

454

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD.  
ESTUDIO EN UNA MEDIANA EMPRESA METALMECÁNICA DE  
IZTAPALAPA.**

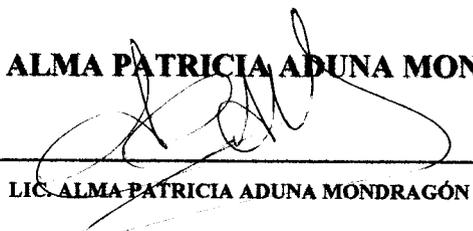
**TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO:**

**NOMBRE: ALEJANDRO PULIDO MARTÍNEZ**

**MATRÍCULA: 87238637**

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

**ASESORA: LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**

  
\_\_\_\_\_  
**LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**

**ENERO 1994**

Influencia del clima laboral en la productividad. Estudio en una mediana empresa  
metalmecánica de Iztapalapa.

**ÍNDICE**

Presentación	1
Introducción	2
Marco teórico	3
Subescalas del clima laboral relacionadas con control	20
Clima social y escala de ambiente o clima laboral	22
Metodología	28
Análisis de resultados	36
Conclusiones	42
Sugerencias a la empresa	43
Bibliografía	44
Anexo	45

---

## PRESENTACIÓN

Sabemos con un alto grado de certeza que el ambiente de trabajo en las empresas influye en la productividad de los trabajadores. Sin embargo, difícilmente hemos podido corroborarlo por medio de una investigación específica del clima laboral en empresas mexicanas. Con base en *WES: Work Environment Scale*, instrumento creado por el profesor estadounidense Rudolph H. Moos, realizamos una investigación para conocer el nivel y la calidad del clima laboral de diez empresas del ramo de metal mecánica del área de Iztapalapa en la Ciudad de México.

Los resultados muestran que empleados y supervisores perciben que su clima de trabajo es de mediana calidad y que los responsables de las empresas tienen poco interés por mejorarlo. La calidad del ambiente físico registró la calificación más pobre, situación corroborada por los investigadores en su visita a la planta. No obstante, operarios y supervisores manifiestan un alto compromiso e interés en su trabajo, lo que habla favorablemente de la disposición, voluntad y cooperación del trabajador capitalino en el proceso productivo.

---

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo conocer el nivel y la calidad del clima laboral en las medianas empresas del ramo de metal mecánica ubicadas en el perímetro de la Delegación Iztapalapa, de la Ciudad de México. Se consideró una muestra de diez empresas de la cual forma parte la Cía. Forjadora Mexicana de Tornillos, S.A. de C.V., escenario en el cual se realizó la investigación.

El estudio fue desarrollado con base en *WES: Work Enviroment Scale* (Escala del Clima Laboral), que está formado por 90 reactivos comprendidos en diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: de Relaciones, de Desarrollo Personal y de Mantenimiento y Cambio del Sistema.

Debido a lo extenso de los temas que sirven como base teórica para la determinación de las subescalas, nuestro equipo fue el encargado de investigar los fundamentos de la subescala CONTROL.

El análisis de los resultados se realizó tomando como base la subescala CONTROL, relacionándola con las subescalas que, a nuestro juicio, se encuentran estrechamente ligadas a ella: COMPROMISO, APOYO DEL SUPERVISOR, ORIENTACIÓN A LA TAREA, PRESIÓN EN EL TRABAJO, Y CLARIDAD.

Como administradores, somos responsables de elevar la calidad, la productividad y el desempeño del grupo de trabajo a nuestro cargo, en un ambiente que propicie la satisfacción y la unidad de los recursos humanos. Tenemos el compromiso de sugerir a la empresa medidas correctivas en aspectos en los que existen deficiencias, con la finalidad de mejorar la calidad del clima laboral e incrementar la eficiencia y la eficacia de operarios y supervisores.

---

## MARCO TEÓRICO

El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos. Es el resumen del total de expectativas, valores compartidos y creencias que existen en un medio organizacional. Se define también como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa.

Aunque el clima no se ve ni se toca tiene una existencia real. El clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la organización. La importancia del clima laboral radica en la influencia que ejerce en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, creando ciertas clases de expectativas respecto a lo que se generará con determinadas acciones.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos deben percatarse de la importancia de la calidad del clima laboral y valorarlo como parte de los activos de la empresa.

Los valores humanos que componen el clima se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actividades y estilos de vida.

La calidad del clima varía en percepciones que van de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto jefes como empleados desean tener un clima favorable debido a los beneficios que se obtienen de esta situación, que se traducen en un mayor desempeño y satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a tener un clima favorable. Los empleados perciben que el clima es favorable cuando se sienten apoyados y tratados amigablemente por compañeros y supervisores. Con frecuencia desean trabajos que

---

representen un reto y les agrada desarrollarlos dentro de condiciones de autonomía, claridad, buena planeación, innovación, eficiencia y en instalaciones limpias, ventiladas y amplias. Buscan, asimismo, que los controles y presiones en su empresa no sean tan rígidos al grado de sentirse sofocados. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

## **CONTROL**

El control es indispensable en las organizaciones para realizar el seguimiento de las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos y metas establecidos mediante la planeación, la cual nos permite adelantarnos al futuro decidiendo qué hacer, cómo y quién ha de hacerlo.

Según Henry Fayol, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Maddock señala que control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Koontz y O'Donnell lo definen como la evaluación y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Reyes Ponce establece que el control es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

---

Por lo tanto, mediante el control se puede evaluar el desempeño de las actividades tomando como base los planes establecidos y mediante el análisis, podremos medir el progreso y determinar si existen desviaciones para corregirlas.

## **CICLO DE CONTROL**

Las cuatro etapas que se deben seguir para llevar a cabo el ciclo de control son:

1.-Fijación de sistemas de información: consiste en determinar qué datos críticos se requieren, cómo y cuándo obtenerlos. Al diseñar la forma en que se presentará la información se debe tomar en cuenta que ésta deberá de adaptarse a las necesidades del usuario principal, ser sencilla, comprensible, exacta y oportuna.

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

3.-Medición del desempeño: la evaluación del desempeño frente a los estándares debe realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas. El gerente atento y previsor en ocasiones puede predecir desviaciones probables respecto a los estándares. Sin embargo, en ausencia de esa habilidad, las desviaciones deben darse a conocer tan pronto sea posible. Los estándares

---

deben elaborarse cuidadosamente y disponerse de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados.<sup>1</sup>

4.-Corrección de desviaciones: los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con ésta, es más fácil corregir las desviaciones. Los gerentes saben exactamente dónde, en la asignación de responsabilidades individuales o grupales, deben aplicarse las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas. Los gerentes podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas. También es posible que corrijan las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades. Por otra parte, quizá puedan hacer correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con la acción final de la administración de personal: el despido. Finalmente, pueden tener la posibilidad de corregirlas mediante una mejor dirección.

## **CARACTERISTICAS DEL CONTROL**

El control utilizado en una empresa estará en función de las personas y tareas específicas a las que servirá. Para que el control sea adecuado y efectivo es necesario que se establezca de acuerdo a los planes propuestos, individuos y necesidades de eficacia de cada organización.

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold. *Administración*, 3ª. Ed., Mc Graw Hill, México, 1990, p. 557.

El control adecuado deberá:

- Reflejar los planes para los cuales fue ideado.
- Ser comprensible para los usuarios del sistema.
- Señalar excepciones y puntos críticos.
- Permitir a los responsables detectar las áreas que requieren su atención.
- Ser objetivo. Contar con normas de comparación determinables y cuantificables.
- Conducir a una acción correctiva.
- Ser flexible.
- Justificar su costo.

Por lo tanto, los controles diseñados para satisfacer las necesidades particulares de cada empresa servirán para:

- Asegurar la acción continua;
- Corregir defectos;
- Mejorar lo obtenido;
- Volver a planear, e
- Involucrar al personal.

## **TIPOS DE CONTROL**

El control es una función de todos los directivos, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos de ellos olvidan que la responsabilidad primordial para el ejercicio del control compete a todos los gerentes a cargo de la ejecución de planes. Debido a la autoridad y responsabilidad de la alta dirección y de los niveles superiores, se reconoce la importancia del control en estos niveles, soslayándose la necesidad de éste en los niveles operativos. No obstante, en todos los niveles de dirección se tiene responsabilidad en la ejecución de planes y, por lo tanto, necesidad de una herramienta administrativa básica como es el control.

El control directivo establece los sistemas para estructurar las actividades y las funciones, la aplicación y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales y la elaboración de los planes, programas y procedimientos.

El control operativo: se ocupa de que las tareas específicas de detalle, las tácticas y los métodos sean realizados con eficacia y eficiencia en el trabajo cotidiano.<sup>2</sup>

El siguiente cuadro muestra las principales diferencias entre control directivo y control operativo:

Características	Control directivo	Control operativo
<b>Enfoque a la actividad.</b>	<b>Toda la operación.</b>	<b>Tareas y transacciones.</b>
<b>Juicio humano.</b>	<b>Relativamente muchas decisiones subjetivas.</b>	<b>Relativamente pocas reglas.</b>
<b>Naturaleza de la estructura.</b>	<b>Sicológico.</b>	<b>Racional.</b>
<b>Naturaleza de la información.</b>	<b>Integral, información financiera completa, historia y futuro.</b>	<b>Parcial. Función, departamento o sección. No siempre es información financiera. Tiempo real.</b>
<b>Personas involucradas.</b>	<b>Directivos.</b>	<b>Jefe de grupo.</b>
<b>Actividad mental.</b>	<b>Administrativo, persuasivo. Administración = Arte</b>	<b>Sigue directrices. Administración = Técnica</b>
<b>Tiempos.</b>	<b>Medición en años, meses o semanas.</b>	<b>Medición diaria.</b>
<b>Tipo de costos.</b>	<b>Para la toma de decisiones.</b>	<b>Basados en cálculos matemáticos.</b>

Como parte de su formación, los directivos deben ser capacitados para que sepan crear en el centro de trabajo un ambiente que ofrezca una amplia posibilidad de satisfacción a los empleados. Esto puede lograrse ofreciendo oportunidades al trabajador para que participe en la toma de decisiones, estableciendo una comunicación efectiva con ellos y reconociendo su

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, Ed. Mc. Graw Hill, México D.F., 1990, pág. 533.

