de dirección y el medio ambiente que priva en su interior. La forma de medición del clima laboral en estos términos se realizará a través del Work Environment Scale (WES), instrumento creado en la Universidad de Palo Alto, California, E.E.U.U. por Rudolph H. Moos y Paul M. Insel. Dicho instrumento está conformado por diez subescalas (Compromiso, Cohesión, Apoyo del supervisor, Autonomía, Orientación a la tarea, Presión en el trabajo, Claridad, Control, Innovación y Confort físico), divididas a su vez en tres dimensiones (De Relaciones, De Crecimiento personal y De Mantenimiento y cambio del sistema). Hay que enfatizar aquí, que este texto hace un especial hincapié en la Innovación, subescala incluida en la Dimensión de Mantenimiento y cambio del sistema, y a la cual definiremos como la puesta en práctica de nuevas ideas para la realización de las actividades que efectúa una organización determinada.

### **3.2 Variable dependiente.**

En esta investigación, la variable dependiente es la productividad encontrada en la empresa que fue objeto de estudio.



La Productividad es una relación existente entre los recursos y los resultados. Si queremos definirla con precisión, diríamos que es "el proceso de obtener más de lo que se invierte. Es trabajar mejor con lo que se tiene"<sup>71</sup>

La productividad puede ser medida en base a las horas-hombre trabajadas<sup>72</sup>, estableciéndose así una relación entre el trabajo humano y la producción obtenida. De esta manera, tenemos la siguiente fórmula:

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

Para efectos de este texto, se medirá la productividad de la siguiente manera:

a) Se tomará en consideración el volumen de producción que tiene la empresa en un periodo determinado en términos de toneladas, en tanto que las horas hombre serán contabilizadas de acuerdo al número de personas que laboran en la empresa multiplicado por el tiempo de las jornadas laborales expresado en horas y días. Dichos datos serán expresados en un mismo periodo de tiempo, esto es, si la producción es medida anualmente, las horas hombre serán

---

<sup>71</sup>Bittel, Lester. Lo que todo supervisor debe saber, McGraw Hill, 3a. Edición, México, 1987, p. 469.

<sup>72</sup>Loc. cit.

medidas de igual modo.

b) Para obtener el índice de productividad, se dividirá el número total de producción entre el número total de horas hombre.

#### 4. DISEÑO DE INVESTIGACION.

Este trabajo fue enfocado hacia una situación dada, por lo que no era posible controlar las variables que fueron manejadas. Asimismo, el trabajo fue realizado sobre eventos ya acontecidos. Debido a esas dos características, es posible afirmar que este texto corresponde a una investigación del tipo *ex post facto*. Para definir concretamente lo que es una investigación de esta naturaleza, es posible citar la definición que al respecto ha creado Kerlinger:

"La investigación *ex post facto* es una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes".<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>Kerlinger, Fred N. Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología. Edit. Interamericana, 2da. edición, México, 1982, p. 268.

## 5. ESCENARIO.

Para la realización de esta investigación, se seleccionaron empresas ubicadas en la zona de Iztapalapa, en la Ciudad de México. Se eligieron las organizaciones cuyas actividades estuvieran relacionadas con los ramos alimenticio o textil. Así mismo, se procedió a estratificar a las distintas entidades mediante el establecimiento de un parámetro arbitrario basado en el número de trabajadores registrados en la plantilla de personal de las empresas. Los parámetros son los siguientes:

Tamaño de la empresa	No. de trabajadores	
	De :	A:
Micro Empresa	1	49
Pequeña Empresa	50	100
Mediana Empresa	101	500
Empresa Grande	501	ea*

\*ea= en adelante.

Para fines de este estudio en específico, se acudió a la empresa **ALIMENTOS DESHIDRATADOS, S.A. DE C.V. (Alidesa)**, ubicada en H. Galeana No. 5, Esq. Av. Del Canal, Fracc. Industrial El Moral, Iztapalapa, C.P. 09300, Del. Iztapalapa, México, D.F. Esta empresa cuenta con una plantilla de 55 trabajadores distribuidos en tres turnos de trabajo y su giro es el de la deshidratación y pasteurización de huevo.

**Alidesa** fue fundada en 1972. Sus propietarios son los hermanos Llamas Meade. Es una organización 100% mexicana. En la actualidad el Gerente General es el Ing. José Ignacio Silva.

Como se dijo, esta empresa pertenece al giro alimentario y tiene como actividad básica la deshidratación y pasteurización de alimentos. Su materia prima básica es el huevo, el cual es sometido a procesos de pasteurización y deshidratación para ser transformado en huevo pasteurizado y huevo en polvo, los dos principales productos de **Alidesa**.

El mercado de **Alidesa** está constituido por las industrias dedicadas a la Panificación, y su principal competidor es Huevo Bachoco.

Entre los equipos con los que cuenta **Alidesa** se encuentran los siguientes:

a) Equipos de cómputo: Son utilizados para actividades de oficina. En esta empresa se maneja el software siguiente: Lotus 123, un programa institucional para contabilidad, el ambiente Windows y el procesador de textos Works.

b) Maquinaria utilizada en los procesos de producción:  
-Pasteurizadores. Cabe mencionar que se maneja tecnología de punta en este rubro y son adquiridos en los Estados Unidos.  
-Secador por aspersion: Estos son adquiridos en nuestro País.

En términos de Recursos Humanos, hay que decir que **Alidesa** cuenta con un personal que ha laborado para ella por periodos que van entre los 15 y 20 años, aunque también existe personal con poco tiempo de trabajar para esta empresa.

Por último, **Alidesa** realiza sus operaciones de venta a través de visitas personales, sin tener planes publicitarios establecidos.

#### 6. SUJETOS DE LA INVESTIGACION.

Dentro de **Alidesa** el cuestionario fue aplicado a doce personas, trabajadores ocupantes de diferentes puestos de la organización: cinco Gerentes, dos Auxiliares, tres Técnicos y dos Secretarías. De las doce personas encuestadas, ocho fueron varones y cuatro mujeres.

