



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**"QUE INFLUENCIA TIENE EL CLIMA
LABORAL SOBRE EL INDICE DE
PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL RAMO ALIMENTICIO EN LA
ZONA DE IZTAPALAPA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO

**LICENCIADO
EN
ADMINISTRACION**

PRESENTA:

OFELIA JIMENEZ GUTIERREZ

ASESOR DE TESIS:

**LIC. ALMA PATRICIA ADUNA
MONDRAGON**

MEXICO, D.F. 1996

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**REPORTE DE LA INVESTIGACION REALIZADA
AL GRUPO CORPORATIVO " TECNICOS EN
ALIMENTACION " EN "LA BODEGA DEL
RESTAURANTE S. A. DE C.V.", DIVISION DE
CARNICOS Y LACTEOS.**

ELABORO:

JIMENEZ GUTIERREZ OFELIA. MATRICULA N° 88231014

ASESOR:

LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON.

INDICE

RESUMEN	06
----------------	-----------

CAPITULO I CLIMA LABORAL

1.1	Clima	07
1.2	Concepto de Clima Laboral	07
1.3	Elementos del Clima Organizacional	10
1.4	Teorías	20
1.5	Proceso Organizacional a Partir de su Estructura	28
1.6	Medición del Clima	29
1.7	Tipos de Clima	31
1.8	Conflictos Laborales	32
1.9	Modelos de Comportamiento Organizacional	33
1.10	Modificación del Clima Laboral	35
1.11	Diagnóstico	37

CAPITULO II ORIENTACION A LA TAREA

2.1	Definición de Orientación a la Tarea	49
2.2	Planeación de la Tarea	49
2.3	Características del Liderazgo dentro de la Tarea	40
2.4	Funciones del Liderazgo Orientadas al Objetivo de la Tarea	44
2.5	Estructuración del Trabajo	46
2.6	Técnicas de Estructuración del Trabajo	46
2.7	Modelo de las Características del Empleo	49
2.8	La Instrucción en el Trabajo	51

CAPITULO III PRODUCTIVIDAD

3.1	Productividad	53
3.2	El Entorno	53
3.3	Características Organizacionales	53
3.4	Características Laborales	54
3.5	Características Individuales	55
3.6	Variables de los Resultados	55

CAPITULO IV LA EMPRESA

4.1	Antecedentes	58
4.2	Técnicos en Alimentación	69
4.3	La Bodega del Restaurante	61

CAPITULO V METODOLOGIA

5.1	Planteamiento del Problema	68
5.2	Hipótesis	68
5.3	Definición Operacional de Variables	69
5.4	Instrumento de Medición	71
5.5	Escenario	76
5.6	Sujetos	76
5.7	Diseño de la Investigación	77
5.8	Procedimiento	78

RESULTADOS	79
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	82
CONCLUSIONES	86
SUGERENCIAS	87
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	90

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSO E HIJA:

**POR TODO EL APOYO Y CARÍÑO QUE
HE RECIBIDO POR PARTE DE ELLOS.**

A LA PROFESORA PATRICIA ADUNA MONDRAGON:

**POR LA ASESORIA QUE NOS BRINDO DURANTE
EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACION.**

AL ING. ARTURO VEGA :

**POR LAS FACILIDADES QUE NOS OTORGO
PARA REALIZAR UN ESTUDIO A LA EMPRESA
QUE TAN DIGNAMENTE REPRESENTA.**

RESUMEN

En la presente investigación tratamos de determinar si el clima laboral influye en el índice de productividad en una empresa mediana, del ramo alimenticio, en la zona Iztapalapa.

De acuerdo a la información obtenida sobre clima laboral no hay un parámetro exacto para definirlo, pero es uno de los aspectos más importantes que se presentan en una organización, el cual esta integrado por todo el personal que trabaja en la empresa ; el clima laboral se encuentra en todos los niveles.

Hay diferentes tipos de climas, y cada autor los define de diferentes maneras, sin embargo las características son las mismas.

El lugar donde realizamos nuestra investigación fue en el **GRUPO CORPORATIVO TÉCNICOS EN ALIMENTACIÓN** En la Empresa " La Bodega Del Restaurante, S.A. de C.V." Su giro es relacionado al corte, procesamiento, conservación y distribución de alimentos.

El instrumento utilizado es un cuestionario denominado Escala de Ambiente de trabajo (WES), el cual consta de noventa reactivos a contestar "falso" o "verdadero".

El cuestionario contempla tres dimensiones y diez subescalas, de las cuales nos correspondió investigar la subescala de orientación a la tarea.

Los resultados obtenidos en la investigación, indican que los trabajadores en general no perciben un clima de trabajo muy agradable, pero que están bien orientados a la tarea de acuerdo con las respuestas que nos dieron.

CAPITULO I

CLIMA LABORAL

CLIMA LABORAL

CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

El concepto de clima laboral es muy reciente ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960.

DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.

El clima percibido por un individuo esta influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo. por lo tanto podemos decir que:

"EL CLIMA CONSTITUYE LA PERSONALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y CONTRIBUYE A LA IMAGEN QUE ESTA PROYECTA A SUS EMPLEADOS E INCLUSO AL EXTERIOR."

Dos investigadores estadounidenses (James y Jones) han identificado en tres modos diferentes la problemática de identificación del clima organizacional los cuales han conducido a aceptaciones diferentes de dicho clima estos modos son los siguientes:

1.- Medida múltiple de los atributos de la organización

Considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización y son relativamente estables.

2.-Medidas perceptivas de los atributos individuales.

Representa una definición deductiva del clima organizacional que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones de los trabajadores y su grado de satisfacción, se puede decir; que esta medida define al clima como un elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización

3.- Medidas perceptivas de los atributos organizacionales.

En esta el clima esta considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y esta definido como una serie de características que:

*Son percibidas a propósito de una organización y/o de su departamento.

*Puedan ser deducidas según las formas en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elemento del clima.

Es importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones importante.

1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a las organizaciones.

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

ELEMENTOS

COMPONENTES

TECNICOS

- Diseño Estructural de la Organización
- Descripción del Trabajo y manuales de procedimientos.
- Ambiente Tecnológico.
- Capacidad Instalada.
- Instalaciones Físicas.
- Productos y/o Servicios.

ADMINISTRATIVOS

- Integración.
- Organización.
- Remuneración.
- Relaciones de Trabajo.
- Calidad de Productos y Servicios.
- Normas Políticas y Reglamentos.
- Administración de Conflictos.

HUMANOS

- Conflictos.
- Liderazgo.
- Estímulos.
- Riesgos de Trabajo.

El cuadro antes descrito presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima laboral que produce resultados que se observan a nivel del rendimiento individual, organizacional, o de grupo.

El clima esta entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante.

ELEMENTOS TÉCNICOS.

-Procedimientos y manuales:

Uno de los medios más importantes de comunicación con el empleado es la descripción del trabajo. Esto es enumerar en detalle los deberes que se espera que desempeñe, el equipo que deberá usar, los procedimientos de operación las reglas y reglamentos que deberán de tener presente. El objeto es que el trabajador pueda alcanzar un grado razonable de uniformidad, eficiencia y seguridad en su desempeño. Los procedimientos y manuales también se usan para llevar información de interés, al trabajador, como son: servicios disponibles, previsiones contra enfermedades, seguros, etc.

-Diseño Estructural de la Organización:

Es una representación esquemática de las relaciones de comunicación dentro de la empresa, nos muestra los departamentos de la organización y sus interconexiones formales, la división de trabajo, la jerarquización, los tramos de control, la unidad de mando, las líneas de autoridad, de coordinación y distinción entre línea y asesoría que nos demuestra la forma en que se encuentra organizada la empresa.

-Ambiente Tecnológico:

Se refiere al conocimiento y a los métodos en el ambiente organizacional que son pertinentes en el proceso de transformación de la organización, así como a los individuos que tienen los conocimientos necesarios para desarrollar y

utilizar la tecnología, por lo que se considera como un factor determinante de las actividades de una empresa y de su nivel de eficiencia.

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.

-Integración Organizacional:

El proceso de lograr la unidad de esfuerzos entre los diversos subsistemas en la ejecución de la tarea de la organización se define como integración; los técnicos clásicos argumentaron en favor de la integración mediante la creación de reglas y procedimientos para regir la conducta de los miembros de los subsistemas.

-Remuneraciones:

Es un elemento que influye en el clima organizacional, los trabajadores consideran que su ingreso debe ser equitativo tanto en términos de desempeño como en virtud de que el dinero representa una medida cuantificable, los empleados son demasiado sensibles, por lo tanto el pago debe ser equitativo en términos de desempeño, costos de la vida, seguridad económica para el y su familia.

-Relaciones de Trabajo:

Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o debilidad de las fuentes de comunicación pueden empujar a los empleados a desear una forma de representación formal para expresar sus quejas, y por lo mismo tienden a agruparse.