---

esfuerzo para que experimenten una sensación de valía y se muestren convencidos de su importancia en las actividades de la empresa.

## **EXTENSION DEL CONTROL**

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

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

Si no se afronta adecuadamente el problema de la unidad de mando, se producen fricciones en la empresa, especialmente evidentes en aquellas que tienen varios dirigentes. Se debe, por tanto, tender a realizar, con modalidades que han de quedar establecidas necesariamente en cada caso, un sistema que comprenda, por una parte, una amplia consulta entre los dirigentes, y por otra, una línea de transmisión de las órdenes unívoca para cada empleado (más unívoca cuanto más se descienda en la escala jerárquica).

Las organizaciones más eficientes y sólidas parecen ser las que consiguen implementar y mantener el principio del autocontrol, más eficiente y menos costoso. Para ello, se han de considerar al menos tres factores fundamentales y limitativos de la extensión del control:

- a) Límites de personas. Está demostrado que un jefe puede controlar eficazmente entre tres y doce subordinados, no más (excepto en el caso en que éstos realicen trabajos idénticos y

repetitivos); de esto se deriva que el número de las personas dependientes de un solo superior ha de ser determinado no sólo matemáticamente sino también con relación a la complejidad, variedad y afinidad de los tipos de trabajo que les son encomendados.

b) Límites de distancia. Los controles que pretenden realizarse a gran distancia son inútiles e irracionales; dígase, por ejemplo, en la contradicción de una centralización fuertemente descentralizada desde el punto de vista operativo.

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

## **ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL**

Aunque el control en las empresas es acorde a las características particulares de cada una de ellas y a los criterios y personalidad de los dirigentes de las mismas, existen elementos en los cuales se fundamentan los principios básicos en las organizaciones que constituyen un patrón a seguir, con la finalidad de lograr un control adecuado y funcional sin importar las particularidades de cada empresa y cada directivo:

### **PODER**

En los últimos años los teóricos de la conducta han empezado a dar una gran importancia al poder permanente en las organizaciones. El poder es la habilidad para lograr que las personas hagan lo que deseamos. También se define como la habilidad para hacer que las cosas ocurran como queremos que ocurran. La esencia del poder consiste en el control sobre el comportamiento de los demás.

El poder debe utilizarse en situaciones conflictivas en las cuales debe tomarse una importante decisión o en donde se presenta una competencia por recursos escasos y críticos. Cuando el poder está ampliamente distribuido se pueden presentar combates abiertos por éste, los cuales son menos probables cuando el poder se delega en una sola persona.

Mediante el uso del poder, se influye sobre algo o alguien. La influencia constituye la respuesta conductual al ejercicio del poder. Los administradores utilizan el poder para lograr influencia sobre otras personas en el ambiente de trabajo.

El poder se deriva de fuentes organizacionales o poder de posición y de fuentes individuales o poder personal. El administrador dispone de tres bases de poder en función de su posición en la organización:

- a) El poder de las recompensas, que es el grado en que el administrador puede usar recompensas intrínsecas o extrínsecas para controlar a los demás.
- b) El poder coercitivo, que radica en el grado en que un administrador puede negar recompensas o administrar castigos para controlar, y
- c) El poder legítimo, que proviene del grado en el cual el administrador usa los valores internos y las creencias de los subordinados de que el jefe tiene derecho de mando para controlar su comportamiento.

Los dos fundamentos del poder personal son la experiencia y la referencia. El poder por experiencia es la habilidad para controlar la conducta de otros debido a la posesión de conocimientos, experiencia o juicio que otras personas no tienen pero necesitan. El poder de referencia es la habilidad para controlar la conducta de los demás por la identificación que ellos desean tener con la fuente de poder.

Las demandas del poder sobre un administrador no se limitan al ejercicio del mismo sobre los subordinados. En las organizaciones, el administrador juega un papel de enlace en la compleja red de grupos interrelacionados. Para cumplir sus responsabilidades, los administradores deben usar el poder no sólo para influir en sus subordinados, sino también

para influir en aquellas personas que no pertenecen a su unidad de trabajo pero proporcionan el apoyo necesario para lograr éxito. El administrador debe ser capaz de usar el poder en sentido ascendente en la cadena de mando, para influir en la conducta de los supervisores de más alto nivel, y usar el poder lateralmente para influir en el comportamiento de compañeros y colegas dentro de la organización y en las personas externas con las que mantienen relaciones.

El ejercicio del poder es en verdad una tarea importante para el administrador. Sin embargo, constituye un gran reto utilizar bien ese poder para lograr la influencia deseada sobre la gente.

En la práctica hay muchas maneras de lograr influencias. Una clasificación útil las divide en siete estrategias generales para tener influencia administrativa:

- Razón: utiliza datos y cifras para apoyar su argumentación lógica.
- Cordialidad: recurrir a los halagos, buena voluntad y tratar de causar impresiones favorables.
- Coalición: utiliza las relaciones con otras personas, dentro y fuera de la organización.
- Establecimiento de pactos: emplear el intercambio de beneficios como base de una negociación.
- Agresividad: recurrir al empleo directo de la energía personal.
- Autoridad superior: conseguir el apoyo de los niveles más altos de autoridad para que respalden los planteamientos personales.
- Sanciones: usar las recompensas y castigos organizacionales.

Puesto que el poder, como ya se ha manifestado, es la influencia potencial más que la influencia actualizada, no es observable directamente. Para la medición indirecta del poder se han utilizado los siguientes métodos:

1.-Calcular la influencia potencial examinando los resultados de decisiones controvertidas en una organización.

---

2.-Determinar el poder examinando las fuentes del mismo disponibles para cada una de las partes y las limitaciones para su uso. Existen muchas *fuentes del poder*. El poder se deriva en parte del puesto en la organización y en parte de las habilidades propias. Las fuentes de poder no son excluyentes, pero para facilitar su comprensión se analizarán por separado:

a) Control sobre recursos tangibles. El acceso y control sobre estos recursos es una fuente muy importante de poder en las organizaciones, puesto que quien tenga el acceso y control sobre estos recursos puede usarlos para ejercer presión en otras partes interesadas en estos. El poder es ejercido ofreciendo recursos a alguien a cambio de que haga algo que se desea. En contraste, a la amenaza de retener los recursos se le denomina poder de coerción.

b) Autoridad Formal. Además de la obligación percibida de cumplir con las peticiones legítimas, la autoridad también implica cierto grado de control directo sobre las cosas y procesos.

c) Pericia. Se le conoce como el poder del experto. Este poder depende de las impresiones, por lo que las personas con alto grado de confianza en sí mismas tienden a tener más poder de pericia que las personas indecisas que vacilan en su conducta y expresan dudas propias. El conocimiento o habilidades especializadas permanecerán como fuente de poder del experto sólo si existe una dependencia continua respecto de la persona que la posee. Una persona se expone a una pérdida de credibilidad al pretender ser un experto en asuntos que se encuentran más allá de su capacidad de pericia.

d) Control sobre la información. Puede usarse para influir en las decisiones tomadas por personas dependientes de esta información. La información puede ser filtrada de forma selectiva y distorsionada para conformar la percepción de un problema y desviar las evaluaciones de quien toma la decisión respecto a las alternativas.

e) Puesto en la organización. Este es un determinante del poder. Mientras más alto se encuentre una persona en la jerarquía de autoridad, será probable que tenga el mayor control sobre los recursos, acceso a información vital, selectiva y poder de decisión sobre puestos inferiores.

f) Atractivo personal. El poder de referencia en este caso se deriva del sentimiento de afecto o lealtad hacia una persona. En consecuencia, para desarrollar poder de referencia,

---

como es llamado en ocasiones, debe uno actuar amistosamente, prestando apoyo, y mostrando consideración hacia otras personas.

3.-Examinar los indicadores de reputación del poder. Existen disponibles algunos indicadores más objetivos del poder como el título del puesto de una persona, la localización y mobiliario de su oficina, el salario y los privilegios especiales. Estos indicadores incluyen la jerarquía de autoridad formal de la subunidad, el título y rango de su líder dentro de la jerarquía de autoridades de la organización, la disponibilidad en la localización de las oficinas, la representación ante comités clave y su éxito en colocar miembros en puestos administrativos clave. Cuando se utilizan diversas medidas es posible determinar con más exactitud el poder en las organizaciones.

## DIRECCION Y AUTORIDAD

Los directivos llevan a cabo las funciones de planeación de la organización, cobertura de empleos vacantes, influencia y control en una gran variedad de situaciones organizativas. Con frecuencia se afirma que la dirección tiene carácter universal. Esto significa que los conocimientos y funciones de la dirección son transferibles a diferentes situaciones.

El directivo profesional debe ser un experto, no sólo en lo que se refiere a su labor y a su compañía, sino también en el uso que hace de principios, conceptos y reglas que son peculiares al ámbito directivo. Debe ser, simultáneamente, un especialista y también un generalista o conocedor de todos los aspectos para enfrentarse con éxito al complejo ambiente comercial.

Para que un directivo efectúe su labor adecuadamente es conveniente considerar los siguientes requisitos:

1. Conocimientos y capacidad técnica.
2. Capacidad para influir sobre los operarios (habilidad en el campo de las relaciones humanas):
  - a) Capacidad de comprender las dotes de cada uno, sus intereses y sus motivos.

- b) Capacidad de entender las dotes, intereses y motivos propios.
- c) Madurez emotiva, ausencia de prejuicios y de características neuróticas.
- d) Capacidad de fijar objetivos claros que los operarios consideren justos y deseables.

3. Cualidad directiva (habilidad administrativa):

- a) Decisión y programación del trabajo a cumplir.
- b) Dirección: indicar quién debe realizar determinada cosa y cuándo.
- c) Coordinación del trabajo de los operarios. Modificaciones, en caso necesario, de la programación.
- d) Control de todas las funciones en todas las fases de su ejecución.<sup>3</sup>

Por lo que respecta a la autoridad, aunque Henry Fayol la definió como el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia, existen limitaciones en ésta, que se detectan en una organización en virtud del cargo. Algunas de ellas provienen de circunstancias internas y otras de factores de carácter externo. Entre los factores externos se encuentran restricciones tales como los códigos, las tradiciones y las leyes. A través del tiempo, muchas consideraciones de orden legal, político, ético, social y económico han impuesto limitaciones externas sobre el concepto de autoridad.