Dentro del conjunto de personas entrevistadas, seis son casados y seis solteros. En términos de escolaridad, se tomaron datos de siete personas con nivel licenciatura, tres técnicos y dos personas afirmaron tener otro tipo de estudios, tales como secretariado y carreras comerciales cortas.

En el aspecto de antigüedad, se analizaron datos de ocho individuos que tienen menos de un año de trabajar en **Alidesa**, en

tanto que cuatro afirmaron haber laborado durante periodos que oscilaron entre dos y cinco años.

#### **La Muestra.**

Para efectos de esta investigación, se determinó que el tamaño de la muestra a analizar estaría conformado por 30 personas, independientemente del número total de trabajadores existentes en la plantilla de la empresa. No obstante, en la práctica solamente fue posible recabar datos de doce personas, como ya se mencionó. No obstante, creemos que una muestra conformada por doce personas es representativa, considerando que el universo total de trabajadores de la empresa es de 55, por lo que la muestra constituye un 21.82% del universo total.

De esta manera, para facilitar el proceso de análisis de la información obtenida, se realizó una división del grupo de encuestados, en cuatro subgrupos, quedando la distribución de esta manera:

1. Subgrupo A: Compuesto por auxiliares.
2. Subgrupo B: Integrado por gerentes.
3. Subgrupo C: Compuesto por secretarias.
4. Subgrupo D: Integrado por técnicos.

## 7. INSTRUMENTO UTILIZADO PARA EL ANALISIS.

### WORK ENVIROMENT SCALE (WES).

El instrumento que fue utilizado en esta investigación fue el denominado Escala de Clima Laboral (WES, por sus siglas en inglés), fue creada por el Dr. Rudolph H. Moos y Paul M. Insel, investigadores de la Universidad de Palo Alto, California, Estados Unidos.

El WES estudia diversos ambientes y relaciones entre personas. Se incluyen tres tipos de preceptos distintos de ambiente de trabajo, entre los que se analizan diferencias tales como diferencias de género, diferencias empleado-director y diferencias del cuidado del paciente y cuidado del no paciente estaf.

Del WES es posible mencionar que es una prueba estandarizada que auxilia en la medición del ambiente social, y laboral de un grupo determinado de personas. Cabe decir que esta prueba está conformada por 90 reactivos, subdivididos en tres dimensiones y diez subescalas.

La cuestionario del WES se compone por 56 reactivos directos y 34 indirectos. En todos los reactivos, las únicas respuestas posibles son "cierto" y "falso", o sea, se trata de un cuestionario cerrado y dicotómico. Para la calificación de dicho

cuestionario se utiliza una plantilla en la cual están incluidos los 90 reactivos y cada columna corresponde a una subescala. De esta manera, se tienen nueve columna y diez renglones, a fin de dar un total de 90 cuestiones. (Ver anexos 1 y 2).

Para tener una idea más clara de los aspectos evaluados por las diez subescalas, a continuación se presenta una breve explicación de las mismas<sup>74</sup>: (Ver cuadro 6)

Así mismo, el WES está compuesto por tres formas: la forma real (Forma R), la cual mide las percepciones del medio ambiente de trabajo existente; la forma ideal (Forma I), que evalúa las concepciones de un medio laboral ideal; y la forma de expectativas (Form E), la que mide las expectativas acerca de los escenarios de trabajo (tales como una probabilidad de las expectativas que tienen los empleados en relación a un nuevo ambiente o medio de trabajo).<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup>Moos. Ibid, p. 2

<sup>75</sup>Moos. Work Enviroment Scale Manual, Op. cit., p. 1



CUADRO No. 6

Subescalas Descripción.

**Dimensión de relaciones.**

1. Compromiso El grado en que los empleados están comprometidos e interesados con sus empleos.
2. Cohesión Grado en el cual los empleados son amigables y se apoyan entre sí.
3. Apoyo del Supervisor Grado en el cual el supervisor es apoyo para los empleados y anima a los empleados a apoyarse los unos con los otros.

**Dimensión de crecimiento personal.**

4. Autonomía Grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.
5. Orientación a la tarea El grado de énfasis sobre una buena planeación, eficiencia y dominio del ambiente de trabajo.
6. Presión en el trabajo El grado en el cual la presión del trabajo y la urgencia dominan el trabajo diario.

**Dimensión de Mantenimiento y cambio del sistema.**

7. Claridad El grado en el que los empleados saben que esperar en su rutina diaria y cómo las reglas y políticas son comunicadas de forma explícita.
8. Control El grado en el que la administración usa reglas y presiones para tener a los empleados bajo control.
9. Innovación El grado de énfasis en la variedad, cambio y nuevas maneras de hacer las cosas.
10. Confort Físico El grado en el que el espacio físico contribuye a un ambiente placentero de trabajo.

Así, el WES está conformado por 10 subescalas y tres dimensiones, integradas en los 90 reactivos que conforman el cuestionario de este instrumento. Para la calificación de dicho cuestionario, se hace necesario el uso de una plantilla (Ver anexos).

Dicha plantilla no es otra cosa que una hoja de respuestas transparente, en la cual se han cubierto con negro las respuestas erróneas a las cuales se les asigna un valor de cero, y dejando libres las correctas, las que tienen un valor asignado de uno. De este modo, la plantilla se coloca encima de cada uno de los cuestionarios, observándose las respuestas dadas por los entrevistados y mirando claramente los lugares donde se ha contestado. Posteriormente se suman verticalmente los aciertos, obteniéndose un valor que constituye el puntaje obtenido en cada subescala, dado que cada columna de la hoja de respuestas (y por consiguiente de la plantilla) representa una subescala determinada.

Con posterioridad, se analizan los valores obtenidos en cada subescala, haciendo una sumatoria con los valores obtenidos en dicha subescala en todos los cuestionarios aplicados a un subgrupo determinado, obteniéndose así un puntaje grupal. Este puntaje permite realizar cálculos estadísticos y llevar a cabo los análisis necesarios para efectuar la investigación.

