

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# Analisis del clima organizacional de una empresa plastiquera productora de vaso y bolsa desechable en la Ciudad de Morelia, Michoacan[sic]

Autor: Ana Cesilia Romero Manriquez

Nombre del asesor:  
**Claudia Damaris Aguilar Santillan**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA  
EMPRESA PLASTIQUERA PRODUCTORA DE VASO Y  
BOLSA DESECHABLE EN LA CIUDAD DE MORELIA,  
MICHOACAN.”**

**TESIS**

**ANA CESILIA ROMERO MANRIQUEZ**

**M.A. CLAUDIA DAMARIS AGUILAR SANTILLAN**

**MORELIA, MICHOACAN A JUNIO DEL 2011**

## INTRODUCCION

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p.p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

La cultura organizacional se ha convertido en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de analizar a una empresa, a su personal y de esta manera destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las

personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

## **PROYECTO DE INVESTIGACION**

La presente investigación se realizará para hacer un análisis de la cultura organizacional de una empresa plástica productora de vaso y bolsa desechable en la Ciudad de Morelia, Michoacán.

### **Nuestros Objetivos serán:**

1. Conocer el cómo influye la cultura organizacional al empleado en la realización de su trabajo en esta empresa.
2. Identificar posibles fallas en la filosofía de la empresa e integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
3. Detectar problemas dentro de la organización y ofrecer posibles soluciones a éstos problemas.

### **Preguntas**

1. ¿Es la cultura organizacional parte importante en esta empresa?
2. ¿Tiene una cultura organizacional fuerte esta empresa?
3. ¿La organización alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización?
4. ¿Cómo percibe el empleado el clima organizacional?
5. ¿En qué escala se encuentra el clima organizacional de la empresa?

### **Justificación**

Con el análisis de la cultura organizacional que realizaré de esta empresa plástica, se cubrirán los siguientes objetivos organizacionales: que los empleados se empapen de la filosofía de la empresa, identificar fallas dentro de ella y hacer recomendaciones para el éxito de la misma.

## **Alcances y Limitaciones**

Esta investigación será meramente exploratoria porque no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, y por lo tanto se requiere indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

## **Marco Teórico**

Este tema es de mi interés porque la calidad de la producción en sus productos es muy buena pero no nos demuestra su filosofía como empresa plástica, al igual que su cultura organizacional y el clima organizacional en el que trabajan sus empleados. Por lo tanto me gustaría analizar la eficiencia con la que trabajan en la organización.

## **PROCEDIMIENTO O METODO**

### **Diseño**

Se usarán encuestas de tipo cara a cara. Los resultados de las encuestas se presentarán en resúmenes, tal como tablas y gráficas estadísticas. El tamaño de la muestra será de 32 personas. También se usará la observación, se observará a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y por último los cuestionarios.

### **Contexto y Período**

Esta investigación será de campo ya que realizaré encuestas, entrevistas que me llevarán a analizar la cultura organizacional de esta empresa plástica, así como su clima organizacional. Será un estudio de caso por el objeto que estudiaré y será de Febrero 2009 a Enero 2010.

La investigación se realizará en la empresa plástica.

Calle: Carretera Morelia-Salamanca Km. 9.4

Colonia: Fracc. Los Alamos C.P. 58880

Municipio De Tarimbaro, Mich. México

### **Muestra**

La muestra será de una sola empresa.

### **Recolección de Datos**

Hare entrevistas y encuestas dentro de la empresa, usaré fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos.

**CAPITULO I**

**CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

## **1.1 Concepto de Clima Organizacional**

Entendemos al clima organizacional como un conjunto de propiedades que se pueden medir en un ambiente de trabajo, según sean percibidas por quienes trabajan en él.

**1.1.1** Los investigadores James y Jones definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, esto se refiere al conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de individuos; la medida perceptiva de los atributos individuales; y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

**1.1.2** Waters, que es representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, con el fin de encontrar semejanzas entre estos. Además define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

**1.1.3** El enfoque más reciente sobre el término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

**1.1.4** El enfoque Estructuralista de Forehand y Gilmer, definen al clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

### 1.1.5 A continuación menciono diversos investigadores sobre el tema:

- Según Hall, el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, que son percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores y que estas propiedades influyen en la conducta del empleado.
- Brow y Moberg manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

- **Granell** define el término como la interacción que comparten todos o casi todos los integrantes de una empresa y que está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.
- **Chiavenato** presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
- **Valle** establece que la cultura de una organización es el fruto de la experiencia de las personas que trabajan en ella y que de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.
- **García y Dolan** definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.
- **Guedez** menciona a la cultura organizacional como el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones de todo lo que integra a la organización.
- **Serna** ve la cultura como el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de

problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Como **Dessler** planteaba, no hay un acuerdo en cuanto al significado del término.

Éstas definiciones van de acuerdo a factores organizacionales, tales como la estructura, las políticas, las reglas y la cordialidad. Entonces, a falta de un acuerdo en cuanto a la definición del término, la definición depende de cada enfoque.

El Clima Organizacional se refiere al ambiente de trabajo de una organización. Dicho ambiente influye directamente en el comportamiento de sus miembros, en sus valores, actitudes u opiniones personales, incluso en su satisfacción laboral.

Después de haber leído y analizado los conceptos anteriores, llego a la conclusión de:

**El clima organizacional es la atmósfera que se percibe en toda una organización. La percepción será de los empleados que aunque tengan o no los mismos valores que los de ésta, si tendrán que realizar las funciones asignadas por los mandos superiores y desenvolverse dentro de ella.**

## **1.2 Elementos del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional no se puede ver ni tocar, pero se sabe que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización atrae y conserva a las personas que se adaptan a su clima.

Se dice que un Clima estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de toda organización deben tomar en cuenta de que el medio ambiente es muy importante, ya que dentro de él se desenvuelven todas o gran parte las actividades de la organización. El Clima forma parte del activo de la empresa y como tal, debe ser valorado y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida o estricta, sólo obtendrá logros a corto plazo pues es muy probable que el personal no aguante

las presiones del trabajo. Por lo contrario, si se trabaja bajo un clima agradable, los empleados se sentirán a gusto, habrá satisfacción laboral, y por lo tanto, es más probable que trabajen mejor y más tiempo dentro de esa organización. Al final ambos, la organización y el empleado ganarán más.

El clima está integrado por una serie de elementos:

- a) El aspecto individual de los empleados. Aquí se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, normas y papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e) La estructura con sus dimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Los elementos mencionados determinan el rendimiento del personal en función de:

- alcance de los objetivos
- satisfacción en la carrera
- calidad del trabajo
- comportamiento dentro del grupo

Desde el punto de vista de la organización afectará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Los objetivos, metas de la organización y la manera en que los individuos que la conforman se comportan, son interpretados y analizados según las características individuales de cada trabajador para constituir la percepción del clima en esa organización.

Si las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje de los trabajadores sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización. Entonces quiere decir que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, que al mismo tiempo condiciona el clima de trabajo.

Además de los anteriormente mencionados, existen otros elementos a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización se diferencian de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de la misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema en el cual dependen uno de otro.

### **1.3 Teorías Sobre el Clima Organizacional**

#### **1.3.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert**

En su teoría, Likert menciona que el comportamiento de los empleados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales

que ellos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, como un empleado reacciona está determinada por la percepción que tuvo de esta.

Likert señala que hay tres tipos de variables: variables causales, variables intermedias y variables finales. Estas variables son las que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima.

Las variables causales, son llamadas también variables independientes. Estas indican como una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran: la estructura de la organización y su administración, las reglas, las decisiones, la competencia y las actitudes. Si las variables independientes llegan a modificarse, estas hacen que también se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, proyectan el cómo se encuentra una empresa y constituyen los procesos de la organización. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, llamadas también dependientes son las que resultan de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de estas variables determina dos tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

*1. Clima de tipo autoritario:*

Sistema I Autoritarismo explotador,

Sistema II Autoritarismo paternalista.

*2. Clima de tipo participativo:*

Sistema III Consultivo,

Sistema IV Participación engrupo.

En el *Clima de Tipo Autoritario Sistema I*, la dirección no confía en sus empleados. En este punto puede haber muchas razones para ello, puede ser porque se piensa mal de otras personas, la dirección da por hecho que los demás se pueden aprovechar de

ellos, les van a hacer daño o incluso los van a engañar (a la organización), temen que la información que comparten sea utilizada para mal o simplemente creen que los empleados son incapaces y por ello la dirección toma la mayor parte de las decisiones. Aquí los empleados trabajan con temor, se pueden sentir hasta amenazados, las interacciones entre los superiores y los subordinados se basa en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el *Clima de Tipo Autoritario Sistema II*, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, ya que generalmente se lleva una buena relación entre estos pero las decisiones se siguen tomando en la dirección, aunque algunas veces se puede decidir en los niveles inferiores.

En este tipo de clima los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados además de que da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado, que es lo que a muchos empleados buscan.

En el *Clima de Tipo Participativo Sistema III*, se tiene confianza en sus empleados, además de que será más o menos reforzada en función de sus acciones. Las decisiones se toman en la dirección pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el *Clima Participativo Sistema IV*, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización ya que cree que un grupo o persona será capaz de actuar de manera adecuada en una determinada situación. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. En este tipo de clima la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los *Sistemas I y II* corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los *Sistemas III y IV* corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados involucrándolos en el proceso de tomar decisiones.

### **1.3.2 Teoría de Maslow**

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, así que siempre está en busca de objetivos.

Maslow especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. *Fisiológicas*: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. *Seguridad*: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. *Afiliación*: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otras personas.
4. *Estima*: es lo que nos queremos a nosotros mismos y “lo que valemos” ante los demás.
5. *Actualización*: son las necesidades del más alto nivel, estas se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

En la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y cuando una necesidad ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### **1.3.3 Teoría de Mayo**

En la Teoría de Mayo se hicieron experimentos buscando el efecto de la iluminación en la productividad, pero estos dieron resultado datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Los principales resultados de los experimentos fueron los siguientes:

- a) se ha perdido el significado del trabajo, por lo tanto los trabajadores satisfacen sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- b) las características humanas desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- c) es cierto que los trabajadores buscan tener una economía estable, que les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material pero esto no les es todo.
- d) los trabajadores responden de manera positiva a la influencia de sus colegas, a su grupo de trabajo, más que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e) los trabajadores tienden a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización, si estos no les parecen adecuados.

### **1.3.4 Teoría de los factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Herzberg se desarrollo a partir de la Teoría de Maslow. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores, estos siendo los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La teoría dice que la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas de la organización, además de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, cuando un trabajador piensa que su trabajo carece de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **1.3.5 Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.**

Esta teoría establece que toda persona puede agrupar o afiliar a alguna de las tres categorías básicas de las necesidades motivadoras, las cuales son: el poder, la afiliación y la realización al logro; según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Las personas que se interesan ante todo por el poder son quienes buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; y por último, los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

### 1.3.6 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Existen dos tipos de suposiciones sobre las personas:

**Teoría X**, aquí se sigue creyendo que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que siempre tratará de evadir la responsabilidad y por lo tanto es necesaria una supervisión constante. Estos trabajadores adoptan posturas defensivas y se agrupan para dañar a la organización siempre que les sea posible.

Por el contrario, la **Teoría Y**, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según esta teoría, la tarea principal de un administrador es crear un clima organizacional favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

### 1.3.7 Teoría de Campo de Lewin

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a) La motivación depende de la percepción individual sobre la relación con el ambiente en el cual se encuentra.
- b) El comportamiento se determina por medio de la tensión en el individuo, lo alcanzable de una meta y el tiempo que tardara para alcanzarla.
- c) En todos los seres humanos existen “fuerzas” que influyen en nuestra conducta (y en nuestro trabajo) ya sea positiva o negativamente, por lo que en distintos momentos de nuestra vida tenemos diferentes motivadores.

### **1.3.8 Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom**

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán.

### **1.3.9 Teoría de Shein del Hombre Complejo**

La teoría de Shein se fundamenta en que:

- a) Que por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras pueden cambiar constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- c) Las necesidades varían no solo de una persona a otra, sino también en una misma persona según el tiempo y circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de ello y son más flexibles en el trato con su personal.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que habrá en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la

delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

### **1.3.10 Teoría Tradicional**

#### **1.3.10.1 Los Clásicos**

Los teóricos clásicos tradicionales se interesaban por los siguientes conceptos: la estructura de la organización, las distinciones entre la línea de mando y el staff, la división del trabajo y las funciones directivas.

1. *Estructura.* Se refiere a la manera en que la organización está planeada para conseguir la ordenada especialización entre sus subsistemas.

La idea de la distinción entre la línea de mando y el staff fue tomada de la distinción de líneas de las organizaciones militares.

La organización jerárquica o de línea es la cadena de mando primaria que procede directamente de las funciones esenciales de la organización. Estas funciones esenciales pueden ser: fabricación, finanzas y distribución. Las actividades del staff son solamente asesoras de las funciones de línea. No obstante las definiciones de las relaciones entre el mando y el staff han cambiado a través de los años. Por ejemplo, en las definiciones primitivas quedaba claro que un funcionario de línea ejercía autoridad sobre toda la organización y que un funcionario del staff solo asesoraba, podía aconsejar y que el de la línea y solamente ese podía mandar.

Se dice que en esta teoría “la línea” representa la autoridad del hombre; el “staff” la autoridad de las ideas. Este concepto ha sufrido un cambio considerable, ya que Fish dice que la cambiante combinación de las organizaciones puede convertir obsoleto el concepto de línea-staff.

2. *División del Trabajo.* El trabajo debe dividirse en diferentes segmentos o componentes, de otro modo, cada puesto de trabajo sería tan amplio y completo

que la actuación eficaz sería imposible. Como el concepto de la división del trabajo se extiende desde la parte superior hasta la parte inferior de la organización pudiera parecer demasiado “formalista” explicar detalladamente la descripción exacta de los puestos pero como afirman Moony y reily, es necesario para lograr la eficiencia total.

3. *El Principio Coordinativo.* La unidad de acción para el logro de los objetivos organizacionales solo se puede alcanzar mediante la apropiada coordinación. Inicialmente cada superior tenía a su cargo la coordinación del trabajo de sus subordinados. Aunque reconoció la necesidad de que el contacto y la comunicación se establecieran a través de la jerarquía formal. Fayol hizo hincapié en que la comunicación informal era útil, siempre y cuando no existieran situaciones conflictivas. Los conflictos solo se resuelven arriba.

4. *El Principio del Escalonamiento.* Prescribe una cadena jerárquica de relaciones supervisor-subordinado, de forma que cada subordinado solo tiene un superior.

Esta cadena constituye el proceso universal de coordinación, a través del cual, la suprema autoridad coordinadora se hace efectiva a través de la estructura. De esto resultan, los principios de liderazgo, de delegación (de autoridad) y de definición funcional.

5. *El Principio Funcional.* El principio funcional se refiere a la diferenciación de deberes no basada en la relación jerárquica. Por ejemplo: los subdirectores de finanzas y de marketing probablemente estén al mismo nivel en el organigrama pero desempeñen funciones distintas dentro de la organización.

#### **1.3.10.2 Los Estructuralistas.**

Ellos se enfocan en el problema de la dirección de forma muy distinta de la de los teóricos tradicionalistas. Estos utilizaban el razonamiento deductivo [para prescribir

un plan organizacional conceptualmente puro y una descripción del modo en que debe comportarse cada persona de la organización.

Mientras que los estructuralistas, examinaron las organizaciones existentes y usaron el razonamiento inductivo para generalizar acerca de la verdadera naturaleza de las organizaciones: su enfoque normativo o descriptivo se centro sobre lo que las organizaciones eran realmente y no sobre lo que debían ser.

Uno de los más conocidos es Max Weber, el cual caracterizó las reglas organizacionales desde el punto de vista de la burocracia.

**Weber** dice que el tipo ideal de la organización burocrática ofrece las siguientes características:

1. “Una organización continua de funciones delimitadas por reglas.”
2. “Una esfera específica de competencia”. Significa que los burócratas tienen a su cargo funciones muy diferenciadas y tienen la autoridad necesaria para desempeñarlas.
3. “La organización de los departamentos se efectúa al principio de la jerarquía”. En ninguna organización se deja que un departamento vaya a la deriva y cada departamento depende directamente y únicamente de otro departamento de nivel superior.
4. “Las reglas que gobiernan la gestión de un departamento pueden ser reglas técnicas o normas”. Las reglas se ocupan de la disciplina porque promueve la eficacia en una organización, las normas se refieren a la definición de la disciplina no basada en la eficacia”.
5. La propiedad de una organización y las funciones administrativas y de producción deben estar separadas. Por ejemplo: los administradores no son dueños del equipo, el gobernador no es propietario del estado, etc.
6. Al titular de un departamento no se le debe permitir que tenga el dominio de los empleos del mismo. Esto preserva la libertad e independencia de una organización respecto a un puesto de mando.

7. “Los actos, decisiones y reglas administrativas se formulan por escrito para que quede constancia de ellas, incluso en los casos en los que las discusiones verbales sean habituales y aun obligatorias”. Con esto consigue que las reglas se apliquen invariablemente en todas las situaciones.

Por lo tanto, existen muchas características comunes en los enfoques estructuralista y clásico.

## **1.4 Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características que son medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones.

### **1.4.1 Dimensiones de Likert**

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. *Los métodos de mando.* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se usan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia.* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones.* El cuidado de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. *Las características de los procesos de planificación.* La forma en que se establece el sistema de objetivos.
7. *Las características de los procesos de control.* El ejercicio y la distribución del control entre la organización.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planificación así como la formación deseada para lograrse.

#### **1.4.2 Dimensiones según Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. *Estructura.* Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. *Responsabilidad individual.* Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. *Remuneración.* Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. *Riesgos y toma de decisiones.* Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. *Apoyo.* Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. *Tolerancia al conflicto.* Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las diferentes opiniones.

#### **1.4.3 Dimensiones según Pritchard y Karasick**

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. *Autonomía.* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. *Conflicto y cooperación.* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. *Relaciones sociales.* Son las relaciones sociales y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura.* Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración.* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. *Rendimiento.* Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. *Motivación.* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. *Estatus.* Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. *Flexibilidad e innovación.* Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones.* Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. *Apoyo.* Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

#### **1.4.4 Dimensiones según Bowers y Taylor**

Bowers y Taylor clasificaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se basa en la posibilidad de la dirección para adquirir nuevos recursos tecnológicos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. *Recursos Humanos*. Se refiere a la atención que presta la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. *Comunicación*. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. *Motivación*. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. *Toma de decisiones*. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

#### **1.4.5 Dimensiones según Brunet**

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. *Autonomía Individual*. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las reglas de la organización.
2. *Grado de estructura que impone el puesto*. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. *Tipo de recompensa*. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. *Consideración, agradecimiento y apoyo*. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

**CAPITULO 2**

**TEORIAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

## **2.1 Teorías Sobre el Clima Organizacional**

### **2.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert**

En su teoría, Likert menciona que el comportamiento de los empleados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, como un empleado reacciona está determinada por la percepción que tuvo de esta.

Likert señala que hay tres tipos de variables: variables causales, variables intermedias y variables finales. Estas variables son las que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima.

#### **2.1.1.1 Las Variables Causales.**

Son llamadas también variables independientes. Estas indican como una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran: la estructura de la organización y su administración, las reglas, las decisiones, la competencia y las actitudes. Si las variables independientes llegan a modificarse, estas hacen que también se modifiquen las otras variables.

#### **2.1.1.2 Las Variables Intermedias**

Proyectan el cómo se encuentra una empresa y constituyen los procesos de la organización. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

#### **2.1.1.3 Las Variables Finales**

Llamadas también dependientes son las que resultan de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de estas variables determina dos tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

**2.1.1.3.1 Clima de tipo autoritario:** corresponde a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

**2.1.1.3.1.1 Sistema I** Autoritarismo explotador. En este sistema, la dirección no confía en sus empleados. En este punto puede haber muchas razones para ello, puede ser porque se piensa mal de otras personas, la dirección da por hecho que los demás se pueden aprovechar de ellos, les van a hacer daño o incluso los van a engañar (a la organización), temen que la información que comparten sea utilizada para mal o simplemente creen que los empleados son incapaces y por ello la dirección toma la mayor parte de las decisiones. Aquí los empleados trabajan con temor, se pueden sentir hasta amenazados, las interacciones entre los superiores y los subordinados se basa en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

**2.1.1.3.1.2 Sistema II** Autoritarismo paternalista. Aquí existe la confianza entre la dirección y los subordinados, ya que generalmente se lleva una buena relación entre estos pero las decisiones se siguen tomando en la dirección, aunque algunas veces se puede decidir en los niveles inferiores. En este tipo de clima los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados además de que da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado, que es lo que a muchos empleados buscan.

**2.1.1.3.2 Clima de tipo participativo:** corresponde a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados involucrándolos en el proceso de tomar decisiones.

**2.1.1.3.2.1 Sistema III** Consultivo. Se tiene confianza en sus empleados, además de que será más o menos reforzada en función de sus acciones. Las decisiones se toman en la dirección pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la

interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

**2.1.1.3.2.2 Sistema IV** Participación en grupo. Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización ya que cree que un grupo o persona será capaz de actuar de manera adecuada en una determinada situación. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. En este tipo de clima la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

## **2.1.2 Teoría de Maslow**

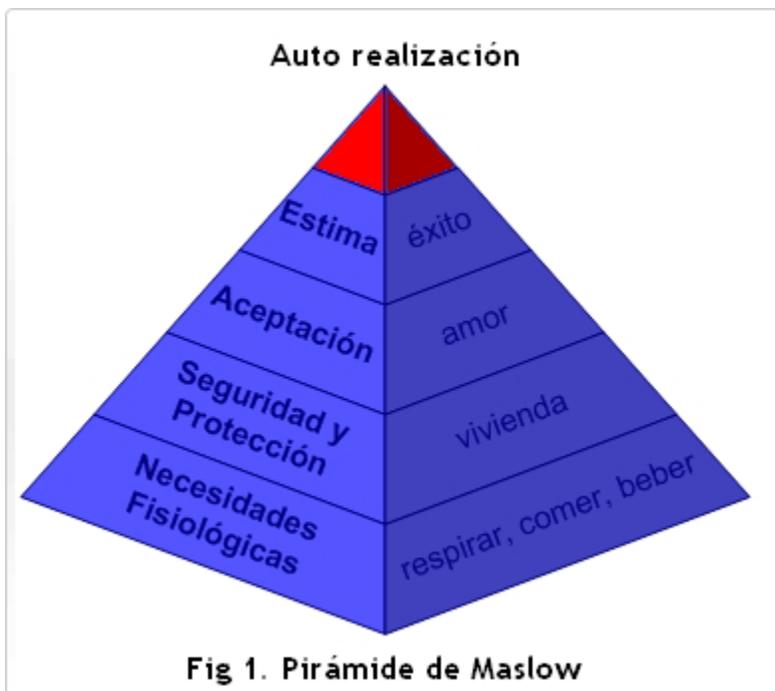
Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, así que siempre está en busca de objetivos.

Maslow especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otras personas.
4. Estima: es lo que nos queremos a nosotros mismos y “lo que valemos” ante los demás.

5. Actualización: son las necesidades del más alto nivel, estas se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

En la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y cuando una necesidad ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.



### 2.1.3 Teoría de Mayo

En la Teoría de Mayo se hicieron experimentos buscando el efecto de la iluminación en la productividad, pero estos dieron resultado datos inesperados sobre las relaciones humanas. Los principales resultados de los experimentos fueron los siguientes:

- a) Se ha perdido el significado del trabajo, por lo tanto los trabajadores satisfacen sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- b) Las características humanas desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- c) Es cierto que los trabajadores buscan tener una economía estable, que les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material pero esto no les es todo.
- d) Los trabajadores responden de manera positiva a la influencia de sus colegas, a su grupo de trabajo, más que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e) Los trabajadores tienden a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización, si estos no les parecen adecuados.

#### **2.1.4 Teoría de los factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Herzberg se desarrollo a partir de la Teoría de Maslow. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según *los objetivos humanos superiores y los inferiores*, estos siendo los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La teoría dice que la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas de la organización, además de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, cuando un trabajador piensa

que su trabajo carece de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **2.1.5 Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.**

Esta teoría establece que toda persona puede agrupar o afiliar a alguna de las tres categorías básicas de las necesidades motivadoras, las cuales son: el poder, la afiliación y la realización al logro; según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Las personas que se interesan ante todo por el poder son quienes buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; y por último, los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

### **2.1.6 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor**

Existen dos tipos de suposiciones sobre las personas:

**2.1.6.1 Teoría X**, aquí se sigue creyendo que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que siempre tratará de evadir la responsabilidad y por lo tanto es necesaria una supervisión constante. Estos trabajadores adoptan posturas defensivas y se agrupan para dañar a la organización siempre que les sea posible.

**2.1.6.2 Teoría Y**, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según esta teoría, la tarea principal de un administrador es crear un clima organizacional favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

### **2.1.7 Teoría Z de Ouchi**

La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones ambientales favorecen la intimidad, la participación personal, las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y además fomenta la confianza entre los empleados. Y eso a su vez, favorece la productividad por la eficiencia del grupo tomado en cuenta por la empresa.

### **2.1.8 Teoría de Campo de Lewin**

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a) La motivación depende de la percepción individual sobre la relación con el ambiente en el cual se encuentra.
- b) El comportamiento se determina por medio de la tensión en el individuo, lo alcanzable de una meta y el tiempo que tardará para alcanzarla.
- c) En todos los seres humanos existen “fuerzas” que influyen en nuestra conducta (y en nuestro trabajo) ya sea positiva o negativamente, por lo que en distintos momentos de nuestra vida tenemos diferentes motivadores.

### **2.1.9 Teoría de las Expectativas de Vroom.**

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán.

### **2.1.10 Teoría de Shein del Hombre Complejo**

La teoría de Shein se fundamenta en:

- a) Que por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras pueden cambiar constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- c) Las necesidades no solo varían de una persona a otra, sino también en una misma persona según el tiempo y circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de ello y son más flexibles en el trato con su personal.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que habrá en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tienen un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

## **2.2 Elementos del Clima Organizacional**

El clima está integrado por una serie de elementos:

### **2.2.1 El Aspecto Individual de los Empleados.**

#### **2.2.1.1 Actitudes.**

Es la forma en la que una persona actúa, la manera en la que hace las cosas.

Las actitudes de una persona pueden ayudar a predecir su conducta dentro del trabajo, si un empleado tiene un sentimiento a favor o positivo en su área, trabajará bien o mejor que ni un trabajador al que no le gusta su trabajo y que realizará su actividad pobremente o con sentimientos negativos. Está el componente cognoscitivo, el afectivo y el conductual.

#### **2.2.1.2 Percepciones.**

La percepción es lo que nos permite a las personas, recibir, elaborar e interpretar la información captada por nuestros sentidos para formar una representación de la realidad de nuestro entorno.

Podemos percibir a una organización por su clima organizacional. Experimentaremos distintos sentimientos y actuaremos con base a ellos dentro de la empresa y con compañeros de trabajo.

La percepción sobre los compañeros y el ámbito laboral se ve afectada por los siguientes factores tales como:

**2.2.1.2.1 Percepción Selectiva.** Como seres humanos es imposible que asimilemos todos los estímulos y como no podemos observar todo lo que sucede a nuestro alrededor, solo seleccionamos aquello que destaca o sobresale. De esta manera, cualquier característica que se destaque en una persona u objeto incrementará la probabilidad de que sea percibida por nosotros.

**2.2.1.2.2 Error de "Halo".** Cuando nos dejamos influir por un sólo rasgo personal para tener la impresión general de un individuo. Este hace que tengamos la tendencia a basarnos en una sola característica para hacer nuestro juicio sobre la persona. Por ejemplo: la inteligencia del contador de la empresa, la limpieza de la secretaria o el estatus social de un alto ejecutivo.