Las leyes que se refieren a convenios colectivos y a la constitución de sindicatos obreros, por ejemplo, claramente limitan la autoridad de los directivos. Esto a su vez conduce a ulteriores limitaciones impuestas por las obligaciones contractuales. Un ejemplo lo tenemos en las limitaciones que concurren en la dirección cuando debe resolver quejas y agravios sufridos por los trabajadores.

Es necesario que la dirección determine el margen de autoridad que va a delegar en el subordinado. Este margen depende de aquel que posee la propia dirección superior. Es preferible que el margen de autoridad se establezca por escrito ya que esto facilitará al subordinado una clara guía en todo instante. Gráficos, manuales y descripciones de las

---

<sup>3</sup>Riccardi, Ricardo. *Controles elementales de dirección*, Ediciones Deustone, Barraincua 14, Bilbao, España, pp. 111-113.

diversas labores serán de considerable ayuda en el esfuerzo de la dirección para dejar bien claro el margen de la autoridad.<sup>4</sup>

### 3. POLITICAS Y REGLAMENTOS

Las políticas y reglamentos juegan un papel muy importante en un control eficiente, puesto que es precisamente a través de ellas que los empleados de una empresa desempeñan sus actividades permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Las políticas son acciones encaminadas a adquirir, ejercer y utilizar el poder y otros recursos para conseguir resultados en situaciones inciertas. Permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando la imposibilidad para tratar con cada empleado. Las políticas constituyen un orden indirecta para determinar la conducta de los empleados. Una política debe tener los siguientes requisitos:

- Estabilidad: es la consistencia de los fundamentos, ya que al evitar los frecuentes cambios de criterios habrá una orientación más clara para los ejecutores.
- Flexibilidad: tener la característica de poder cambiar para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.
- Inteligibilidad: ser clara, para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes de una organización.
- Practicabilidad: la política fijada debe responder a las necesidades de la empresa.
- Sinceridad: las políticas deben de ser sinceras para que los miembros de la organización no perciban una discrepancia que se traduzca en causas de irritación y frustraciones.
- Efectividad: no debe permitirse que la conducta observada en determinada política quede relegada debido a su inobservancia.
- Participación en su elaboración: es recomendable que el personal de la organización participe en la elaboración de las políticas.

---

<sup>4</sup>Haimann, Teho. *Dirección y gerencia*, 3a. ed., Ed. Hispano Europea, España, pp. 271-277.

El reglamento es un medio por el cual se programan las actividades de toma de decisiones por los subalternos, haciendo así innecesario que cada decisión sea referida a un supervisor. Así pues, las reglas ahorran tiempo al ejecutivo. Sus inferiores no tienen que consultarle sobre asuntos de rutina, pues en el reglamento se han definido los principios por adelantado. Pueden, por tanto, tomarse decisiones más rápidamente y a un nivel inferior.

Las reglas se constituyen de procedimientos operativos. Ellas pueden estar escritas o sobrentendidas, pueden ser establecidas por edictos de supervisión, por adiestramiento, por negociación implícita o a través de consultas. Sus características significantes son: (1) que las reglas restringen el comportamiento del subalterno, (2) que en diversas formas las hace cumplir la administración y en ocasiones también las hace cumplir personas de igual jerarquía que el subalterno. Aunque muchas personas menosprecian las reglas (principalmente las escritas) tildándolas de formalismo inútil, ellas son esenciales para el funcionamiento eficaz de una empresa.

El reglamento sirve para limitar la libertad de los subalternos. Naturalmente, mientras mayor sea el ámbito de libertad concedido a un empleado, mayor será su sentimiento de autonomía. Desgraciadamente, no se puede autorizar a un empleado dependiente a hacer todo lo que desee: unos límites bien definidos, o reglas, le permiten actuar dentro de este marco. Muchas veces, claro está, dichas reglas son implícitas y no necesitan ser definidas en detalle.<sup>5</sup>

El reglamento tiene ventajas y desventajas:

- Establece compatibilidad: especialmente en las empresas grandes, las reglas sirven para hacer el comportamiento de las partes compatibles con las necesidades del todo. Reduce la posibilidad de que en la toma de decisiones predominen los sentimientos personales en vez de los objetivos de la organización.

---

<sup>5</sup> Strauss, Sayles. *Problemas humanos de la administración*, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, México, p. 248.

- Reduce la dependencia personal: las reglas son impersonales y, en efecto, reducen el poder del jefe y el empleado por igual. Esto facilita la obediencia del subalterno y el ejercicio de autoridad por el superior. También el reglamento protege al subalterno de acciones arbitrarias por parte de su jefe. Es útil para definir los deberes y responsabilidades del empleado. Permite que el empleado prevea las consecuencias de sus acciones, habilidad que resulta esencial para la seguridad personal. Las reglas bien pensadas establecen límites dentro de los cuales los subordinados tienen libertad de acción. Las personas a nivel más alto traspasan esos límites sólo cuando éstos han sido violados, o cuando surge un problema que no está cubierto por las normas existentes.
- Conversión en rutina: las reglas permiten al gerente iniciar órdenes sólo una vez, al sentar la regla. Una vez establecida la regla de cómo debe ejecutarse determinado trabajo (y una vez adecuadamente capacitado el empleado en el significado del reglamento) el oficio puede reducirse a una rutina.
- Reglas excesivamente rígidas: también desalientan la iniciativa y discreción individuales y hacen más difícil que la empresa se acomode a las condiciones cambiantes. Ofrecen al supervisor inepto un pretexto para evitar los conflictos e incertidumbres de tomar decisiones por su cuenta. Someten al supervisor competente a frustraciones sin fin y le hacen imposible obrar con la flexibilidad requerida para la eficacia.
- No se puede prever todo: una limitación de la mayor parte de las reglas es que las categorías o límites máximos o mínimos inevitablemente tienen que ser arbitrarios y por tanto se presta a abusos.
- Uso correcto de las reglas: este reglamento, o conjunto de normas, puede librar a los gerentes del más alto nivel de la necesidad de atender muchos detalles que les quitan tiempo. Los subalternos no tienen que consultar con sus jefes a cada paso al tomarse una acción o decisión pues conocen los límites dentro de los cuales lo pueden lograr.

Una consecuencia de las políticas y reglamentos es la disciplina. Puede que los trabajadores conozcan una regla y sin embargo se nieguen a aceptarla. Por lo tanto se debe

---

iniciar la disciplina ganando la aceptación de la norma. Una vez aceptada, la disciplina será quebrantada únicamente por una pequeña minoría de trabajadores.

Para que la disciplina sea aceptada, las reglas tienen que comunicarse efectivamente. Las sanciones que se impongan tienen que ser uniformes. La disciplina ayuda a los trabajadores a aprender los requisitos de sus oficios; y si se aplica en forma impersonal, sin prevenciones, hasta puede aumentar el respeto de los subalternos hacia el supervisor.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>*Ibid.* p. 235.

---

## SUBESCALAS DEL CLIMA LABORAL RELACIONADAS CON CONTROL

Para realizar un análisis integral del clima laboral, relacionamos nuestra subescala control con las siguientes:

- Compromiso
- Apoyo del supervisor
- Orientación a la tarea
- Presión en el trabajo
- Claridad

Éstas influyen en la percepción que los trabajadores tienen del control. A continuación definiremos brevemente el concepto y la relación con la subescala control de cada una de ellas.

El compromiso se refiere al grado en que el individuo siente ser parte de la organización, así como el grado de interés en su trabajo. Sin un alto grado de compromiso por parte de los miembros, la organización no podrá lograr la disciplina y la obediencia para implementar un control adecuado y efectivo.

El apoyo del supervisor es el grado de ayuda o auxilio brindado por los supervisores. Al sentirse respaldados, los trabajadores comunican con confianza a sus superiores sus necesidades y desagrados respecto a la empresa. Los directivos deben tomar en cuenta estos señalamientos y reflejarlos en las políticas y reglamentos para que el control sea aceptado voluntariamente por los trabajadores.

Orientación a la tarea se define como el grado de énfasis en la planeación para lograr eficiencia en el trabajo. La planeación es una etapa del proceso administrativo en la cual el control es una herramienta utilizada para conseguir los objetivos organizacionales programados. La correcta orientación a la tarea genera cooperación y disposición de los miembros para realizar su trabajo armónicamente con controles mínimos.

---

La presión en el trabajo consiste en el grado en el que la presión en las tareas y la urgencia en el tiempo dominan en el medio ambiente. Un control excesivo provoca un grado mayor de presión en el trabajo; y puede generar una resistencia al control por parte de los empleados. En el extremo opuesto, la ausencia de presión puede crear empleados voluntariosos que también se resistan a ser controlados.

La claridad es la medida en la que los trabajadores conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria; así como la forma en las que les son comunicadas las reglas y las políticas. De la claridad depende la especificación de las reglas y políticas de una empresa, que son la forma de control escrito y exigible a los empleados.

---

## CLIMA SOCIAL Y ESCALA DE AMBIENTE O CLIMA LABORAL

### **SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL CLIMA SOCIAL**

El Clima Social<sup>1</sup> se define como la personalidad del medio ambiente de una familia, una oficina o un salón de clases. Cada medio ambiente comprende una unidad y una coherencia, resultado de su propia y única personalidad. De manera análoga a las personas, algunos medio ambientes sociales son más amigables que otros. Así como cierto tipo de gente está orientada a su tarea y a la competitividad, así algunos medio ambientes estimulan la realización y la competencia. También, al igual que los individuos, los medio ambientes sociales difieren en la calidad y rigidez de su control.

La gente tiene ideas generales de su medio ambiente social formadas a raíz de sus percepciones sobre aspectos específicos de éste. Cuando la gente se saluda, se ayuda y convive con sus compañeros, y ésto le gusta, piensa que el clima social de su trabajo, escuela o familia es agradable. Los eventos reales diarios inciden en los juicios e impresiones de las personas.