-Calidad de Producto y/o Servicios:

Deben de dar satisfacción al usuario por su calidad, cantidad, contenido, presentación y precio. Pero también a los trabajadores que lo elaboran al

sentirse satisfechos de lo que producen; los trabajadores pueden crear una mejor imagen del producto tanto en el interior como en el exterior de la organización.

-Normas, Políticas y reglamentos

Las normas, políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados, tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. En efecto estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarias, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones, así el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las normas, políticas y reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal.

-Objetivos:

Estos constituyen en gran medida el eje integrador de una intervención de cambio planificado. En torno a ello gravitarán los diferentes componentes de la planificación.

Dentro de las perspectivas del cambio planificado se pueden atribuir funciones a los objetivos.

1.- Una vez bien establecidos los objetivos nos ayudarán a hacer elecciones apropiadas con respecto a los medios de acción que debemos emplear para acercarnos a la situación deseada, de tal suerte que la planificación será por ello más sistemática.

2.- Facilitarán el proceso de evaluación continua, se podrá examinar con regularidad la evolución de la situación en relación con los objetivos y juzgar acerca del grado de éxito de la intervención.

3.- Al volvernos más explícitos, los objetivos facilitarán la comunicación de nuestras instituciones a los destinatarios o a nuestros colaboradores. Así éstos serán más fáciles de captar que si nos conformamos con unos cuantos enunciados generales los cuales suelen ser sinónimos de piadosos deseos.

De darse esta relación se estará en posibilidades de fomentar un mejor clima dentro de la organización ya que tanto ésta como los trabajadores conocerán el rumbo a seguir y los alcances que se espera de ellos en un período de tiempo dado.

-Misión:

La misión de un sistema equivale a su razón de ser en su entorno. La misión es una delimitación de acciones posibles para la empresa y la concentración de recursos hacia una intención permanente.

La misión es tan importante que todas las acciones deben considerarse como guía fundamental por lo cual se convierte en el marco disciplinario dentro del cual opera el ejecutivo.

Con la misión se fomenta el clima de la organización, ya que proporciona a los integrantes sentido de propósito de logro e interés por conseguirlo, selección de estrategias dentro de un marco de referencia y continuidad en la finalidad de la empresa.

Si las misiones son bien elaboradas pueden cambiar el destino de una empresa, por el contrario, su mala definición puede ocasionar problemas a la empresa o su desaparición.

-Administración del Conflicto Organizacional:

La supresión del conflicto requiere un consumo de energía psicológica y social, los conflictos que no se discuten abiertamente pueden ser mantenidos de modos indirectos y destructivos y las diferencias en que se funda el conflicto impersonal constituyen, con frecuencia una diversidad o complementariedad que pueden tener gran valor para la organización. Un sistema impersonal y organizacional que pueda reconocer y confrontar eficazmente sus conflictos internos, tienen mayor capacidad para innovar y adaptarse.

Por lo general las diferencias interpersonales, la competencia, la rivalidad y otras formas de conflicto tienen un valor positivo para los participantes y contribuyen a la eficacia del sistema social en el cual ocurren.

Un conflicto interpersonal puede tener las siguientes consecuencias destructivas:

- * Aumentar la motivación y energía disponibles para realizar tareas requeridas por el sistema social.

- * El conflicto puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos y del sistema a causa de una mayor diversificación de puntos de vista y una intensificada sensación de necesidades.

- * Cada persona puede adquirir una comprensión cada vez mayor de su propia posición y pone de manifiesto todos los argumentos en que se apoya.

- * Cada parte puede lograr mayor conciencia de su identidad personal.

- * El conflicto interpersonal puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante.

- * Por otra parte el conflicto puede debilitar a los individuos, puede hacer rígido el sistema social en el que ocurre y puede llevar a grandes distorsiones de la realidad.

ELEMENTOS HUMANOS.

-Conflicto:

El conflicto es un aspecto de las organizaciones cuyo surgimiento y presencia no es posible evitar, pero del adecuado manejo depende que la organización pase de una situación de desorden a otra de integración y eficiencia.

Brown y Moberg lo definen como: "Un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores."¹

Los primeros teóricos de la administración lo considerarían como destructivo y que conduce a la violencia, por lo que debe evitarse y suprimirse. Sin embargo, el punto de vista actual tiene un mayor alcance, como establecen Brown y Morberg: "En algunos casos; el conflicto puede ser de utilidad, fácil y funcional, y que las consecuencias del conflicto puedan ser dañinas, dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación."²

Brown y Morberg, en su libro teoría de la organización y la Administración, señalan cinco consecuencias positivas del conflicto:

- 1.- El conflicto estimula el análisis crítico.
- 2.- El conflicto motiva.
- 3.- El conflicto es un precursor del cambio.
- 4.- El conflicto entre los grupos genera cooperación dentro de los mismos.

Estrategias que se pueden tomar para resolver conflictos:

Brown y Morberg apuntan dos opciones por las que puede optar el supervisor " Este puede mostrarse bastante pasivo sobre la situación y dejar que siga su curso natural sin intervenir de manera significativa. Asimismo, puede estimular la resolución de una forma activa, ya sea mediante métodos de ganar o perder a aquellos de un tipo integrador."³

¹Warden B., Brow y Dennis j. Morberg. -Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral. Edit. Limusa. México 1983 pág.511.

²BID. pág.512

³ Gibson Ivanlevich, Donnelly. - Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. edit. Interamericana - México, D.F. 1985

-Adaptabilidad:

La adaptabilidad es el grado en que la organización puede responder, y responde, a los cambios internos y externos.

Se refiere a la capacidad de los dirigentes de la organización para percibir los cambios que ocurren tanto en el medio ambiente externo como dentro del propio organismo, que afectan su desarrollo y que por lo tanto demandan de ellos decisiones para adecuar o modificar aquellas políticas administrativas que se están volviendo inadecuadas.

De igual manera requiere de una visión necesaria para realizar los cambios tecnológicos requeridos para que la empresa pueda continuar siendo productiva; es importante no olvidar que el factor humano también se ve afectado por los cambios y demanda de los directivos su atención, para buscar aquellos satisfactores que motiven su permanencia y desarrollo.

-Competencia:

El establecimiento de incentivos como vales de despensa, premios por puntualidad y asistencia, premios por productividad estimular la competencia entre los trabajadores de la empresa. El manejo adecuado de dichos incentivos, permitirá mantener una atmósfera competitiva saludable, la cual puede dar como resultado un nivel funcional de conflicto, que representa un enfrentamiento entre grupos que incrementa el desempeño de la organización.

-Liderazgo:

El liderazgo es la capacidad de influir en los trabajadores, que implican el uso del poder y la aceptación del líder por parte de los mismos.

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden definirse en función de las diferentes formas de liderazgo que utilizan los directores de la empresa.

-Estímulos:

Estos se refieren al otorgamiento en dinero o en especie que la organización proporciona a sus trabajadores por el buen desempeño de sus actividades.

-Riesgo de Trabajo:

Debido a que el clima influye en el comportamiento de los empleados, aparte de los problemas ligados a las deficiencias personales y factores de la personalidad, el individuo actúa en reacción a su medio ambiente, pudiendo ser esto causa de accidentes.

El accidente considerado como un suceso no planeado que interrumpe el desarrollo de una actividad normal, puede causar daños personales y pérdidas materiales y monetarias de las empresas y los trabajadores.

Las causas de los accidentes se consideran:

1.-Externas:

Son las condiciones físicas, mecánicas o químicas que imperan en los lugares de trabajo.

2.-Internas:

Se refiere a los comportamientos personales peligrosos.

La importancia que le da una organización a los programas de sanidad y seguridad en el trabajo, es el indicador del clima imperante, creando programas de higiene y seguridad como una parte del sistema integral de la administración de personal.

Partiendo de la definición de clima laboral cada organización tiene un clima particular, de igual manera se puede observar que también existe la influencia de

diferentes teorías estructuralistas en cada empresa, estas teorías se aplican de acuerdo a las características de cada organización.

TEORÍAS

ESCUELA DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA:

Esta escuela se inicia en Estados Unidos, después de terminada la guerra civil, y parte del supuesto de que el hombre es una maquina, restándole importancia a los sentimientos, personalidad y grupos de trabajo, haciendo énfasis en la medición del trabajo.

Se reconoce como el principal representante de esta escuela a Frederick W. Taylor, esta teoría se basa en el estudio de tiempos y movimientos, es decir, la búsqueda de movimientos físicos más eficaces para la división y la realización de tareas específicas, desarrollando ciertas habilidades en el trabajador y la realización en si del trabajo.

Esta corriente se basa únicamente en las necesidades económicas del individuo ya que surge en la fase de la industrialización en la manifestación de las grandes organizaciones y la superación económica de las masas en la década de los treintas.

Algunos seguidores de Taylor continuaron perfeccionando los estudios de tiempos y movimientos que hicieran más eficaces las tareas. Otro científico de nombre Henry Gantt, crea un sistema de control industrial, y un diagrama, que actualmente se utiliza en las empresas de Estados Unidos conocido con el nombre de diagrama de GANTT.