**2.2.1.2.3 Efecto de Contraste.** En este factor se habla de que nunca se valora a una persona de manera aislada, sino que nuestra reacción se ve influida frecuentemente se ve por otras personas o eventos que acabamos de encontrar. Frecuentemente comparamos a una persona con otra o comparamos sus actuaciones. Por ejemplo, si cuando entrevistamos a una persona para un puesto, se expresa titubeando, y segunda no, es probable que cause mejor impresión.

**2.2.1.2.4 Defensas Preceptúales.** Otra dificultad en el proceso de percepción es la tendencia a rechazar aquello que nos inquieta, atemoriza o que no se desea reconocer. Por ejemplo, una persona con determinadas ideas políticas, no percibirá con objetividad lo que vaya en contra de su ideología.

**2.2.1.2.5 Proyección.** Es cuando atribuimos nuestras propias características, sentimientos, o deficiencias a los que nos rodean. Por ejemplo, nosotros deseamos desafíos y/o responsabilidades en el puesto, creemos que los demás también y actuamos en consecuencia o también cuando criticamos a los demás por defectos que nosotros tenemos. Esta tendencia puede distorsionar las percepciones acerca de los demás.

**2.2.1.2.6 Estereotipos.** Cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece o con el que lo asociamos. Estereotipar es lo mismo que categorizar a personas o cosas, de acuerdo con las similitudes que percibimos. Cualquier estereotipo es malo porque podemos ser injustos o caer en percepciones incorrectas, además de perjudicar nuestra evaluación de la realidad.

Las personas de las organizaciones laborales siempre se están evaluando unas a otras. Por ejemplo: los supervisores evalúan el desempeño de los subordinados, compañeros que comparan su esfuerzo con el de los demás, o para saber si sus recompensas son equitativas a las de los demás, etc.

De cualquier manera, con esos juicios que hacemos, basándonos en nuestras percepciones correctas o incorrectas, tienen consecuencias importantes para la organización. Lo que se debe hacer es tratar de eliminar todas las posibles dificultades de percepción, para ser más objetivos y por ende ser más eficientes en las decisiones que realicemos, más cercanas a la realidad.

#### **2.2.1.3 Personalidad.**

Es el conjunto de características de un individuo. Estas características pueden ser desde físicas y sociales, hasta genéticas, lo importante es que ninguna otra persona puede tener el mismo físico o los mismos sentimientos que otra, ya que estas características determinan a un individuo y lo hacen único. Dependiendo de la personalidad del individuo, así actuará en su actividad asignada dentro de la organización.

#### **2.2.1.4 Valores.**

Los valores residen y se identifican con el ser, estos valores pueden ser los medios para alcanzar un fin. Los valores son sinónimo de algo bueno o positivo, por lo tanto nos hacen más humanos y tenemos mayor calidad como persona.

Los valores son adquiridos primeramente por influjo de la familia, ya que ellos son nuestro modelo a seguir de pequeños, posteriormente los vamos adquiriendo según nuestra moral. Puede haber una infinidad de valores, cada persona los va a. estos valores además de ayudarnos a ser mejores personas, también nos ayudaran a ser eficaces en el ámbito laboral. Porque así como toda persona tiene valores, vive de acuerdo a ellos, así las organizaciones tienen los suyos y si comparten estos mismos

valores, se identificaran y no solo se sentirán a gusto, sino que también serian empleados eficaces y valiosas.

#### **2.2.1.5 Aprendizaje.**

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. El aprendizaje es favorecido cuando un individuo está motivado. Hay diferentes incentivos o premios que ayudaran a motivar a los empleados para que aprendan a hacer bien su trabajo, si es necesario.

Por medio del aprendizaje, vamos adquiriendo las destrezas o habilidades necesarias para nuestras desarrollar las actividades, por lo general se da la capacitación a empleados en las organizaciones. Una vez que se haya aprendido la manera de hacer las cosas o mejorarlas, vamos a experimentar un cambio duradero en nuestra conducta que se produjo como resultado de la práctica ya que será difícil cambiar la manera en que aprendí a hacer las cosas, que muchas veces fue por medio de la experiencia.

#### **2.2.1.6 Estrés.**

Es una reacción fisiológica en el organismo, considerado como mecanismo de defensa para enfrentar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada, que a lo largo desencadena graves problemas de salud.

Se llaman factores estresantes a las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser casi cualquier estímulo desde físico y químico hasta sociocultural. Estos pueden ser factores tanto externos como internos que, de manera directa o indirecta, propicie la desestabilización del organismo.

Los principales factores desencadenantes del estrés en el trabajo, serían:

- Necesidad de *procesar información rápidamente* para la toma de una decisión.

- Haber sustancias u olores *dañinos en nuestro ambiente* laboral.
- Tener una advertencia de que si no cumplo bien con mi trabajo me correrán, la cual sería una *amenaza* de quedarme sin trabajo.
- Tener alguna *enfermedad* o adicción.
- Aislamiento en área de trabajo.
- *Bloqueos* en nuestros intereses
- *Presión* de parte de mi equipo de trabajo.
- *Frustración*.

## **2.3 Los Grupos Dentro de la Organización.**

### **2.3.1 Estructura**

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre todas las personas que la conforman. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

#### **2.3.1.1 Organización Funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas. Una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas, recursos humanos, etc.

Este tipo de organización es usada principalmente en las pequeñas empresas, ya que ofrecen una línea limitada de productos. Por lo mismo, facilita la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas.

Surgen algunas desventajas de esta estructura conforme crece la organización, pues los gerentes de funciones dependen de la oficina central, por lo que resulta difícil tomar decisiones rápidas.

### **2.3.1.2 Organización por Producto/Mercado**

La organización producto/mercado, o por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de uno o más productos, a los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cada división dentro de la organización parece ser un negocio independiente pues el director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, el director de la división depende de la oficina central.

### **2.3.1.3 Estructura por Matriz**

También llamado "sistema de mando múltiple", trata de combinar los beneficios de los dos tipos de organización (por funciones y por divisiones). Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados trabajan con dos cadenas de mando, o sea tienen dos jefes. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, que es en forma vertical en el organigrama de la organización. El segundo es de forma horizontal, este combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto, que es experto en el campo de especialización.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un

problema complejo además de que se llega a entender las demandas o responsabilidades que enfrentan los compañeros de trabajo en sus diferentes campos.

### **2.3.2 Estructura Formal e Informal de la Organización**

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura formal de una organización. Estos son útiles porque exhiben quién es responsable de ciertas tareas, quien es su superior, la cadena de mando, además de que permite detectar fallas en el sistema. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización y que llegan a afectar las decisiones internas. Por ejemplo, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Así mismo, de empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información.

Pero además de que vimos como se puede estructurar a la organización, también sabemos que han habido investigaciones sobre cómo se estructuraba a la dirección, desde tres puntos de vista históricos. Estas tres escuelas son las de los principios universales de la dirección, la estructuralista y la de la dirección científica.

#### **2.3.2.1 Escuela de los Principios Universales de la Dirección.**

Estos principios se estimaron como comunes al Estado, la Iglesia, el Ejército y las organizaciones industriales. Mooney y Reily hicieron una investigación en la cual adoptaron un enfoque autoritario el del “único modo mejor” de todos los problemas, consideraban a los obreros como ampliaciones de maquinas y deducen sus principios de un planteamiento lógico. Sin embargo este enfoque del “único modo mejor” ha sido modificado para adaptarse a los datos tomados de estudios recientes.

### **2.3.2.2 Escuela Estructuralista.**

Max Weber distingue entre poder legítimo e ilegítimo. Según Weber, el ejercicio de poder ilegítimo distancia al trabajador, por el contrario el uso del poder legítimo, concuerda con las normas de los obreros y, como consecuencia estos hacen suyas las reglas. Al uso del poder legítimo se le denomina autoridad. La lealtad del trabajador, es muy importante en este enfoque. Los ascensos y la planificación organizacional de la carrera pueden ayudar a sí mismo a aumentarla.

### **2.3.2.3 Dirección Científica.**

Esta escuela hace hincapié en la medición del trabajo, y no en la naturaleza de la organización o en sus principios de organización. No obstante, ejerció un efecto importante sobre los modos en que las tareas se agrupaban en puestos de trabajo y sobre cómo se unían las organizaciones. De igual manera los teóricos supusieron que el hombre era solo una máquina: que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo son relativamente poco importantes. El fundador de esta escuela fue Frederick W. Taylor.

### **2.3.4 Procesos.**

Existen dos tipos de proceso en una organización.

**2.3.4.1 Proceso productivo**, el cual consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Un proceso productivo incluye acciones que son planeadas, y que producen un cambio o transforman materiales, objetos y/o sistemas, para al final obtener un producto.

**2.3.4.2 Proceso de negocio.** Este es un conjunto de tareas o actividades estructurales relacionadas llevadas a cabo por un grupo de trabajadores de distintas especialidades para lograr un resultado de valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son

requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos salidas.

Los procesos poseen las siguientes características:

1. Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento.
2. Tienen resultados específico.
3. Entregan resultados a clientes.
4. Responden a alguna acción o evento específico.

### **2.3.5 Definiciones de Procesos**

Existen diversas definiciones de lo que es un proceso:

**2.3.5.1 La norma internacional ISO-9001** define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados

**2.3.5.2 Oscar Barros** señala que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no”.

**2.3.5.3 Thomas Davenport**, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en *cómo* se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el *qué*, característico de la focalización en el producto”.

Hay tres tipos de procesos de negocio:

1. *Procesos estratégicos*. Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, establecer metas y objetivos.
2. *Procesos centrales*. Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, repartir mercancías.
3. *Procesos de soporte*. Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, contabilidad.

Este proceso facilita el acercamiento y el acuerdo con los clientes, mejora la motivación de los empleados y responde mejor a cambios en el contexto.

Para aplicar los procesos se deben tener claras las tareas, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción y comunicación vertical.

### **2.3.8 Normas.**

Las normas son los reglamentos que contienen especificaciones y generalmente están en concordancia con las creencias y valores de una organización. Estas normas se siguen y se respetan por los miembros de esta para trabajar en armonía.

### **2.4 La Motivación.**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Motivación es tener la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización en la que se trabaja, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Para que haya motivación es necesario que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a

algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- Racionales y los emocionales.
- Egocéntricos o altruistas.
- Atracción o de rechazo.

Si bien, se deja de hacerlo se trata de lo opuesto, o sea la desmotivación. Este es un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal cuando se ven bloqueados o limitados los anhelos por diversas causas de un individuo; se tienen consecuencias nocivas. Estas tienden a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a bajar la productividad, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad cuando tiende a ser recurrente o estable. Entonces, no solo se tienen consecuencias negativas en la salud del individuo, sino que también afectara todo lo que este hace.

#### **2.4.1 Necesidades.**

Una necesidad es tener la sensación de que careces de algo y que se une al deseo de satisfacerlo. Las necesidades son bastantes, no se crean, solo existen, son inherentes al ser humano.

Existen varias teorías sobre las necesidades del ser humano, pero una de las más importantes y reconocidas es la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, ya anteriormente mencionada.

### **2.4.2 Necesidad o Deseo.**

Ya cuando se habla de una necesidad que toma la forma de un producto, marca o empresa, se habla de deseo. Ejemplo: una persona tienen la necesidad de vestirse, pero esta persona solo quiere comprar DKNY, una marca específica ya habla de que es un deseo.

Una empresa debe fomentar el deseo detectando las necesidades, que puedan transformarse en oportunidades de negocio, producir productos o servicios, convenciendo al consumidor de que la mejor opción para satisfacer dicha necesidad es el producto o servicio desarrollado por la empresa.

Características de las necesidades:

#### *A. Esenciales*

1. Calidad: Se refiere al conocimiento que el sujeto posee sobre el bien o servicio y lo útil o adecuado que ha de satisfacer la necesidad.
2. Cantidad: Medir qué cantidad de bienes serán necesarios para satisfacer su necesidad.

#### *B. Ocasionales*

1. Intensidad: Será más intensa la necesidad cuando el problema parezca más complejo o sean menores las posibilidades de satisfacerla.

### **2.4.3 Esfuerzo.**

Actividad del ánimo en la que se emplea energía, consistencia para conseguir algo venciendo dificultades. Cuando se sostiene el esfuerzo todo el tiempo, sin importar que a veces las cosas no salen como se espera o el cansancio que te cause este, se habla de perseverancia. Además de la anterior se necesita de la disciplina para tener claras las metas y organizar bien esos esfuerzos que lleven al fin buscado, creando la laboriosidad, o sea la dedicación a las tareas asignadas dentro de la organización con

tiempo y entrega. Cada esfuerzo trae cansancio y a lo largo el éxito, ya sea personal o laboral o ambos.

#### **2.4.4 Refuerzo.**

Es el proceso por el que se incrementa la asociación continua de una cierta respuesta ante un cierto estímulo, al obtener el sujeto un premio o recompensa, siendo este un refuerzo positivo. Por ejemplo: si un empleado trabaja con buen comportamiento y aprende rápido su trabajo, se le recompensara o bien, si este realiza una tarea de modo satisfactorio, la recompensa o refuerzo positivo ayuda a su mejoría. De lo contrario, cuando es utilizado negativamente, generará un castigo o dolor como refuerzo negativo. Esto con la finalidad de disminuir la frecuencia de aparición de una respuesta. Por ejemplo: si la tarea no se ejecuta de modo adecuado, no se da recompensa, lo que favorece la desaparición de conductas indeseables.

Esta técnica puede tener gran éxito si es empleada de forma positiva para estimular un comportamiento mejorado o en el aprendizaje, En esta teoría, no se da especial importancia a los factores emocionales o fisiológicos.

#### **2.5 Liderazgo.**

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona que pueda influir y motivar a los demás. La persona que influye será el líder, los demás serán sus seguidores. Anteriormente se hacía énfasis en la capacidad de influencia y persuasión, haciendo que a la suma de estas dos variables se les denominara carisma. Sin embargo, estudios han concluido

que el carisma no tiene tanta importancia como la que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

### 2.5.1 Tipos de Liderazgo

Hay dos tipos de opiniones respecto a los tipos de liderazgo. El primero dice que existen pocos tipos de liderazgo, mientras que el segundo menciona que el liderazgo es uno, pero como los líderes son personas (individuos con características personales), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir.

Tabla 1.

Fuente: Autoría Propia

<b>Formas Variadas de Autoridad</b>
<p><b>Líder tradicional:</b> Es aquél que hereda el poder por costumbre, por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de elite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Por ejemplo: príncipe entra al trono, reinado.</p>
<p><b>Líder legal o legítimo:</b> Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un líder legal es aquél que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales y cumple con la ley.</p>
<p><b>Líder ilegítimo:</b> Es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. A este se le consideraría como liderazgo por medio de la fuerza.</p>

Existe una regla en el liderazgo que es la base para que un buen líder, lleve a cabo un liderazgo efectivo. Esta regla de oro dice que no pongamos a las personas en nuestro lugar, sino que hay que ponernos nosotros en el lugar de las personas. Por ejemplo: hay que tratar a las personas como queremos ser tratados.

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

Tabla 2.

Fuente: Autoría Propia

### **Tipo de Relación entre el Líder y Seguidores**

**Líder autócrata:** Es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado sin tener que justificarlas en ningún momento.

**Líder democrático:** Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir; tras la discusión del grupo se agradecen las opiniones de los seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.

**Líder emprendedor:** Es el que adopta el estilo participativo. Toma decisiones finales, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a los subordinados; además de señalar directrices específicas.

**Líder liberal o laissez faire:** Es aquel que delega a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Estos gozan de total libertad ya que el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo aunque cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

**Líder proactivo:** Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas.

Tabla 3.

Fuente: Autoría Propia

**Liderazgo según la Formalidad en su Elección**

***Liderazgo formal:*** Es aquel preestablecido por la organización.

***Liderazgo informal:*** Es el que emerge en el grupo.

### **Influencia del Líder sobre Subordinados**

**Liderazgo transaccional:** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

**Liderazgo transformacional o carismático:** Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo, ilusiones y tiene el poder de convencimiento. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores y es por esto que el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

También hace uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

**Liderazgo lateral:** Es el proceso de influir en las personas del mismo nivel o del mismo rango dentro de la organización u organigrama para lograr objetivos en común con la organización.

**Liderazgo en el trabajo:** Se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La aptitud se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos.

<b>Otras Clasificaciones de Liderazgo</b>
<b>Liderazgo individual.</b> Por ejemplo: ejemplo a seguir.
<b>Liderazgo ejecutivo.</b> El que planea, organiza, direcciona y controla un proyecto.
<b>Liderazgo institucional.</b> Cualquier líder debe tener ciertas capacidades como la habilidad para comunicarse, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, o sea que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

### 2.5.2 Poder

Es un mecanismo de control y de coordinación necesario para conseguir los fines y objetos de la organización.

Una organización es un sistema que integra a un grupo de individuos por ello es necesario una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas.

El poder es un modelo racional que considera a las organizaciones como instrumentos para conseguir determinados fines colectivos. Por ejemplo: sacar un nuevo producto al mercado, aumentar la producción, etc.

O bien, la considera como un conjunto de coaliciones en la que existen intereses conflictivos. En este caso el poder es un instrumento para conseguir estos fines.

### **2.5.3 Políticas.**

Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo determinado. La política debe incluir tres cosas: “que debemos hacer, cómo hacerlo, y como evaluar lo hecho”. Estos tres elementos los podemos definir como:

- 1.- Tener un área de acción o dirección sobre el que se debe trabajar. Por ejemplo: reducir costos, mejorar la calidad de un producto, etc.
- 2.- La meta u objetivo cuantitativo que se espera alcanzar en un futuro, en el área de acción elegida.
- 3.- Una guía para alcanzar la meta. Esto nos da el cómo se podría alcanzar el objetivo esperado.

### **2.5.4 Influencia.**

La influencia es la habilidad de ejercer poder en cualquier forma sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular.

La influencia se presenta en las interrelaciones de personas y se muestra en los cambios de actitud que presenta un determinado grupo de personas a las cuales va dirigida, teniendo en cuenta el grado de los cambios determinando así el grado de influencia ejercida.

En el desarrollo de la influencia se presentan distintos factores que permiten su realización:

- Recursos políticos.
- Habilidad de persuasión.
- Habilidad de disuasión.

La influencia utiliza métodos flexibles:

- Poder de convencimiento (para su aceptación).
- Criterio del sujeto (decidirá aceptarla o rechazarla).

Un ejemplo donde se manifiesta la influencia en una organización es cuando en la relación de compañeros de trabajo, surge un líder que, por carisma o presionados ante el mandato de una autoridad formal, es capaz de influir en las acciones de uno o más individuos, quienes se acogen a las decisiones que el líder puede tomar.

## **2.6 Sistema de Remuneración**

La administración de sueldos es una herramienta que permite controlar los costos de personal, levantar la moral de los empleados y reducir la tasa de movimiento de personal.

Un sistema de remuneración formal constituye un medio de recompensar a las personas por su contribución al éxito de su empresa, asegurando al mismo tiempo que su organización recibe un buen rendimiento del capital invertido en los sueldos de sus trabajadores.

En la pequeña empresa, son los buenos trabajadores los que pueden determinar el éxito o fracaso de un negocio. Los trabajadores que se benefician de un sistema de remuneración que conocen y entienden, pueden ver que es justo y uniforme, que su sueldo no se decide por capricho. Saben a qué atenerse y lo que pueden esperar recibir.

A largo plazo, un sistema de este tipo puede ayudar a:

- Encontrar nuevos empleados.
- Conservarlos en su empleo.
- Motivarlos.
- Establecer cimientos sólidos que contribuyan al éxito de su empresa.

Las etapas a seguir para establecer un sistema de remuneración son:

- Definir los puestos de trabajo.
- Evaluar los puestos de trabajo.
- Evaluar el valor de los puestos de trabajo.
- Implantar el sistema.

## 2.6.1 Tipos de Remuneraciones

Existen tres tipos de sistemas de remuneración:

**2.6.1.1 Salario por Tiempo Fijo.** Se le paga al personal de la organización un salario fijo, ya sea semanal, quincenal o mensual conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo. Se paga independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc.

Las ventajas son:

- sencillez de aplicación.
- ahorra costos de administración, control y vigilancia.

La desventaja es:

- no ofrecer ningún incentivo a la productividad.

**2.6.1.2 Basado en la Producción.** Es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.

Ventaja:

- la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido.

Desventaja:

- mayor complejidad.
- mayores costos de control y administración.
- disminución en calidad.
- problemas de relaciones laborales.

**2.6.1.3 Destajo.** Los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa" por cada unidad que produce.

Para que este plan de pago funcione se requiere la valuación del puesto, pues permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión. Aunque el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

Ventajas:

- Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Los planes por piezas parecen equitativos.
- Las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

Desventajas:

- Tiene mala reputación. Algunas empresas de elevan arbitrariamente los criterios de producción cada vez que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.
- La tarifa por pieza se determina en términos monetarios. Cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.
- La tarifa se estipula por pieza. En la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

## 2.7 Comunicación

La comunicación es el proceso que transmite un mensaje a otros y requiere de 6 elementos:

Tabla 6

Fuente: Autoría Propia

<b>Elementos de la Comunicación</b>
<b>1. Fuente:</b> puede ser una compañía o una persona quien tiene información para transmitir.
<b>2. Codificar:</b> es el proceso de transformar idea abstracta en símbolos.
<b>3. El mensaje:</b> la información enviada por la fuente.
<b>4. Canal de comunicación:</b> el mensaje puede ser transmitido a través de diferentes canales tales como publicidad en medios de comunicación o herramientas de relaciones públicas.
<b>5. Receptor:</b> es el consumidor quien lee, escucha o ve el mensaje.
<b>6. Decodificar:</b> es el proceso de transformar los símbolos en una idea abstracta.
<b>Flujo de Retroalimentación:</b> el mensaje original se reconoce o se responde.

### 2.7.1 La Comunicación Organizacional

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Tabla No. 7

Fuente: Autoría Propia

### **Comunicación Efectiva Dentro y Fuera de la Organización**

**Abierta:** Su objetivo es comunicarse con el exterior. Es el medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

**Evolutiva:** Es la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**Instrumentada:** Utiliza herramientas y/o dispositivos debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

### **Las 5 Perspectivas de la Comunicación Organizacional**

**1. Comunicación Interna:** Actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios. Esto con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

**2. Comunicación Externa:** Todas las comunicaciones que estén dirigidas a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

**3. Relaciones Públicas:** Diferentes actividades y/o programas de comunicación creadas para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

**4. Publicidad:** Los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

**5. Publicidad Institucional:** Evoca en el público una imagen favorable de la organización.

## **2.8 Toma De Decisiones**

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores.

Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, etc.

De una correcta o incorrecta toma de decisiones depende la forma en que una organización evolucione y logre o no el éxito organizacional.

Cuando tenemos que tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico, previo a la acción de elegir, este conflicto puede ser de cualquiera de los siguientes:

Tabla No. 9

Fuente: Autoría Propia

<b>Tipos de Conflicto de Decisión</b>	
<i>Conflicto de Atracción.</i> <i>Atracción</i>	Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una.
<i>Conflicto de Evitación.</i> <i>Evitación</i>	Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una.
<i>Conflicto de Evitación.</i> <i>Atracción</i>	Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables.

**2.8.1.** Los problemas en la toma de decisiones individual, se deben principalmente a dos causas:

- Temor para tomar decisiones.
- La toma de decisiones irreflexiva.

### 2.8.1.1 *Temor para la Toma de Decisiones.*

Como el nombre lo dice, es el temor a tomar decisiones. Se debe a que en toda decisión se involucran las Tres "R", las cuales producen un conflicto psicológico en el que tiene que decidir la persona, situación que algunas personas no han aprendido a manejar:

Tabla No. 10

Fuente: Autoría Propia

<b>Las Tres "R" Que Dificultan la Toma de Decisiones</b>
<b>Riesgo.</b> Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
<b>Renuncia.</b> Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a las ventajas que pueden ofrecer las otras alternativas de opción.
<b>Responsabilidad.</b> Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

### 2.8.1.2 *La Toma de Decisiones Irreflexiva.*

Son personas que evaden el conflicto psicológico divisional, tomando decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, eligen al azar o se guían por lo que otros hacen.

Aquí, aunque algunas veces acierten, no asumen el riesgo cuando se equivocan y mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretenden justificarse culpando a otros.

Hay también quienes no aceptan la renuncia a las otras opciones y actúan de una manera indecisa e inmadura, lo cual resulta en situaciones problemáticas que los preocupa después.

### **2.8.2. Teorías en la Toma de Decisiones**

Consiste en escoger una entre varias opciones.

*La Teoría Prescriptiva.* Es un método normativo que define y trata de explicar la forma en que se deben tomar las decisiones. Presenta puntos clave que se deben tomar en cuenta y propone los pasos que se deben seguir para tomar buenas decisiones.

*La Teoría Descriptiva.* Se ocupa de describir cómo se toman en realidad las decisiones, las cuáles sufren muchas veces la influencia de factores como la personalidad del individuo o la presión de la situación.

La forma en que las personas que dirigen las organizaciones, deben llegar a una decisión (teoría prescriptiva) y la forma en que lo hacen finalmente (teoría descriptiva) pueden ser muy diferentes.

### **2.8.3 Niveles en la toma de decisiones**

La toma de decisiones en una organización puede hacerse, según los niveles organizacionales que en ésta existan.

<b>Niveles en la Toma de Decisiones</b>
<b>Toma estratégica de decisiones.</b> Determina los objetivos, políticas y recursos de una organización. Lo usan un reducido grupo de directivos quienes tienen que ver con problemas complejos y no rutinarios.
<b>Control administrativo.</b> Se refiere a qué tan eficaz y eficientemente se emplean los recursos en una empresa y que tan bien se desempeñan las unidades operativas.
<b>Toma de decisiones a nivel conocimientos.</b> Evalúa las nuevas ideas para los productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y las formas de distribuir la información dentro de la organización.
<b>Toma de decisiones para el control operativo.</b> Determina como llevar a cabo las tareas específicas establecidas a niveles de mediana y alta gerencia.

#### 2.8.4 Tipos de Decisiones.

Según los criterios y la forma como son tomadas las decisiones, éstas pueden ser clasificadas en:

- *No estructuradas.* En este tipo, quien toma la decisión debe establecer los criterios, evaluación y los puntos de vista para la definición del problema. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas.
- *Estructuradas.* Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas de forma que cada vez que se presenten no se manejen de diferente manera.
- *Semiestructuradas.* En este tipo de decisiones solo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

## **2.9 Modelos para la Toma de Decisiones**

### **2.9.1 El Modelo Economicista.**

Parte de la suposición básica de que las personas son económicamente racionales y tratan de maximizar los resultados siguiendo un proceso ordenado y secuencial.

**Hodgetts y Altman** en su obra *Comportamiento en las Organizaciones* incluyen las siguientes pasos (se pueden incluir mayor o menor número):

1. Detectar los síntomas del problema.
2. Identificar el problema en particular que se debe resolver o la meta que se desea alcanzar.
3. Desarrollo del modelo de decisión para fines de evaluación.
4. Desarrollar y anotar todas las alternativas de solución.
5. Evaluación de las alternativas de solución.
6. Seleccionar el mejor curso de acción.
7. Implementar la decisión.

### **2.9.2 El Modelo de Racionalidad Limitada.**

Este Modelo que algunos autores llaman también el Modelo Satisfactor, considera al que toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así. En este modelo se opta por lo "suficientemente bueno", aquella que satisface y es suficiente.

#### **2.9.2.1 Etapas del Proceso de Racionalidad Limitada**

1. Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
2. Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.

3. Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
4. Evaluación de la alternativa.
5. Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
6. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
7. Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.
8. Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares.

### **2.9.3 El Modelo Simplificado de la Realidad**

Parece ser conforme a las evidencias existentes, que la mayoría de los encargados de Tomar Decisiones emplean un Modelo Simplificado de la Realidad. Cuando se enfrentan a situaciones similares a otras que han resuelto en el pasado, utilizan la misma estrategia general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior nos dio buenos resultados.

### **2.9.4 El Modelo del Favorito Implícito.**

Otro modelo que se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias, es el Modelo del Favorito Implícito. Modelo de toma de decisiones en el cual el que toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

### **2.10 La Toma Intuitiva de Decisiones.**

Otra forma que las personas utilizan es la Toma Intuitiva de Decisiones, como un proceso inconsciente que se crea a partir del filtrado que se hace de la experiencia, y muchas veces constituye un complemento del análisis racional.