El Clima Social ejerce una fuerte influencia sobre la gente. Los psicólogos e investigadores consideran que afecta los sentimientos, el comportamiento y el desarrollo de cada persona. El Clima Social específicamente influye en la moral y en la satisfacción individual, en las aspiraciones, en el entendimiento de uno mismo, en el control de los impulsos e, incluso, en la posibilidad de un administrador de incrementar la productividad de sus subordinados.

Saber y entender el Clima Social, nos ayuda a ser más objetivos en nuestras evaluaciones sobre acciones y sentimientos de otras personas y constituye un recurso para ayudarlas a mejorar sus vidas.

---

<sup>1</sup> Moos, Rudolph H. *The social climate scales. A user's guide*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1987, 43 pp.

## **ESCALAS DEL CLIMA SOCIAL.**

Las Escalas del Clima Social son un conjunto de procedimientos de valoraciones ambientales diseñados para ser usados por psicólogos, consultores e investigadores. El grupo está formado por diez Escalas de Clima Social. Cada una de las Escalas evalúa el Clima Social de diferentes escenarios que incluyen ambientes de comunidad y educativos, de cuidado y tratamiento médicos, de unidades militares e instituciones correccionales.

Las escalas proporcionan información real sobre la gente que vive o trabaja en un lugar en particular, gente que convive muchas horas ahí y que comparte rutinas y actividades. Cada persona tiene una visión particular de su ambiente que le proporciona información importante acerca de sus perspectivas individuales en ese lugar. Cuando se combinan las visiones individuales se obtiene una radiografía del Clima Social total que afecta a todos y cada uno de los integrantes del grupo.

Cada una de las Escalas puede aplicarse de tres formas diferentes: la forma real, la forma de expectativas y la forma ideal. Las diferentes formas ayudan a medir cómo la gente percibe el ambiente real del lugar en el que está, qué expectativas tiene acerca del mismo y como desearía que fuera el Clima Social ideal. La información obtenida revela, además, cómo la gente se interrelaciona, de que manera el Clima puede ser un medio para lograr la realización de cada persona y la forma en la que está estructurado el medio ambiente social.

Las Escalas miden tanto la amplitud como la importancia de la influencia del Clima Social y pueden usarse para:

- Describir y comparar medio ambientes;
- Controlar la estabilidad y el cambio a través del tiempo;
- Examinar como los diferentes ambientes influyen en la moral, la satisfacción y otras variables;
- Ayudar a la gente a hacer sus vidas más satisfactorias.

## **LAS DIMENSIONES DEL CLIMA SOCIAL.**

Como las escalas de Clima Social se utilizan en diversos escenarios, las diferencias entre ellas son claras pero tienen también similitudes fundamentales. Considerando el particular medio ambiente evaluado, cada Escala utiliza tres conjuntos de dimensiones o de subescalas:

1.- Dimensiones de relaciones: evalúan las relaciones personales en un escenario. Estas dimensiones miden cómo la gente se siente comprometida, qué tanto se ayudan unos a otros y cómo espontáneamente expresan ellos sus sentimientos.

2.- Dimensiones de desarrollo o crecimiento personal: evalúan las maneras mediante las cuales un medio ambiente estimula o limita el crecimiento de las personas. El rango de estas dimensiones abarca desde variables de independencia hasta variables de intelectualidad.

3.- Dimensiones de mantenimiento y cambio del sistema: miden cómo está ordenado y organizado el escenario, qué tanta claridad existe en lo que se espera de y para la gente, qué tanto control se mantiene y que tan sensible es el grupo al cambio.

## **LA ESCALA DE AMBIENTE O CLIMA LABORAL.**

La Escala de Ambiente o Clima Laboral o *WES (Work Environment Scale)*<sup>2</sup>, forma parte del grupo de Escalas del Clima Social y se utiliza para evaluar el Clima Social de ambientes de trabajo. WES comprende diez subescalas y también puede aplicarse en forma real, ideal o de expectativas. Las diez subescalas de *WES* evalúan, al igual que las demás Escalas, tres dominios fundamentales o grupos de dimensiones.

---

<sup>2</sup> Moos, Rudolph H. *Work environment scale. A social climate scale.* Manual, 2a. ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1987, 46 pp.

El primer grupo o dimensiones de relaciones, está medido por las subescalas compromiso, cohesión y apoyo del supervisor. Estas subescalas evalúan el grado en el que los empleados están identificados y comprometidos con su trabajo; el grado en el cual los empleados son amigables y se apoyan unos con otros; y el grado en el cual el supervisor apoya a sus subordinados y los estimula para que se apoyen entre sí.

Las dimensiones de desarrollo o crecimiento personal están medidas por las subescalas autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo. Estas subescalas se refieren a la medida en la que los empleados son animados a ser autónomos y a tomar sus propias decisiones; el grado de énfasis en una buena planeación, eficiencia y término del trabajo; y el grado en el que la presión y el tiempo dominan el ambiente laboral.

Finalmente, las dimensiones de mantenimiento y cambio en el sistema son medidas a través de las subescalas claridad, control, innovación y ambiente físico. Dichas subescalas evalúan que tan claro es el conocimiento por parte de los empleados de lo que se espera de ellos en su rutina y la claridad en la comunicación de reglas y políticas; la extensión mediante la cual la dirección utiliza reglas y presiones para mantener a los empleados bajo su control; el grado de énfasis sobre la variedad, el cambio y los nuevos enfoques; y la medida en la que el ambiente físico contribuye a crear un medio laboral placentero.

### **DESARROLLO DE LA ESCALA DE CLIMA LABORAL (WES).**

La construcción de los 90 reactivos de WES se realizó tomando en cuenta la información obtenida de la aplicación de cuestionarios piloto a empleados, adaptando potenciales dimensiones o preguntas de otras Escalas de Clima Social y, finalmente, aplicando criterios psicométricos en la depuración final. Se evaluó, además, la consistencia interna y las interrelaciones de subescalas y reactivos. Todo esto se hizo con la finalidad de garantizar la validez científica del instrumento. Se consideraron, también, diferencias de percepción entre hombres y mujeres, así como entre empleados y supervisores.

Las condiciones óptimas que se establecieron para la correcta aplicación del instrumento son las siguientes:

- Imprimir el folleto con las preguntas y la hoja de respuestas por separado.
- Proporcionar la papelería acompañada de lápiz con goma.
- Aplicar el cuestionario en una habitación silenciosa, confortable, espaciosa y bien iluminada.
- Leer las instrucciones mientras los encuestados las siguen en sus folletos de preguntas y hojas de respuestas.
- Se podrá clarificar palabras dudosas teniendo cuidado de no infuir en el encuestado.
- Se puede decir a gente indecisa que responda verdadero si el o ella piensan que así pasa la mayor parte del tiempo o si es verdadero para la mayor parte de la gente en su lugar de trabajo.
- Como último recurso se puede decir a la gente que no esté segura que conjeture.

### **APLICACIONES DE LA ESCALA DE AMBIENTE O CLIMA LABORAL (WES)**

De forma general, *WES* puede ser usado para describir o contrastar el ambiente social de diferentes escenarios de trabajo; para comparar percepciones de empleados y supervisores; comparar el ambiente laboral actual y el preferido; y evaluar y facilitar cambios en el escenario de trabajo.

*WES* puede ser también utilizado para obtener el Clima Laboral tipo de un grupo de empresas de un mismo ramo económico o de una misma zona geográfica o ambas.

Investigaciones precedentes realizadas con *WES* han permitido establecer las determinantes del Clima Laboral, la manera en que éste influye e impacta en los diferentes grupos de trabajo, como podemos intervenir para aprovechar dicho impacto para nuestro beneficio y, en general, estimulan la investigación sobre las relaciones entre los empleados y

---

su medio ambiente de trabajo y de éste con la calidad de todas las variables productivas, la calidad de vida y la realización humana.

Por otro lado, *WES* proporciona retroalimentación; la retroalimentación promueve mejoras y permite evaluar los efectos de la introducción de un programa de cambio.

---

## METODOLOGÍA

### **PROBLEMA:**

¿Cuál es la influencia del clima laboral en el incremento porcentual de la productividad dentro de la mediana empresa del ramo metal mecánico en el área de Iztapalapa?

### **HIPÓTESIS:**

1. Si se eleva la calidad del clima laboral, de forma tal que el operario lo perciba, el índice de productividad se incrementará sin necesidad de instituir premios o incentivos extras de manera inmediata.
2. Si la empresa Forjadora Mexicana de Tornillos, exige el cumplimiento de reglamentos y políticas, el índice de productividad se elevará al mantener mayor control sobre el personal.

### **DEFINICION DE LAS VARIABLES**

Variable independiente: **Clima Laboral.**

El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos. Es el resumen del total de expectativas, valores compartidos y creencias que existen en un medio organizacional. Dentro de este contexto, el control es el conjunto de reglas, políticas y ordenamientos que utiliza la empresa para mantener a los empleados dentro de límites que permitan el desempeño eficiente de sus funciones.

Variable dependiente: **Productividad.**

La productividad es la relación entre lo que se hace y el tiempo (recurso) que empleamos:

$$\text{Productividad} = \text{Producción/Horas Hombre}$$

La productividad se aplica también a los servicios. Para aumentar la productividad es necesario aumentar la producción, o bien disminuir el tiempo (recurso) empleado. Esta es una responsabilidad de todo el personal de una organización.

La productividad se incrementa con la aplicación de la inteligencia, la creatividad, el sentido común y la experiencia. Pero es necesario conservar o mejorar la calidad de la producción. Es decir, para aumentar la productividad deberá capacitarse al personal, simplificar el trabajo y aplicar mejor tecnología.

### **ESCENARIO:**

Forjadora Mexicana de Tornillos, S.A.  
San Luis No. 20  
Lomas Estrella, Iztapalapa.

Esta empresa se fundó en mayo de 1979 y se dedica a la fabricación de tornillos especiales. Tiene únicamente capital mexicano. Las principales materias primas usadas son acero, alambre y latón.

Tiene una participación en el mercado de un 40%. Cuenta con una distribuidora propia.