El trabajo debe ser planeado por la administración como una tarea específica no solo determina lo que debe hacer, sino como se va a realizar y el tiempo exacto que tardará en hacerse.

Esta escuela trato de buscar mecanismos de producción y la introducción del concepto tarea, pero no considera los aspectos humanos y de grupo.

TEORÍA CLÁSICA DE HENRI FAYOL.

Henri Fayol identificó seis grupos de actividades industriales que son los siguientes:

- * Técnicas. (Producción)
- * Comerciales. (Compra-Venta Intercambio)
- * De Seguridad. (Protección de Propiedades y Personas)
- * Contables. (Incluyendo Estadísticas)
- * Financieras. (Busca la Utilización Optima del Capital)
- Administrativas. (Planeación, Organización, Mando, coordinación y Control.

Fayol observó que este grupo de actividades existen en todas las empresas y llegó a la conclusión de que las primeros cinco, son entendidas, por lo tanto dedicó la mayor parte de su trabajo al análisis de actividades administrativas proponiendo una serie de principios de carácter científico.

PRINCIPIOS.

- * División del trabajo.
- * Estabilidad de los empleados.
- * Autoridad y responsabilidad.
- * Unidad de mando.
- * Unidad de dirección.

- * Remuneración del personal.
- * Subordinación del interés individual al interés general
- * Disciplina.
- * Iniciativa.
- * Cadena escalar (de arriba hacia abajo).
- * Orden.
- * Equidad.
- * Espíritu de equipo.
- * Centralización.

Las aportaciones más importantes de Fayol fueron la introducción en la administración del proceso administrativo, la división del trabajo y los principios básicos de la administración; sin embargo, no consideró las ciencias de la conducta, por lo que se considera determinístico y rígido.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La teoría clásica se complementó finalmente con la teoría de las relaciones humanas, decimos que se "complementó" en lugar de decir se "sustituyó" por que en gran parte, el modelo de las relaciones humanas vino en realidad a incorporarse y aplicar la teoría clásica.

TEORÍA DE ELTON MAYO.

En la década de 1920, comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no podía considerarse como un engranaje más de una máquina sino que era necesario tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes, sus necesidades, ambiciones y deseos individuales, así como satisfacer sus deseos de pertenencia, sentirse importante y saber que él forma parte de la empresa para la que trabaja.

Se realizaron investigaciones de ciencias sociales en la industria de la hawtorne, esta es una empresa norteamericana de aquellos tiempos. Dichas investigaciones estaban destinadas al análisis de administración y de organizaciones, como una perspectiva nueva.

Los estudios que se realizaron y se basaron en supuestos tradicionales de la administración científica.

"El primer estudio se llevó a cabo para determinar las relaciones entre el grado de iluminación del taller de trabajo y la eficiencia de los obreros mediante la producción, sin encontrar ninguna relación entre los factores físicos y el nivel de producción, ya que esta seguía en aumento."⁴

Se llegó a la conclusión que, como se vieran las condiciones de trabajo la producción seguía en aumento, finalmente se planteó que el aumento de producción no era resultado de las condiciones físicas del trabajo sino más bien del cambio en las situaciones sociales de trabajo en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de supervisión.

Se demostró mediante estos estudios que al margen de una organización existen sistemas sociales "como producto del intercambio espontáneo entre los individuos empeñados en un esfuerzo colectivo de producción que se manifiestan en grupos de trabajo, más o menos cohesivos, que poseen su propia red de comunicación, sus valores, sus normas, su líder, todo lo que viene a influir en el comportamiento de sus miembros y grupos".⁵

Estos puntos aparecen como canales para la satisfacción de necesidades de filiación o pertenencia en el individuo, así mismo, las necesidades de autoestima y autorrealización intentó humanizar el trabajo pero no realizó cambios fundamentales en la teoría clásica.

⁴.-Dessler, Gary. Organización y Administración, edit. Phh Prentice Hall, p.35

⁵.-Bergerón Jean Louis, Los Aspectos Humanos de la Organización. edit. Gactan Morin p.23

ESCUELAS ESTRUCTURALISTA.

La escuela estructuralista es una síntesis de los conceptos que expresan Taylor y Mayo, ellos consideran algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones.

La corriente estructuralista se diferencia, de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva en el sistema social que la rodea.

ESCUELA FUNCIONALISTA

De acuerdo a esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. La organización son todos los componentes físicos de una empresa y los procesos se relacionan con la gestión de los recursos humanos.

ESCUELAS MODERNAS.

En estas teorías, se considera al individuo como tal, al grupo y a la organización de manera sistemática e integral y para su objeto retoma las siguientes ciencias:

***Psicología:**

Estudia el comportamiento individual.

***Sociología:**

Estudia al hombre en relación con sus semejantes, al sistema social y al comportamiento colectivo.

***Psicología Social:**

Examina la conducta interpersonal, como y por que, los individuos realizan ciertas conductas con los grupos.

***Antropología:**

Estudia principalmente las sociedades antiguas, las culturas, sus valores y su influencia en el hombre.

***Ciencias Políticas:**

Estudia los sistemas de gobierno, sus conflictos, sus políticas y su poder.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Rensis Likert debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

Su teoría organizacional, o de los sistemas de organización permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas abiertos o cerrados que se estudian, permitiendo analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

***Teoría de los Sistemas:**

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores.

***Los Parámetros Ligados al Contexto:**

La tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.

***La Posición Jerárquica:**

Que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

***Los Factores Personales:**

Tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

***La Percepción.**

Que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización las cuales son:

-Variables Causales:

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas variables pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar nuevos componentes.

-Variables Intermediarias:

Estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa.

-Variables Finales:

Estas reflejan los resultados obtenidos por la organización.

PROCESO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE SU ESTRUCTURA.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PROCESO ORGANIZACIONAL
1.-Envergadura del Control.	1.-Liderazgo.
2.-Dimensión y Tamaño de la Organización	2.-Comunicación.
3.-Número de Niveles Jerárquicos.	3.-Control.
4.-Configuración Jerárquica de Puestos.	4.-Gestión de Conflictos.
5.-La Relación Dimensión de una Unidad, Departamento Sobre el Número de Unidades/Departamentos.	5.-Coordinación.
6.-Especialización de Funciones.	6.-Centralización, Descentralización de la Toma de Decisiones.
7.-Centralización Descentralización de la toma de Decisiones.	7.-Especialización de Funciones
8.-Normalización de los Procedimientos Organizacionales.	8.-Estatus, Papel y Relaciones.
9.-Aspecto Formal de los Procedimientos Organizacionales.	9.-Mecanismos de Socialización de los Empleados.
10.-Grado de Interdependencia de los Diferentes Subsistemas.	10.-Grado de Autonomía de los Empleados.

MEDICIÓN DEL CLIMA

Como se ha observado a través del desarrollo del presente trabajo, los componentes conductuales de los individuos, la empresa y los procesos organizacionales crean un clima organizacional que a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional e individual.

Por lo tanto el clima que se observa en una organización deriva de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, de los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores.

Una forma de evaluar o diagnosticar el clima organizacional es mediante cuestionarios, a través de los cuales se pretende reagrupar o presentar las dimensiones primordiales que componen el clima.

El mecanismo que más se ha utilizado para medir el clima en una organización es como ya se mencionó anteriormente; con la aplicación de cuestionarios, generalmente estos miden un número determinado de elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego se interpretan.

Dos investigadores Litwin y Stringer, elaboraron una encuesta que cubre nueve elementos que son los siguientes:

***Estructura.**

***Responsabilidad.**

***Recompensa.**

***Riesgo.**

***Calor Humano.**

***Apoyo.**

***Normas.**

***Conflictos.**

***Identidad.**

Aplicaron sus encuestas en diferentes organizaciones y llegaron a la conclusión de que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción.

Otro investigador llamado Rensis Likerts, elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial aplicado. Su encuesta cubre siete elementos, que son:

***Proceso de Liderazgo.**

***Fuerzas motivacionales.**

***Comunicación.**

***Proceso de Interacción-Influencia.**

***Toma de Decisiones.**

***Fijación de Metas.**

***Control.**

El procedimiento fue el siguiente:

A los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un clima autocrático y muy estructurado, o más humano y participativo.

Likerts llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humano generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

TIPOS DE CLIMA.

CLIMA AUTORITARIO.

***Autoritarismo explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos las asumen los niveles más altos y se distribuyen de manera descendentes. Los trabajadores laboran en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. La comunicación entre la dirección y los trabajadores se da solo en forma de directrices e instrucciones específicas.

***Autoritarismo Paternalista.**

"Aquí la dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, las decisiones en su mayoría se toman en los niveles altos, pero algunos se dan en otros menores, las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores"⁶. Los controles están siempre en la cima, aunque en ocasiones se delegan a niveles inferiores y la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, los cuales poseen la impresión de trabajar dentro de un ambiente de trabajo estable y estructurado.