## **CAPITULO 3**

# **EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

### **3.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner en 1965, aunque será sobre todo en la década de los setentas cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

#### **3.1.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

En toda empresa se busca el bienestar a largo plazo, en la cual deberemos poner especial atención para llegar a resultados positivos. Pero este bienestar dependerá sobretodo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad, con la cual se alcanzan mayores logros para la organización y a su vez permitirá satisfacer mejor las necesidades humanas.

Par alcanzar logros mayores, la alta dirección tendría que llevar un manejo adecuado de la organización además de que se requiere de empleados comprometidos con sus empresas, los empleados se deben identificar con los valores y objetivos de la empresa, tratándola como si fuera propia.

La falta de compromiso de un trabajador puede reducir la eficacia de la organización. La gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal.

#### **3.1.2 Definición de Compromiso Organizacional**

**Allport (1943).**

Grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen.

**Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974).**

Creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

**Díaz y Montalbán (2004).**

Identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

**Lodahl y Kejner (1965).**

Grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima.

**Steers (1977).**

Fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

**Meyer y Allen (1991).**

El compromiso organizacional es un estado psicológico.

*Como mencionan **Mathieu y Zajac** en 1990, tras realizar trabajos sobre el compromiso, aunque autores den diferentes definiciones en cuanto al término “compromiso”, se tiene en común considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.*

El término general de compromiso organizacional junta diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así, Meyer y Allen han dividido el compromiso en tres componentes.

### 3.1.2.1 Componentes del Compromiso

- **Compromiso Afectivo o “Membrecía”**: adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Involucra el sentimiento de pertenencia hacia la organización, se siente parte de la organización, por eso su deseo de permanecer como miembro de esta.
- **Compromiso de Continuación o “Lealtad”**: consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo, de cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla y que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandonara el trabajo.
- **Compromiso Normativo o “Identificación”**: convencimiento del deber moral o gratitud que experimentan los trabajadores que han de implicarse en la entidad de la que forman parte, aceptando las metas organizacionales, creencias, objetivos, que los de la empresa; por efecto de normas y creencias familiares y sociales o por el proceso de socialización que experimentan al incorporarse a la misma como consecuencia de los beneficios obtenidos de ésta (reciprocidad).

El compromiso organizacional probablemente es mejor que la satisfacción en el puesto. Por ejemplo, un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no se sentirá insatisfecho con la organización en sí. Pero si la insatisfacción es para con la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

El reto será para la dirección al igual que para el departamento de recursos humanos ya que necesitan crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Además, el compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

### 3.1.3 Modelo de Baker

Baker es quien estudia la importancia que tiene la “socialización” de los “recién llegados” para promover “compromiso organizacional”, haciendo distinción entre las siguientes tácticas socializadoras:

- ❖ **Colectivas.** Se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados agentes socializadores, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral. Las **individuales** aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo.
- ❖ **Formales.** Segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje, en tanto que en las **informales**, quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.
- ❖ **Secuenciales.** Los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de su proceso de socialización. En las **discontinuas** la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización.

- ❖ **Fijas.** Aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización; por el contrario, las **variables** regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.
- ❖ **Conjuntivas.** Utilizan a los responsables de cada unidad como modelos a seguir por los nuevos miembros; las **disyuntivas**, en cambio, no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones.
- ❖ **Investidoras.** Se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los recién llegados versus las **desinvestidoras**, que se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para prevenir la aparición de usos y prácticas no convenientes.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Baker encontramos que los procedimientos de socialización que fomentan la interacción entre los nuevos trabajadores y los que tienen tiempo trabajando ahí, tienen un impacto positivo significativo tanto en la orientación hacia el trabajo como en el compromiso organizacional, especialmente en los seis primeros meses.

Además, de que no es fácil que los recién llegados adquieran, al mismo tiempo, un comportamiento laboral innovador y un elevado compromiso organizacional. Es por esto, que los responsables de los programas de socialización deben tener claros cuáles son los objetivos que se pretenden antes de acordar la utilización de un determinado sistema para incorporar a los nuevos trabajadores.

### **3.1.4 Modelo de Mathieu-Zajac**

En el año 1990, se publica un análisis en el que se integran los resultados de un gran número de investigaciones que estudian el compromiso con la organización. Los autores de este estudio, proponen un modelo explicativo de esta variable apoyándose

en los resultados de las investigaciones, aun más amplio que el de Baker, ya que integra tanto las variables que son antecedentes del compromiso como las que reciben su influjo.

Las variables que tienen efectos mayores en el compromiso organizacional son:

Tabla No. 12

Fuente: Autoría Propia

<b>Variables que Afectan el Compromiso Organizacional</b>	
<i>Efecto Positivo.</i>	Competencia personal percibida.
<i>Positivo</i>	Consideración del líder.
<i>Positivo</i>	Liderazgo del tipo “inicia estructura”.
<i>Negativo</i>	Ambigüedad del “rol”.
<i>Negativo</i>	Conflictividad del puesto de trabajo.

El compromiso organizacional tiene una significativa relación con:

Tabla No. 13

Fuente: Autoría Propia

<b>Variables con Correlación Alta de Compromiso</b>	
<i>Positiva</i>	Motivación interna.
<i>Positiva</i>	Implicación en el puesto de trabajo.
<i>Negativa</i>	Estrés.
<i>Positiva</i>	Satisfacción laboral global.
<i>Positiva</i>	Satisfacción con el propio trabajo.
<i>Positiva</i>	Satisfacción con la promoción.
<i>Positiva</i>	Satisfacción con el sistema de supervisión.

Las consecuencias de la falta de compromiso organizacional pueden ser muchas pero afectan especialmente el absentismo y la intención de buscar otro trabajo.

### 3.1.5 Modelo de Steers

**Steers** propuso un modelo que plantea tres fuentes del compromiso:

- ❖ *Características personales.* Estas son: la necesidad de logro, la edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.
- ❖ *Características del trabajo.* El sentir el trabajo como un reto, identificación con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.
- ❖ *Experiencias en el trabajo.* Son las actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas dentro de la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.

### 3.1.6 Factores que Propician el Compromiso Organizacional

Los factores siguientes pueden tener gran importancia para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, de que pueden ser fomentados con facilidad en las organizaciones:

- *El Apoyo Organizacional Percibido.* Si los trabajadores perciben que la organización se interesa por ellos, procuran su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia.
- *Expectativa de Recompensas.* Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos en su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa.
- *Socialización.* Las organizaciones efectúan esfuerzos, sean planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro.
- *Definición del Papel.* Cada trabajador tendrá bien delimitado el trabajo que desempeñará, de esta manera sabrá cuáles son sus funciones y sus

responsabilidades dentro de la organización y la importancia de su contribución.

- *Promoción de la Expectativas Futuras.* Las posibilidades que tendrá cada trabajador de ascender o hacer un nuevo trabajo en un futuro.
- *Apoyo de los Compañeros.* Es muy importante que se den apoyo entre los compañeros, pues propicia una armonía laboral. Es importante porque se sienten bien con los que tienen que trabajar.
- *Capacitación.*
- *Reconocimiento por el Trabajo Efectuado.* Es importante para el trabajador ya que se sentirá contento e importante al saber la importancia de la contribución de su trabajo para la organización.

### **3.2 LA ESCALA DE LIKERT**

La escala de Likert se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems (elementos), que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Es decir, las afirmaciones deben ser entendidas de una sola manera, no puede tener diferentes interpretaciones ya que caerían en lo incierto o dudoso o confuso. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una serie ordenada gradualmente de asentamiento-rechazo, los cuales son de:

- aprobación total
- aprobación con ciertos reparos
- posición no definida
- desaprobación en ciertos aspectos
- desaprobación total

El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales dadas en cada respuesta. (Briones,1990).

TablaNo.14

Fuente: Autoría Propia

<b>Pasos Para La Construcción De La Escala Likert</b>	
<i>A.</i>	Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
<i>B.</i>	Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
<i>C.</i>	Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
<i>D.</i>	Aplicación de la escala a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones individuales.
<i>E.</i>	Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
<i>F.</i>	Categorización jerárquica de la escala.
<i>G.</i>	Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

### 3.2.1 Definición Nominal de la Actitud a Medir

Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Como anteriormente se ha mencionado, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra, hasta de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para entender cómo funciona una escala de Likert, haremos un ejemplo midiendo el clima organizacional. Primero, se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con 5 categorías.

### **3.2.2 Recopilación de Ítems**

Se seleccionan los ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignara un número de ítems con actitud positiva y otros con actitud negativa. Según Padua (1994) y Nunnaly (1970), los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

- a. Apuntar al presente.
- b. Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
- c. No ser ambiguos.
- d. Ser relevantes a la actitud que se quiere medir.
- e. Los ítems deben representar opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
- f. No usar ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo.
- g. Los ítems deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
- h. Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
- i. No es necesario exceder de los 40 ítems.

### **3.2.3 Determinación de Las Puntuaciones Dadas a las Categorías de Ítem**

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca.

Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

Tabla No.15

Fuente: Autoría Propia

<b>Determinación De Puntuaciones De Ítems</b>					
<i>Ítems</i>	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
<i>Positivos</i>	5	4	3	2	1
<i>Negativos</i>	1	2	3	4	5

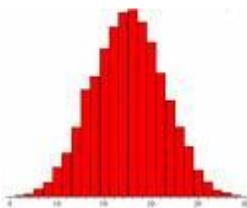
### **Distribución de Frecuencia**

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

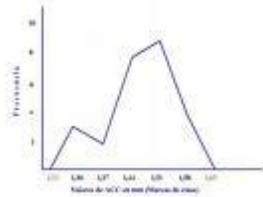
Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta.

Una forma gráfica útil de representar una distribución de la frecuencia de las calificaciones es diagramar la distribución en:

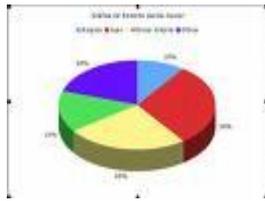
- Histograma



- Polígono de Frecuencia



- Gráficas Circulares



Los ítems utilizados para establecer la escala de clima organizacional (EDCO), se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

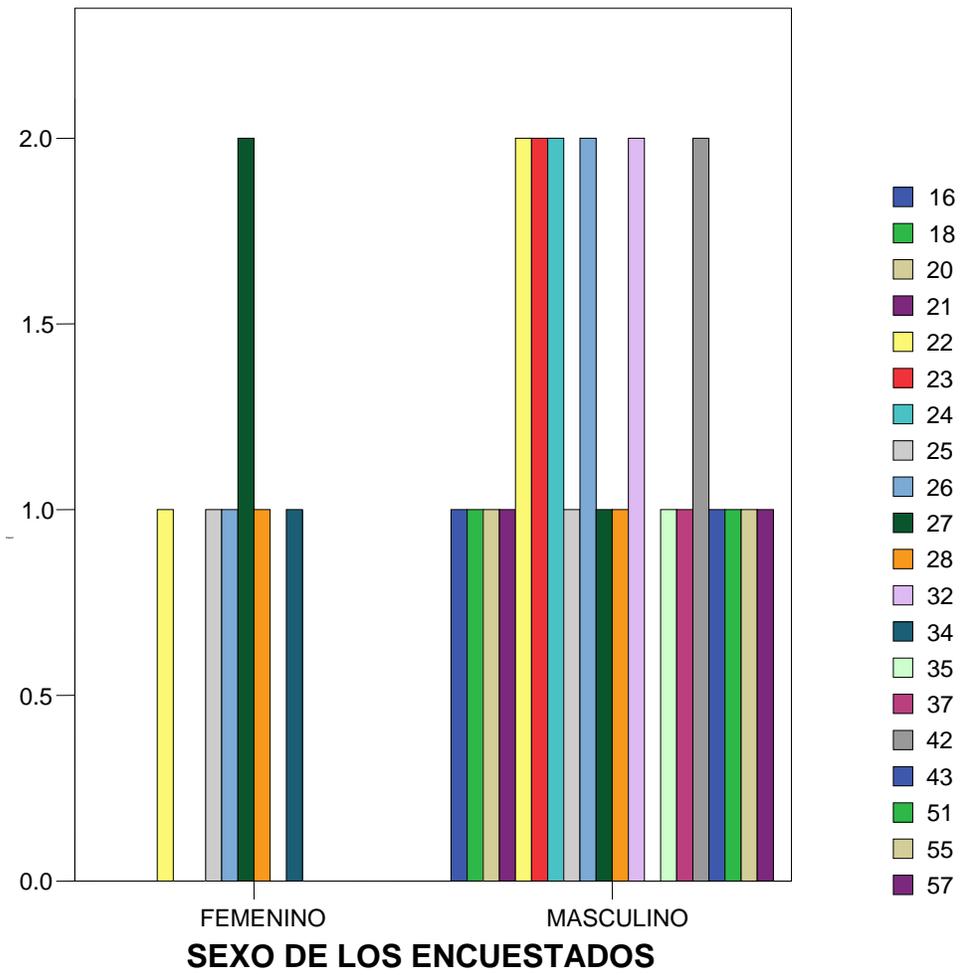
**CAPITULO 4**  
**INVESTIGACION DE CAMPO**

**Tabla 1.**

<b>PUESTO DE LOS ENCUESTADOS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulativo</b>
ADMINISTRATIVO	1	3.1	3.1	3.1
ALMACEN	1	3.1	3.1	6.3
AUX.CONTABLE	2	6.3	6.3	12.5
AY.SUPERPISOR	1	3.1	3.1	15.6
AYUD.GRAL.	1	3.1	3.1	18.8
AYUDANTE	1	3.1	3.1	21.9
AYUDANTE SUP.	1	3.1	3.1	25.0
CONTADOR P.	1	3.1	3.1	28.1
EJ.VENTAS	1	3.1	3.1	31.3
GERENTE	1	3.1	3.1	34.4
MANTENIMIENTO	1	3.1	3.1	37.5
MECANICO	2	6.3	6.3	43.8
MONTACARGAS	2	6.3	6.3	50.0
OBRAERO	2	6.3	6.3	56.3
OPERADOR MAQ.	1	3.1	3.1	59.4
PERSONAL	1	3.1	3.1	62.5
PRODUCCION	6	18.8	18.8	81.3
SUPERVISOR	2	6.3	6.3	87.5
VENTAS	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

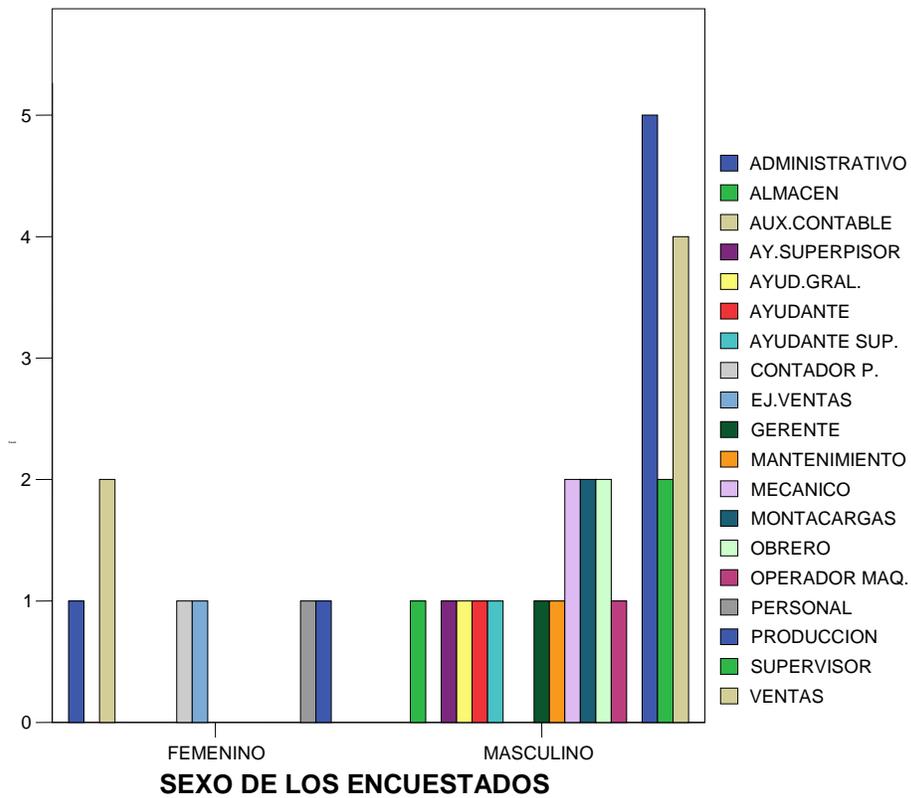
#### 4.1 GRAFICA A.

Edad de Los Encuestados.



## GRAFICA B.

Puesto de los Encuestados.

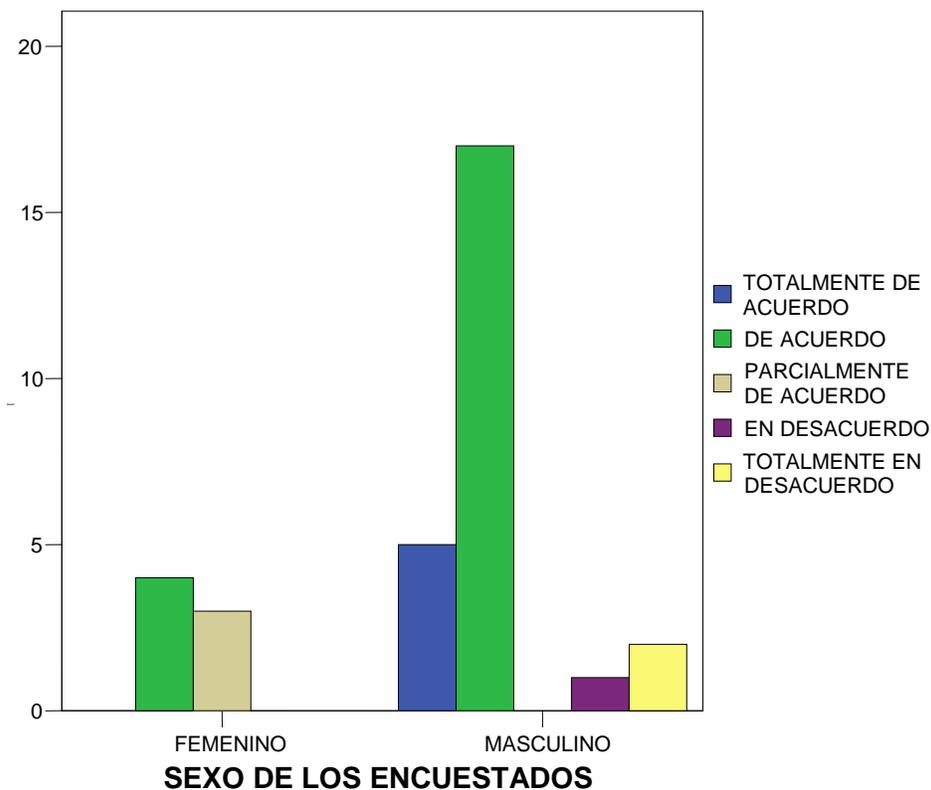


## FACTOR: RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES LABORALES

Se refiere al grado de responsabilidad que posee un sujeto para realizar su trabajo. Así como la capacidad que tiene para responder a sus obligaciones o funciones dentro de la organización.

### GRAFICA 1

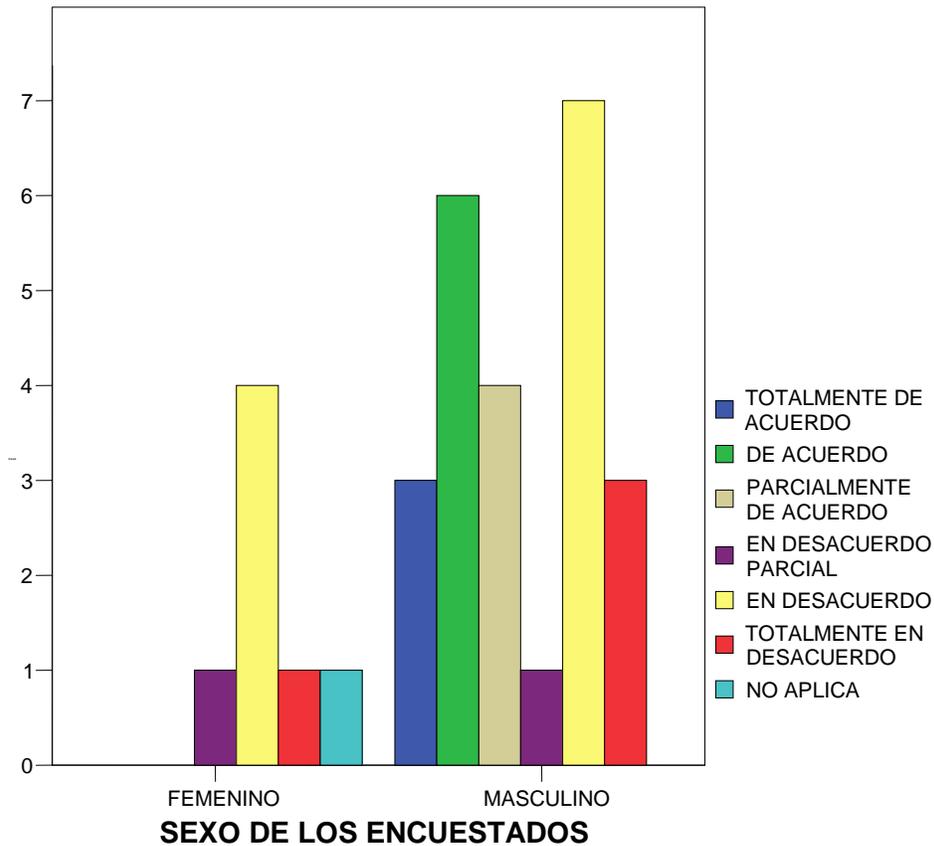
Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.



Los trabajadores se ven conformes en la mayoría con sus funciones, sin embargo observamos que un porcentaje representativo está totalmente en desacuerdo y que en gráficas posteriores vemos que les gustaría desempeñar otra función o ser mayormente capacitados.

## GRAFICA 2

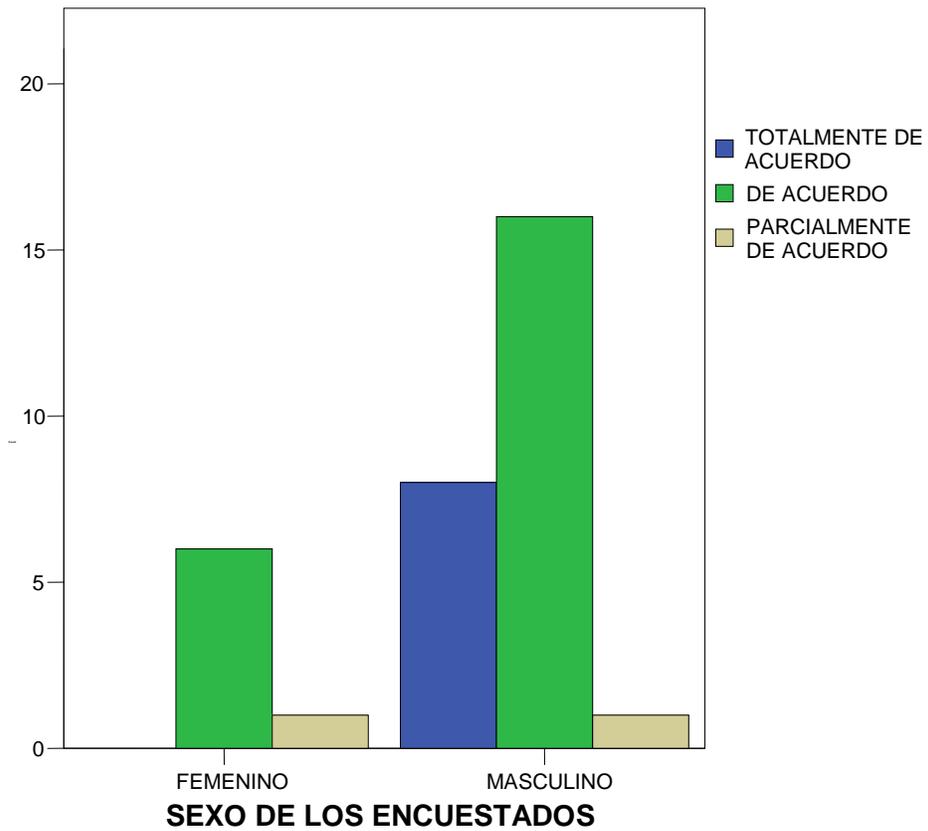
Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.



La mayoría de los trabajadores se desempeñan en tiempo y forma para cumplir su labor.

### GRAFICA 3

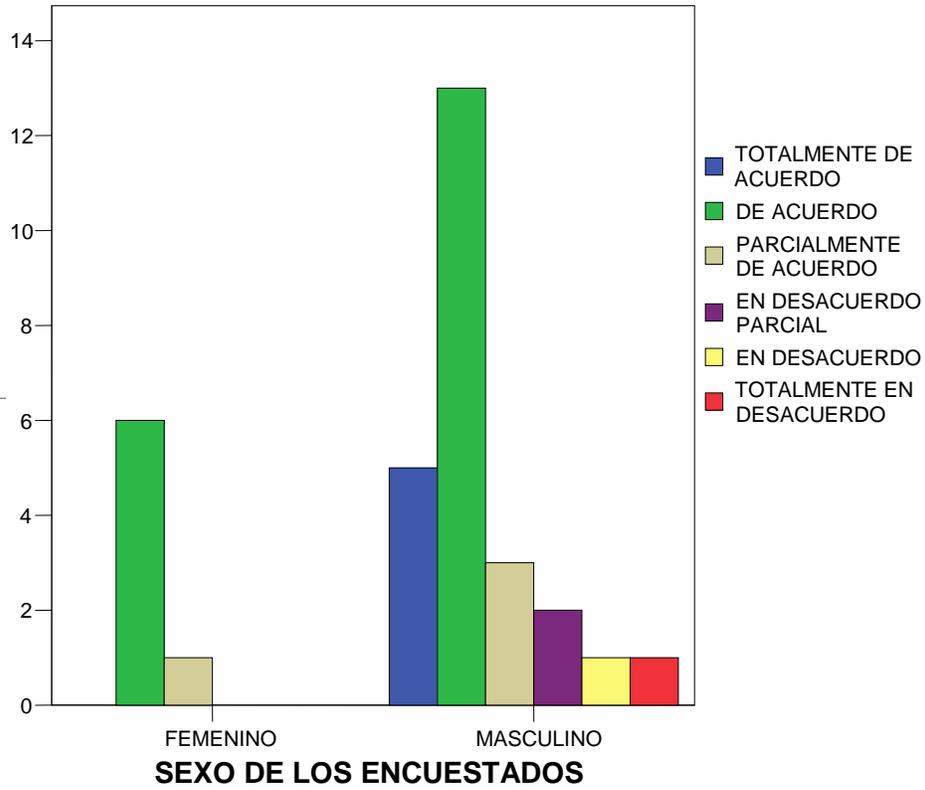
Me gusta mi trabajo.



A la mayoría les gusta su trabajo y por consecuencia la empresa da a ellos buenos incentivos.