---

Sus competidores principales son:

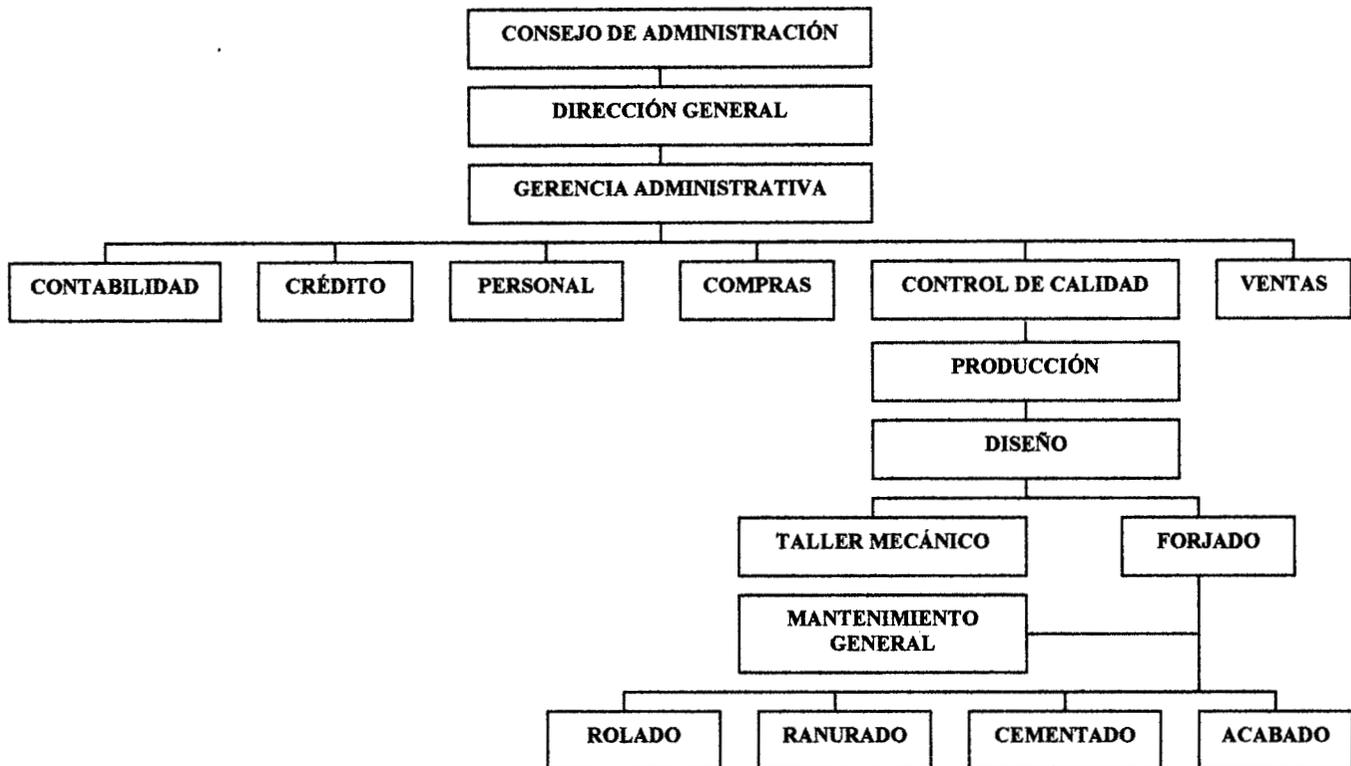
- Tornillos Especiales de México
- PROTOR
- Forjadora Nacional
- Tornillos y Tuercas Especiales

Genera una producción mensual promedio de 9 millones de piezas con una productividad de 1654 piezas por hora-hombre.

Las instalaciones de esta empresa son inadecuadas, pues se trata de una casa-habitación, habilitada para la producción; los espacios en los diferentes departamentos son reducidos, incómodos y con pésimas condiciones ambientales.

En el futuro los directivos de esta organización piensan cambiar las instalaciones a Querétaro, pues argumentan que es más barato construir instalaciones nuevas que modificar las actuales.

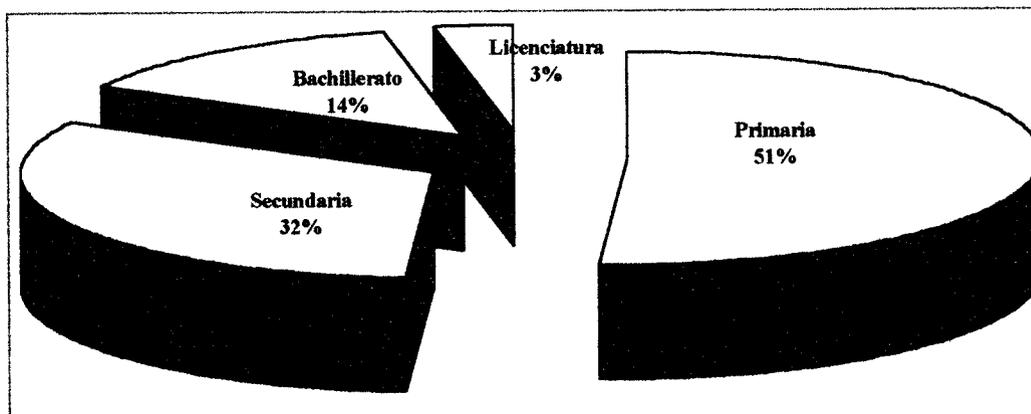
El organigrama de la empresa muestra la estructura de la misma. El departamento de producción es el lugar donde se realizó la investigación.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.****SUJETOS:**

La muestra está comprendida por el total de personal del departamento: treinta y dos operativos y seis supervisores. No se aplicó la fórmula que determina el tamaño de la muestra a causa del escaso número de individuos en la empresa.

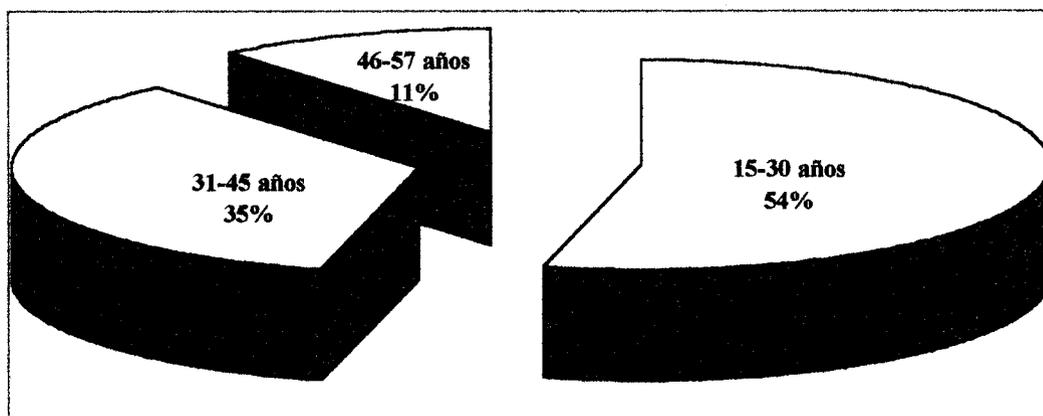
En lo que respecta a la escolaridad el resultado obtenido en las encuestas es que el 51% de la población cuenta únicamente con primaria, y 32% con secundaria. Posiblemente la falta de aspiraciones de los individuos influya para que no perciban un clima laboral tan desfavorable.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**  
**ESCOLARIDAD**  
**SUPERVISORES Y OPERARIOS**



La empresa cuenta con personal joven, pues el 89% es menor de 45 años, (54% son menores de 30 años).

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**  
**RANGOS DE EDAD**  
**SUPERVISORES Y OPERARIOS**



---

## **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:**

*WES (Work Environment Scale)*, mide la percepción del medio ambiente laboral -realizado por el profesor Rudolf H. Moss en la Universidad de Palo Alto, California, E.U -, mediante un cuestionario que abarca las siguientes dimensiones:

### **a). Dimensión de Relaciones:**

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

### **b). Dimensión de Desarrollo o Crecimiento Personal:**

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

### **c). Dimensión de Mantenimiento y cambio en el Sistema:**

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

8.- **Control:** consiste en que la dirección o gerencia usa reglas y presiones para mantener a los empleados bajo control.

9.- **Innovación o Creatividad:** es el grado de énfasis sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques.

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

### **INTEGRACIÓN DEL WES:**

Lo conforman noventa reactivos que integran diez subescalas con reactivos directos (afirmaciones positivas) e indirectos (respuestas negativas).

Los nueve reactivos de cada subescala se pueden identificar con la terminación del orden que corresponde a cada uno. Nuestra subescala **control**, por ejemplo, está evaluada con los reactivos terminados en ocho. El objetivo de esta distribución es evitar que las respuestas de los entrevistados pierdan espontaneidad.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

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 referencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes.

Debido a que no se controlan las variables independientes, se trata de una investigación de tipo ex post facto.

**PROCEDIMIENTOS:**

La investigación se realizó en la empresa mencionada bajo las siguientes circunstancias (con la colaboración de otro equipo):

Los cuestionarios se aplicaron al término de la jornada laboral porque los directivos no facilitaron tiempo de producción para este fin. Pensando en la fatiga y cansancio del personal, se llevo un refrigerio para cada persona, con la finalidad de reducir una probable perturbación, buscando obtener respuestas más objetivas.

En vista de que la empresa no proporcionó un local adecuado para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios, ésta se realizó en el lugar mismo donde los trabajadores efectúan sus actividades, es importante señalar que no hubo mesas, ni sillas para que pudieran trabajar cómodamente.

Cada integrante de los equipos aplicó a un departamento (habitación acondicionada como tal) el cuestionario del *WES*; por lo tanto existieron varias formas de aplicación; algunos leyeron dicho cuestionario, y los trabajadores contestaban; otros les dieron el cuestionario y éste fue leído y contestado por cada individuo.

El tiempo de aplicación se estimó en treinta minutos por cada departamento y en forma global el tiempo empleado fue aproximadamente de dos horas.