***Clima Participativo.**

La dirección tiene confianza real en sus empleados, se delegan mayores responsabilidades en los niveles inferiores "las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y estilo".⁷ Los controles se comparten (de arriba hacia abajo) con un sentido de responsabilidad; La administración se da por objetivos por alcanzar.

⁶-Burnet Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. edit. Trillas México, D. F. p. 30

⁷ -Brunet. Jeff. Op. Cit. pp. 31

CONFLICTOS LABORALES.

***Rechazo de los Métodos Organizacionales Tradicionales.**

Un aspecto un poco diferente de los tres anteriores es la tendencia al rechazo continuo por parte de algunos trabajadores hacia los métodos, valores y metas tradicionales de funcionamiento de las empresas.

Si se quiere lograr la coordinación e integración de esfuerzos, es indispensable establecer cierto grado de autoridad centralizada.

Un enfoque muy importante para tomar en consideración las exigencias y necesidades individuales de cada trabajador es la utilización del liderazgo de adaptación. Esta técnica permite al administrador reconocer y satisfacer las necesidades de los trabajadores a nivel individual, al mismo tiempo que utiliza el grado necesario de autoridad para obtener cohesión y unidad.

En los casos en que los trabajadores son calificados y cuando la tarea y la estructura de la organización lo permiten, se pueden delegar responsabilidades y hacer que el trabajador tenga una participación importante. Cuando los factores no permiten la delegación se pueden adoptar medidas centralizadoras, también es esencial contar con buenas redes de comunicación hacia arriba, hacia abajo y horizontal; es muy útil para resolver dificultades internas.

También resultan útiles las técnicas educativas y de capacitación, como la representación de papeles.

***Manejo de Problemas de Diferencias de Edades.**

Una fuente potencial de conflicto puede residir en la impaciencia de los jóvenes que pertenecen a la fuerza de trabajo, en relación al desempeño de tareas menores y de poca responsabilidad. En particular parece que estas tareas se dejan en manos de los empleados más nuevos y de las organizaciones, por otra

parte los empleados antiguos pueden temer perder su autoridad y sus derechos e incluso pueden creer que serán desplazados por los trabajadores más jóvenes.

Se debe hacer un esfuerzo para ayudar a los trabajadores mayores a que sean productivos y tengan confianza, al mismo tiempo que se impulsa a los jóvenes garantizándoles mayor responsabilidad y autoridad.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que promueven. Estas diferencias se producen substancialmente gracias a distintos modelos de comportamiento organizacional que predominan en el criterio general de cada empresa.

El modelo que aplica un gerente conduce casi siempre a ciertas suposiciones sobre los trabajadores, y a determinadas suposiciones de los sucesos. La teoría fundamental es una guía inconsciente por la conducta gerencial.

El modelo básico que prevalece en la administración de una organización es el que determina el clima laboral de dicha organización. Por esta razón son importantes los modelos de comportamiento, como son los siguientes:

***Modelo Autocrático.**

***Modelo de Custodia.**

***Modelo de Apoyo.**

***Modelo Colegiado.**

El Modelo Autocrático.

Está profundamente arraigado en la historia, podemos decir que se convirtió en el modelo prevaleciente durante la revolución Industrial, dicho modelo se basa en el poder, los que controlan deben tener poder para exigir. Se trata de un sistema de amenazas que se basa en la motivación negativa respaldada por el poder.

El Modelo de Custodia.

El éxito del modelo de custodia depende de los recursos económicos. Si una organización carece de la riqueza necesaria para ofrecer pensiones y pagar otros beneficios, no puede aplicar este método.

La orientación gerencial resultante se encausa hacia el dinero para pagar el costo de los beneficios; puesto que las necesidades físicas de los empleados ya están más o menos satisfechas, el patrón toma las necesidades de seguridad de segundo nivel como fuerza de motivación.

Los empleados que laboran en un ambiente de custodia se sienten seguros, felices y complacidos; pero no están muy motivados de modo que solo ofrecen una cooperación pasiva. El resultado es que no producen mucho más vigorosamente que bajo el modelo autocrático.

El Modelo de Apoyo

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo, tal y como lo expuso Rensis Likert cuando afirmó que el liderazgo debe ser tal que asegure una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización consideren la experiencia como un apoyo y como algo que les permita desarrollarse y conservar su sentido de valor e importancia personal.

El Modelo Colegiado

Es útil sobre todo en laboratorios de investigación y ambientes de trabajo similares. El modelo colegiado depende de que el gerente desarrolle un sentimiento de sociedad con los empleados. El resultado es que estos se sienten

necesarios y útiles, sienten que los gerentes realizan también su propia contribución de modo que es fácil aceptar y respetar sus papeles dentro de la organización. Consideran que éstos son colaboradores conjuntos más que jefes.

Dependiendo de la organización deberá de utilizarse el modelo que sea de acuerdo a la actividad que se desarrolle, es probable que los cuatro modelos se sigan usando actualmente aunque se tendrán que elaborar otros más avanzados que conlleven a una aplicación creciente a medida que se logren mayores progresos.

MODIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Cambiar o modificar el clima laboral no es cosa fácil, ya que el clima de trabajo es el resultante de varias dimensiones y por lo mismo, es el resultado de una interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo.

Como el clima es percibido por los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, el modelo de trabajo o las dos cosas juntas.

Una de las formas de cambio de clima laboral a través del desarrollo organizacional, es un método para facilitar el cambio y desarrollo de la gente, de la tecnología y en los procesos de la organización. En el juegan un papel muy importante los valores humanos y su factor motivador es el deseo de humanizar las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional busca a través de todas sus técnicas mejorar la eficiencia de la organización y cuyos objetivos operacionales son:

*Diseñar un sistema viable y capaz de uatorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de la naturaleza de las tareas. Esto

significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera.

*Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales por medio de la creación del mecanismo de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar las tareas de trabajo y distribución de recursos para elaborar una continua retroalimentación.

*Avanzar hacia una gran cooperación y poca competencia entre los departamentos interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que no es útil para la ejecución de las tareas.

*Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.

DIAGNOSTICO.

Para llevar a cabo el cambio debemos conocer la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. No debemos centrar nuestra atención en un componente particular de la organización (comunicación) sino que también debemos intentar modificar o por lo menos analizar los otros componentes, como la estructura, si queremos producir un cambio profundo y durable a nivel de clima.

El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. también debemos tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

CAPITULO II
ORIENTACION A LA TAREA

ORIENTACIÓN A LA TAREA

Para la realización de la presente investigación se aplicara el WES ("Escalas del Desarrollo del Trabajo"); que mide al clima laboral a través, de diez (10) subescalas. En este estudio nos basaremos únicamente en la subescala de "orientación a la tarea", con el objetivo de conocer si el clima laboral existente en una empresa influye en el desempeño de una tarea y como es percibido el clima por los trabajadores que laboran en dicha empresa.

DEFINICION DE ORIENTACION A LA TAREA

La subescala de orientación a la tarea se refiere al grado de énfasis en una buena planeación, eficiencia y el logro de la ejecución de la tarea.

PLANEACION DE LA TAREA

La estructura de una organización, una vez seleccionada o diseñada, esta animada por las practicas administrativas de planeación [establecimiento de metas], control, liderazgo y compensación, entre otras cosas. Cuando se eligen metas y controles, se necesita elegir aquellos que respalden el desempeño eficaz y conduzcan a sentimientos de competencia y logro.

Primero se debe identificar el esquema de comportamiento que lleva hacia un desempeño eficaz. Puede que necesite vendedores mas dispuestos a mantener contactos y relaciones amistosas en un largo plazo en vez de buscar el rápido cierre de muchas transacciones. Al haber determinado el comportamiento que desea y haber tratado de contratar gente cuyas motivaciones la conduzcan a actuar de esa manera, se puede considerar el clima de la organización en el que los empleados trabajaran.

Lo importante del clima es que puede despertar o extinguir las tendencia motivacionales de los individuos.

La planeación es el proceso de determinar metas y la forma en que se lograrán. Algunos enfoques suponen que las metas son más eficaces cuando se imponen desde arriba y van acompañadas de amenazas, lo que hace uso del proceso de influencia.

El comportamiento orientado al logro parece ser importante para aquellas tareas de la organización cuyo desempeño provechoso requiere tomar responsabilidad personal de las metas y usar la retroalimentación en forma realista. Por lo tanto, hemos señalado la capacidad del proceso de planificación para despertar la necesidad de logro la cual está orientada a la tarea, no a la gente. Puesto que el trabajo en las organizaciones implica un comportamiento interpersonal, y desde luego depende absolutamente de este, el gerente debe también considerar los efectos que los sistemas administrativos tienen sobre el comportamiento interpersonal.

Es posible que demasiada preocupación administrativa por las metas individuales y las retribuciones individuales pueda suministrar un contexto administrativo dentro del cual exista un incentivo inadecuado para cooperar.

CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO DENTRO DE LA TAREA

***Liderazgo:**

El liderazgo es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de las otras personas. El liderazgo es un proceso de comportamiento que efectúan los jefes que guían los esfuerzos de los otros.