## 8. PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Para llevar a cabo la investigación, acudimos a **Alimentos Deshidratados, S.A. de C.V.** donde fuimos atendidos por el Ing. José Luis Herrera, Gerente de Planta. El nos pidió que posteriormente nos comunicáramos por vía telefónica con él, a fin de concertar una cita, la que tuvo lugar días más tarde. En dicha reunión, entregamos un cuestionario con su hoja de respuesta al citado Ingeniero, con el objetivo de que el instrumento fuera evaluado por el Gerente General, Ing. José Ignacio Silva. Nuevamente realizamos llamadas telefónicas, con el objeto de recibir la respuesta final, la cual por fortuna fue positiva. No obstante, nosotros no pudimos realizar los cuestionarios personalmente, por cuanto la empresa maneja un sistema de producción continua, y nuestra presencia en la planta podría alterar los procesos productivos. Por ello, el Ing. Herrera se encargó de realizar los cuestionarios, para lo cual nosotros le manifestamos algunas instrucciones sobre el uso y manera de responder las interrogantes ahí establecidas. Dichas instrucciones también fueron avocadas hacia el tipo de personal que debería ser cuestionado. Días más tarde, el Ing. Herrera nos entregó doce cuestionarios resueltos por personal de oficina (gerentes, secretarías, auxiliares), y a técnicos de laboratorio. Estos últimos -según se nos informó- guardan estrechas relaciones con el personal de planta, por lo que sus percepciones pueden ser muy similares a las que presenta dicho personal.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.**

### **ALIMENTOS DESHIDRATADOS, S.A. DE C.V.**

#### **1. DESCRIPCION DE DATOS.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario del WES en la empresa estudiada. Se presenta un cuadro en el que están vaciados todos los datos obtenidos y una gráfica por cada subgrupo analizado, así como una gráfica que muestra los datos obtenidos en todos los subgrupos, a fin de poder observar los diferentes datos desde un punto de vista comparativo.

Hay que tomar en cuenta que según el instrumento WES existe una calificación máxima de nueve y mínima de cero para los aspectos a evaluar.

A continuación se presenta un cuadro en el que están vaciados todos los datos obtenidos en **Alidesa**.

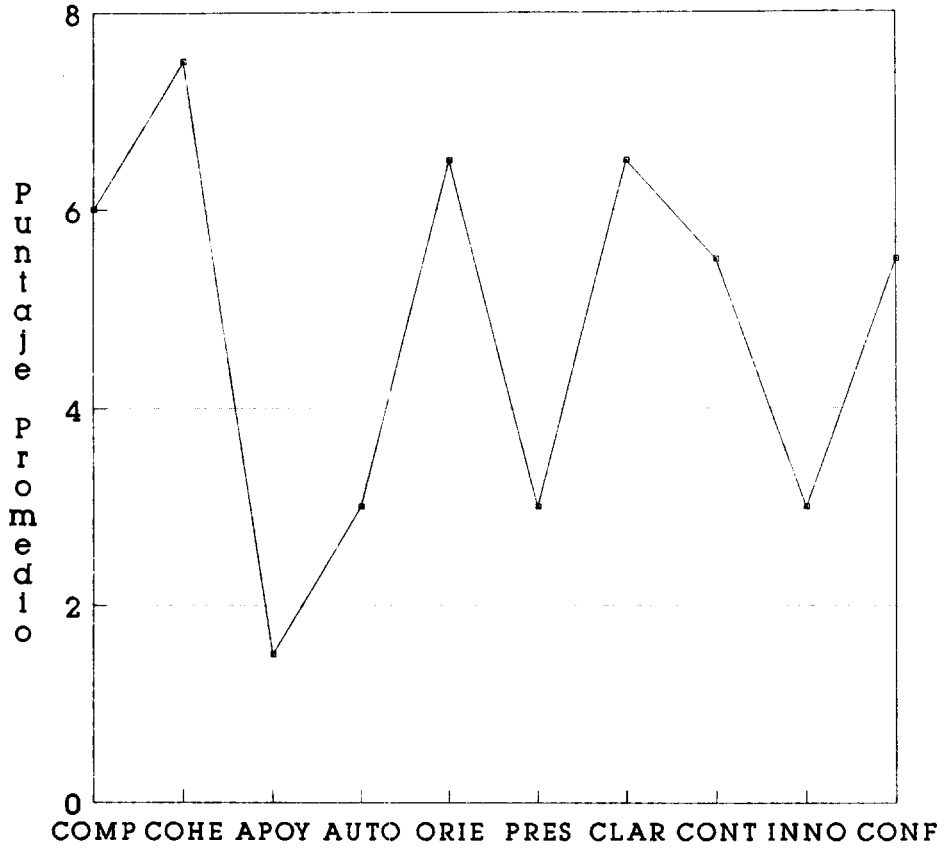
152787

**CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA**  
**"ALIMENTOS DESHIDRATADOS, S.A de C.V"**

<b>SUBESCALAS.</b>	<b>AUXILI</b>	<b>TECNIC</b>	<b>GERENT</b>	<b>SECRE</b>
<b>COMPROMISO</b>	6.0	7.33	3.6	5.5
<b>COHESION</b>	7.0	3.66	4.6	5.5
<b>APOYO DEL SUPERVISOR</b>	1.5	6.66	2.0	4.5
<b>AUTONOMIA</b>	3.0	2.00	2.2	5.0
<b>ORIENT. A LA TAREA</b>	6.5	5.33	4.2	6.5
<b>PRESION</b>	3.0	4.33	5.4	1.5
<b>CLARIDAD</b>	6.5	3.00	4.4	8.0
<b>CONTROL</b>	5.5	4.33	4.2	3.5
<b>INNOVACION</b>	3.0	4.0	2.6	5.0
<b>CONFORT</b>	5.5	3.0	4.0	7.5