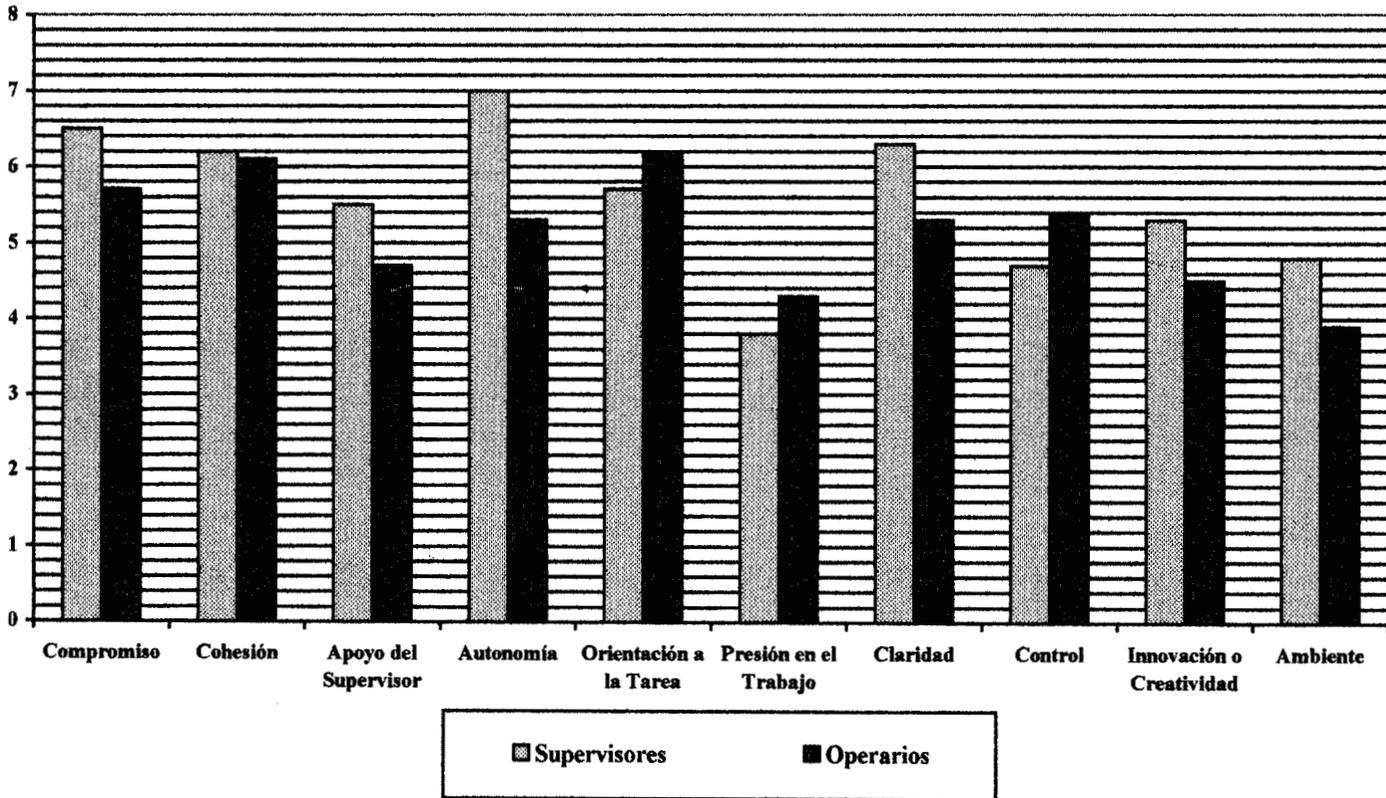
El jefe de personal de esa organización, Ing. E. Gerardo Flores Nava, nos apoyó desde el principio de la investigación por considerar que los resultados podrian facilitarle datos que lo llevaran a incrementar la productividad, atacando o modificando las deficiencias encontradas en su empresa. De igual manera los equipos nos comprometimos a proporcionarle la información final obtenida.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es conveniente para el análisis de resultados partir de una descripción detallada de la gráfica del clima laboral obtenida en la empresa Forjadora Mexicana de Tornillos S.A. que muestra la percepción del clima laboral de los operarios y supervisores. También es importante efectuar una explicación de la gráfica de los reactivos de control. La gráfica muestra los resultados obtenidos en la empresa antes mencionada, y es resultado de la percepción total de los empleados y supervisores.

FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.  
CLIMA LABORAL

ESCALA  
1 A 10



Dentro de la Dimensión de Relaciones comprendida por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor, encontramos que los supervisores perciben un mayor compromiso hacia la organización, es decir, un mayor grado de interés de los empleados en su trabajo, mientras los operarios la mayor percepción la logran en la subescala de cohesión ya que consideran que existe un apoyo mutuo.

Por otro lado, la dimensión de Desarrollo o Crecimiento Personal está integrado por las subescalas de autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo. Se manifiesta marcadamente por supervisores y operarios una presión baja, consistente en que no se les exige demasiado en cuanto a cumplimiento de tiempo.

Respecto a la subescala de autonomía se manifiesta una percepción análoga por parte de nuestros sujetos de estudio, es decir mientras que los supervisores perciben que los empleados toman sus propias decisiones, los operarios no sienten que sea así.

Por último, en la dimensión de Mantenimiento y Cambio en el Sistema formada por las subescalas de claridad, control, innovación o creatividad y ambiente físico, los supervisores perciben una mayor claridad ya que a los operarios se les comunica con exactitud las reglas y políticas de la organización así como lo que se espera de ellos, aunque para los operarios es menor su percepción en este rubro.

En cuanto al ambiente físico, operarios y supervisores perciben en que su ambiente laboral no es favorable, puesto que las instalaciones de la empresa son muy deficientes.

De acuerdo a nuestra subescala se observa que esta empresa no tiene un control adecuado hacia sus empleados, puesto que supervisores y empleados mantienen baja la percepción en esta subescala y la diferencia resulta es poco significativa. Podemos atribuir este resultado a que la presión en el trabajo está debajo de la media bruta al igual que el apoyo del supervisor percibido por los operarios, a pesar de que la subescala claridad se encuentra situada ligeramente por encima de la media bruta; lo que indica que no basta con tener bien

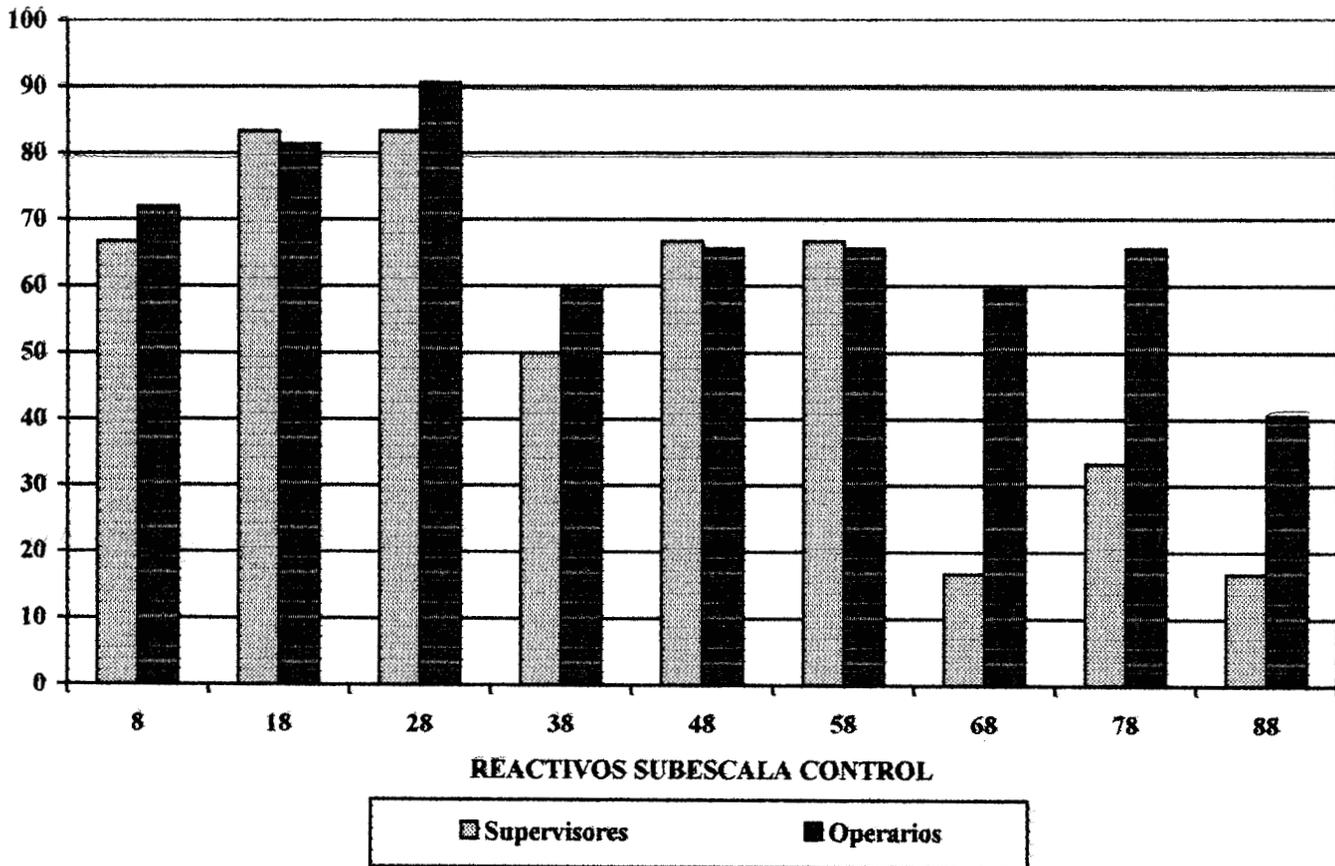
definidas las políticas y reglamentos, sino que es necesario una relación armónica de todas las subescalas para lograr la excelencia de manera ideal en el clima laboral.

A pesar de todo se deduce que el trabajador, esta comprometido con la organización y se consideran que son eficientes en sus actividades.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**

%

**SUBESCALA CONTROL  
PERCEPCIÓN POR REACTIVOS**



La gráfica de percepción de los reactivos de control muestra el porcentaje de respuestas afirmativas obtenidas de cada una de las nueve preguntas que integran la subescala de control del WES.