## GRAFICA 4

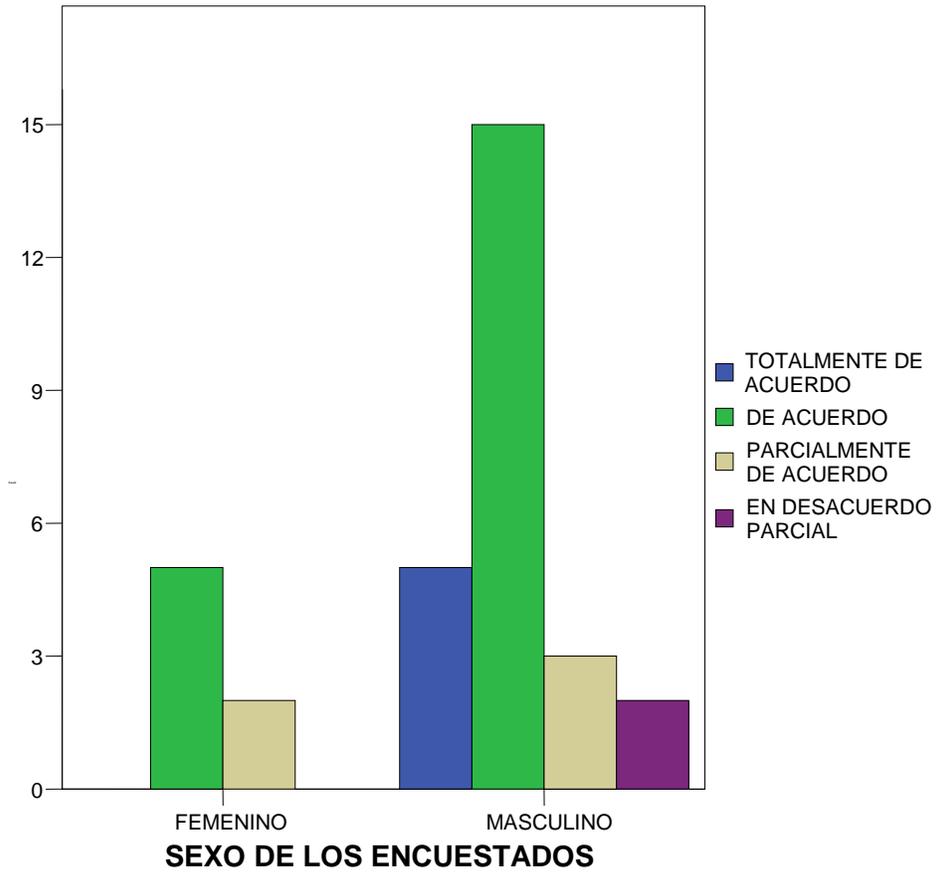
Tengo las competencias que el puesto requiere.



Ambos sexos sienten tener las cualidades necesarias para desarrollar su labor.

## GRAFICA 5

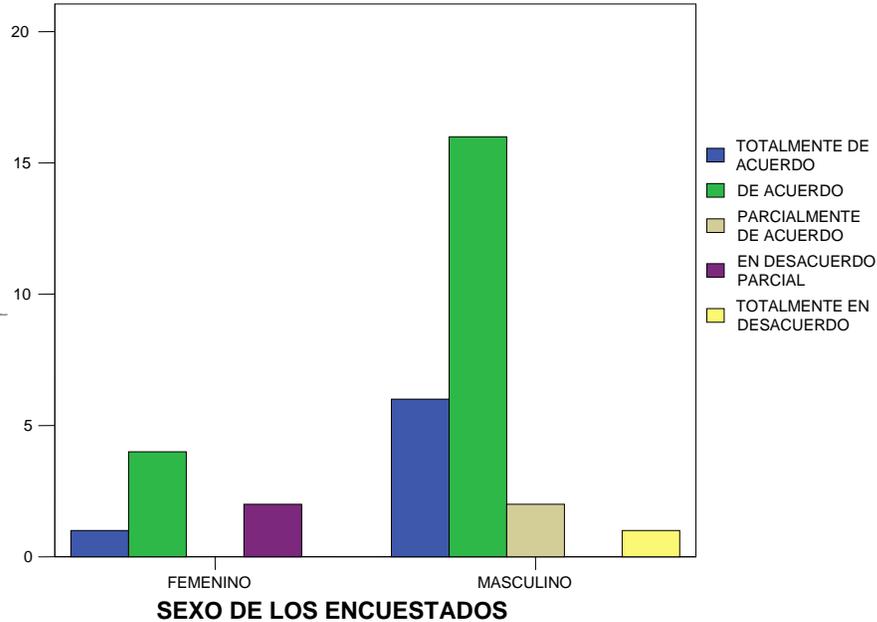
Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.



La empresa les da facilidades para la realización de su trabajo.

**GRAFICA 6**

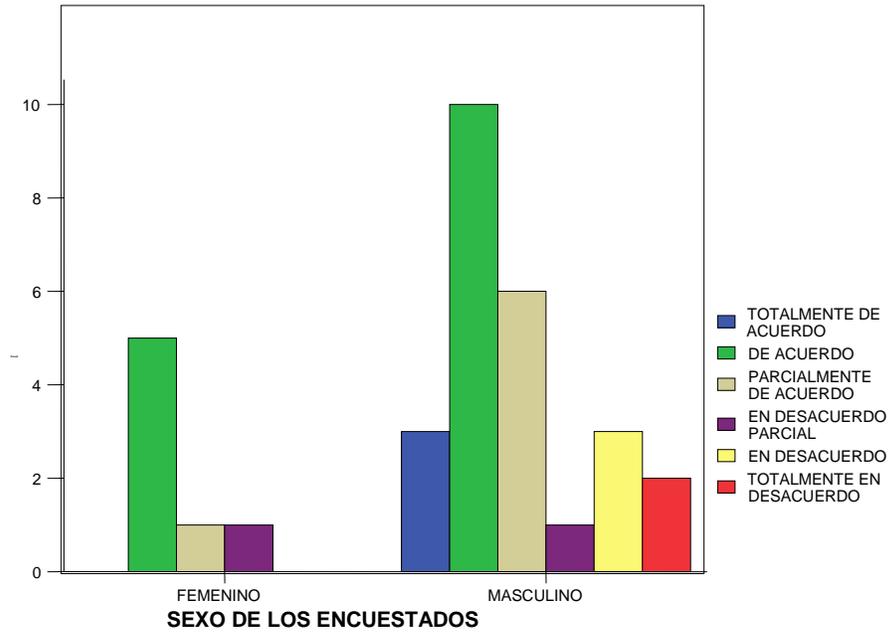
Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.



Existe compromiso, lealtad y gusto por su trabajo y la empresa.

## GRAFICA 7

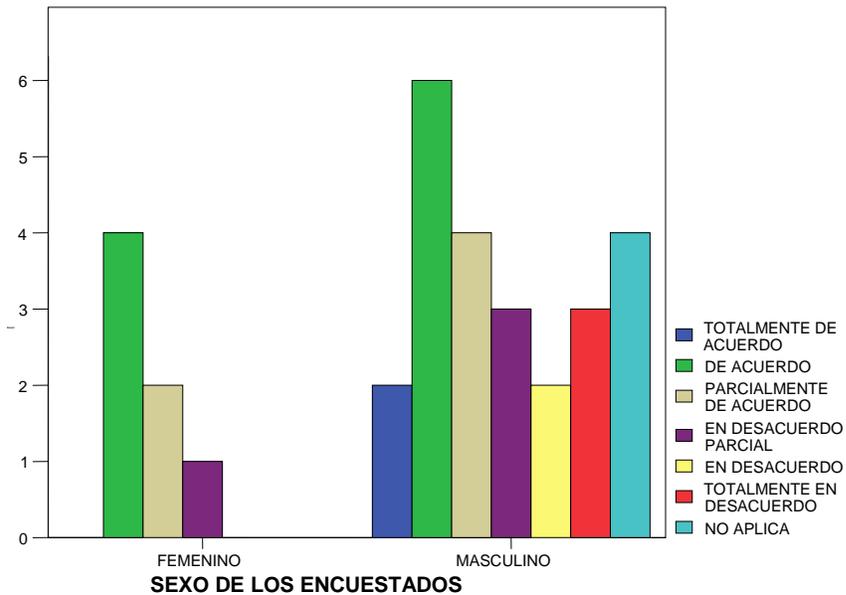
Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.



La mayoría está de acuerdo en la retribución económica que reciben.

## GRAFICA 8

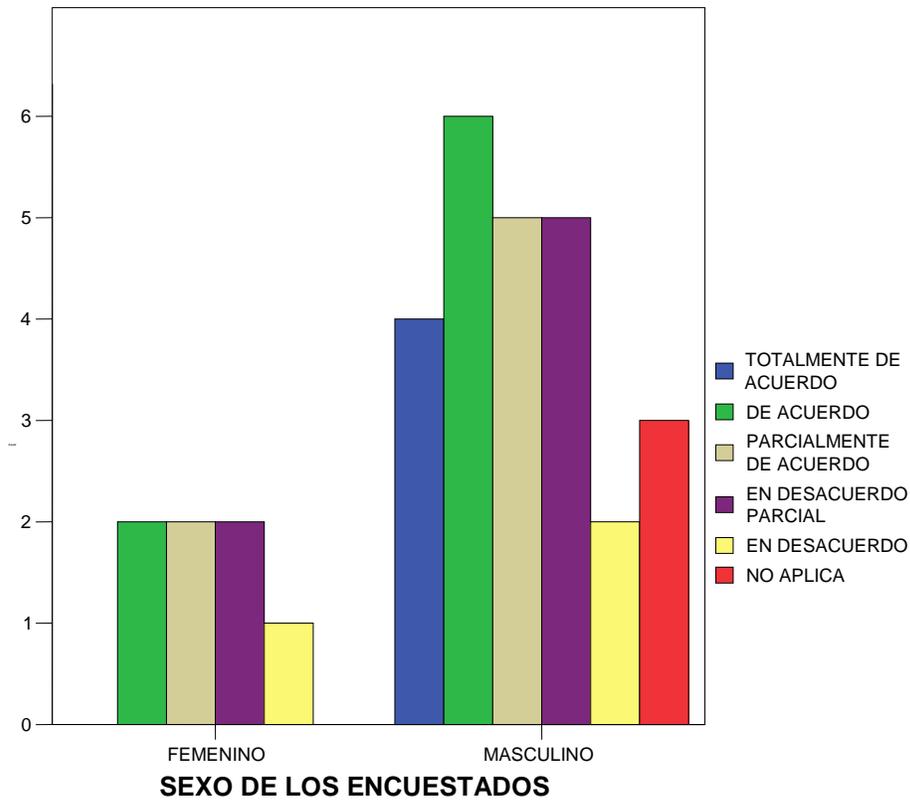
Los tabuladores salariales de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.



Los trabajadores en esta parte no están totalmente de acuerdo, un porcentaje importante de ellos no aplica y otro igual en desacuerdo, aunque también existen los que sí están de acuerdo.

## GRAFICA 9

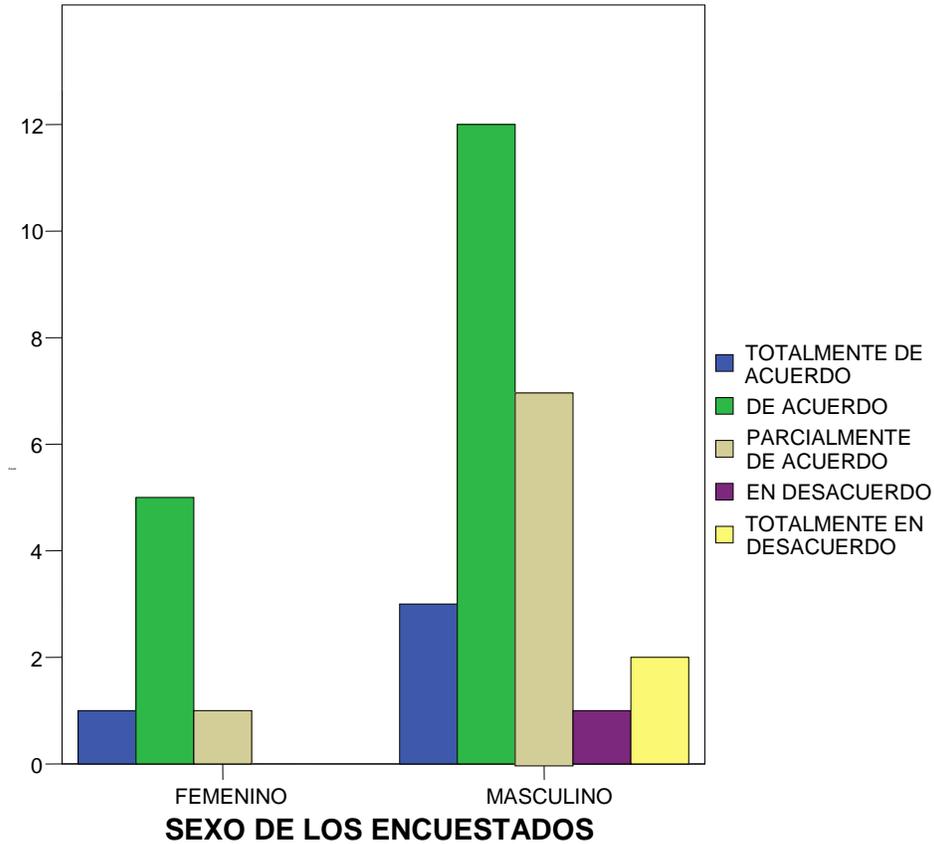
Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.



La mayoría de los trabajadores masculinos sí necesita capacitación, y el porcentaje que sigue no está de acuerdo a que se le brinde, en cambio las mujeres están equitativamente divididas en tenerlo o no.

## GRAFICA 15

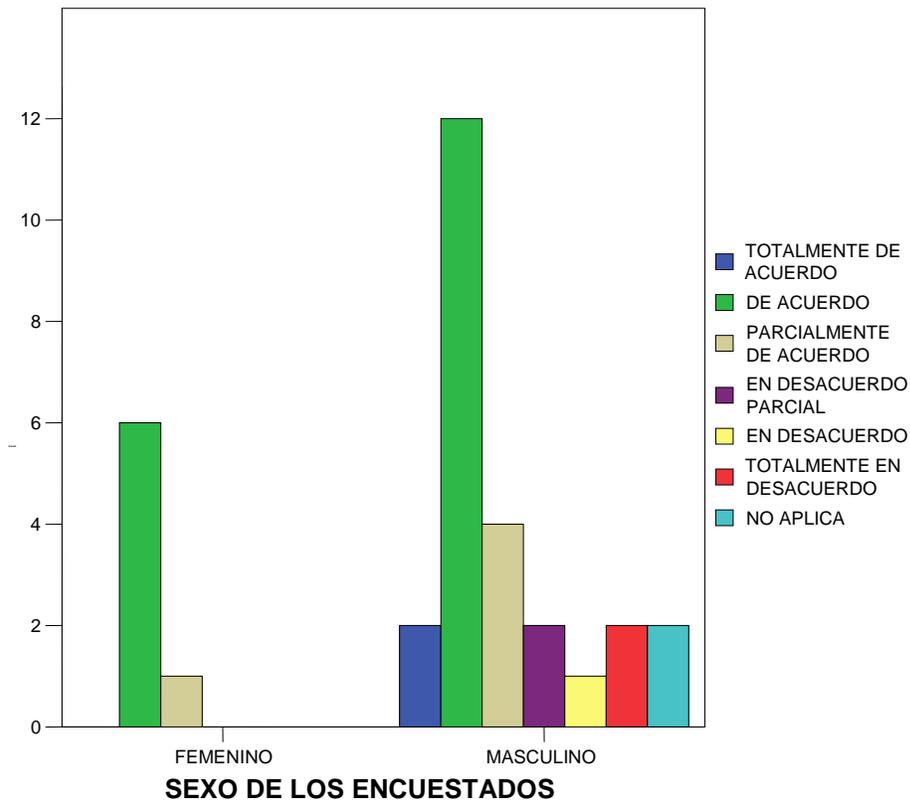
Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o centro.



Las mujeres en su mayoría conocen lo que hacen los demás, los hombres por el contrario en la mayoría no, falta divulgación y comunicación, así como entendimiento entre todos.

## GRAFICA 16

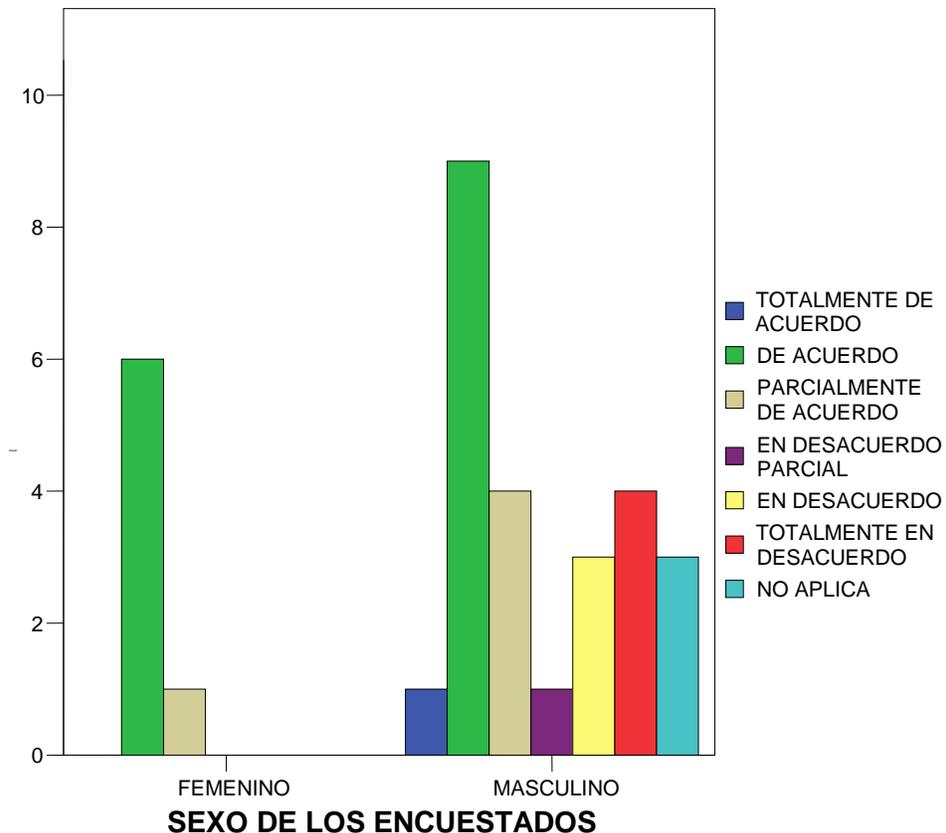
Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe.



La mayoría conoce lo que hace su jefe, sin embargo en sumatoria vemos que muchos de ellos ni siquiera las conocen, y eso es muy importante para que ellos como trabajadores sepan que objetivos persiguen y cómo hacer para llegar a su cumplimiento.

## GRAFICA 17

Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.



En relación con otras áreas, los trabajadores tienen idea en la general pero no en lo particular. Nuevamente es importante la divulgación.

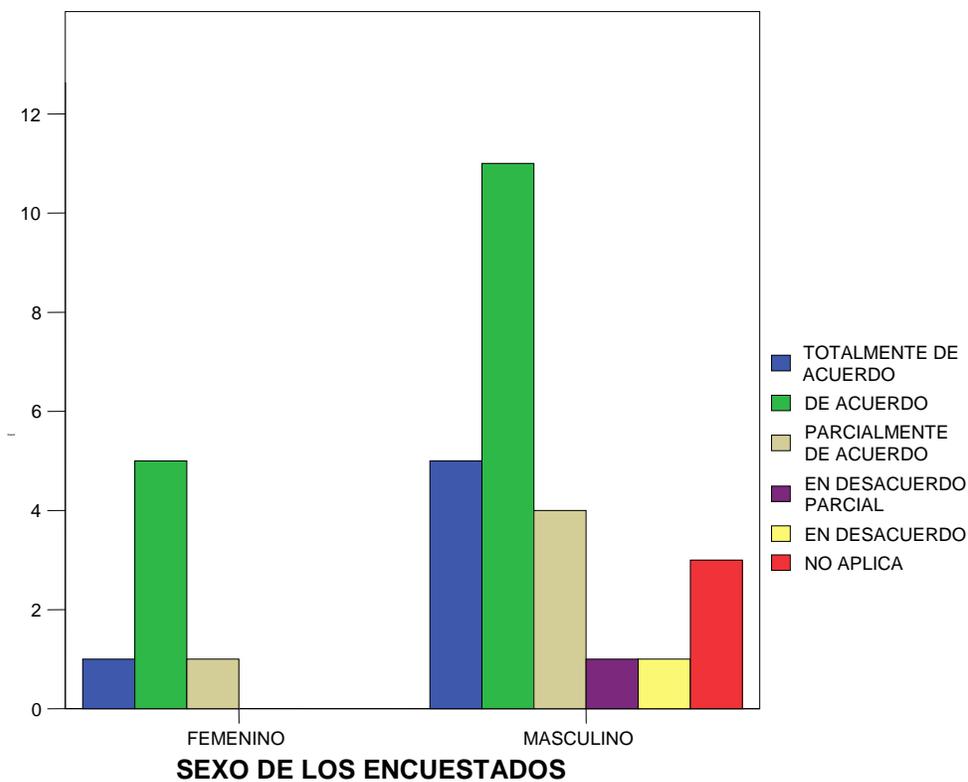
En conclusión en este apartado podemos observar que la mayoría de los encuestados del sexo masculino tienen claro sus funciones, mas sin embargo aquellos que no, tampoco quieren aceptar una capacitación y mucho menos están conformes con su pago; en cambio las mujeres que pertenecen en su totalidad al área administrativa están contentas con lo que hacen, su pago y sus funciones, pero se divide su actitud al ofrecerles capacitación.

## FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a la distribución física, los instrumentos con los que la empresa cuenta para que el sujeto pueda realizar o ejecutar su trabajo.

### GRAFICA 10

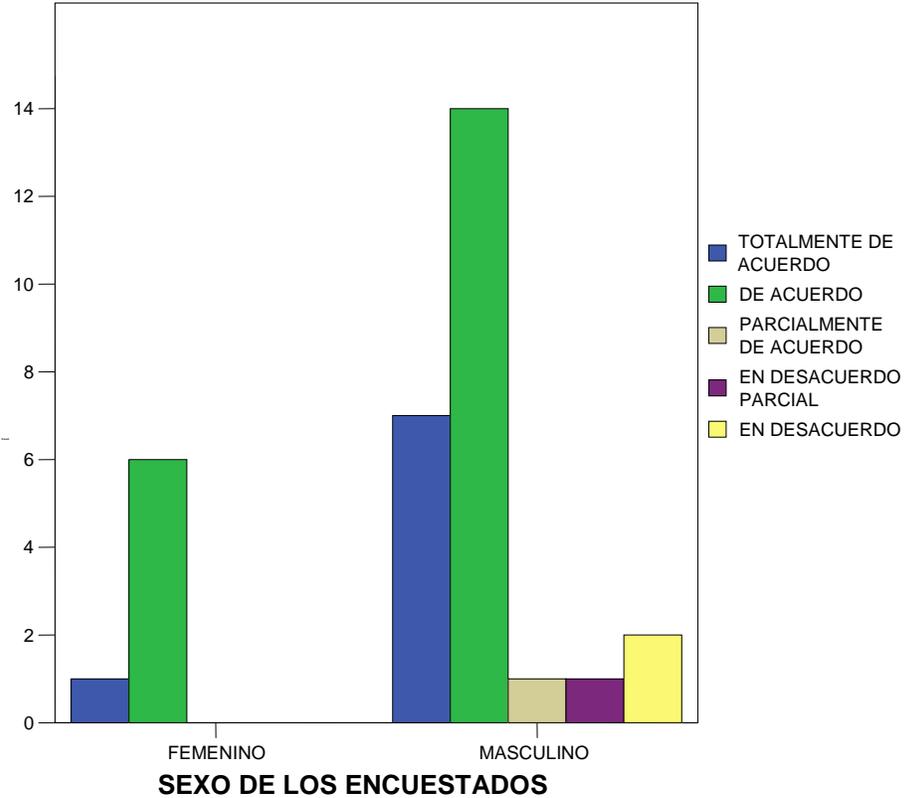
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al buen desarrollo del trabajo e información.



Ambos sexos consideran estar de acuerdo en la mayoría en la forma en cómo se encuentran física y geográficamente al desarrollar sus funciones.

**GRAFICA 11**

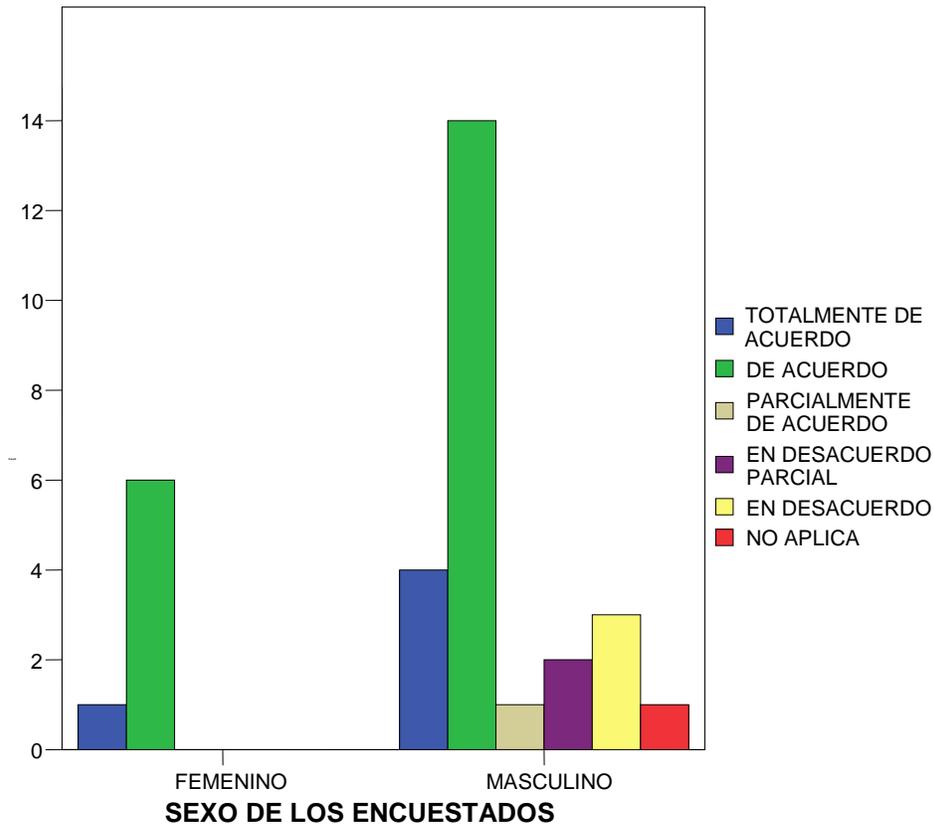
Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.



Ambos sexos tienen accesos a los materiales necesarios para su desarrollo laboral.

## GRAFICA 12

Los elementos de la fábrica, me permiten en mi departamento, facilitar mi trabajo.



El ambiente físico de la fábrica permite a todos realizar su trabajo.

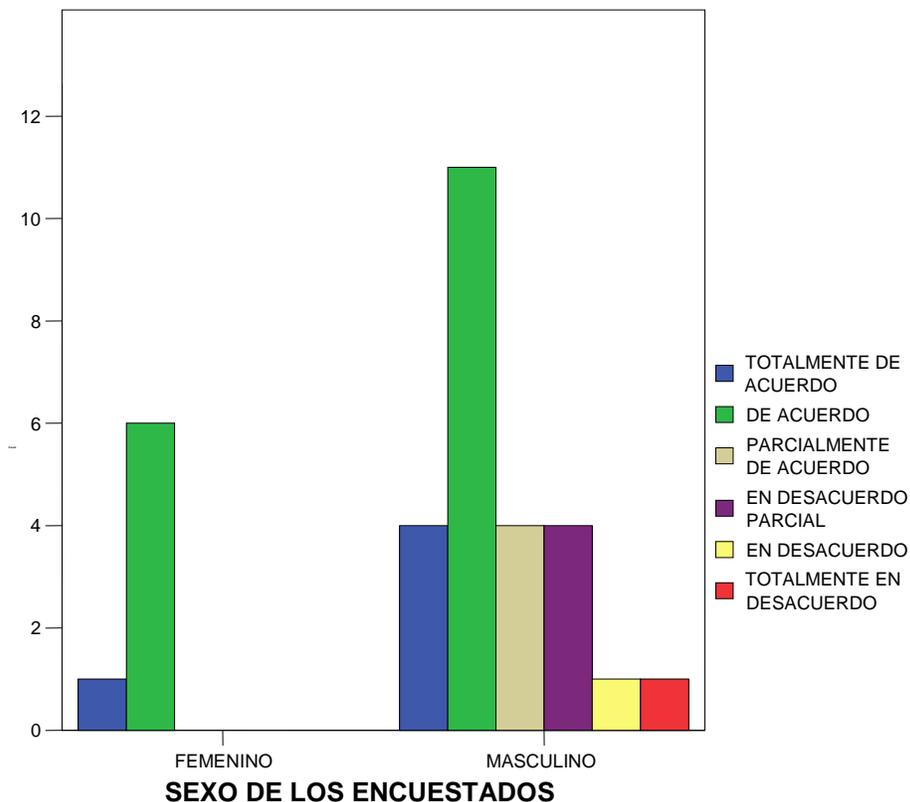
En conclusión las instalaciones físicas, los materiales de trabajo, el área en la que se desarrollan las actividades son en la mayoría perfectamente acordes con las necesidades de los trabajadores y por consecuencias no presentan problemas en el desempeño laboral. Es importante tomar en cuenta que el elemento humano que se dedica al área de ventas es el que en este punto representa el porcentaje en desacuerdo por las diferentes situaciones a las que se enfrenta en su labor.

## FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en ésta empresa.

### GRAFICA 13

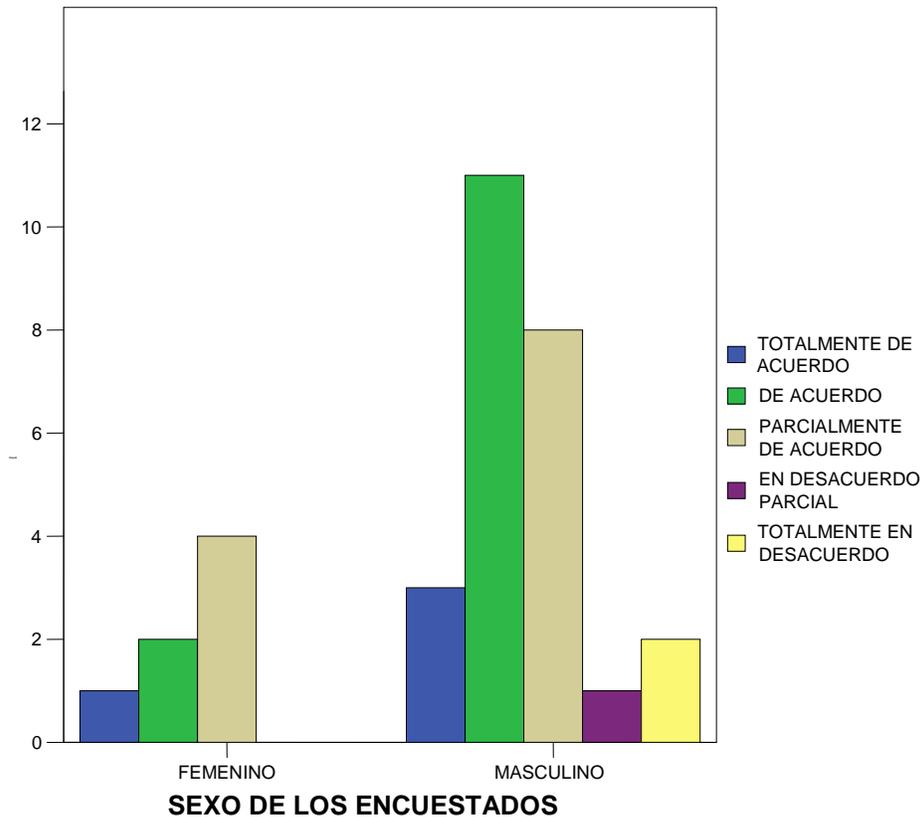
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros de mi equipo de trabajo o departamento.



Nos muestran en la tabla una información bastante interesante, las mujeres están en su mayoría de acuerdo con las relaciones laborales, pero los hombres la mayoría representa una inconformidad bastante diferente y en desacuerdo en las mismas. Esto se debe al puesto, a la función que realizan, inclusive al nivel de estudios y responsabilidad; la mayoría son los operarios y cargadores.

## GRAFICA 14

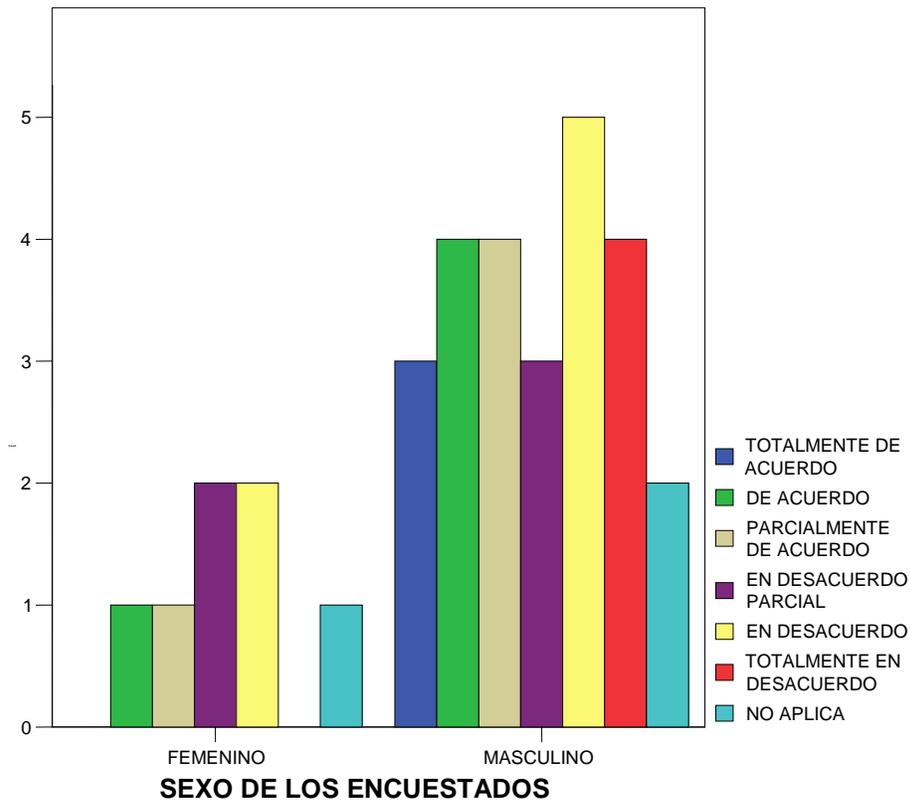
Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización.



Por el tipo de empresa en la que en su mayoría son hombres, vemos la total inconformidad del sexo femenino en cuanto al respeto, cordialidad en la misma, pero algo trascendente es que algunos hombres en un porcentaje alto se quejan de lo mismo.

## GRAFICA 18

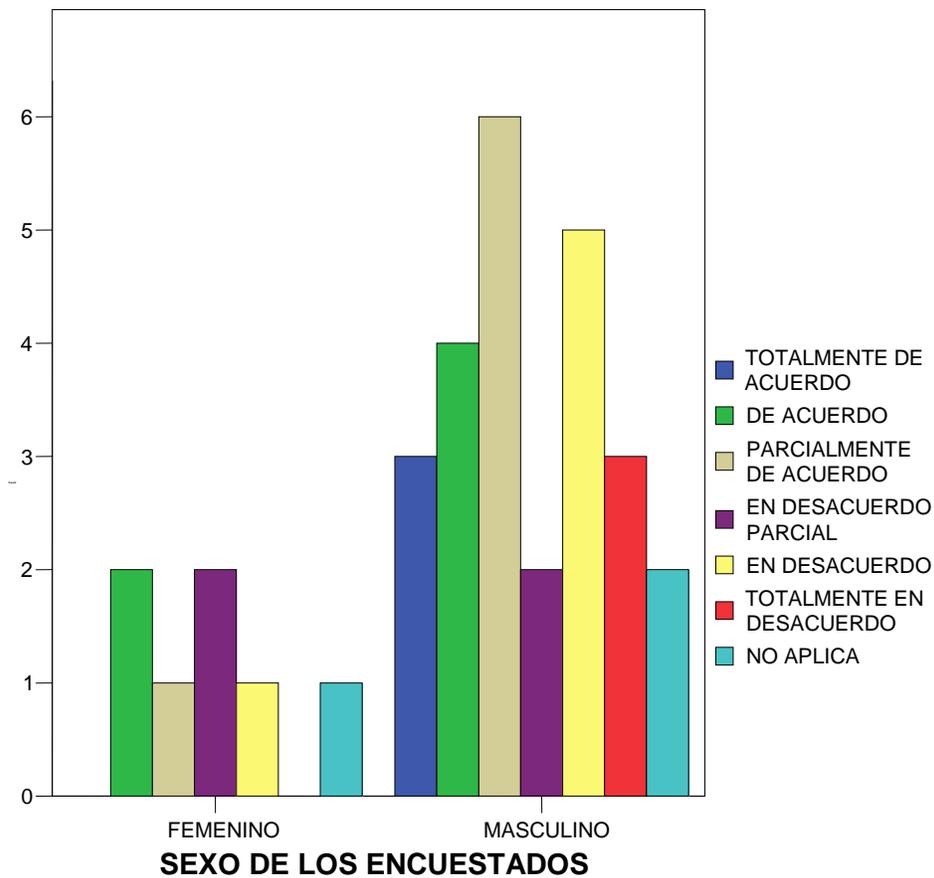
Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.



Cada uno de los trabajadores por lo visto anteriormente conocen sus funciones por lo cual vemos en la gráfica una variada percepción respecto a esto, en la investigación de campo observamos diversas situaciones causantes de este resultado: distracción en el momento de recibir una orden o tomar un pedido, falta de compromiso al asumir su responsabilidad entre ellos, olvido de dar un seguimiento a los clientes o corroborar pedidos antes de su entrega.

## GRAFICA 19

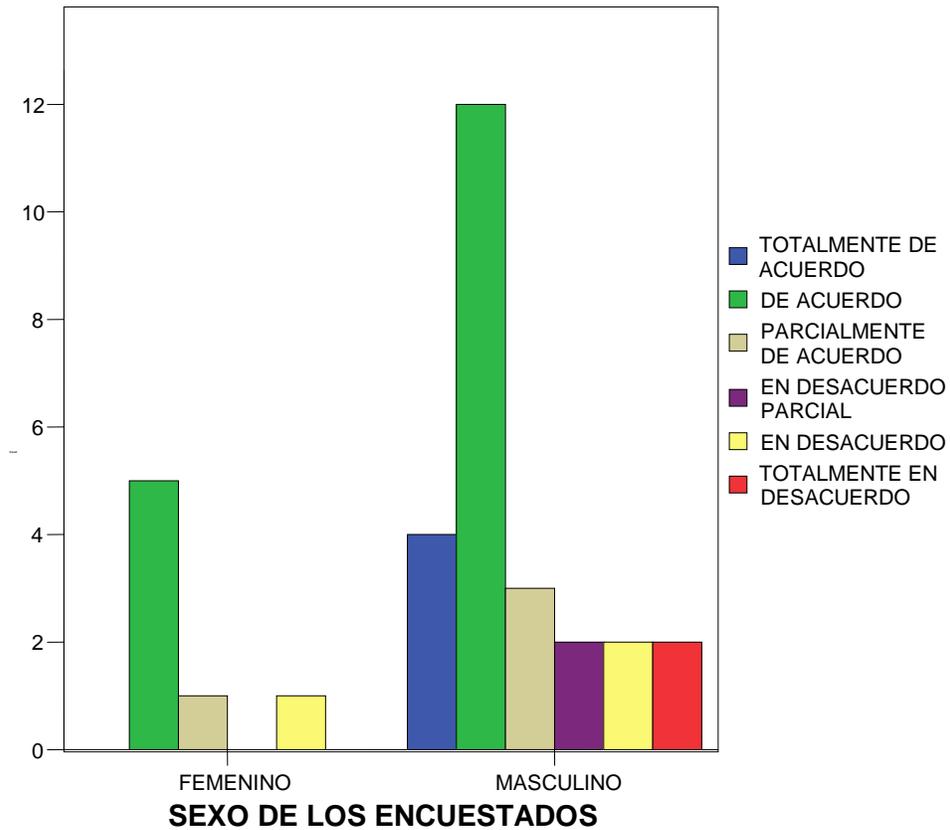
Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.



Al igual que la gráfica anterior esto es debido a la falta de actitud, asumir responsabilidades en su momento, inclusive en ocasiones deslindarse de las mismas, a pesar de que en el trabajo todo es equitativo. Además de que si hiciste de más se les recompensa.

## GRAFICA 20

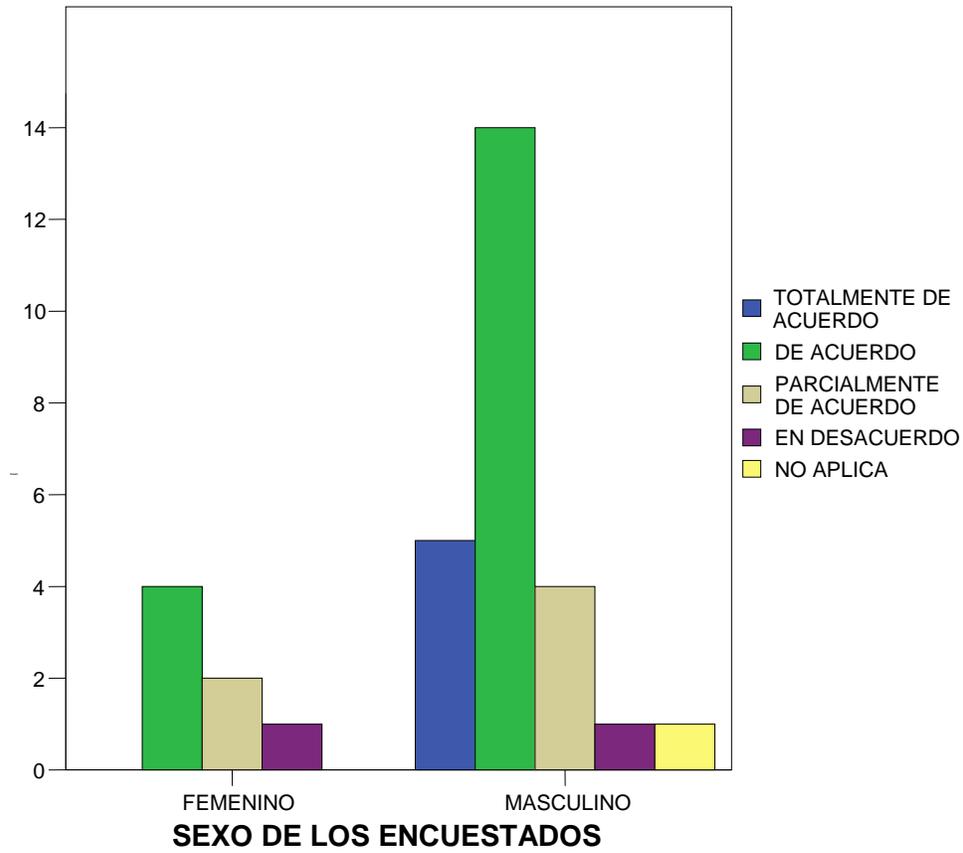
Recibo la información que requiero para mi trabajo.



Tienen en tiempo y forma la información, desafortunadamente como vimos no siempre la usan a tiempo. Y esto afecta a otros.

## GRAFICA 21

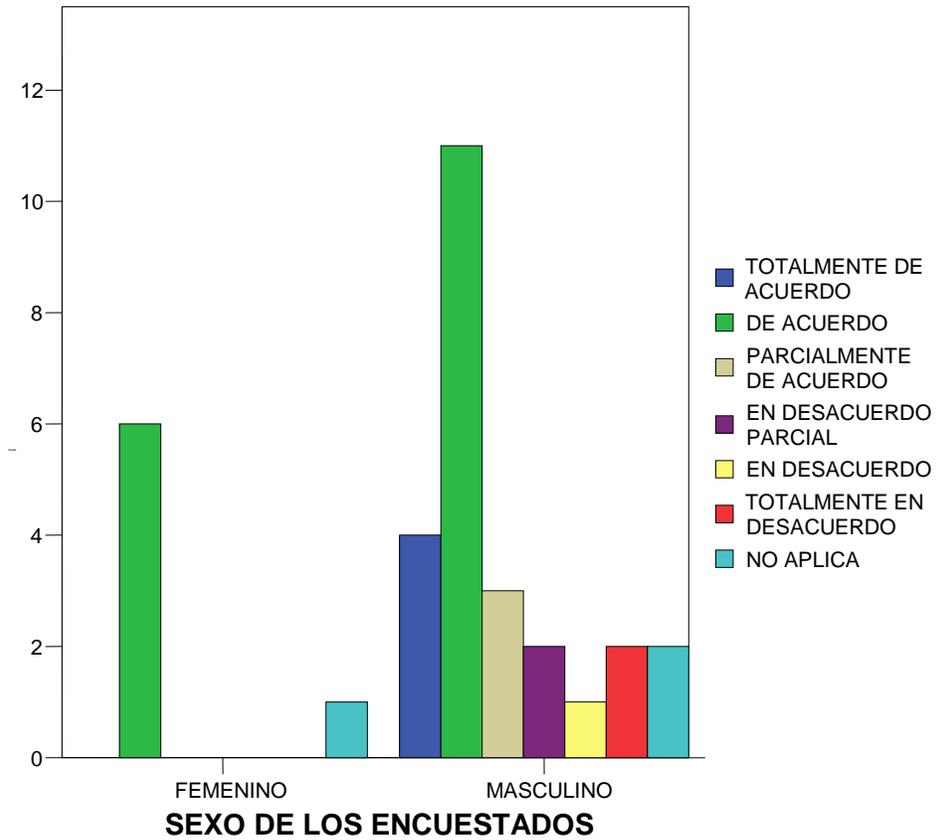
Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.



Al parecer después de todo, ellos sienten tener control sobre el resultado final.

## GRAFICA 22

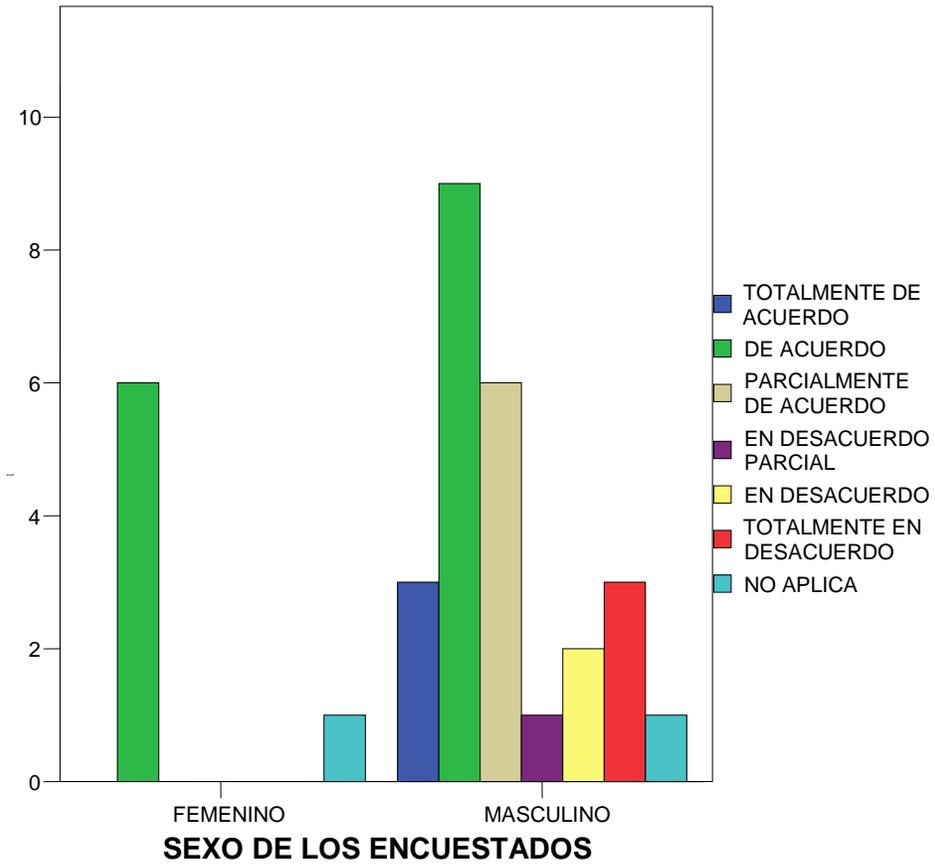
Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final.



Tienen conocimiento de quien adquiere su producto, su función y lo que necesitan para dejarlo satisfecho.

### GRAFICA 23

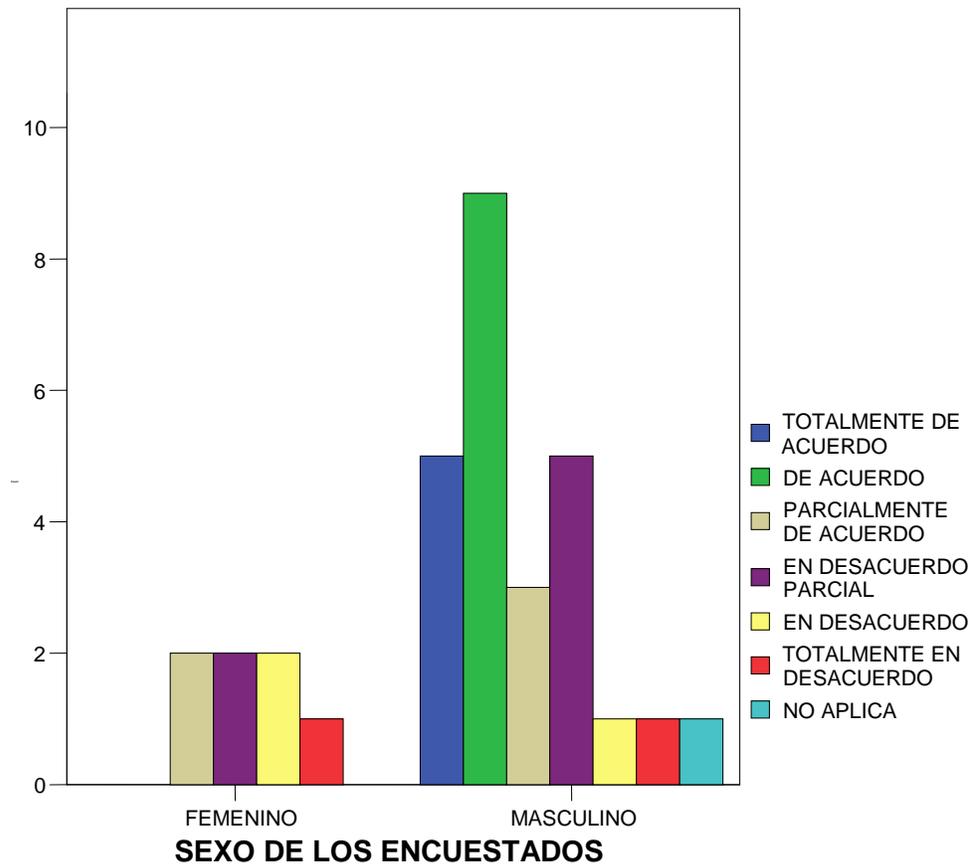
Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.



En un porcentaje importante atienden a sus clientes.

## GRAFICA 24

Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.



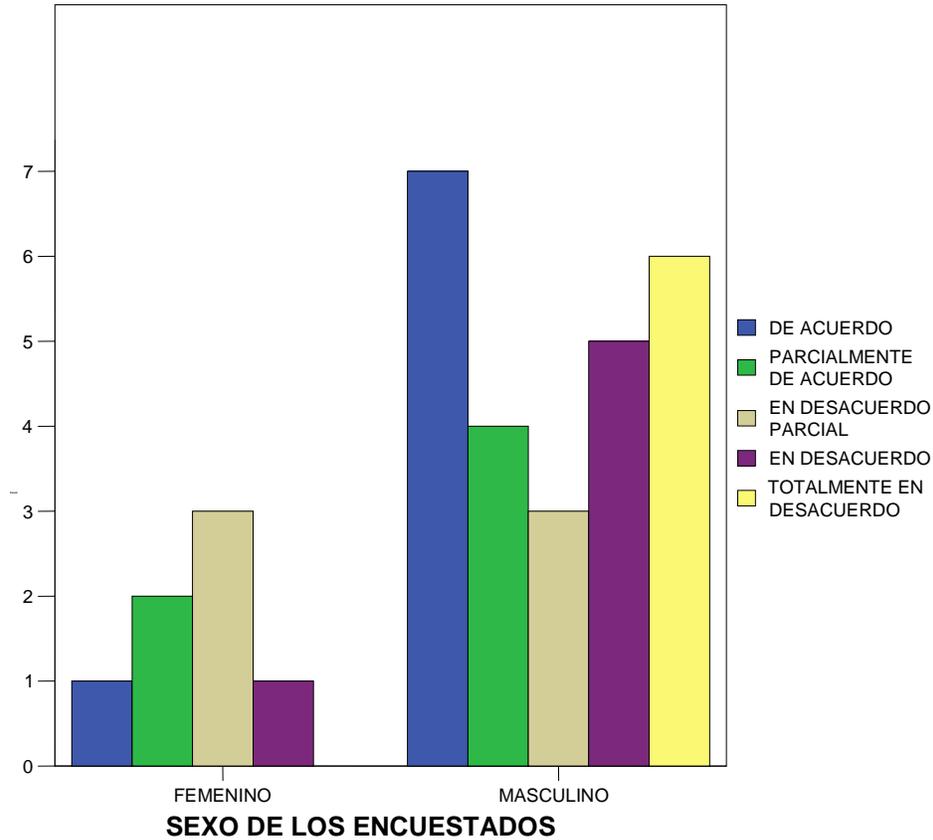
Algunos lo creen necesario pero si observamos una mayoría, no lo cree.

En conclusion vemos que el desempeño laboral, el trabajo en equipo, la capacitcion y el acceso a informacion son un factor importante para que en esta organización se cumplan las metas que el cliente necesita.

## FACTOR: LIDERAZGO, RECONOCIMIENTO

### GRAFICA 25

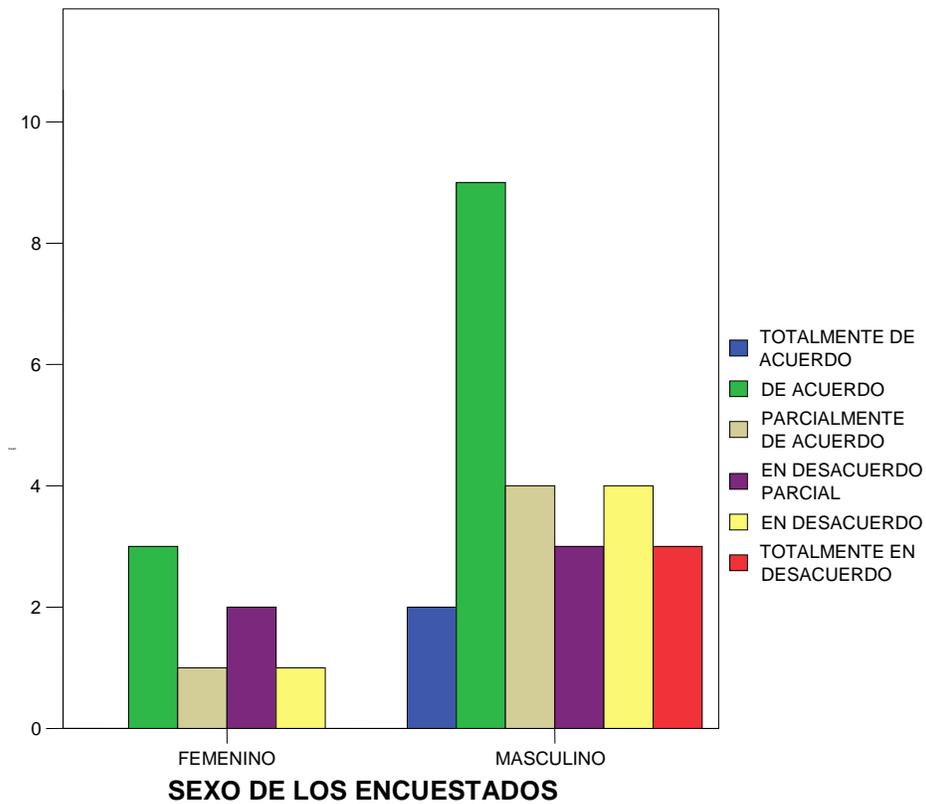
Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.