# Clima Laboral ALIDESA

## Percepción de Auxiliares

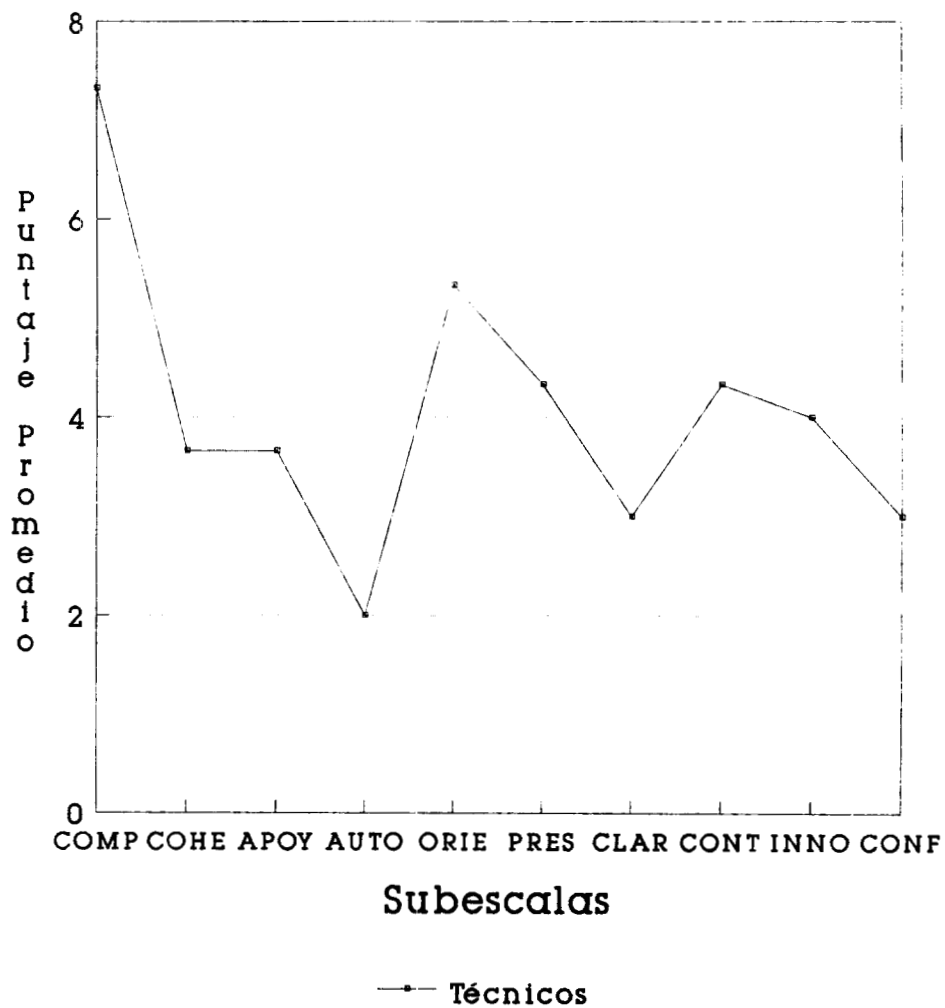


Subescalas

—•— auxiliares

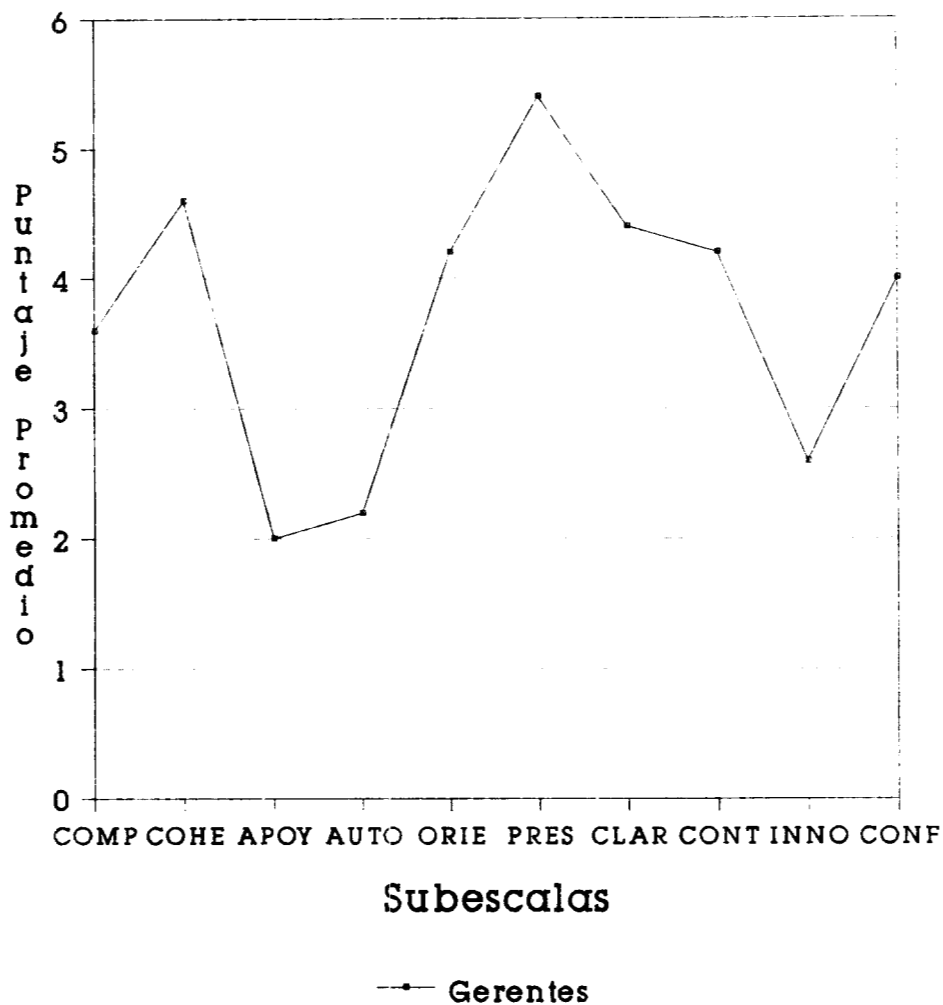
# Clima Laboral ALIDESA

## Percepción de Técnicos



# Clima Laboral ALIDESA

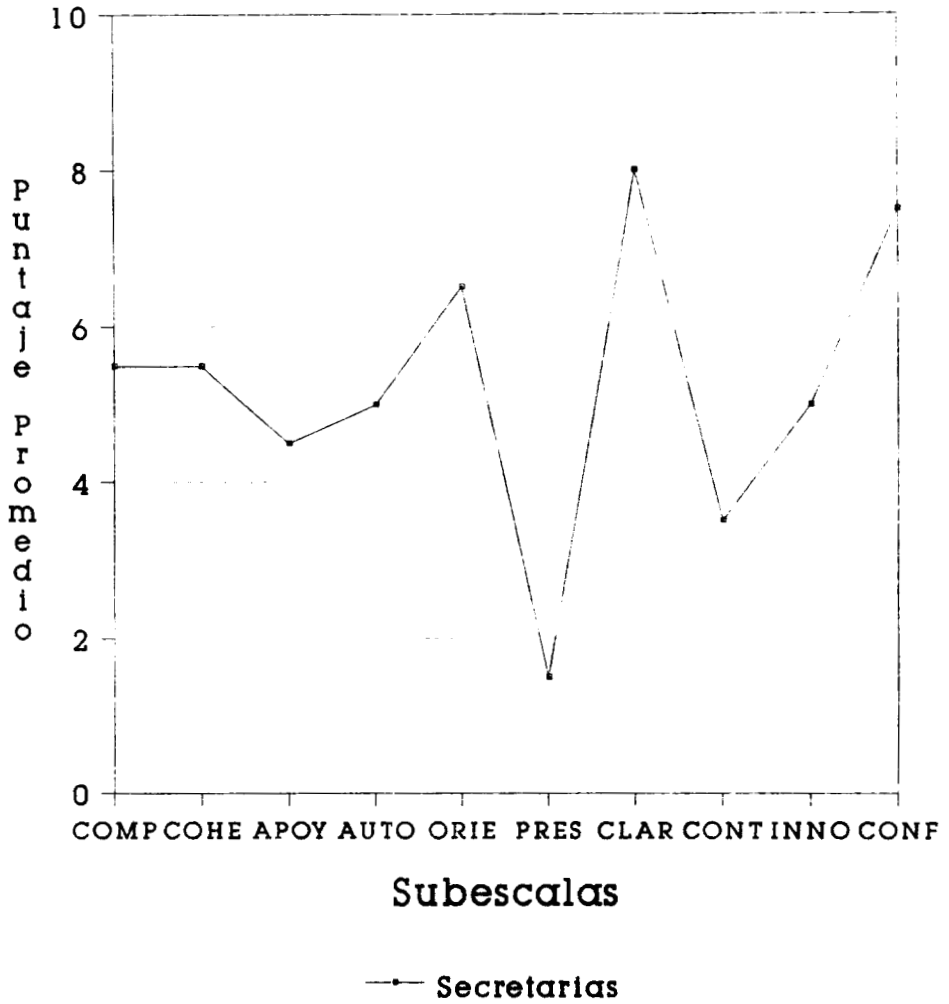
## Percepción de Gerentes





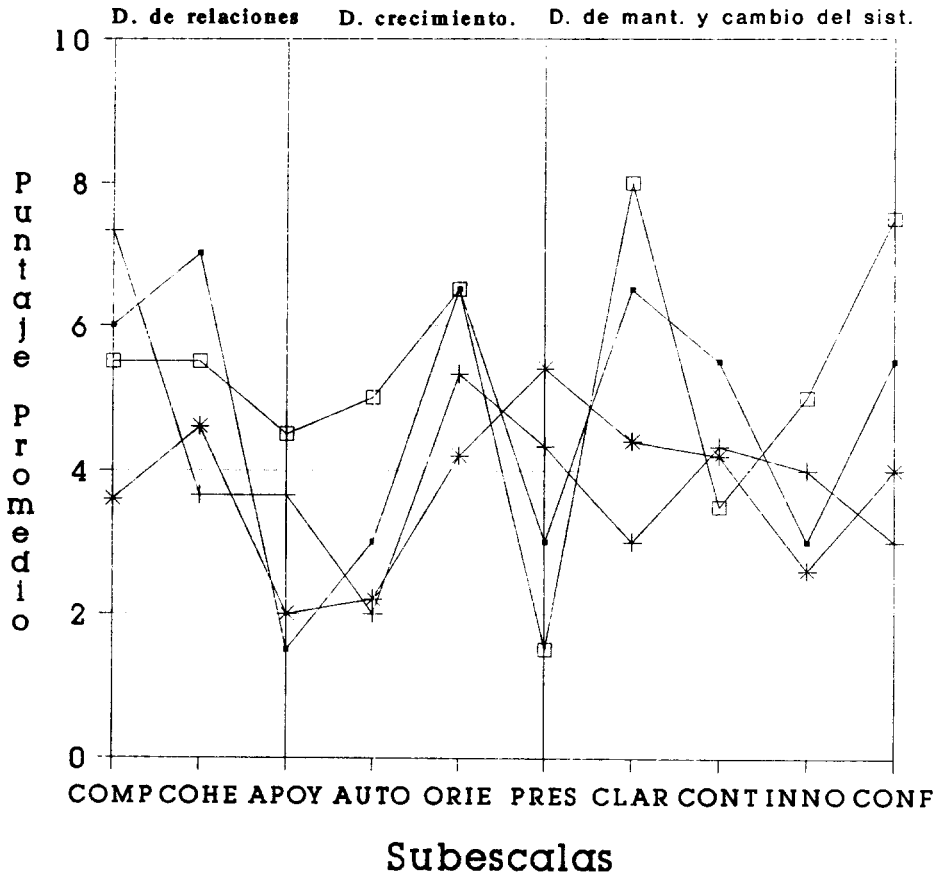
# Clima Laboral ALIDESA

## Percepción de Secretarías



# Clima Laboral ALIDESA

## Percepción General



**2. ANALISIS Y DISCUSION DE DATOS.**  
**ALIMENTOS DESHIDRATADOS, S.A. DE C.V.**

Como mencionó anteriormente, en esta investigación fueron analizados cuatro subgrupos, los cuales arrojaron los siguientes datos:

**SUBGRUPO: AUXILIARES (COHESION).**

Este subgrupo fue integrado por dos personas. Luego de la aplicación del instrumento, se encontró que la percepción más alta se localizó en el rubro de Cohesión (7.0); en tanto que el punto más bajo fue descubierto en Apoyo del supervisor (1.5).