Se puede observar en la gráfica que el reactivo número 28 referente a que se espera que el personal siga las reglas al trabajar muestra un alto porcentaje de percepción tanto en operarios como en supervisores. Comparando este reactivo con el número 8 y 48 que se refieren a si hay un estricto interés por seguir las políticas y las reglas; el porcentaje de percepción tanto en operarios, como en supervisores es menor, lo anterior se contrapone a lo que se espera de ellos con respecto al interés que tienen por seguir las reglas y políticas.

Es importante señalar que el reactivo 68 es el que presenta una mayor diferencia en percepción. Este reactivo se refiere a si lo supervisores ceden a menudo a la presión de los empleados. Se puede ver que los operarios otorgan un mayor porcentaje afirmativo en comparación con los supervisores.

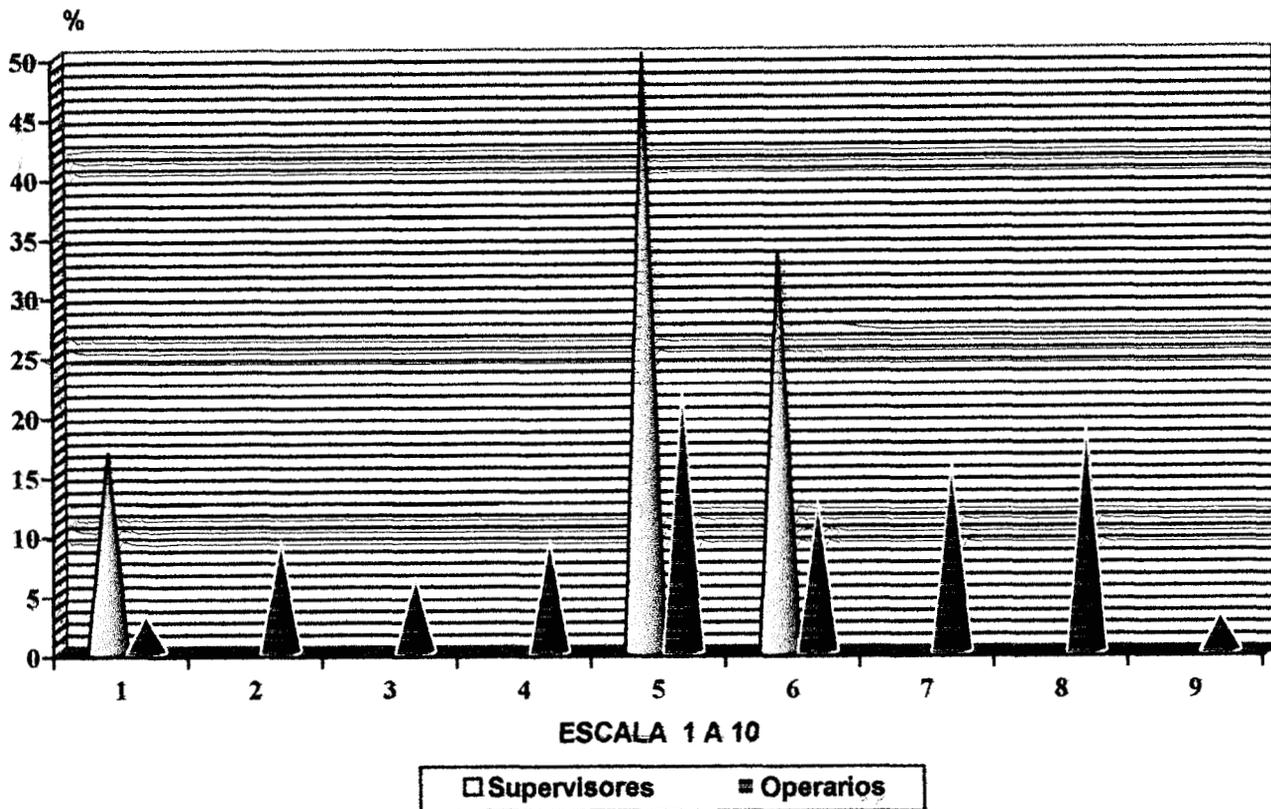
También se puede observar una similitud de percepciones en los reactivos 48 y 58 que se refieren a seguir las reglas al pie de la letra y a la vigilancia de supervisores, respectivamente.

Otro reactivo que obtuvo un alto porcentaje de percepción fue el 18 que especifica si el personal puede vestir ropa extravagante al trabajar, lo cual no es posible porque ellos usan uniforme.

En lo que respecta al reactivo 38 -que hace referencia a que los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados- un 60% de los operarios afirmaron lo anterior, en tanto que los supervisores lo hicieron en un 50%. De tal manera que más de la mitad del personal consideran que existe vigilancia sobre ellos.

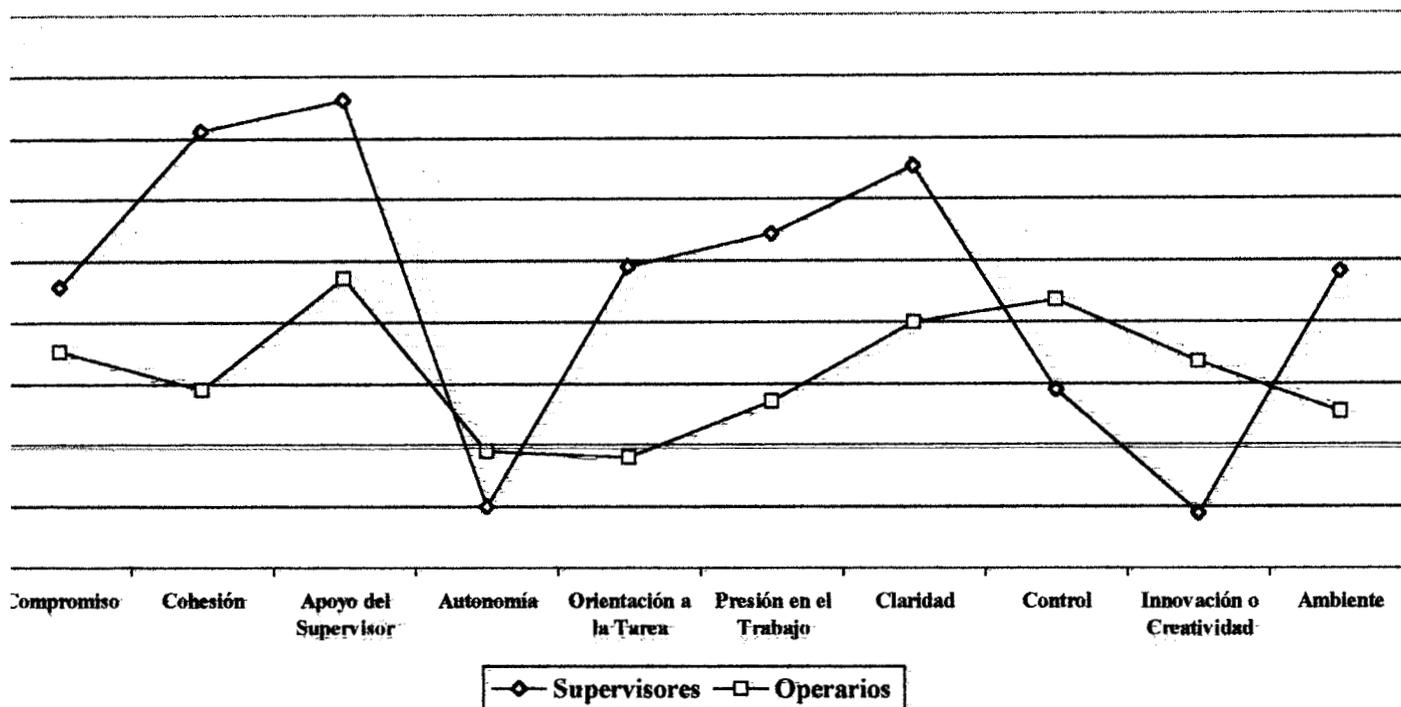
Con los datos obtenidos en estos reactivos, observamos que la percepción tanto de operarios como supervisores no es muy diferente, puesto que se puede observar en la gráfica anterior que de 9 reactivos 6 de ellos no manifiestan diferencias notorias, sino solamente los últimos tres.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.  
SUBESCALA CONTROL  
PERCEPCIÓN TOTAL**



El análisis del conjunto de los reactivos de la subescala control muestra que el 50% de los supervisores lo calificó con cinco puntos, en una escala de uno a nueve, y el 33% con 6 puntos. Casi el 60% de los operarios considera que el control está entre cinco y ocho puntos. Aunque mínimas, existen percepciones extremas que dan uno o nueve puntos de calificación.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**  
**CLIMA LABORAL**  
**VARIANZA**



La varianza es una medida de dispersión de las puntuaciones y describe el grado en el cual las puntuaciones difieren entre sí. La forma más general de clasificar las varianzas es como varianza sistemática y como varianza de error. Un tipo importante de varianza sistemática en la investigación es la varianza *intergrupos*, que refleja las diferencias sistemáticas entre grupos de mediciones. Las diferencias entre las varianzas de cada subescala son grandes, (mayor a un punto), lo cual indica que las percepciones de los grupos encuestados difieren notablemente. Cuanto mayores son las diferencias entre los grupos, cabe suponer que son efectos de variables independientes que han actuado en mayor grado en el pasado.

---

## CONCLUSIONES

La presente investigación puede servir de base para la realización de una investigación más amplia que contemple la reaplicación del WES para validar los resultados obtenidos y la aplicación del mismo con la finalidad de obtener la percepción ideal de los miembros de la empresa. La comparación de la forma real con la forma ideal posibilitaría la creación de una mínima teoría del clima laboral en las empresas de Iztapalapa.

Fundamentándonos en la investigación obtenida, afirmamos nuestra primera hipótesis: "Si se eleva la calidad del clima laboral, de forma tal que el operario lo perciba, el índice de productividad se incrementará sin necesidad de instituir premios o incentivos extras de manera inmediata", pues observamos que a pesar de las condiciones actuales del clima laboral los empleados están comprometidos con la organización y se sienten apoyados entre sí manifestando un ambiente de cohesión en la empresa.