La capacidad de un jefe para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

El proceso de liderazgo implica ejercer influencia en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de alguna meta [o metas] en particular. Esta influencia proviene de dos fuentes básicas: el poder de la posición y la disposición de los subordinados para obedecer.

En algunas situaciones la tarea es la que decide quien realizara mejor el papel del liderazgo, en todos los liderazgos la tarea debe ser, por lo menos una variable de influencia.

Las obligaciones y responsabilidades actuales asociadas con una tarea a menudo solo califican o descalifican a los lideres potenciales de esa tarea, un puesto puede requerir actividades y comportamiento que a muchos trabajadores no pueden proporcionar. Si una persona ha intentado ser un líder al efectuar alguna otra función eso no significa necesariamente que será un buen líder de una tarea distinta.

Las características de la tarea y de la organización se subestiman como variables determinantes dentro de un liderazgo.

Dentro del liderazgo existen diferentes teoría que se enfocan a la tarea y entre esas teorías están:

Teoría Conductual:

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo.

La elección del estilo de liderazgo puede ser una función de las metas de la organización, si lo vital es el rendimiento inmediato, el líder puede optar perfectamente por un estilo autoritario en vista de los resultados que se pueden alcanzar en un período breve con dicho sistema. Por otro lado, si el líder desea implantar una fuerza laboral estable y bien motivada, el planteamiento mas adecuado es el democrático. En este caso, tal vez la productividad no alcance jamas el nivel máximo que lograría con un líder autocrático, pero tampoco descenderá ostensiblemente conforme comiencen a declinar las actitudes de los empleados y la confianza en su líder.

Algunos individuos prefieren el lidetazgo autocrático. Los empleados con necesidades profundas de mucha estructuración o pocas necesidades de independencia, no reaccionan favorablemente al liderazgo de participación.

Teoría de la contingencia:

El modelo de contingencia sostiene que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en que trabaja el líder. Dicho más específicamente, el estilo de liderazgo más apropiado depende de que la situación sea favorable, desfavorable o es una gama intermedia de lo favorable para el líder. A medida que la situación varía, los requisitos del liderazgo también deben cambiar.

El modelo de contingencia ha contribuido a resolver la confusión reinante en lo que toca a las condiciones apropiadas para un líder considerado y orientado hacia las personas, en comparación con un líder estructurado, orientado a la tarea.

Los supervisores ocupan el nivel gerencial más bajo de las organizaciones, supervisan a los empleados no administrativos, en tanto que los gerentes supervisan primordialmente a otros gerentes de nivel menor. Esto significa que el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados son los supervisores y no los gerentes.

Los supervisores deben ser tan líderes como los demás gerentes; pero las posiciones singulares que ocupan los primeros complican su trabajo de liderazgo, situación que merece un análisis más profundo.

El concepto tradicional que tiene la gerencia de los supervisores es que son personas claves dentro de la administración. Toman decisiones, controlan el trabajo, interpretan la política y casi siempre son personas clave en el proceso de llevar a cabo el trabajo. Representan a la gerencia ante los trabajadores y también representan a estos últimos ante la gerencia. La gerencia superior conoce a sus trabajadores básicamente a través de los supervisores. Estos constituyen un elemento básico e importante.

TEORIA DE LA SITUACION DE FIEDLER.

Fiedler demostró que la eficiencia del líder está determinada por la interacción de la orientación del empleado con tres variables adicionales; los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. Las

relaciones líder/miembro sin deficientes. La estructura de la tarea refleja el grado de exigencia sobre la manera como se realizara un trabajo. La posición de poder del líder describe el poder organizacional que tiene en si la posición que ocupa el líder.

Las conclusiones del modelo de Fiedler se explican de la siguiente manera: En situaciones muy estructuradas, la estructura y el control del líder se consideran como algo que elimina la ambigüedad y la ansiedad que se derivan de ellas, de modo, que suele preferirse el método estructurado. En el otro extremo en situaciones muy estructuradas, el liderazgo estructurado se percibe como mas apropiado para la situación.

La conducta de los líderes se juzgara aceptable al grado que ayuden a establecer con claridad las relaciones trayectoria/meta. No obstante, cuando las tareas y las metas son claramente evidentes y el trabajo es muy rutinario, cualquier intento por explicarlo de un modo mas minucioso se considera como un control riguroso innecesario. Un gerente que da instrucciones de trabajo a los empleados de una línea de ensamblaje constituye un ejemplo común de esta situación. Aunque el líder puede considerar que sus acciones son importantes para evitar las **“perdidas de tiempo”** los subordinados las consideraran excesivas y solo servirán para reducir la satisfacción en el trabajo. En una situación de esta índole, el líder que presta respaldo o apoyo tiene mas probabilidades de satisfacer a los empleados. Puesto que los subordinados se sienten inseguros sobre como manejar la situación, aceptan gustosos su control y dirección.

La conducta eficaz de liderazgo se basa no solo en la disposición del líder para ayudar a sus seguidores, sino también en las necesidades de los subordinados en relación a tal ayuda. Si el líder desea contar con subordinados muy satisfechos, deberá utilizar por lo común un alto grado de dirección en tareas no estructuradas y un grado reducido de dirección en las estructuradas.

En lo que respecta al ambiente del trabajo, el líder debe preocuparse por la naturaleza del mismo. Las tareas rutinarias estructuradas precisan por lo común un liderazgo de apoyo o consideración, si se desea lograr un grado elevado de satisfacción y rendimiento en el empleo, los trabajadores requieren líderes orientados a la tarea. Asimismo, el líder deberá tomar en cuenta el tamaño del grupo de trabajo. En los grupos pequeños los líderes tienden a actuar mas como especialistas técnicos, haciendo hincapié en las funciones interpersonales. En los grupos grandes en donde los individuos son relativamente autónomos, la

conducta eficaz del líder tiende a destacar la realización del trabajo y la resolución de conflictos entre los individuos que forman el grupo. Finalmente existe el aspecto del clima de la organización, si el gerente y/o líder insisten en que se obedezcan muchas normas y reglamentaciones, quizá sea necesario instaurar un estilo autocrático. Si a las personas se les concede la libertad de tomar sus propias decisiones y se alientan la autonomía y la descentralización, lo que mejor opera será un estilo democrático.

FUNCIONES DEL LIDERAZGO ORIENTADAS AL OBJETIVO DE LA TAREA.

Tareas:

Las tareas en una empresa industrial son las mismas que se presentan en la empresa de un artesano, sin embargo se complican al aumentar su volumen e importancia y es evidente que un hombre sólo no puede abarcarlas por eso es importante que exista una distribución entre los miembros de la empresa.

Planificación:

El dirigente tiene la responsabilidad de planificar las actividades del grupo y coordinarlas con los objetivos. Para esto el líder fija políticas y normas (establece procedimientos y aplica métodos). Además tiene que evaluar de tiempo en tiempo, la orientación general de la unidad que dirige en relación con los objetivos, y así tender un puente entre el corto y el largo plazo por medio de planes y programas.

Organización del Trabajo:

Para una mayor eficiencia en el ahorro de esfuerzo y en la secuencia de ellos, el dirigente tiene que integrar sus recursos humanos y físicos en un todo

operacional. Divide el trabajo delimita jurisdicciones, nombra personas a quienes delega autoridad y asigna medios físicos de trabajo.

Asignación de Tareas:

Esta función podría estar incluida en la organización del trabajo; sin embargo, se ha separado en vista de que la asignación de papeles está más en consonancia con el funcionamiento de la unidad organizacional como grupo. El líder no es el único que asigna papeles dentro del grupo, ya que muchas veces cada miembro juega el papel que más se adapta a su personalidad.

Para que el líder sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de los subordinados. Esto requiere por lo común que el líder se pruebe así mismo de alguna manera por ejemplo, demostrando competencia, proporcionando ayuda relacionada con el trabajo, dando como respaldo moral y psicológico y/o procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores. Las relaciones líder-miembro comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico.

El papel del líder determina los mejores resultados, en vista de: A) su personalidad, experiencia y conocimientos, B) el historial, la preparación y las expectativas de los seguidores y C) los particulares de la situación en la que todos están operando. Esto requiere que el líder analice cada situación con extremo cuidado.

ESTRUCTURACION DEL TRABAJO.

Esto se refiere al grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por aspectos tales como el grado de claridad con que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos, y el grado al que la corrección de la solución o la decisión se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.

Todos los trabajos se componen de dos dimensiones; su alcance y su dominio, el alcance del trabajo se refiere al número de operaciones o tareas que ejecuta el individuo. El dominio del puesto, se refiere a la cantidad de poder que debe ejercer un individuo para alterar o influir ya sea en el trabajo o en el ambiente que lo rodea.

La división del trabajo afecta la cantidad de poder asignado a medida que la división es más fina. La gran organización a dividido a tal grado su trabajo que el poder se encuentra sumamente fraccionalizado en ella; por otra parte, también se puede afirmar que a través de la división del trabajo se asigna a cada unidad organizacional una misión y una tarea específica dándole poder para cumplirla satisfactoriamente, exigiéndoles responsabilidad a cambio.