Asimismo, se observó que el grupo presentó puntajes iguales en Orientación a la Tarea y Claridad (6.5); en lo referente a los aspectos de Autonomía, Presión e Innovación, fue posible observar que los tres obtuvieron el mismo puntaje (3.0).

De esta manera, este grupo percibe que existe Cohesión entre ellos, o sea que hay un grado alto de amistad y apoyo entre sus miembros.

**SUBGRUPO: TECNICOS (COMPROMISO) ,**

Este grupo estuvo formado por tres individuos. Como resultado de la aplicación del WES, se observó que se tiene la percepción más alta en el aspecto de Compromiso (7.33), seguida de Orientación a la Tarea (5.33). No obstante, su percepción de Autonomía fue la más baja (2.0); la Claridad también fue percibida de manera baja (3.0); en lo que se refiere al rubro de Innovación, se observó que el grupo tiene una percepción de 4.0. De esto es posible observar que los Técnicos tienen un nivel alto de Compromiso con sus empleos, en relación con otros de sus aspectos.

**SUBGRUPO: GERENTES (PRESION).**

Este subgrupo estuvo conformado por cinco individuos, quienes perciben que están bajo una presión media, (5.4). Por otra parte, la Cohesión entre este subgrupo fue de 4.6, en tanto que en el aspecto de Apoyo del Supervisor su puntaje fue de 2.0, siguiéndole la Autonomía con 2.2 y la subescala de Innovación con 2.6. Finalmente, la percepción del compromiso mostró un puntaje de 3.6. De esto es posible observar que el subgrupo de los gerentes percibe Presión en su ambiente y un bajo apoyo por parte del supervisor.

#### **SUBGRUPO: SECRETARIAS (CLARIDAD).**

En este subgrupo se tomaron en cuenta a dos personas; la aplicación del WES mostró que este subgrupo tiene una percepción alta en claridad (8.0). El Confort físico también presentó un puntaje alto (7.5), seguido de la Orientación a la Tarea (6.5). En tanto que el puntaje más bajo se observó en el rubro de Presión (1.5). Por otra parte, el Control fue percibido de forma baja, al presentar un puntaje de 3.5. En cuanto a Innovación se refiere, éste subgrupo alcanzó un puntaje de 5.0, al igual que la Autonomía.

En general, los datos obtenidos son bajos, esto se hace más patente en las subescalas de Apoyo del supervisor, en Autonomía y en Innovación.

Hay que señalar que para fines de este estudio, solamente interesa conocer las diferencias empleado-director, para lo cual Moos e Insel mencionan que la forma de percibir el ambiente laboral por parte de los directores varía sobre la diferencia que tienen los empleados. De esto, es conveniente indicar que Moos e Insel señalan que el director y/o supervisor tiende a percibir el ambiente laboral en forma más positiva que los trabajadores, a excepción hecha de las subescalas referentes a presión en el trabajo y confort físico<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup>Moos. Op. cit., p. 7

Como se puede observar, existen grandes diferencias entre las percepciones que presentan los cuatro subgrupos analizados. De esta manera, los técnicos presentan un compromiso alto, a diferencia de los gerentes; por otra parte, en lo que respecta a la cohesión de grupo, los auxiliares presentan un nivel alto, en contraste con los técnicos, quienes presentan los puntajes más bajos de los cuatro subgrupos analizados. En cuanto al apoyo del supervisor, cabe mencionar que los cuatro presentan límites bajos, no obstante que las secretarias alcanzaron un nivel de 4.5 puntos, mientras que los auxiliares mostraron un puntaje mínimo: 1.5. En lo referente al rubro de Autonomía, nuevamente las secretarias lograron el puntaje más alto, en tanto que los técnicos mostraron el nivel más bajo (2). Orientación a la tarea reflejó que existen dos subgrupos que perciben de igual modo este aspecto: las secretarias y los auxiliares mostraron los mismo niveles, en tanto que el puntaje más bajo correspondió a los gerentes. En cuanto a la presión en el trabajo, el instrumento arrojó que los gerentes poseen el más alto nivel, en tanto que las secretarias perciben su clima de una manera más desahogada en lo que a esta subescala respecta. En cuanto a la claridad, las secretarias muestran un elevado nivel, en tanto que los técnicos presentan un número menor en este aspecto. El control no tiene una gran disparidad entre los resultados: todos oscilan entre 3.5 y 5.5: el primero correspondió a las secretarias, en tanto que el 5.5. a los auxiliares. La subescala de Confort muestra que las secretarias perciben las instalaciones de una manera más positiva, a diferencia de los técnicos. Esto probablemente se deba

a que los segundos pasan gran parte de su tiempo en las instalaciones de planta, en donde las comodidades quizás sean muy diferentes a las de las oficinas.

Por último, analizaremos la subescala de Innovación, en la cual se puede ver una diferencia que va desde 2.6 en los gerentes hasta 5 en el subgrupo de secretarias. Como vemos, no existe un elevado nivel de innovación en la empresa, considerando los puntajes obtenidos.