Respecto a la segunda hipótesis, constatamos que los índices de productividad en la empresa son inferiores a los estándares del ramo debido a que no existe un control adecuado. Por lo tanto, afirmamos también, la veracidad de esta hipótesis, "Si la empresa Forjadora Mexicana de Tornillos exige el cumplimiento de reglamentos y políticas, el índice de productividad se elevará al mantener mayor control sobre el personal".

Para finalizar, queremos destacar la importancia de tener presente que las personas son sensibles a los cambios y que no actúan mecánicamente. Por consiguiente, la implantación de acciones que conduzcan a una mayor productividad no son necesariamente las mismas acciones que los mantendrán en la empresa, y viceversa. Esto es, todas las medidas correctivas posibles deberán generarse con la participación de todos los involucrados, con los objetivos de mejorar a la empresa, a los dueños y a los empleados de la misma.

## SUGERENCIAS A LA EMPRESA

1. Se recomienda a la Empresa Forjadora Mexicana de Tornillos, S.A. que evalúe las características de la presión en el trabajo a la que están sometidos sus empleados porque a la vista de nuestros resultados parece que ellos no se sienten comprometidos con tiempos y cargas de trabajo. Para lograrlo, es necesario tener un mayor control en la organización partiendo de reglas y políticas más eficientes.

2. Proponemos una mejora general en el ambiente físico puesto que la empresa tiene graves deficiencias en este aspecto. Es importante señalar que ya se tiene contemplado por los directivos cambiar la planta a provincia. Esta solución es, a nuestro parecer la más adecuada, porque la inversión en una planta nueva, moderna y eficiente se recuperaría con los incrementos en la productividad y el ahorro en los costos de producción que el cambio de tecnología y de ambiente laboral, planificados, resultarían de estas acciones.

3. Sugerimos, también, que se estimule a los miembros de la empresa para que contribuyan con ideas al mejoramiento de sistemas y procedimientos, ya que quienes se encuentran cerca de los problemas de funcionamiento a menudo pueden hacer sugerencias que no se les ocurrirían a quienes se encuentran más alejados de ellos.

4. Otros aspectos que la empresa debe considerar son los siguientes:

- Revisión de políticas y reglamentos.
- Evaluación de la estructura de control.
- Revisión y evaluación de índices de productividad y de los resultados obtenidos, comparándolos con índices y resultados externos de e otras empresas del mismo ramo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos. Subsistemas de control de recursos humanos*, Mc Graw Hill, México, 1990, 604 pp.
- Davis, Keith. *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1988, 608 pp.
- Fayol, Henry. *Administración industrial y general*, Herrero, México, 1961, 274 pp.
- Haiman, Theo. *Dirección y gerencia*, 3a. ed. renovada, Hispano Europea, España, 412 pp.
- Katz, Daniel. *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1988, 198pp.
- Koontz, Harold. *Curso de administración moderna*, Mc Graw Hill, México, 1981, 693 pp.
- Koontz, Harold. *Administración*, 3a. ed., Mc Graw Hill, México, 1990, 771 pp.
- Laris Casillas, Francisco J. *Estrategias para la planeación y el control empresarial*, 3a. ed., Trillas, México, 1988, 314 pp.
- Manilla Calderón, Eugenio. *Productividad, 200 ideas para aumentarla*, México, 128 pp.
- Moss, Rudolf H. *Work environment scale*, 2a. ed., Consulting Psychologists, U.S.A., 1987, 45 pp.
- Riccardi, Ricardo. *Controles elementales de dirección*, 2a. ed., Deusto, España, 1974, 153 pp.
- Shermerhorn, J.R. *Comportamiento en las organizaciones*, nueva ed., Interamericana, México, 1988, 680 pp.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**

**ESCALA DEL CLIMA LABORAL**

**CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario consta de 90 enunciados acerca del lugar en el que usted trabaja. Usted debe decidir cuáles enunciados son ciertos en su ambiente de trabajo y cuáles son falsos. Marque sus respuestas en la hoja de respuestas que se encuentra por separado al final del cuestionario.

Por favor proporcione la siguiente información:

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de pertenecer a la empresa: Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_

Tiempo de pertenecer al departamento: Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_

Si usted piensa que el enunciado es *CIERTO* o casi *CIERTO* en su ambiente de trabajo, cruce con una **X** la letra **C** (cierto).

Si usted piensa que el enunciado es *FALSO* o casi *FALSO* en su ambiente de trabajo, cruce con una **X** la letra **F** (falso). Use el lápiz que se le proporcionará.

**Ejemplo:** 1.- **X** F  
2.- C **X**

Por favor asegúrese de contestar todos los enunciados.

Muchas gracias por su participación.

1. El trabajo es todo un reto
2. La gente no pone obstáculos para ayudar a los nuevos empleados a sentirse cómodos.
3. Los supervisores se dirigen en tono respetuoso a los empleados.
4. Muy pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. La gente es muy cuidadosa al hacer su trabajo.
6. Hay una presión constante en el área de trabajo.
7. Algunas ocasiones las cosas están muy desorganizadas.
8. Se deben seguir estrictamente las políticas y los reglamentos.
9. Se valora hacer las cosas de diferente modo al establecido.
10. Algunas ocasiones hace mucho calor.
11. No hay mucho espíritu de grupo.
12. La atmósfera es algo individualista.
13. Generalmente los supervisores felicitan a los empleados cuando hacen las cosas bien.
14. Los empleados tienen mucha libertad para hacer lo que deseen.
15. Hay mucho tiempo perdido debido a ineficiencias.
16. Siempre parece que todo es urgente.
17. Las actividades están bien planeadas.
18. La gente puede vestir como quiera en el trabajo.
19. Las nuevas ideas son siempre puestas en práctica.
20. La iluminación es excelente.
21. La mayoría de la gente desea cumplir justo a tiempo.
22. Las personas se interesan por los problemas de los demás.
23. Los supervisores desconfían de las críticas de los empleados.
24. Los empleados son alentados a tomar sus propias decisiones.
25. Las cosas raramente se dejan para mañana.
26. Los empleados no pueden sentirse tranquilos debido a la presión en el trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos son algo ambiguos.
28. La gente sigue cuidadosamente las reglas al hacer su trabajo.
29. Este lugar puede ser uno de los primeros para poner en práctica una nueva idea.
30. El lugar de trabajo está muy reducido.
31. La gente parece estar satisfecha de pertenecer a la organización.
32. Los empleados raramente conviven fuera del trabajo.
33. Los supervisores reconocen cuando las ideas vienen de los empleados.
34. La gente puede usar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Este es un lugar eficientemente orientado a las tareas.
36. No hay alguien que esté demasiado ocupado.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores vigilan estrechamente a los empleados.
39. La innovación y el cambio no son particularmente importantes.
40. Este lugar tiene una apariencia moderna y novedosa.
41. La gente pone todo su esfuerzo en lo que hace.
42. La gente manifiesta con franqueza cómo se siente.
43. Los supervisores constantemente desaprueban a los empleados por pequeños detalles.
44. Los supervisores alientan a los empleados a depender de sí mismos cuando se presenta un problema.
45. Tener mucho que hacer es importante para la gente.
46. No hay presiones de tiempo.
47. Los detalles de los trabajos asignados son explicados a los empleados.
48. Las reglas y los reglamentos son de observancia obligatoria.
49. Los métodos y procedimientos son los que se han usado siempre.
50. Este lugar necesita una nueva decoración interior.
51. Pocas personas se ofrecen voluntariamente a realizar alguna tarea que no esté dentro de sus obligaciones.
52. Los empleados constantemente se reúnen para comer juntos.

53. Los empleados se sienten con libertad para preguntar acerca de un aumento de sueldo.
54. Los empleados no se esfuerzan por ser únicos y diferentes.
55. Aquí es obligatorio trabajar antes que divertirse.
56. Es realmente difícil cumplir con las cargas de trabajo.
57. Los empleados casi siempre se sienten confundidos sobre qué es exactamente lo que se supone que deben hacer.
58. Los supervisores siempre están checando a los empleados y los supervisan muy cercanamente.
59. Casi nunca se intentan nuevas formas de hacer las cosas.
60. Los colores y la decoración convierten nuestra área en un sitio agradable y confortable para trabajar.
61. Este es un lugar realmente agradable.
62. Los empleados que no están de acuerdo con la mayoría no son bien vistos.
63. Los supervisores esperan mucho de sus subordinados.
64. Los empleados son alentados a aprender cosas nuevas aunque no estén relacionadas directamente con su trabajo.
65. Los empleados trabajan con mucha energía.
66. Tú puedes realizar con toda tranquilidad tu trabajo.
67. Todos los beneficios son explicados con precisión a los empleados.
68. Los supervisores casi no presionan a los empleados.
69. Siempre se hace todo del mismo modo.
70. Algunas ocasiones se sienten fuertes corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que la gente se quede a trabajar tiempo extra.
72. Los empleados hablan entre ellos de sus problemas personales.
73. Los empleados platican de sus problemas personales con los supervisores.
74. Las actividades de los empleados son independientes de los supervisores.
75. La gente parece no ser muy eficiente.
76. Siempre hay plazos por cumplir.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados actúen estrictamente de acuerdo a las reglas y costumbres establecidas.
79. El ambiente de trabajo es más saludable que en otras empresas.
80. El mobiliario está siempre ordenado.
81. El trabajo normalmente es muy interesante.
82. Constantemente la gente tiene problemas por hablar de otros a sus espaldas.
83. Los supervisores son valiosos para sus subordinados.
84. Los supervisores se reúnen a menudo con los empleados para hablar acerca de los objetivos futuros.
85. La gente constantemente llega tarde a trabajar.
86. La gente regularmente tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores alientan a sus empleados para que sean limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde puede quedarse a trabajar después de la hora de salida para compensar el retardo.
89. Las cosas siempre parecen estar cambiando.
90. Las áreas están bien ventiladas.

**FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.**

**ESCALA DEL CLIMA LABORAL**

**HOJA DE RESPUESTAS**

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

FORJADORA MEXICANA DE TORNILLOS S.A.

ESCALA DEL CLIMA LABORAL

PLANTILLA DE EVALUACIÓN

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