TECNICAS DE ESTRUCTURACION DEL TRABAJO.

Rotación de Puestos:

La rotación de puestos comprende el desplazar a un individuo de un trabajo a otro, con el fin de reducir el tedio, sin embargo, esto no es un verdadero método para estructurar el trabajo, porque ni el puesto ni el individuo sufren un cambio en ningún aspecto. Una vez que la persona se familiariza con la nueva tarea, el trabajo volverá a parecerle aburrido. algunos críticos alegan que la rotación se limita a poner en contacto al trabajador con otras tareas aburridas y monótonas.

Movimiento del Trabajo:

El método de estructuración o definición del trabajo que se emplea a menudo con las tareas simples y repetitivas, es el movimiento del mismo.

Esto consiste en realizar la tarea en partes o unidades teniendo lapsos de descanso y otro tipo de recompensas, en lugar de tener un flujo continuo.

Ampliación en el Trabajo:

La ampliación del trabajo comprende un aumento en el alcance del mismo, dándole al individuo algo más que hacer. La ampliación del trabajo sigue una dirección opuesta de la especialización o la simplificación del mismo. Por otro lado, la ampliación del trabajo no siempre genera un ahorro en los costos, las principales ventajas de los programas de ampliación de los empleos parece ser una mayor satisfacción en el mismo y una calidad mejorada.

Enriquecimiento del Trabajo:

El enriquecimiento del trabajo trata de introducir en la tarea los motivadores psicológicos descritos por Herzber en su teoría de los factores. Algunas de las características de los trabajos de enriquecimiento incluyen la autoridad para: A) Planear el trabajo organizado y programando las tareas, resolviendo los problemas que se puedan presentar y desarrollando métodos que incrementen la eficiencia. B) Controlar el trabajo cuidando funciones subsecuentes tales como inspección, reparación, prueba, evaluación y registro de la producción.

Cabe hacer mención que se considera por muchos investigadores que no siempre se obtienen excelentes resultados con éste método y que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores para ajustarse a trabajos enriquecidos incluyen: A) La renuencia a aceptar una mayor autoridad y/o responsabilidad. B) Dificultades para adaptarse a cambios en el contenido del trabajo. C) Suspiciousidad por las intenciones de la administración. D) Dificultad para ajustarse a la autosupervisión y el autocontrol.

Factores de Condicionamiento:

Es probable que el aspecto más importante que se debe recordar cuando se analiza un trabajo es que no existe un modelo universalmente aceptable. Un empleo bien estructurado está en función del trabajo mismo y las circunstancias en las que se debe realizar. Como tales, hay cuatro factores de condicionamientos que pueden aceptar en forma substancial el efecto de un trabajo en la satisfacción y en la productividad del empleado: A) Diferencias individuales entre empleados, B) El contexto social e interpersonal del trabajo, C) El clima y el estilo administrativo de la organización y D) La tecnología de la que forma parte el trabajo.

Diferencias Individuales:

Debe existir congruencia entre la persona y el puesto. Ambos tienen demandas que se deben satisfacer y recursos específicos con los que contribuyen a esta interacción individuo-trabajo.

Es probable que el factor más importante de cómo reacciona una persona ante su trabajo, sea el nivel de conocimientos y capacidad que posea para ejecutar sus tareas. Las organizaciones tratan a menudo de equiparar a la persona con el trabajo. A este respecto, muchas de ellas cuentan con pruebas (test) para eliminar a los que no están capacitados para realizar el trabajo. Sin embargo, rara vez se toma en cuenta el hecho posible de que un número substancial de personas aceptables estén sobrecalificadas para el empleo, y que esta calificación excesiva puede constituir un desequilibrio tanto como la subcalificación. No obstante, si la estructuración del trabajo del puesto fue deficiente, como se puede reflejar en un puesto excesivamente simple y rutinario, o complejo y con mucha tensión, puede ser casi imposible encontrar a un individuo apropiado.

Un segundo factor de vital importancia es el grado que el empleo le permite al individuo satisfacer sus necesidades personales importantes, al mismo tiempo que trabaja en forma productiva en su puesto. Una de estas necesidades es la que se ha asociado con el crecimiento y el desarrollo personal, no todos los trabajadores responden a este tipo de oportunidades, de manera que al acoplar al individuo con el puesto es importante para determinar que tipo de trabajadores experimentan fuertes necesidades sociales y responden positivamente a empleos que les permiten una interacción personal.

Relaciones Interpersonales:

Si los puestos se alteran o rediseñan de tal manera que se cambien las relaciones interpersonales, es probable que la productividad, la motivación y la satisfacción se vean afectadas. Por ejemplo, si un puesto se reestructura y se reduce la interacción de los individuos, puede ser que la productividad se afecte.

Si la reestructuración del puesto afecta adversamente los lazos sociales entre los trabajadores, se generarán resultados disfuncionales. Como resultado de ello, es preciso una atención cuidadosa a las consecuencias sociales de los cambios en los trabajos, incluso entre aquellas modificaciones que tienen por objeto afectar tan sólo el trabajo.

Ambiente y Estilo de Dirección:

El ambiente y el estilo de dirección es una tercera variable de condicionamiento.

MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO.

Existen cinco dimensiones básicas de un trabajo, que son las que determinan tres estados psicológicos críticos y generan varios resultados personales y de productividad. dichos estados son:

1.- Trascendencia Experimentada del Trabajo.

Es necesario que el individuo sienta que el trabajo es importante y valioso.

2.- Responsabilidad Experimentada por Resultado del Trabajo.

Es preciso que el trabajador se sienta personalmente responsable por el trabajo que desarrolla.

3.- Conocimiento de los Resultados de las Actividades del Trabajo.

El individuo necesita recibir una retroalimentación en forma regular sobre el desempeño que está logrando.

Cuando estas tres condiciones coinciden, las personas se sienten bien respecto a si mismas cuando logran un buen rendimiento. Si esos estados psicológicos críticos no están presentes, el individuo tratará de obtener estas recompensas de reforzamiento interno con mayor esfuerzo.

De las cinco dimensiones básicas del trabajo, tres de ellas contribuyen a la trascendencia del trabajo que se experimenta y son:

1.- Variedad de las Habilidades:

Es el grado en el que el puesto exige diferentes talentos y habilidades.

2.- Identidad de la Tarea:

Es el grado en que el puesto permite realizar un trabajo objetivo que se puede considerar como un todo.

3.- Trascendencia de la Tarea:

Es el grado en que el puesto tiene un efecto en la vida o el trabajo de otras personas, como sucede en el caso de un mecánico de aviones que sabe que cualquier error de su parte puede acarrear un serio accidente de aviación.

LA INSTRUCCION EN EL TRABAJO.

Importancia de la Instrucción:

Un programa de instrucción bien organizado tiende a fomentar la productividad de una empresa dirigiendo al personal sistemáticamente hacia el desarrollo de su capacidad.

La Organización Eficiente:

Después de haber determinado la política de la empresa para todos los planos de la misma, procederá dar a la empresa la división orgánica más adecuada para la realización de los fines propuestos. La solución de este problema debe considerarse desde puntos de vista diferentes para cada empresa.

El problema es primordialmente que no existe una adecuada división de tareas y funciones.

CAPITULO 111

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD.

Un buen manejo de la teorización en las ciencias de la conducta sugiere que existan cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones los cuales son:

***EL ENTORNO.**

La mayoría de las variables son en gran medida incontrolables para una organización determinada; por esta razón estas variables se consideran como pertenecientes al medio entorno. Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de la organización, del trabajo e individuales. El efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen:

Estatutos, reglamentos y resoluciones jurídicas que afectan las prácticas de las organizaciones como reclutamiento, selección, promoción, adiestramiento y despido.

Los cambios en los valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como: las actitudes, expectativas, competencia y valores de trabajo, el compromiso con la organización, y la satisfacción en el trabajo.

Los cambios en la tecnología o cambio en los costos relativos de las materias primas, la energía y el capital, que influyen en las características del trabajo.

***CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES.**

Estas influyen en el individuo en su conducta en el trabajo, en su desempeño laboral y en la efectividad de la organización. Aunque por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos, existen siete tipos de prácticas que afectan la productividad:-

1.-Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.

2.-Los programas de establecimientos de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.

3.-Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.

4.-Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades, y destrezas les permitan cumplir de una mejor manera con las metas de la organización.

5.-Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una forma más efectiva.

6.-Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.

7.-Los cambios en al estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

***CARACTERISTICAS LABORALES.**

Las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación.

Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:

-Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a los empleados.

-Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento o mejorando la habilidad específica para esa tarea por simplificación.

-Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles o la semana de trabajo comprimida. Para aumentar la autonomía del empleado, es necesario disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

***CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.**

Aunque las características organizacionales y del trabajo son tratadas a menudo como variables causales, la cuarta causa determinante de la productividad en las organizaciones son las características individuales; es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de la casualidad. Esto es que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como: las creencias, los valores, las actitudes, conocimientos, metas, e intenciones.