Se toma en cuenta en el caso de los hombres mucho lo que ellos piensan, en cuanto a las mujeres observamos lo contrario.

## GRAFICA 26

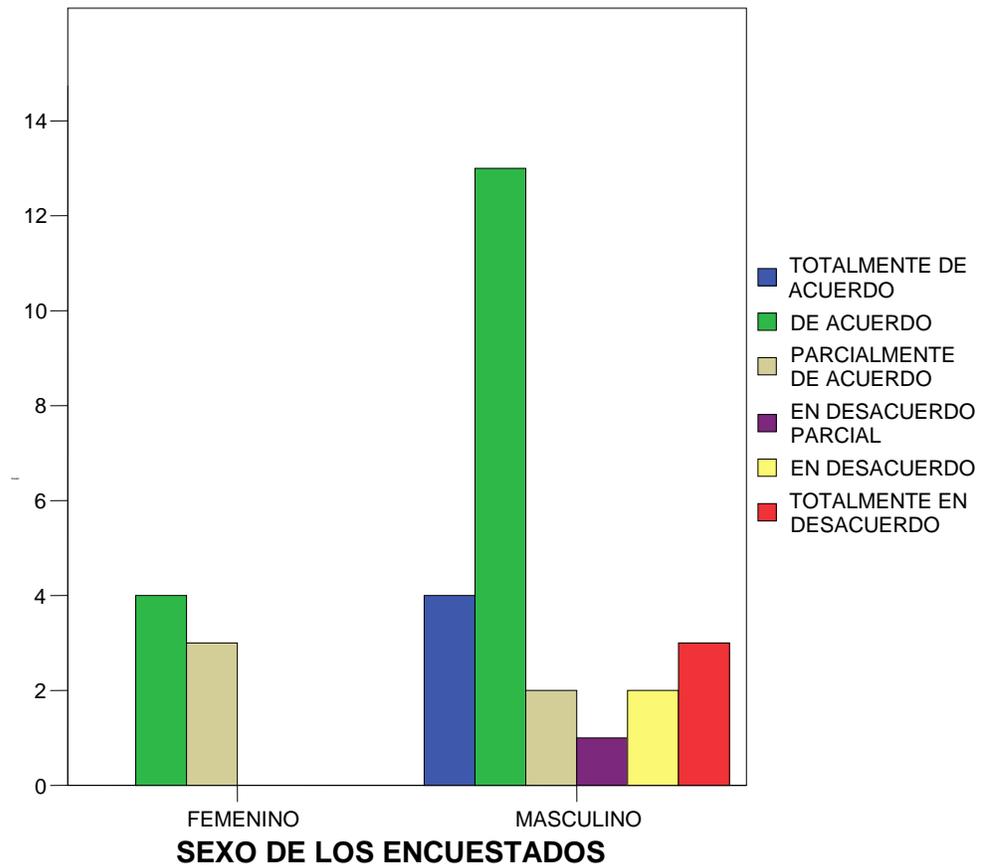
Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.



Y el resultado es toma de decisiones de manera democrática escuchando por parte del jefe lo sugerido y si lo considera oportuno, lo aplica.

## GRAFICA 27

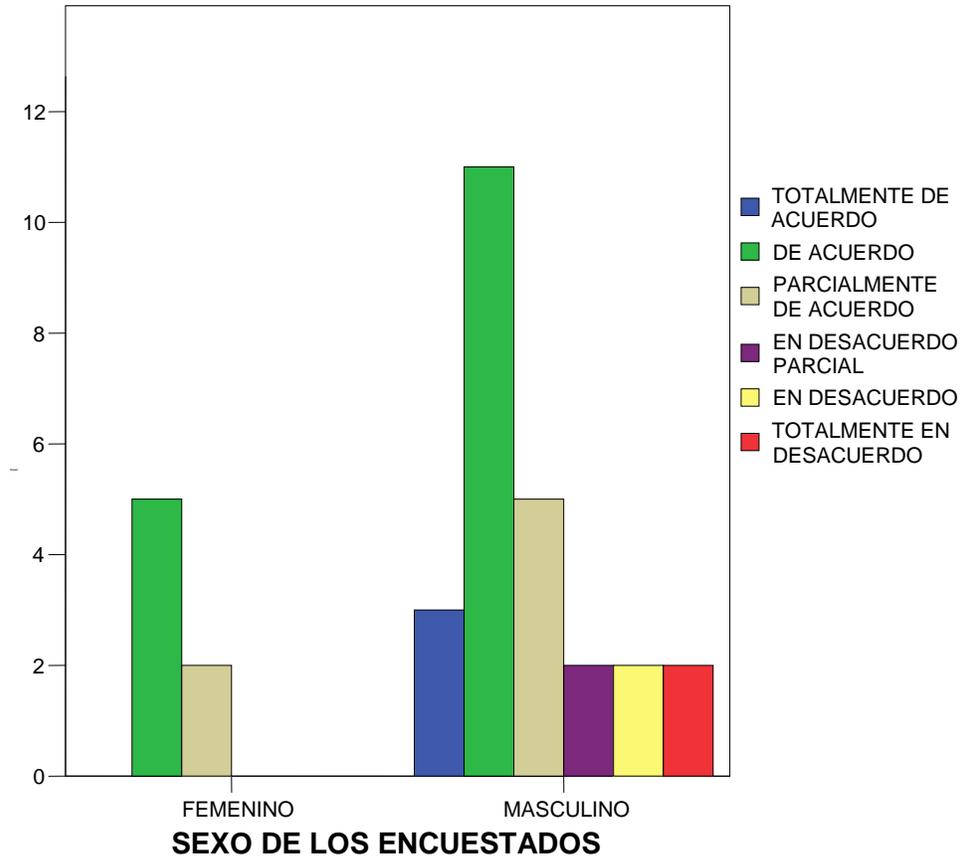
Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.



Ambos sexos están satisfechos con la forma de trabajar de sus jefes.

## GRAFICA 28

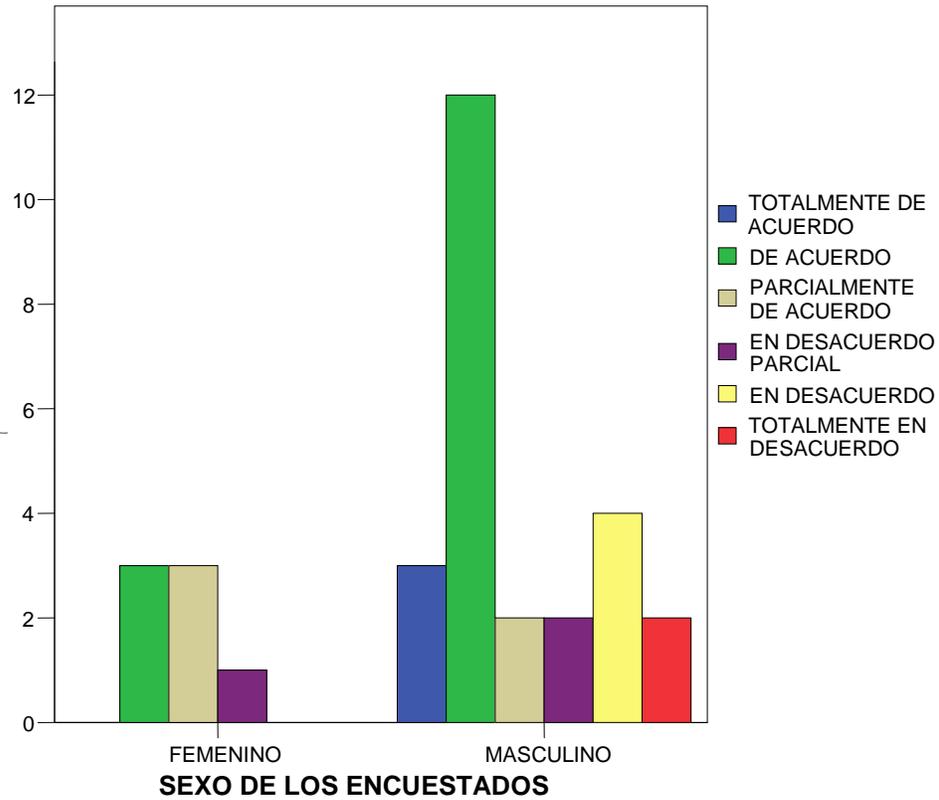
Siento confianza con mi jefe.



El factor confianza es positivo en gran medida, sin embargo hay que tener cuidado en los puntos débiles.

## GRAFICA 29

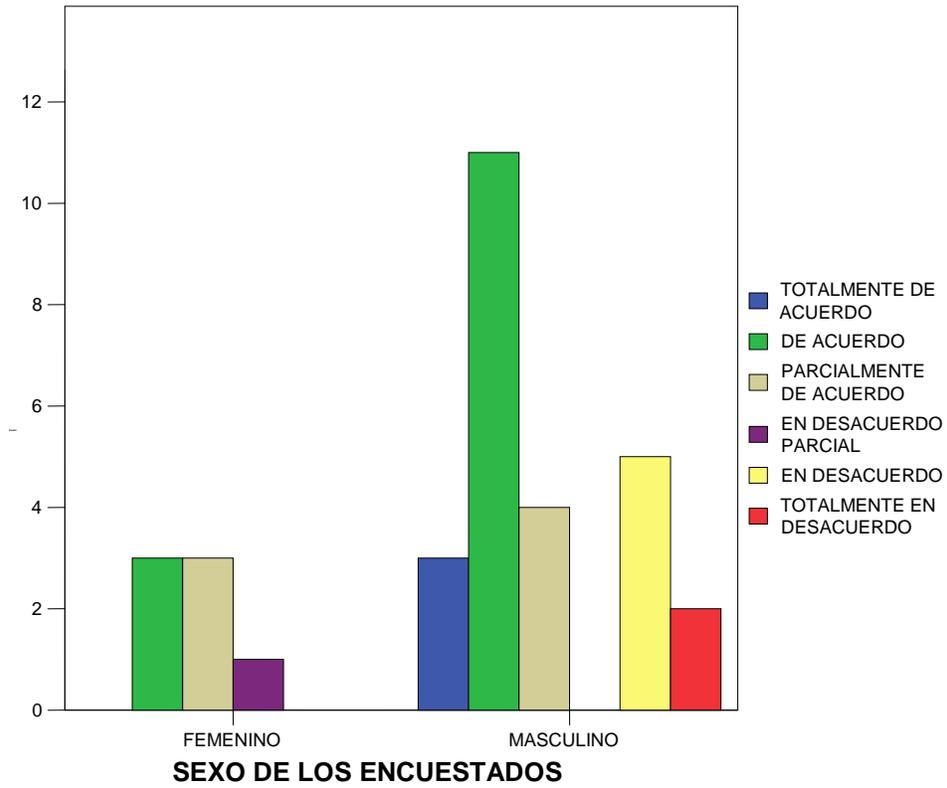
Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.



Hay apoyo por parte del jefe en la realización laboral y en sus requerimientos.

### GRAFICA 30

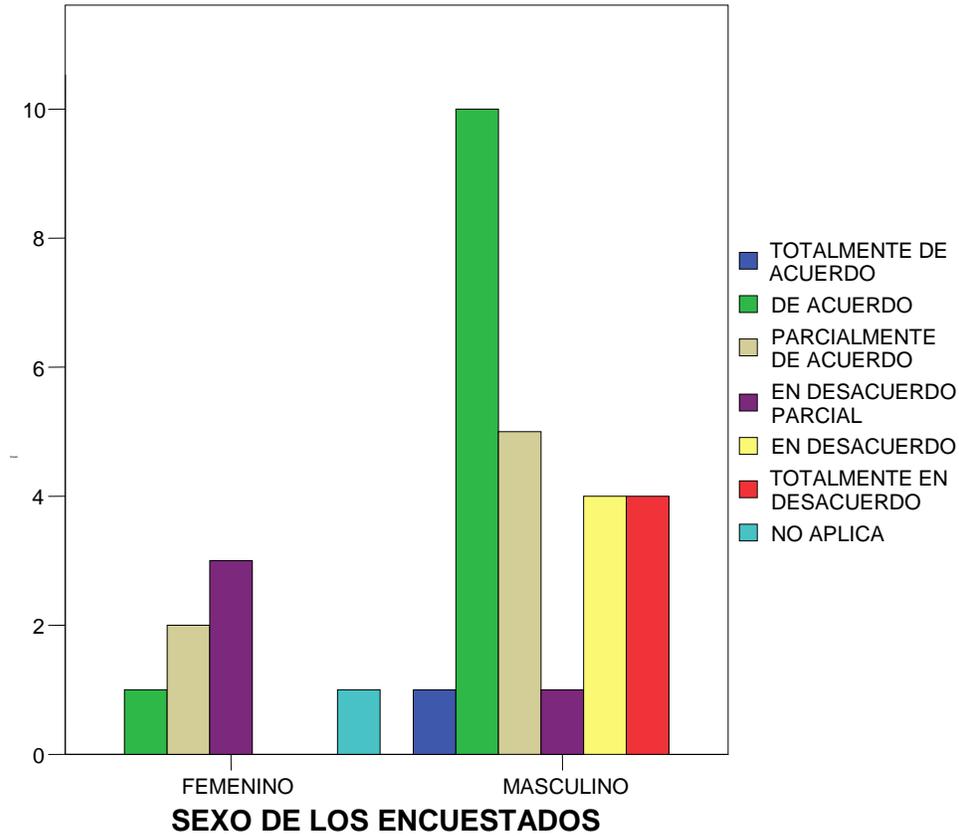
Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.



Existe una buena comunicación en relación al cumplimiento de metas.

### GRAFICA 31

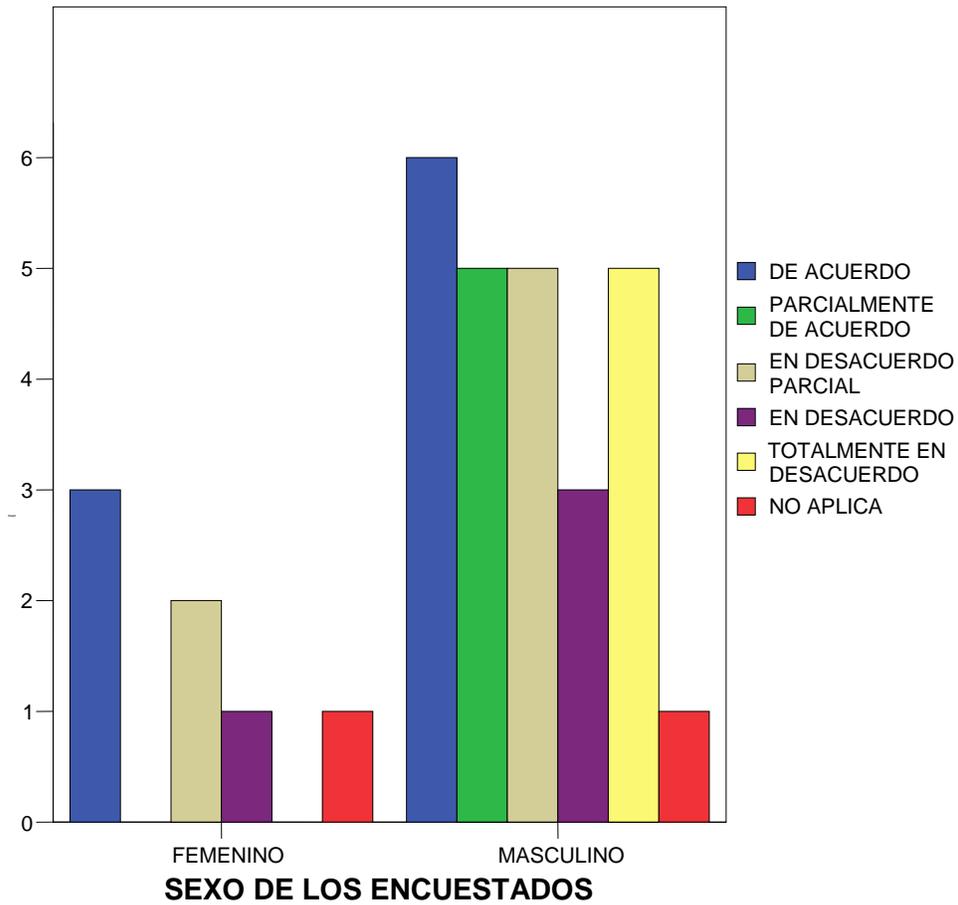
Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.



Las mujeres consideran que no hay una comunicación en cuanto a dónde debo llegar en mi labor. Los hombres si tienen comunicación, claro que esto en algunos puestos, porque en los de mayor rotación es a veces imposible tenerla.

### GRAFICA 32

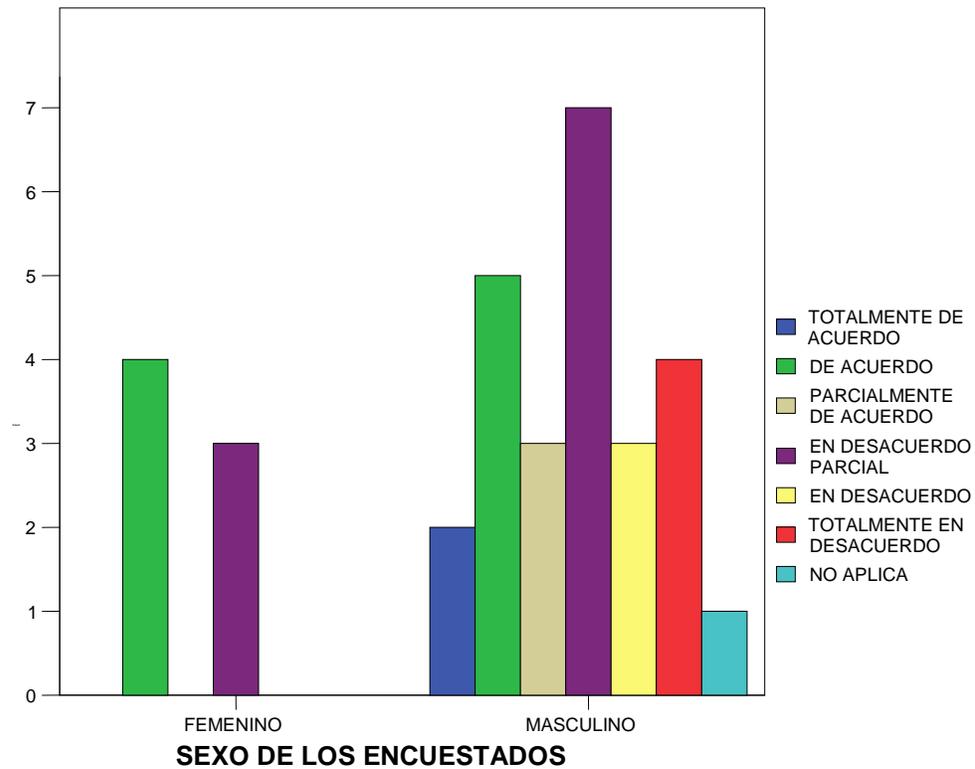
Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.



Deberá existir una retroalimentación más eficaz para con los trabajadores, ya que la mitad no consideran estar de acuerdo.

### GRAFICA 33

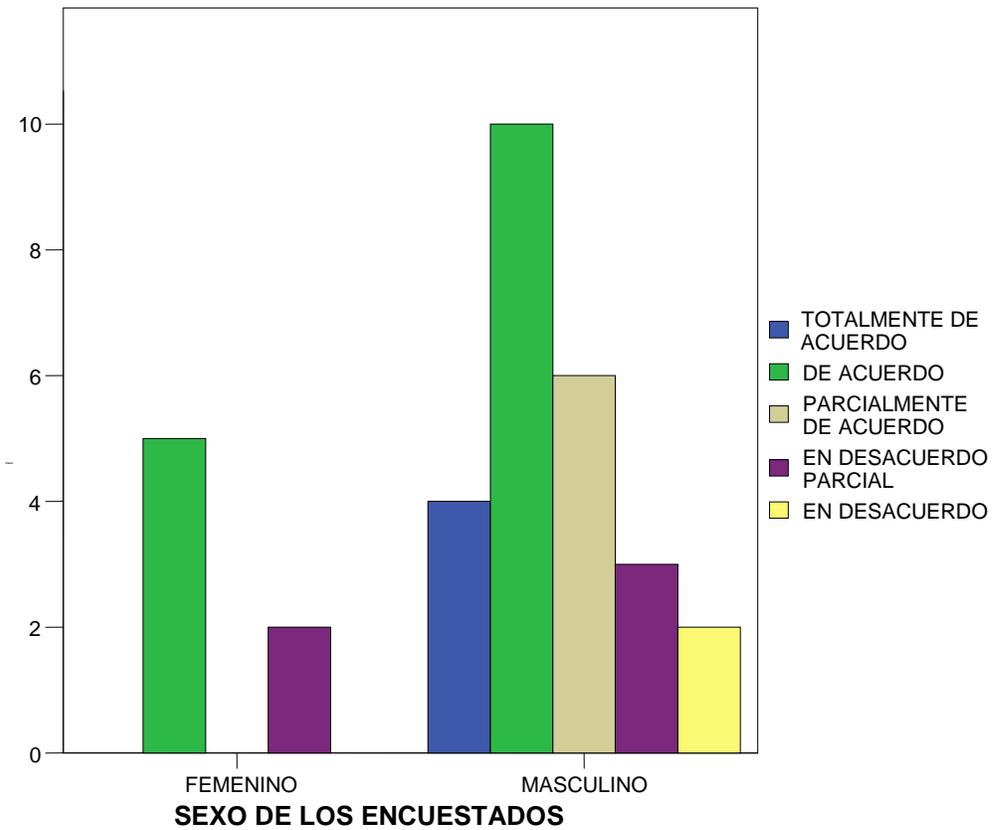
La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.



Deberán considerarse siempre tanto las cosas buenas como las malas ya que si no, es imposible un equilibrio laboral.

### GRAFICA 34

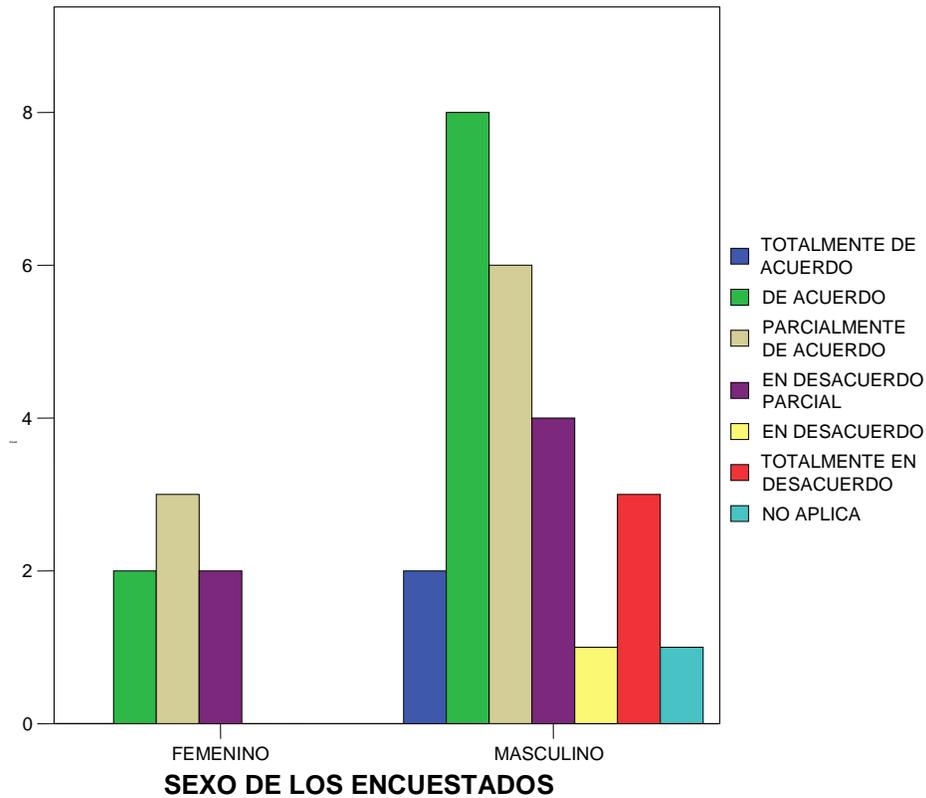
La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.



Sí es buena pero deberá como se mencionó en la gráfica anterior, tomar en cuenta todos los aspectos.

### GRAFICA 35

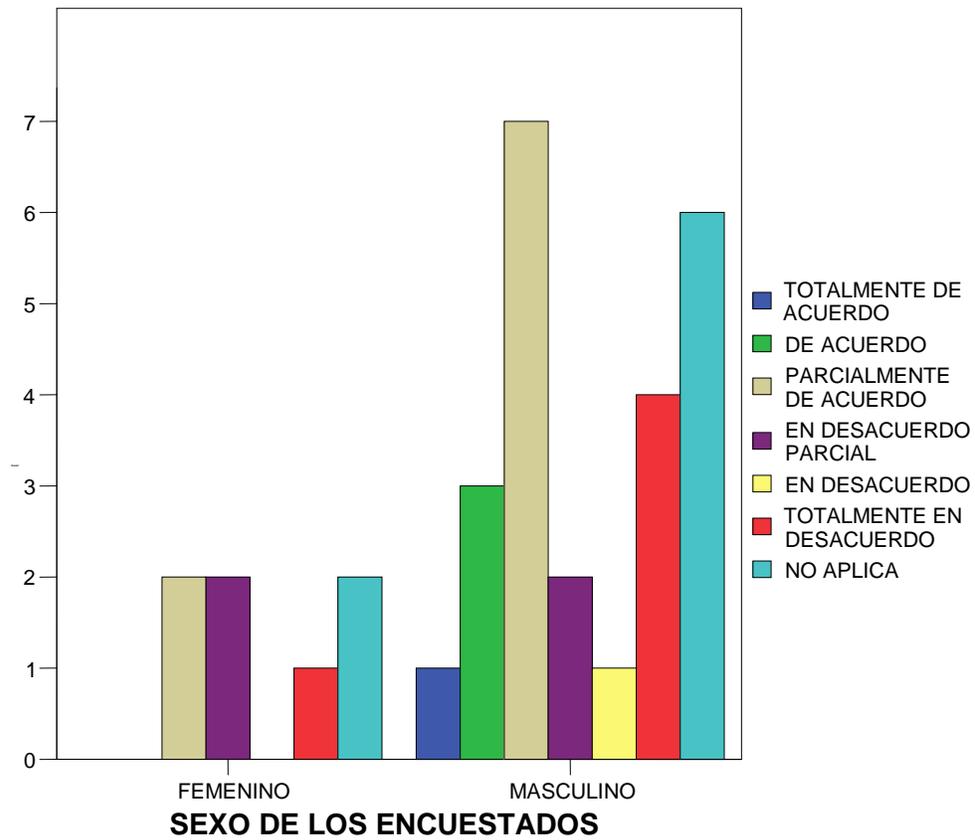
La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.



Lo mejor aquí es considerar que cuando surja ésta, se de en tiempo y forma no desfasado porque si debiera existir corrección en tiempo se puede, pero después es difícil.