### 3. CONCLUSIONES.

El clima laboral es un aspecto de vital importancia en el contexto de la organización. En realidad es una percepción subjetiva que todos los individuos tienen en referencia a las condiciones imperantes en su ambiente de trabajo. La importancia del estudio del clima laboral, estriba en que al ser los Recursos Humanos el elemento más importante de toda organización, la medición del clima laboral puede permitir al administrador en cierto grado, conocer cuáles son los aspectos que a juicio de los integrantes de la organización están influyendo de distinta manera en el estado de la organización, lo que permite tomar medidas correctivas para los aspectos que generen problemas y fomentar la conservación de los factores que están actuando positivamente el funcionamiento organizacional.

Hablando en términos de esta investigación, como primer punto, hay que tomar en cuenta que no es posible llevar a cabo la comprobación total de la hipótesis planteada en esta investigación debido a que no contamos con suficiente información de la empresa para poder realizar dicha actividad.

Según la información obtenida, **Alidesa** no maneja un índice de productividad establecido. Su producción oscila entre las 12 y 15 toneladas diarias, y su plantilla de trabajadores es -como ya se dijo-, de 56 trabajadores. No obstante, carecemos de datos



adicionales más completos que permitan establecer un parámetro de productividad sobre la cual basarnos para aportar una conclusión bien fundamentada.

Por otra parte, no pudimos percibir directamente el clima que impera en la empresa, debido en principio a que nosotros no aplicamos personalmente los cuestionarios. Asimismo, no ingresamos a la planta productiva, lo cual repercute directamente en que carezcamos de una percepción sólida del clima laboral existente en **Alidesa**.

En lo que se refiere al clima laboral, es posible concluir que los promedios generales por subgrupo obtenidos mediante la aplicación del WES fueron bajos, por cuanto oscilaron entre el 3.72 y el 5.25, siendo los índices más elevados, los correspondientes a las subescalas de Cohesión de grupo, Compromiso y Orientación a la tarea. De igual manera, se puede argumentar que uno de los subgrupos más homogéneos fue el compuesto por las secretarias. Existieron asimismo, subescalas en las que se encontraron niveles muy bajos, tal son los casos de las referentes a Apoyo del Supervisor y Autonomía.

La percepción del Confort Físico, como ya se vió con anterioridad en el análisis expuesto, mostró que los técnicos lo

perciben de una manera menos agradable que los gerentes y secretarías, esto podría ser originado en el hecho de que tal vez los técnicos pasan gran parte de su tiempo en la planta productiva, a diferencia de los demás subgrupos, cuyas actividades mayoritariamente son ejecutadas la mayor parte del tiempo en las oficinas.

En cuanto a la Claridad, se pudo observar que es una subescala muy heterogénea entre los subgrupos; esto en el sentido de que los puntajes obtenidos entre los distintos grupos tienden a tener variaciones, quizá esto se deba a que no todos los grupos comprenden con precisión las normas y políticas establecidas y la forma de ser comunicadas.

Por otro lado, de acuerdo a la percepción que los individuos encuestados tienen sobre la Innovación, se puede señalar que ésta también fue encontrada entre las subescalas más pobres en puntaje, ya que los promedios obtenidos oscilaron entre un 2.6 y un 5.0. Se puede considerar que esta situación podría estar influyendo en los niveles de productividad.

#### 4. SUGERENCIAS A LA ORGANIZACION.

Como ya fue visto, existe una serie de subescalas en las cuales la percepción es muy baja, por lo que creemos que posiblemente sea necesario establecer algunas medidas correctivas en **Alidesa**, a fin de elevar los niveles percibidos.

Probablemente, falta que los trabajadores sientan un mayor Apoyo del supervisor para que se genere una atmósfera de confianza mutua en la cual se estimule a los empleados a tomar sus propias decisiones y a ser autosuficientes, esto con el fin de elevar los niveles de Autonomía, permitiendo a la par que los trabajadores originen y pongan en ejecución nuevas ideas fomentándose así la Innovación. Algunas estrategias y medidas que podrían ser tomadas en consideración por **Alidesa**, serían: reuniones entre supervisores y trabajadores; juntas entre gerentes y auxiliares; establecer procesos de integración, tales como reuniones generales, en donde se relacionen todos los niveles jerárquicos posibles, esto con el fin de seguir impulsando la Cohesión y el Compromiso que ya existen en la empresa, considerando que estas subescalas junto con la Orientación a la tarea mostraron una percepción elevada entre los miembros de la organización, por lo que quizá podrían ser considerados como estimulantes para fomentar la productividad de

**Alidesa**, por lo que juzgamos que sería necesario que se fomentara aún más estos rubros, a fin de conservar los niveles actuales y mejorarlos.

Las estrategias antes mencionadas fomentarían la apertura en los canales de comunicación entre todos los niveles jerárquicos, a fin de fortalecer los canales existentes, y de ser necesario, implementar algunos más a fin de tener una visión más amplia de las inquietudes y puntos de vista que poseen los miembros de la organización.

Por último, en cuanto a la subescala de Claridad, como ya se mencionó, encontramos niveles fluctuantes en la percepción de los subgrupos, por lo que tal vez sería conveniente que **Alidesa** analizara la forma en la que están establecidas y expresadas normas y políticas en relación a los grupos que presentaron una percepción menor en este aspecto, como lo es el subgrupo de los técnicos.

## BIBLIOGRAFIA.

ARIAS GALICIA, Fernando (Coordinador). Administración de Recursos Humanos. Trillas, 2a. Edición, 17a. Impresión, México, 1987, 536 pp.

BITTEL, Lester R. Lo que todo supervisor debe saber. McGraw Hill, 3a. edición en español, Tr. Sarui L. Jaled de Allub, México, 1987, 773 pp.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas, 1a. edición, 1a. reimpresión, Tr. Lorena Páez de V., México, 1992, 121 pp.

CHRUDEN, Herbert. Administración de personal. Compañía Editorial Continental. 2a. Edición en español, Tr. Alfonso Vasseur Walls, México, 1977, 661 pp.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, 8a. edición (3a. en español), Tr. Rosa María Rosas Sánchez, México, 1991, 734 pp.

Enciclopedia de las Ciencias. Grolier, 4a. edición, México, 1981, Vol. 5, 337 pp.