***VARIABLES DE LOS RESULTADOS.**

En el comportamiento organizacional se identifican frecuentemente tres variables de los resultados.

1.-Comportamiento en el Trabajo.

Las actividades específicas observables en las que el individuo esta involucrado.

2.-El Rendimiento Laboral:

La suficiencia evaluada del cumplimiento individual de un conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades.

3.-La Efectividad Organizacional.

Un índice del logro de metas de la organización.

El comportamiento en el trabajo esta considerado generalmente como un antecedente del rendimiento laboral, el que, a su vez, es un antecedente inmediato de la efectividad de la organización.

La productividad definida como una relación de salida y entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Los cocientes de productividad pueden calcularse con respecto a comportamientos específicos en el trabajo.

CAPITULO IV

EMPRESA

TECNICOS EN ALIMENTACION S.A. DE C. V.

El lugar donde se llevó a cabo la Investigación para conocer el Clima Laboral fue en la Empresa Denominada **BRESA**, la cual esta ubicada en Av. Gavilán núm. 565 Bodega L-M, Col. Guadalupe del Moral Iztapalapa. C. P. 09360

ANTECEDENTES.

La empresa Técnicos en Alimentos S. A. de C.V., es una corporación Integrada por tres empresas, (**TASA S.A de C.V.**, **BRESA, S. A. de C.V.**, y **GHOSA, S.A. de C.V.**), con giros relacionados.

La empresa que primero surgió fue **TASA** (Técnicos en Alimentos, S.A. de C.V.) dicha empresa se fundo hace 29 años, posteriormente surge **BRESA** (La Bodega del Restaurante, S.A. de C.V), ésta nace por la necesidad y problemática que se le presentaba en relación a puntualidad en la entrega por parte de los proveedores de los insumos que esta maneja para cumplir con los pedidos que le hacen sus clientes; así es como surge **BRESA** como único proveedor de **TASA**. **GHOSA** surge por cuestiones fiscales.

Se puede considerar a este grupo de empresas como Mediana Empresa ya que esta integrada por 400 trabajadores tanto operativo como administrativo.

Dentro del grupo formado por "Técnicos en Alimentación", la empresa de mayor tamaño es "La Bodega del Restaurante", es la que se encarga de surtir a **TASA**, de los productos para la preparación de los menús en los comedores industriales.

EL giro de dicha corporación es relacionada al corte, procesamiento, conservación y distribución de alimentos dirigidos a restaurantes, comedores industriales, hospitales, centros de rehabilitación y hoteles.

GRUPOS TECNICOS EN ALIMENTACION S. A. DE C.V.

Esta empresa esta conformada de la siguiente manera:

-Gerente General.

-Jefe de Operación y Servicios.

-Jefe de Programación y Producción.

Las funciones que tiene encomendadas son las siguientes:

- *Atención directa en concesiones de comedores y por administración.
- *Organización, control y supervisión en la operación y funcionamiento de servicios de alimentación.
- *Asesoría en la adquisición de insumos.
- *Asesoría en control de costos.
- *Selección, capacitación y supervisión de personal administrativo.
- *Asesoría de diseño, construcción y modificación de instalaciones en cocinas de comedores industriales, selección y adquisición de equipo y enseres.

TASA, es la que se encarga de la elaboración de los menús directamente en los restaurantes, dichos menús aportan raciones recomendadas para conservar una nutrición satisfactoria a personas adultas, sanas, y con una actividad cotidiana moderada, cada menú se ha elaborado con la finalidad de proporcionar un adecuado equilibrio de nutrientes.

Consciente de que el servicio de mediodía representa la comida principal del comensal, sus raciones representan un margen de suficiencia más alto que las necesidades normales de cualquier individuo, constituyendo así una reserva adicional para realizar alguna actividad extra.

En la amplia variedad de platillos que ofrece en los cinco días de la semana, incluyen todos los nutrientes básicos necesarios, así como una completa gama de sabores y colores para lograr la plena satisfacción de los consumidores.

Incorporados a sistemas computarizados, cuentan con ciclos de ocho semanas completas de menús básicos, los cuales han sido sometidos a estudios para su aprobación por los expertos nutriólogos y dietistas, considerando la idiosincrasia y costumbres propias del país, pero que se pueden adecuar a las necesidades de los clientes.

Técnicos en Alimentación cuenta con un capital en giro de N\$ 1,050,000.00 (UN MILLON CINCUENTA MIL NUEVOS PESOS 00/100 M.N.)

Cuenta con computadoras PC con 180MB 60 MZ de memoria en discos duros.

Sus principales clientes son:

- Grupo de empresas comedor COCONAL.
- Compañía Contratista Nacional, S. A.(COCONAL)
- Construmex S. A. de C.V.

**LA BODEGA DEL RESTAURANTE S.A DE C.V.
(BRESA)
DIVISION DE CARNICOS Y LACTEOS.**

La "bodega del Restaurante S.A. de C.V." esta conformada por dos divisiones; las cuales son: "división de Cárnicos y Lácteos" y "división de Frutas Legumbres y Abarrotes" la primera esta conformada por el siguiente personal directivo:

***Gerente General.**

***Jefe del Laboratorio de Calidad.**

***Jefe de Producción.**

***Jefe de compras.**

***Jefe de Distribución.**

***Jefe de Recibo.**

Las funciones que tiene encomendadas son las siguientes:

- Selección y compra de carnes rojas, aves y pescado.
- Selección y compra de derivados cárnicos y lácteos.
- Selección compra de huevo.
- Preparación de cortes comerciales y finos en todos sus tipos.
- Venta y distribución a restaurantes, comedores industriales e instituciones hospitalitarias y gubernamentales.
- Estricto control de calidad microbiológica y fisicoquímico

BRESA se encarga de revisar directamente los productos que distribuye, La calidad de los insumos que se reciben se garantizan mediante las inspecciones, que se dividen según el tipo de pruebas efectuadas en ellas:

***Organolepticas.**

***Microbiológicas y Físicoquímicas.**

La inspección organoleptica se realiza principalmente en el momento de la recepción, en esta inspección, la calidad de cada producto se determina en base a ciertos atributos fácilmente detectables, como son calor, olor, textura, humedad, temperatura, empaques, etc. Al detectar desviaciones de calidad, el producto es devuelto en el mismo momento de la recepción, evitando la entrada de productos que no cumplan con las características organolepticas exigidas.

Las unidades de producto aceptadas, son identificadas con una clave que permite la rotación adecuada de los productos, llevando así el sistema de primeras entradas primeras salidas, actualmente el sistema de inspección organoleptica en la recepción de carnes, lácteos y derivados lo llevan a cabo cuatro personas, dos de las cuales son técnicos en alimentos.

La inspección de microbiología y fisicoquímica se realiza en el laboratorio de control de calidad, de cada insumo aceptado en la recepción, se toma una muestra seleccionada al azar usando material estéril. Con ésta muestra se hacen las pruebas microbiológicas y fisicoquímicas que aparecen en las "Normas Oficiales Mexicanas" como son: Cuenta total bacteriana, grupo coliforme, coliformes fecales, e. coli, hongos y levaduras, salmonella, y staphylococcus aureus, humedad, grasas y proteínas. Estas pruebas les permiten proporcionar datos comparables que permitan determinar si el producto cumple con las normas oficiales de calidad establecidas por la D.G.N y S.S.A. por lo tanto. el producto recibido permanece en cuarentena hasta que es aprobado por control de calidad, los productos rechazados en estas pruebas son devueltos al proveedor, indicándole las causas posibles de la desviación de su producto, así como recomendaciones para poder evitarlas.

En el laboratorio de Bresa se cuenta actualmente con un biólogo que tiene maestría en alimentos, y con un técnico en alimentos.

**LA BODEGA DEL RESTAURANTE S. A. DE C.V.
(BRESA)
DIVISION FRUTAS LEGUMBRES Y ABARROTES.**

La organización de ésta división esta estructurada de la siguiente manera:

***Gerente General.**

***Jefe de Compras de Frutas y Legumbres.**

***Jefe de Compras de Abarrotes.**

***Gerente de Sistemas.**

***Jefe de Tráfico.**

Las funciones que tiene encomendadas son las siguientes:

- Compra y selección de legumbres y frutas.
- Compra y selección de abarrotes.
- Venta directa y abastecimiento a restaurantes, comedore industriales, instituciones hospitalitarias y gubernamentales.

Bresa (división de frutas, legumbres y abarrotes) se encarga de dar aseguramiento de calidad a frutas, verduras y abarrotes. Para garantizar la máxima calidad de dichos productos se lleva a cabo el siguiente sistema:

-La adquisición se efectúa diariamente mediante un equipo de compradores con una vasta experiencia en el ramo; los cuales eligen la mejor calidad que ofrece el mercado.

-Los insumos adquiridos, se reciben en sus bodegas donde son sometidos a una segunda inspección organoléptica por parte de técnicos en alimentos encargados del control de calidad en la recepción para su aprobación o rechazo.