### GRAFICA 36

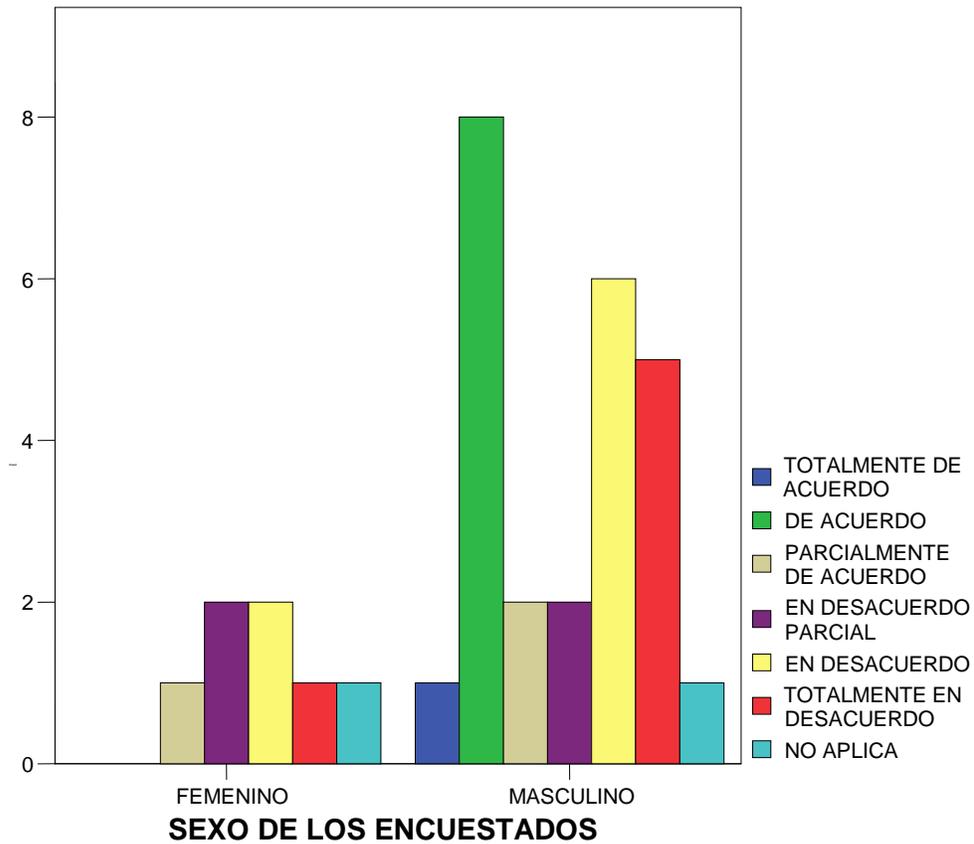
El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona, o nunca hay.



Se deberá buscar otro instrumento para medir que el desempeño sea equitativo en todos los puestos.

### GRAFICA 37

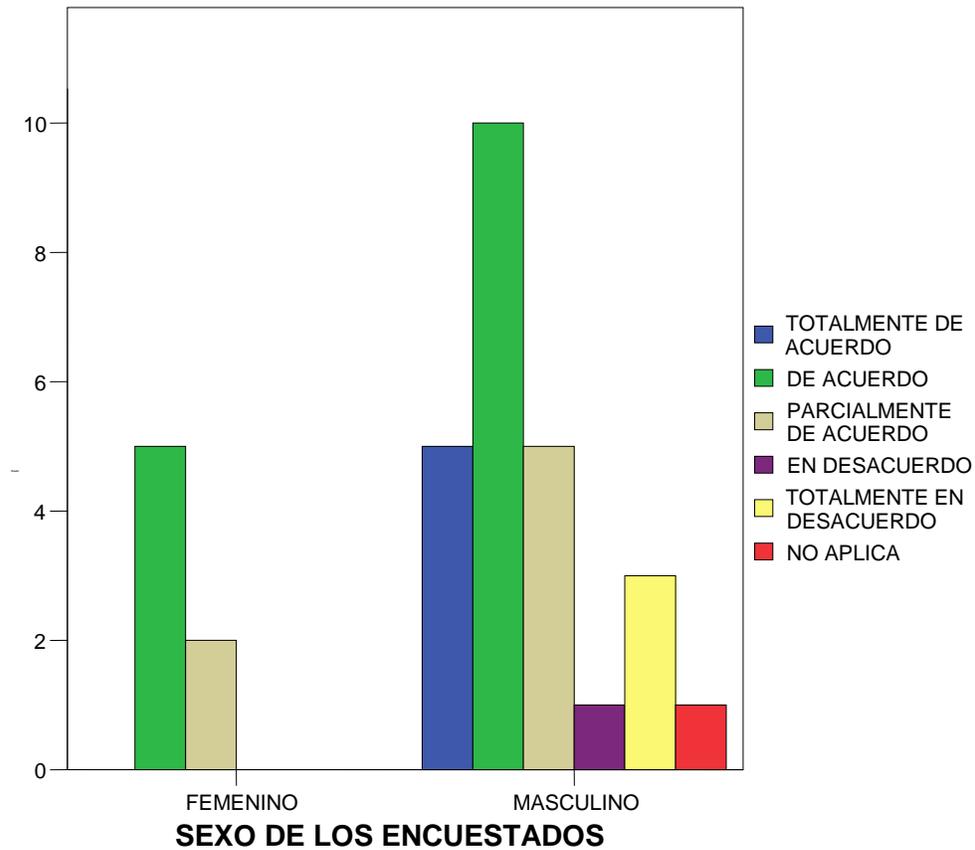
Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aún cuando por causas ajenas no se alcancen los objetivos deseados.



Una gran parte lo siente positivo, pero para la mayoría no es importante la retroalimentación ni la comunicación positiva y negativa.

### GRAFICA 38

Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.



De manera general si consideran flexibilidad y comprensión.

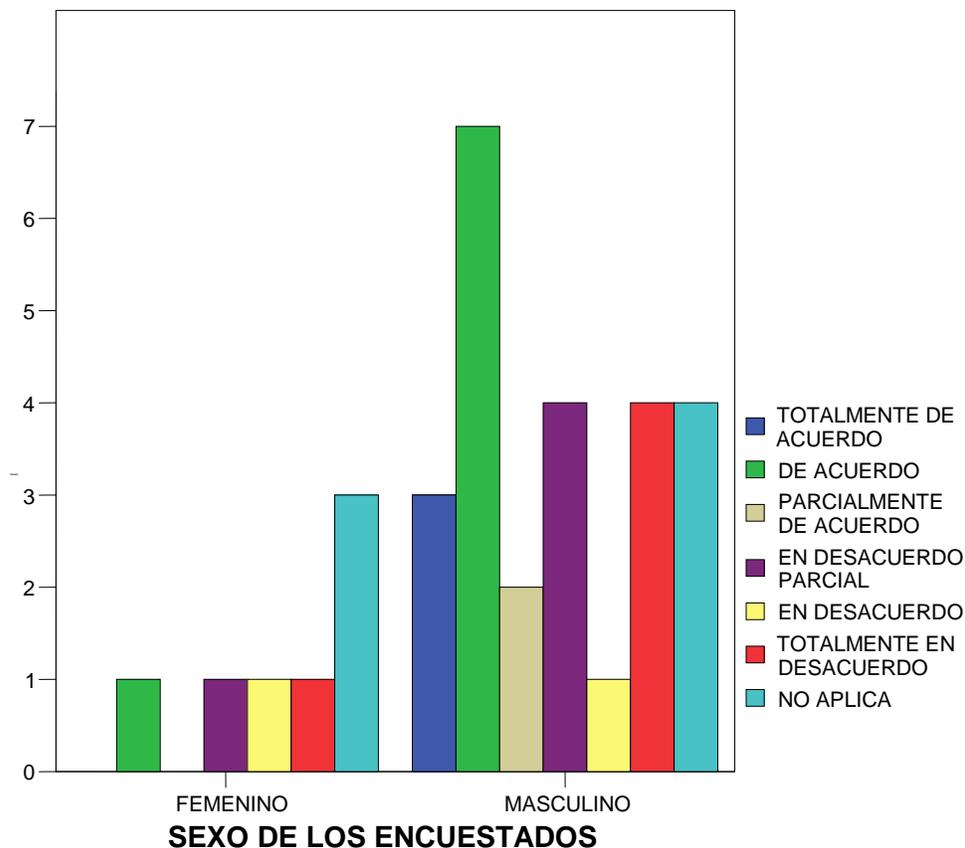
En conclusión el liderazgo es bueno, pero no han logrado una buena comunicación formal con sus trabajadores. Ellos necesitan saber si realizaron bien o mal su trabajo y el por qué, y de ésta manera en conjunto busquen soluciones para seguir mejorando y evitar los errores.

## FACTOR: LA ORGANIZACIÓN, MOTIVACION Y COMUNICACIÓN

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa. Este factor se ve influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado. además del hecho de enviar y recibir la información dentro de la organización, incluyendo la comunicación interna, las relaciones humanas, etc.

### GRAFICA 39

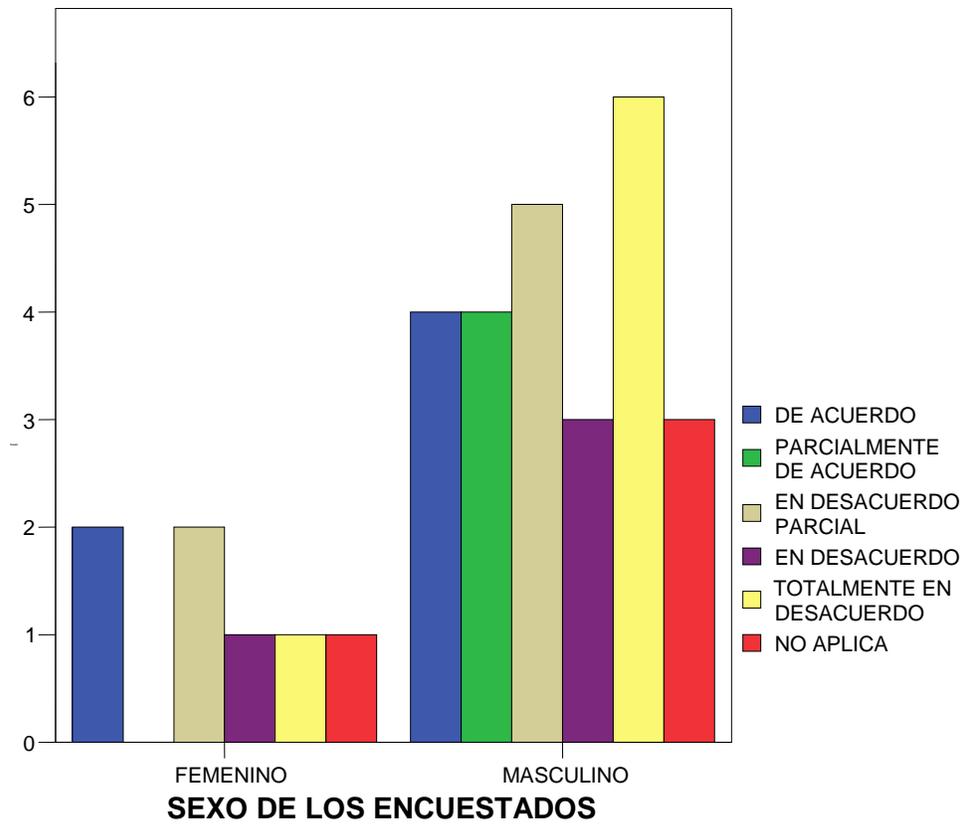
Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.



No se ve una motivación muy fuerte en las estrategias de motivación y acercamiento en el ámbito informal.

## GRAFICA 40

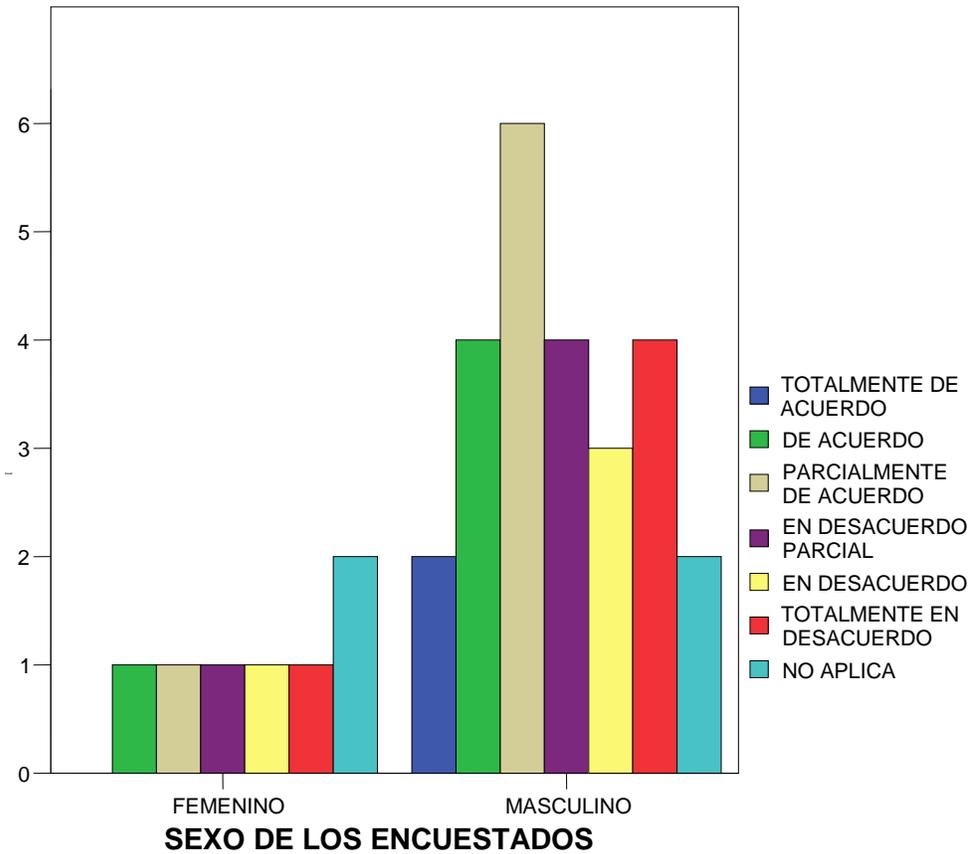
La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir actividades de desarrollo para mí.



Existe falta de compromiso con el crecimiento y desarrollo laboral de los trabajadores por parte de la Dirección.

### GRAFICA 41

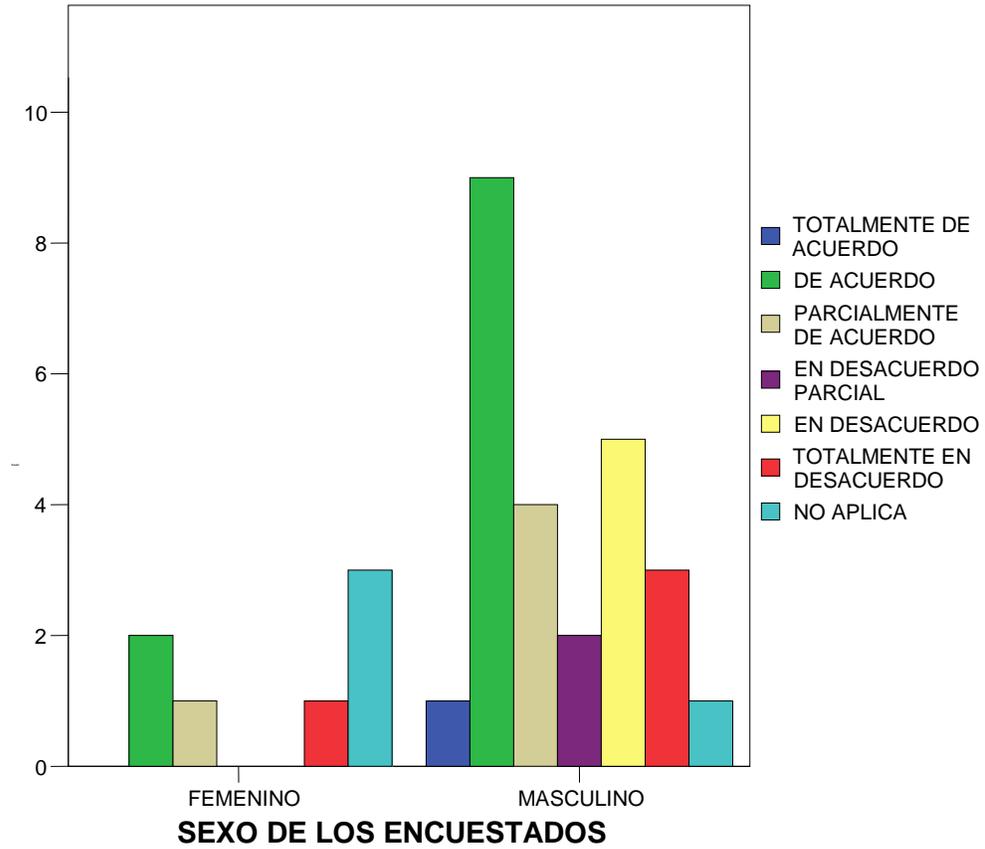
Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.



No hay una estabilidad laboral muy fuerte por lo mismo de la gráfica anterior.

## GRAFICA 42

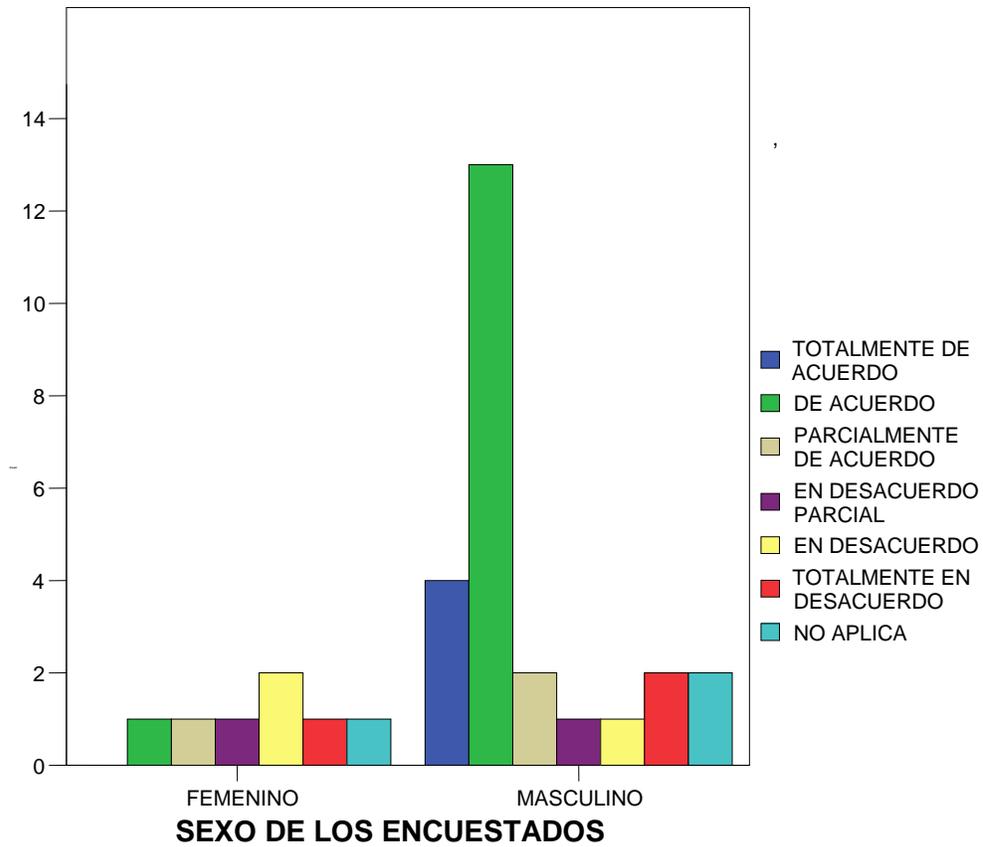
Las promociones se dan a quien se las merece.



Cuando existen al parecer son justos.

### GRAFICA 43

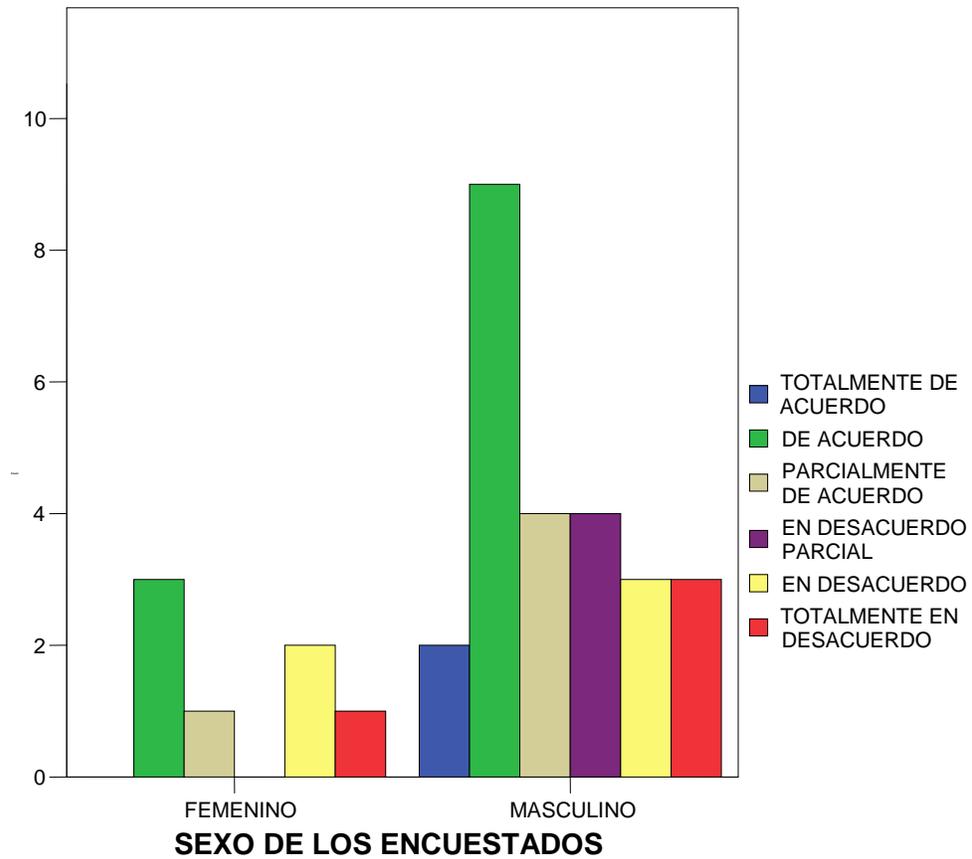
Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.



Esto depende del puesto que se encuentre vacante, si es administrativo se busca fuera de la empresa. Pero es mas fácil llenar uno que sea operativo con otros.

## GRAFICA 44

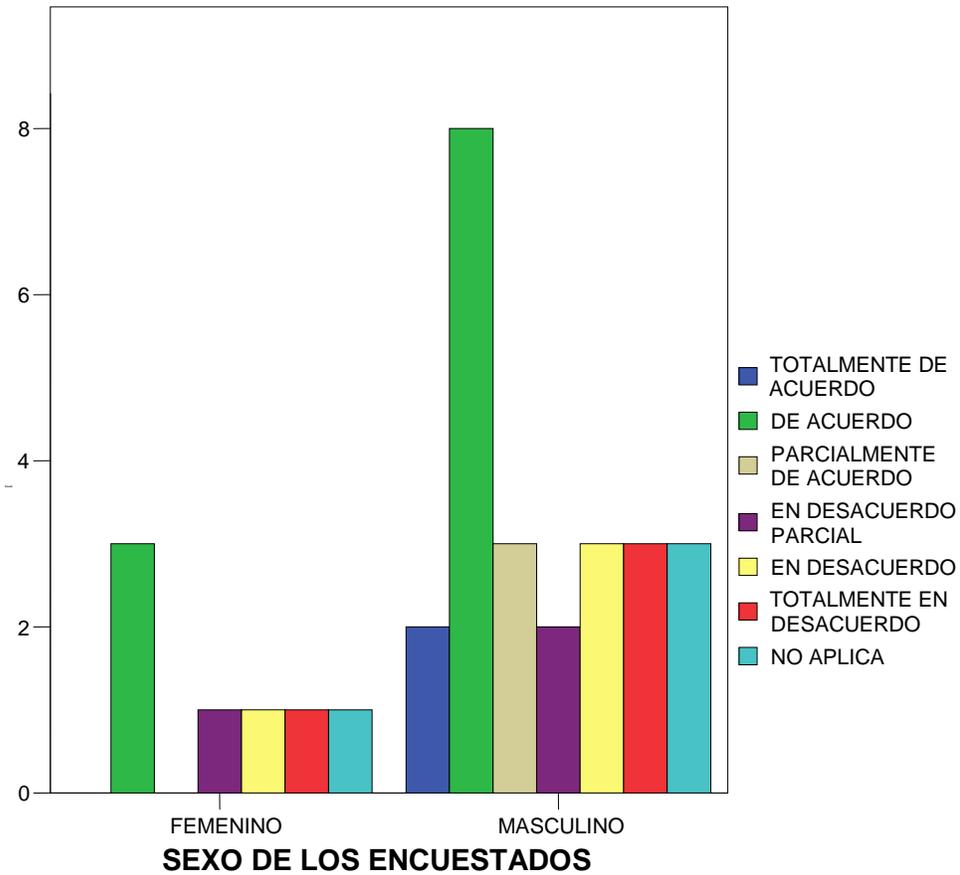
No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.



Existe lealtad con la organización por parte de los trabajadores.

## GRAFICA 45

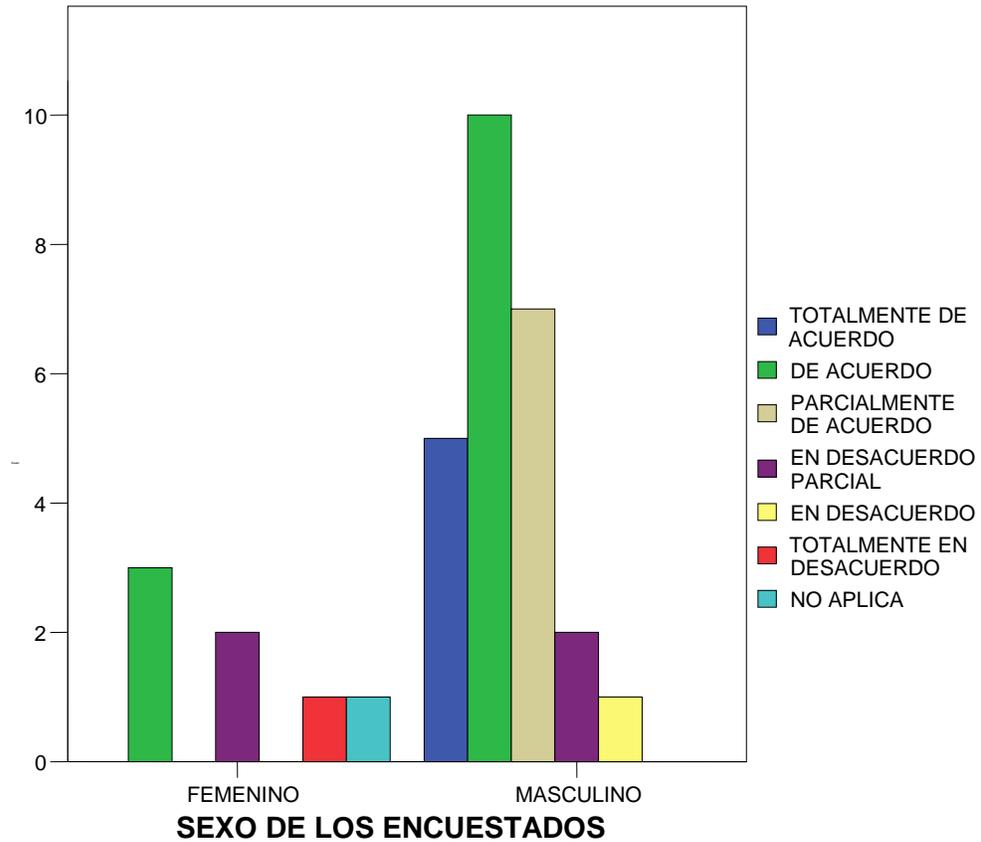
Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.



No hay una democracia total, sin embargo como vimos arriba sí se toman en cuenta las opiniones.