GREINER, Larry E. Modelos para cambios en la organización en Clásicos Harvard de la Administración. Promociones Editoriales Mexicanas, Tr. Publicaciones Ejecutivas de México, México, 1986, vol. 4, pp. 77-86

HOWELL, William. Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales. El Manual moderno, Tr. Pedro Rivera, México, 1979, 398 pp.

KERLINGER, Fred N. Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología. Edit. Interamericana, 2a. Edición, Tr. José Rafael Blengio y José Carmen Pecina, México, 1982, 525 pp.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Administración. Mc Graw Hill, 9a. edición. Tr. Marco Antonio Malfavón, México, 1991, 771 pp.

LEVITT, Theodore. La creatividad no es suficiente en Clásicos Harvard de la Administración. Promociones editoriales mexicanas, Tr. Publicaciones Ejecutivas de México, México, 1986, Vol. 8. pp. 9-19

MONTAÑO, Agustín. Administración de la Producción. Trillas, México, 1988, 315 pp.

MOOS, Rudolph. Work Enviroment Scale Manual. Consulting Psychologists Press, U.S.A., 1986, 43 pp.

RODRIGUEZ, Mauro. Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales. Trillas, 2a. Edición, México, 1987, 230 pp.

SMITH, Henry Clay. WAKELEY, John. Psicología de la conducta industrial. Mc Graw Hill, Tr. Agustín Bárcena, México, 1988, 407 pp.

WORCHEL, Stephen. SHEBILSKE, Wayne. Psycology: Principles and Applications. Prentice Hall, U.S.A., 1983, 638 pp.

## I N D I C E .

Tema	Pág.
Resumen	I
<b><u>Marco teórico:</u></b>	
Concepciones del clima laboral	2
Dimensiones y medida del clima laboral	9
Causas y efectos del clima organizacional	19
Clima organizacional y perfeccionamiento	31
Ambiente físico y clima organizacional	39
Cambio del clima en un contexto de desarrollo organizacional	45
La innovación en las organizaciones	50
<b><u>Metodología:</u></b>	
Problema	60
Hipótesis	60
Definición operacional de variables	61
Diseño de investigación	64
Escenario	65
Sujetos de la investigación	67

<b>Muestra</b>	<b>68</b>
<b>Instrumento utilizado para el análisis</b>	<b>69</b>
<b>Procedimiento de aplicación del cuestionario</b>	<b>72</b>
<b><u>Resultados de la investigación:</u></b>	
<b>Descripción de datos</b>	<b>73</b>
<b>Análisis y discusión de datos</b>	<b>80</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>85</b>
<b>Sugerencias a la organización</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>90</b>
<b>Indice</b>	<b>92</b>
<b><u>Anexos</u></b>	<b>94</b>



ANEXOS.

## ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

### 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.- El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
- 6.- En esta empresa, hay una presión constante para trabajar.
- 7.- Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
- 8.- Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos.
- 9.- Se valora hacer las cosas de manera diferente.
- 10.- En general, en el sitio donde se trabaja a veces se siente mucho calor.
- 11.- No hay mucho espíritu de trabajo en grupo.
- 12.- El ambiente social en esta empresa, es individualista.
- 13.- Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.
- 14.- Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieren.
- 15.- Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
- 16.- Siempre parece haber urgencia en todo.
- 17.- Las actividades están bien planeadas.
- 18.- El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
- 19.- Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
- 20.- La iluminación es extremadamente buena.
- 21.- Mucho del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
- 22.- El personal se interesa por sus compañeros.
- 23.- Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.
- 24.- Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
- 25.- Raramente las cosas se dejan para mañana.
- 26.- El personal no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
- 27.- Las reglas y los reglamentos no son claros.
- 28.- Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
- 29.- Esta empresa, apoya la puesta en práctica de nuevas ideas.
- 30.- El espacio de trabajo está muy lleno de gente.
- 31.- El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
- 32.- Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
- 33.- Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
- 34.- El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 35.- Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.

- 36.- Nadie trabaja en exceso.
- 37.- Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
- 38.- Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
- 39.- La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
- 40.- Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
- 41.- El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 42.- El personal expresa francamente lo que siente.
- 43.- Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
- 44.- Los supervisores alientan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
- 45.- Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
- 46.- No hay presiones de tiempo.
- 47.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
- 48.- Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- 49.- Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 50.- A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
- 51.- Poca gente se presta como voluntario.
- 52.- Los empleados a menudo comen juntos.
- 53.- Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
- 54.- Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
- 55.- Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
- 56.- Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- 57.- Los empleados a veces están confundidos sobre 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 relacionadas con el trabajo.
- 65.- Los empleados trabajan muy duro.
- 66.- Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- 67.- Las prestaciones se 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 personal labore tiempo extra.
- 72.- Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.

- 73.- Los empleados comentan sus problemas personales con los supervisores.
- 74.- Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
- 75.- El personal parece ser bastante ineficiente.
- 76.- Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
- 77.- Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- 78.- Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
- 79.- Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
- 80.- Los muebles están usualmente bien arreglados.
- 81.- El trabajo es muy interesante.
- 82.- A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
- 83.- Los supervisores realmente defienden a sus empleados.
- 84.- Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
- 85.- El personal regularmente llega tarde a trabajar.
- 86.- El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
- 87.- Los supervisores alientan a los empleados a ser limpios y ordenados.
- 88.- Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
- 89.- Las cosas siempre parecen estar cambiando.
- 90.- El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

#### DATOS DEMOGRAFICOS

SEXO	MASCULINO ( )	FEMENINO ( )		
EDAD	16 - 25 ( )	26 - 35 ( )	36 - 45 ( )	46 ó más ( )
EDO. CIVIL	CASADO ( )	SOLTERO ( )	OTRO ( )	_____
ESCOLARIDAD	PRIMARIA ( )	SECUNDARIA ( )	PREPARATORIA ( )	_____
...	TECNICA ( )	LICENCIATURA ( )	OTRA ( )	_____
ANTIGUEDAD	0 - 1 ( )	2 - 5 ( )	6 - 10 ( )	11 ó más ( )

Gracias por su colaboración