## GRAFICA 46

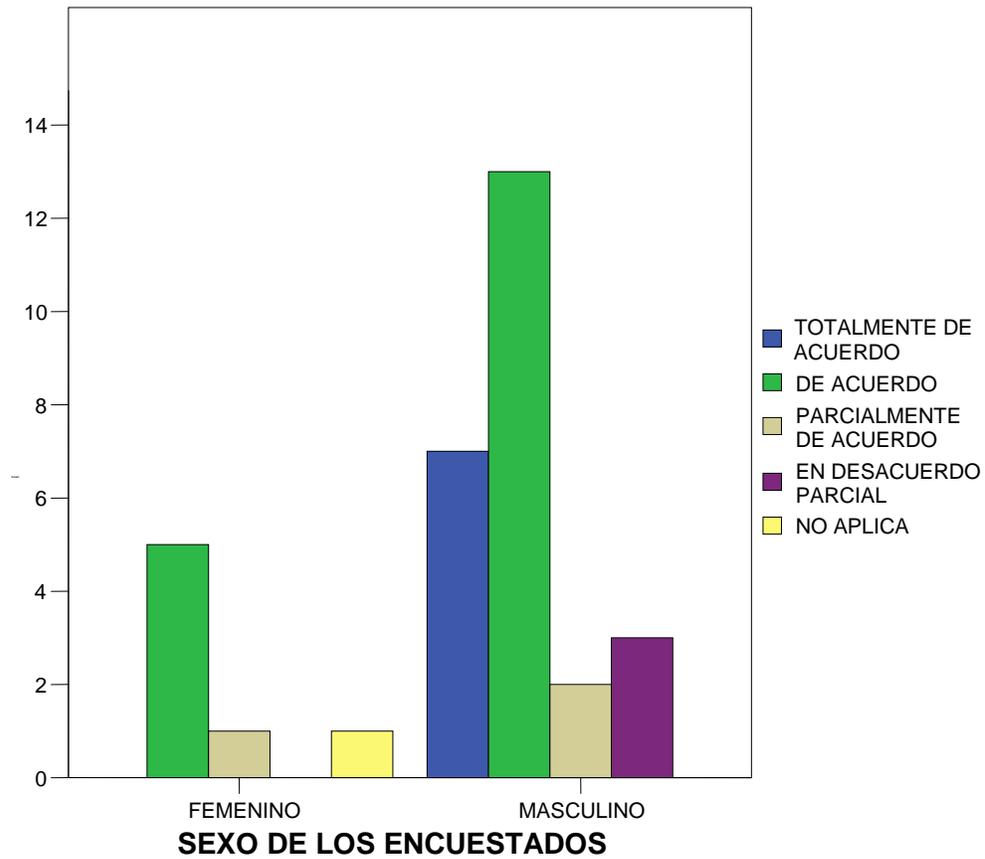
Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.



Al llegar a la meta, los trabajadores sí buscan el beneficio de todos, y al mismo tiempo se motivan.

## GRAFICA 47

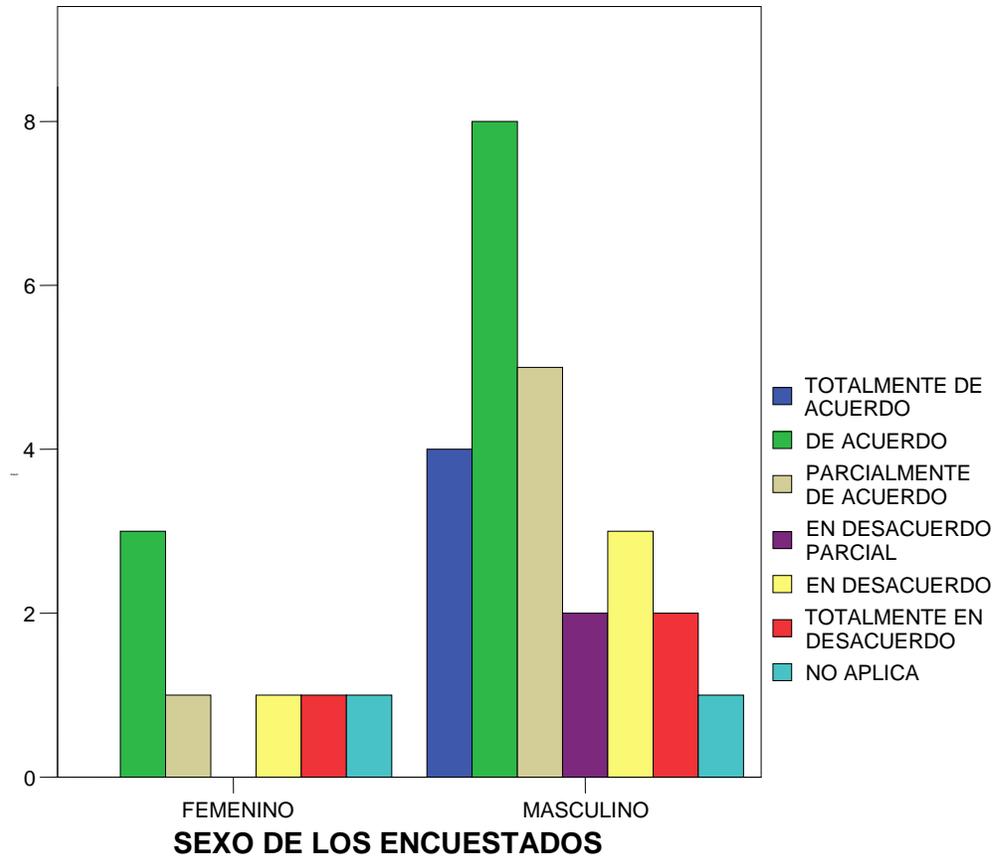
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.



La mayoría se siente comprometida con el cumplimiento de las metas establecidas para cada periodo.

### GRAFICA 48

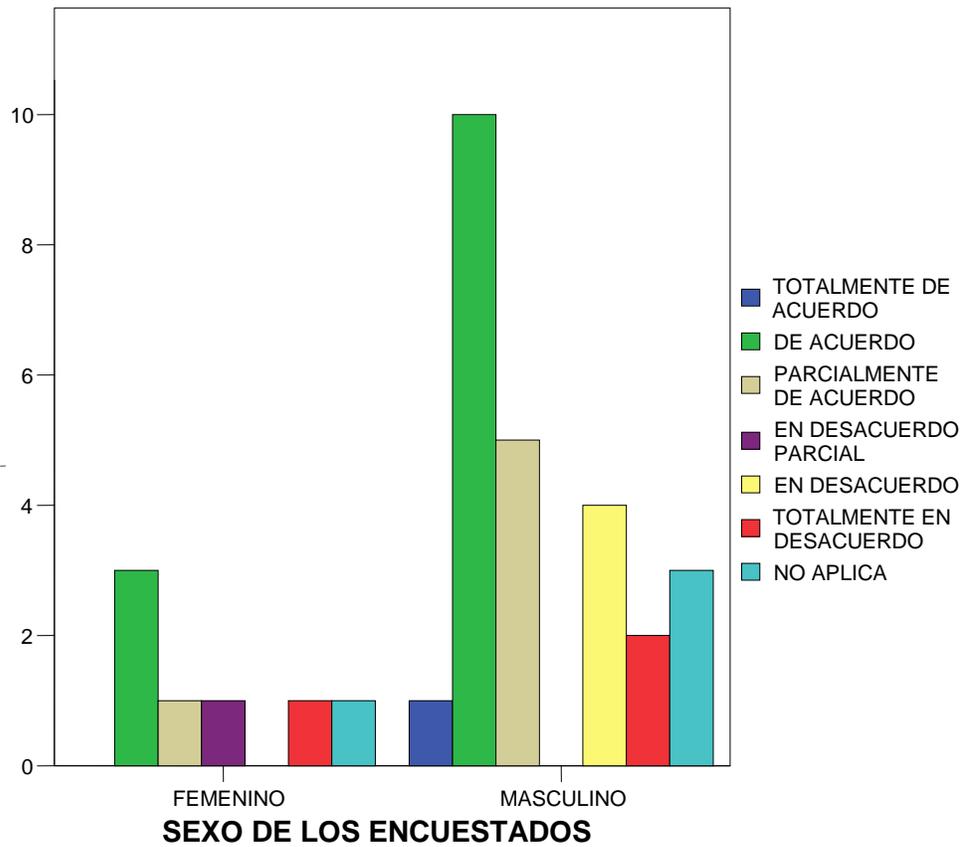
La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.



El trabajador se siente identificado con la dirección, misión y empresa.

## GRAFICA 49

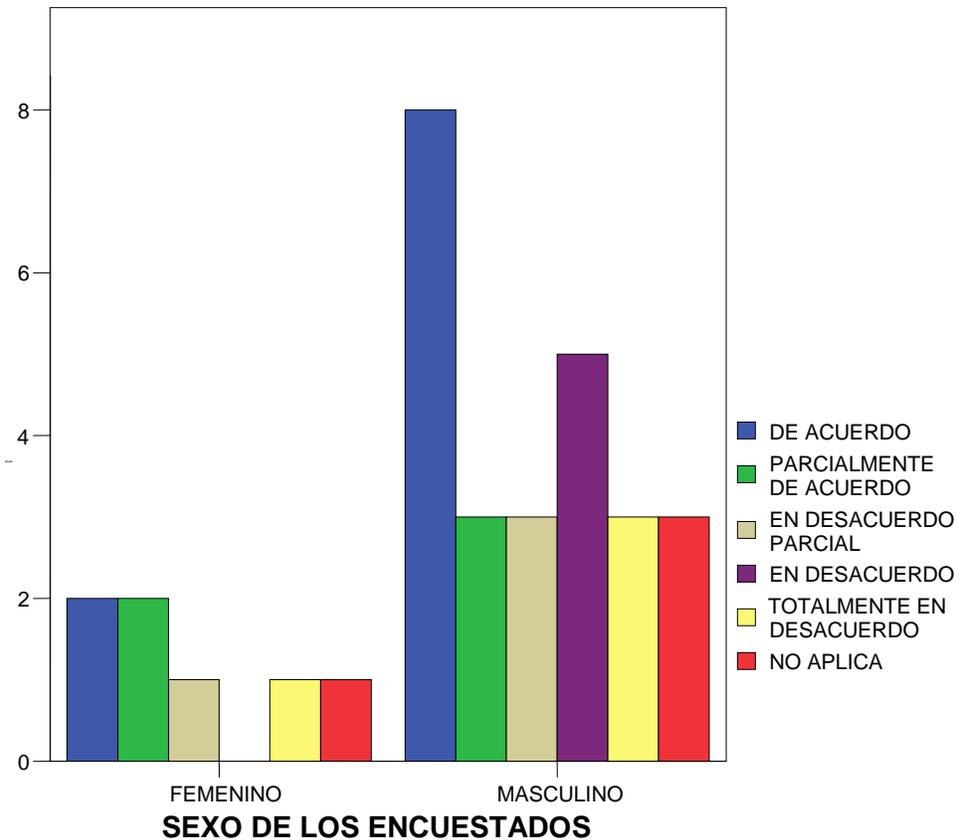
Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.



La mayoría se comunica y se apoya entre sí para lograr el cumplimiento de estos.

## GRAFICA 50

Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.



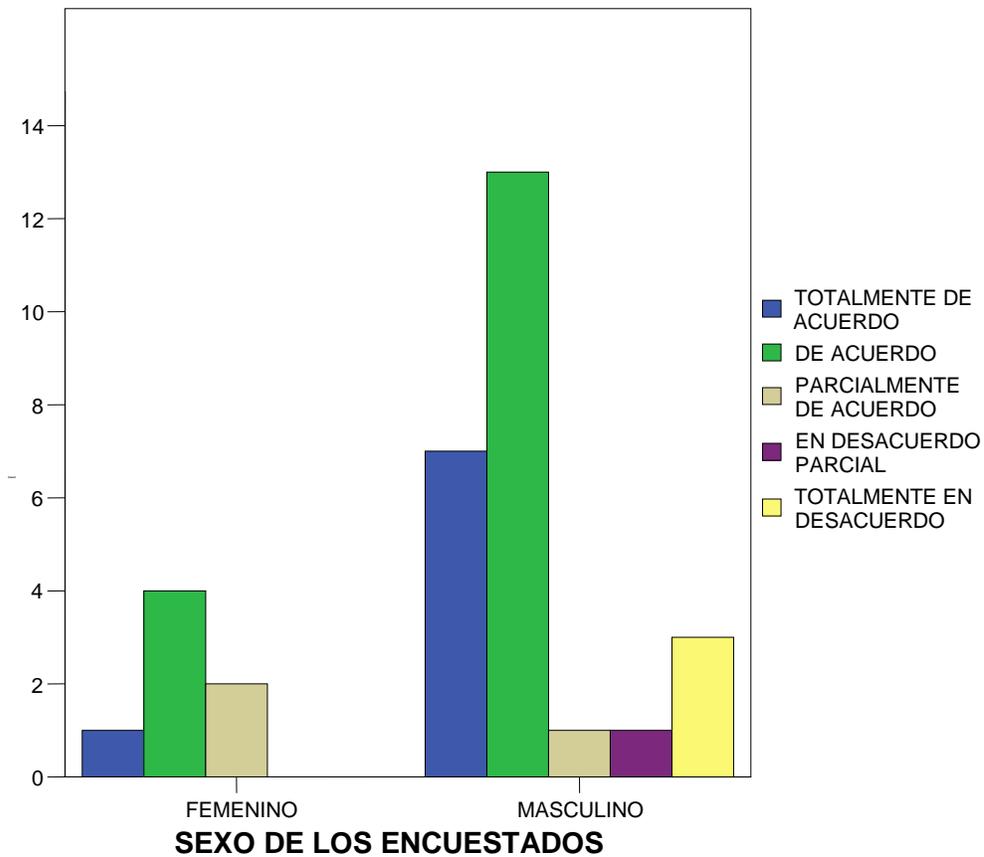
Concluyendo en este punto existe compromiso y lealtad por parte de los trabajadores, y a pesar de existir rotación en la empresa, ésta busca cubrir los requerimientos dentro de la misma. También debe mejorar la comunicación y poner en claro las metas; él quien, cómo, para qué y cuándo lograrlas.

## FACTOR: COMPROMISO, IDENTIFICACION CON LA EMPRESA

Se refiere a que tanto un empleado se identifica y se siente comprometido con la empresa para la cual trabaja. Es “que tan puesta tiene la camiseta” y si tiene sentido de pertenencia a ésta.

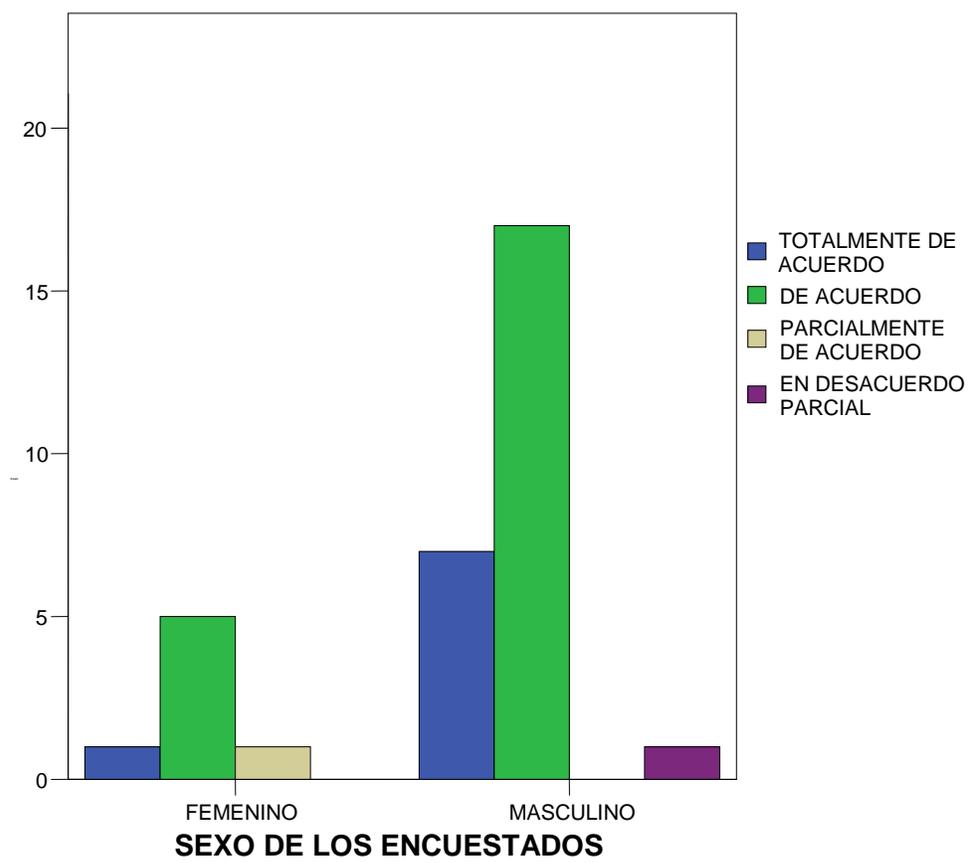
### GRAFICA 51

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.



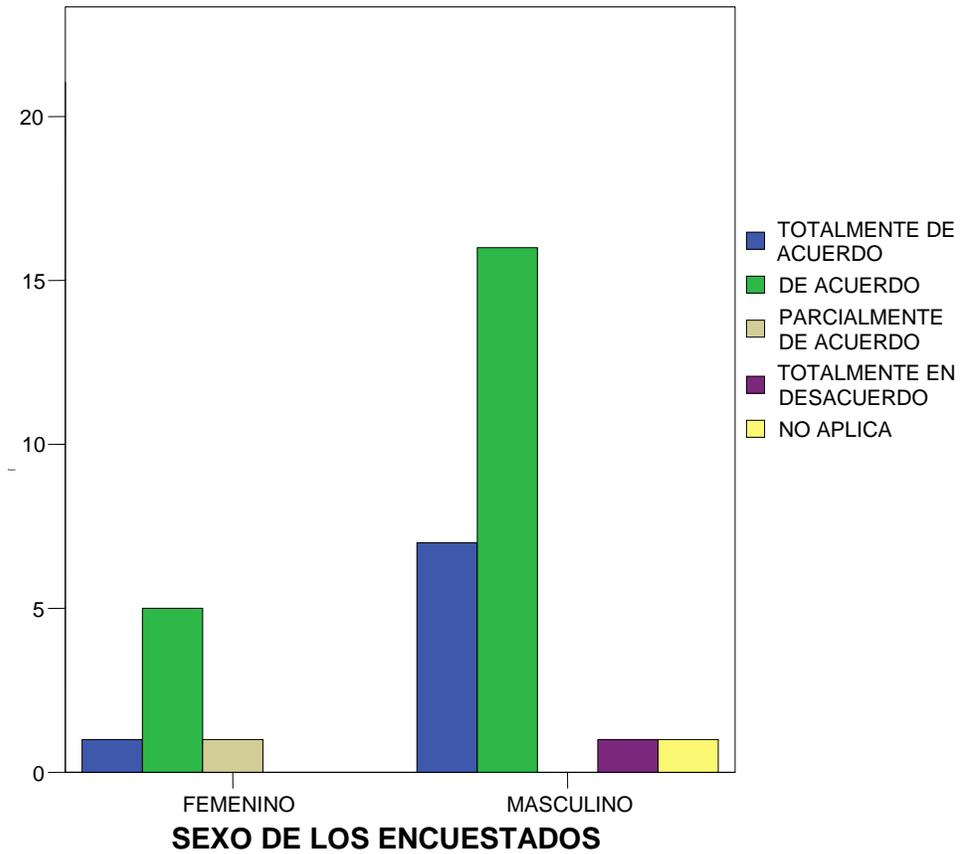
## GRAFICA 52

Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.



### GRAFICA 53

Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.



Al final vemos que los trabajadores están satisfechos con lo que hacen, sí buscan una permanencia y crecimiento, creen en su organización y divulgan esto con sus conocidos.

## 4.2 CUESTIONARIO

Si usted fuera Directivo, que haría para mejorar el desempeño de la organización?

Esta pregunta no era obligatoria. Aun así, fue contestada por 5 de las 18 mujeres que contestaron este cuestionario. Las respuestas fueron las siguientes:

1. Realizar círculos de calidad para que todos los empleados de la organización plantearan sus ideas y de esta manera tomar en consideración las que beneficiarían a la organización. Ejecutivo de Ventas, 27 años.
2. Implementaría algún medio electrónico para agilizar algunas operaciones contables. Contador Público, 27 años.
3. Delegaría responsabilidades a personas adecuadas para ello. Auxiliar Contable, 34 años.
4. Definiría e identificaría los puntos débiles de cada área de la empresa para establecer estrategias de mejoramiento. Auxiliar Contable, 28 años.
5. Delegaría más responsabilidad y autoridad en las diferentes acciones que se realizan para reforzar los puestos. Puesto Administrativo, 26 años.

También fue contestada por 5 de 36 hombres a los que se les aplicó el cuestionario:

1. Platicar con los trabajadores, saber sus inquietudes y necesidades para que estén en acuerdo con sus labores y trabajen mejor. Ayudante General, 35 años.
2. Mantendría o pondría reglas más estrictas para que haya orden entre los trabajadores de la empresa. Ayudante de Supervisor, 26 años.
3. Tener más contacto con mi equipo de trabajo. Supervisor, 32 años.
4. Escuchar a los trabajadores y resolver problemas internos, de oficina e interpersonales. Encargado de Mantenimiento, 42 años.
5. Establecer estrategias de competitividad con planes de trabajo adecuados en tiempo y forma; además de incentivar de alguna manera a aquellas personas que colaboren al logro de la producción requerida o hagan mejoras a la organización. Operador de Maquina, 26 años.

Algún otro comentario que quisiera compartir:

Se dejó abierta, la contestaron 3 hombres y 0 mujeres.

1. En el área de vaso, hacer un plan de producción mensual manteniendo un stock mínimo y máximo de vaso de las diferentes medidas y así evitar constantes cambios que reducen la productividad de los equipos. Operador de Maquina, 26 años.
2. Se siga apoyando al trabajador. Ayudante, 30 años.
3. Este cuestionario toca puntos importantes de la organización. Obrero, 22 años.

### 4.3 CONCLUSION

A través de éste trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional de esta empresa plástica, concluyo lo siguiente:

- ❖ Los trabajadores tienen claramente definidas las funciones de su puesto y sus responsabilidades, éstos se desempeñan en tiempo y forma para cumplir con su labor sin hacer un esfuerzo adicional o que consideren retador para ellos ya que tienen las competencias necesarias que el puesto requiere para realizarlo o bien, la flexibilidad de cómo hacer su trabajo para llegar a los mejores resultados, dando la empresa las facilidades para su realización considerando la retribución económica que reciben por ello justa.
- ❖ En cuanto a las instalaciones físicas, los materiales de trabajo, el área en la que se desarrollan las actividades son en la mayoría perfectamente acordes con las necesidades de los trabajadores y por consecuencia no presentan problemas en el desempeño laboral. Es importante tomar en cuenta que el elemento humano que se dedica al área de ventas es el que está en desacuerdo por las diferentes situaciones a las que se enfrenta en su labor
- ❖ En la investigación de campo observe diversas situaciones que han provocado quedar mal con los clientes: distracción en el momento de recibir una orden o tomar un pedido, falta de compromiso al asumir su responsabilidad entre ellos, olvido de dar un seguimiento a los clientes o corroborar pedidos antes de su entrega.
- ❖ En conclusion vemos que el desempenno laboral, el trabajo en equipo, la capacitcion y el acceso a informacion son un factor importante para que en ésta organización se cumplan las metas que el cliente necesita.
- ❖ Finalmente, se concluye que el liderazgo es bueno, vemos que los trabajadores están satisfechos y les gusta lo que hacen, sí buscan una permanencia y crecimiento dentro de la empresa, se sienten comprometidos, se identifican y creen en su organización, tienen lealtad hacia ella, divulgando esto entre sus conocidos, o sea “tienen bien puesta la camiseta de la empresa”.

#### 4.4 RECOMENDACIÓN

Acciones para mejorar el desempeño de la organización:

1. Se deberá buscar otro instrumento para medir que el desempeño sea equitativo en todos los puestos valorando los esfuerzos y aportaciones en su trabajo y que sea percibido como tal.
2. Establecer estrategias de competitividad con planes de trabajo adecuados en tiempo y forma, aún cuando por causas ajenas no se alcancen los objetivos deseados.
3. Que haya mas estrategias de motivación y acercamiento en el ámbito informal haciendo eventos para que haya mas convivencia entre el personal de la empresa.
4. Debe mejorar la comunicación, la divulgación de información y poner en claro las metas; él quien, cómo, para qué y cuándo lograrlas.
5. Realizar círculos de calidad para que todos los empleados de la organización plantearan sus ideas y de esta manera tomar en consideración las que beneficiarían a la organización. sin importar el area de trabajo o el sexo. Dando además retroalimentación positiva y negativa y de esta manera buscar soluciones conjuntamente para que sigan mejorando y evitar los errores.
6. Definiría e identificaría los puntos débiles de cada área de la empresa para establecer estrategias de mejoramiento y pondría reglas más estrictas para que haya orden entre los trabajadores de la empresa ya que nos dimos cuenta de que hay poco respeto entre el personal.
7. Mantendría el buen liderazgo, la comunicación, los bonos y las recompensas que hay en la empresa.

## 4.5 BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". 5ta. Edición. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". Decima Edición. México. Editorial Pearson Education.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". 5ta. Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Andrew J. DuBrin. (2000). "Fundamentos de Administración". 5ta. Edición México. Editorial McGraw Hill.
- Goncalves, Alexis. (2000). "Fundamentos del Clima Organizacional". Sociedad Latinoamericana para La Calidad (SLC).
- Barajas, Jorge. (1990). "Introducción a la Administración". México: Editorial Trillas, S.A.
- Dessler, Gary. (1998). "Administración". México. Editorial McGraw Hill.
- Fraunhofer, Thompson, Stephen. (2003) "Cultura Organizacional". España. Editorial Paidós.
- Dessler, Gary (1996). "Administración del Personal". México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. (1999) "Comportamiento Organizacional". México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). "Administración de Recursos Humanos". 6ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- Brunet Luc. (2000). "El Clima de Trabajo en Las Organizaciones". 5ta. Edición. México. Editorial Trillas.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. (1994). "La Comunicación. Función Básica de Las Relaciones Publicas". España. Editorial Trillas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly J. H. (1994). "Las Organizaciones". Estados Unidos. Editorial Addison-Wesley Iberoamerica

## 4.6 GLOSARIO

### Descripción de Términos Centrales

**Organización.** Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

**Cultura organizacional.** Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

**Clima organizacional.** Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

**Recursos.** Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

#### 1. Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. *Instalaciones:* edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. ( empresa ).
- b. *Materia prima:* materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. ( producto ).

#### 2. Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.

- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

### 3. *Recursos Humanos:*

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos.
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

### 4. *Recursos Financieros:*

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, ( bonos ).

***El capital humano.*** Constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

***Misión.*** Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

**Visión.** La idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

**Filosofía.** La filosofía es el conjunto de razonamientos teóricos sobre los fundamentos del conocimiento, pensamiento y acciones humanas.

**Incentivos.** Remuneración pagada al empleado una vez que haya alcanzado los objetivos marcados por la compañía.

**Objetivos.** Declaración mensurable de lo que se va a lograr en un plazo determinado

**Creencias.** Una creencia es un modelo habitualmente basado en la fe creado por la mente idealizándose generalmente en la interpretación de un contenido cognoscitivo o de un hecho (abstracto o concreto) de los cuales se desconoce demostración absoluta o no se exige una justificación o fundamento racional

**Valores.** Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. Relacionados directamente con la filosofía, las creencias y la cultura organizacional.

**Sistema de incentivos.** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.

**Meta.** Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. El objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué”.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).** Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres,

Sexo:

Edad:

Puesto:

#### **SOBRE MI TRABAJO**

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me gusta mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al buen desarrollo de trabajo e información.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Los elementos de la fábrica, me permiten **en mi departamento**, facilitan el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de mi organización

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Mi jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

## **SOBRE LIDERAZGO**

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Siento confianza con mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona, o nunca hay.

TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseados.

TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir actividades de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Las promociones se dan a quien se las merece.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **EN GENERAL**

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!