-Los productos aceptados son estrictamente seleccionados de acuerdo a su tamaño, grado de madurez, color, etc., para cumplir con las necesidades específicas de cada uno de los clientes.

-Una vez seleccionados, los productos se someten a una última revisión durante el proceso de empaque.

En relación a los abarrotos, el sistema que se aplica es el que se indica a continuación:

a) Abarrotos a Granel.

Estos se adquieren de acuerdo a una selección de la calidad ofertada en el mercado.

-Al recibir los productos, se utilizan muestras para verificar la calidad.

b) Abarrotos de Marca.

Se inspecciona mediante un sistema de muestreo al azar, tomando una muestra respectiva del lote recibido, cuyo tamaño depende del número de unidades del producto presente en dicho lote.

-Las unidades de producto tomadas en la muestra, se inspeccionan visualmente revisando características como integridad del empaque, presencia de moho, cuerpos extraños, etc.

-Algunas unidades de productos son enviadas al laboratorio de control de calidad para efectuar las pruebas fisicoquímicas y microbiológicas necesarias para comparar los resultados con los especificados en las Normas Oficiales de Calidad establecidas por la (DGN Y SSA).

-El producto recibido permanece en cuarentena hasta que el laboratorio de control de calidad emite su dictamen de aprobación.

-Los productos rechazados son devueltos al proveedor, indicándole las causas posibles de la desviación, así como recomendaciones para poder evitarlas.

Actualmente el sistema de inspección lo dirige un técnico en alimentos.

LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA BRESA EN SUS DOS DIVISIONES SON LOS SIGUIENTES.

Equipo de computo 14 computadoras PC conectadas en red bajo el ambiente novell netware con capacidad total de 340 MB, de almacenamiento en disco duro.

En estas computadoras tienen programas que les ayudan a llevar un control más eficaz con respecto a lo siguiente:

***Nomina y contabilidad.**

***Facturación.**

***Inventarios.**

***Cuentas por cobrar.**

***Compras.**

***Proveedores.**

***Formulación de menús.**

Además cuenta con 40 unidades entre camionetas, camiones, y automóviles para reparto y producción.

-Cámaras frías de 960 metros cúbicos de capacidad para almacenar más de 21 toneladas de carne en canal.

-Espacio de congelación con una capacidad de almacenaje de 390 metros cúbicos.

-Cámaras frías con 570 metros. cúbicos de capacidad para almacenar derivados lácteos, cárnicos, aves, y pescados por separado.

-Area de producción de 440 metros cuadrados con capacidad para procesar más de 100 reses diarias.

-Maquina de empaque al vacío, con capacidad de empaque de 30 Kg. de producto por minuto.

-Sistema "culligan" de tratamiento de agua, suavizador y dosificador automático de cloro para purificar 24 litros de agua por minuto.

-Empacadora para fabricar más de dos toneladas de jamón cocido a la semana.

-Laboratorio de control de calidad para determinaciones microbiológicas y físicoquímicas con capacidad para procesar más de 20 muestras diarias.

La organización de BRESA ésta basada en la confianza y cordialidad de los altos puestos, debido al origen de la empresa y a que los puestos de mando están ocupados por familiares y amigos. Esto hace que la relación entre las áreas que componen a la empresa sea muy informal.

La dirección de la empresa está a cargo de su dueño y fundador; él ha delegado sus responsabilidades dentro de un esquema familiar.

CAPITULO V

METODOLOGIA

M E T O D O L O G I A

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

" ¿QUE INFLUENCIA TIENE EL CLIMA LABORAL SOBRE EL INDICE DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO EN LA ZONA DE IZTAPALAPA ?

PROBLEMA ESPECIFICO

" ¿QUE INFLUENCIA TIENE LA ORIENTACION A LA TAREA, SOBRE EL INDICE DE PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECNICOS EN ALIMENTOS, S.A. DE C.V. ?

HIPOTESIS

A mayor orientación a la tarea para el personal mayor eficiencia.

Un elemento importante para un buen clima laboral es que el personal sea orientado a la tarea adecuadamente y se logre la eficiencia.

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La variable independiente que estudiaremos será la de Clima Laboral y orientación a la Tarea. La cual definiremos como "El grado de énfasis en una buena planeación, eficiencia, y logrando la ejecución de la tarea" (Moos); y la variable dependiente será productividad estas variables son de gran importancia ya que a través de ellas conoceremos hasta que grado influyen en el desempeño de los trabajadores para desarrollar más óptimamente su trabajo.

En esta investigación mediremos el clima laboral mediante un instrumento llamado WES (Escala del Desarrollo del Trabajo), el cual es un cuestionario formado por noventa reactivos agrupando un número de subescalas en diferentes dimensiones y se complementa con una hoja de respuestas opcionales de "Cierto o Falso."

Los reactivos en los que nos apoyaremos para conocer más ampliamente si los trabajadores están orientados adecuadamente a la tarea que desempeñan, serán los que tengan terminación en cinco.

El WES tiene tres tipos de formas, la forma real que mide las percepciones del medio ambiente que se está investigando, la forma ideal que mide las concepciones ideales del medio ambiente, y la forma expectativa que mide las condiciones esperadas por los individuos de un medio ambiente determinado.

CLIMA LABORAL

No existe una definición concreta de clima laboral, pero, en esta investigación lo definiremos de la siguiente manera: "El clima laboral constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior; por lo tanto, el clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional."

PRODUCTIVIDAD

"Productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos."⁸

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCCION} / \text{INSUMOS}$$

La productividad es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCCION} / \text{INSUMOS} = \text{RESULTADOS LOGRADOS} / \text{RECURSOS EMPLEADOS.}$$

El concepto de la productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción y resultados logrados pueden estar relacionados con recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad. Cada uno de los índices de productividad se ve afectado por una serie combinada de muchos factores importantes, entre ellos la motivación, efectividad y capacidad tanto del administrador como de los demás trabajadores.

La fórmula de productividad se utilizará en el estudio realizado a la empresa "BRESA", dándole una interpretación cualitativa debido a las características de la organización, donde su producción es de venta inmediata y sus insumos no pueden permanecer almacenados por períodos largos ya que son perecederos.

Por lo tanto la productividad puede medirse de acuerdo a los pedidos que les hacen sus cliente.

⁸Kopelman Richard. E. Administración de la Productividad en las Organizaciones. Edit. Mc. Graw Hill. 2a Edición, México.

INSTRUMENTO DE MEDICION

El instrumento que se utilizó para realizar el estudio es un manual llamado "Escala del Desarrollo del Trabajo" (WES por sus siglas en inglés), éste fue elaborado por Insel y Rudolph Moos de la Universidad de Palo alto California, USA. en 1981.

Este manual esta integrado por noventa reactivos agrupado en diez subescalas que se encuentran dentro de tres dimensiones, las cuales miden el ambiente social de una entidad:

-DIMENSION RELACIONES

Compromiso:

Es la medida en que los trabajadores están interesados y comprometidos con su trabajo.

Cohesión con los compañeros:

La medida en que los empleados son amistosos y se apoyan entre sí.

Apoyo del supervisor:

La medida en que los supervisores apoyan a los trabajadores y los estimulan a ayudarse unos a otros.

-DIMENSION.DESARROLLO.Y.CRECIMIENTO PERSONAL

Autonomía:

La medida en que los empleados son encausados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.

Orientación a la tarea:

Es el grado de énfasis en una buena planeación, eficiencia, y logrando la ejecución de la tarea.

Presión en el trabajo:

Es el grado en que la presión en el trabajo y la urgencia en el tiempo domina el ambiente de trabajo.

-DIMENSION MANTENIMIENTO EN EL CAMBIO DEL SISTEMA

Claridad:

Es la medida en que los trabajadores conocen las expectativas en sus rutinas diarias y hasta que punto son comunicadas, explícitamente las políticas y reglamentos.

Control:

La medida en que los supervisores usan la autoridad y presionan a los empleados para mantenerlos bajo control.

Innovación:

Es el grado de énfasis en la variedad, cambio y nuevas ideas de hacer las cosas.

Ambiente Físico:

Es la medida en que el entorno físico contribuye a un desarrollo del trabajo placentero.

Como se dijo anteriormente, el WES está conformado por tres diferentes tipos: La forma Real (forma R), ésta mide las percepciones del medio ambiente que existe realmente en el lugar que se está investigando; la forma Ideal (forma I), que mide las concepciones ideales del medio ambiente, y la forma expectativas (forma E), la cual mide las expectativas del comportamiento de los trabajadores en diferentes lugares de trabajo.

El WES sirve como mecanismo para medir el clima organizacional de una empresa, generalmente mide un número determinado de elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego se interpretan. A cada uno de los empleados se les aplica una encuesta que cubre las diez subescalas.

Las investigaciones que se han hecho con este instrumento por lo regular corresponden a hospitales, centros de readaptación, escuelas y empresas.

A través de la aplicación del WES se pueden encontrar diferencias en las percepciones del medio ambiente de trabajo como en las siguientes:

- 1.- Diferencias del Género (hombres y mujeres).
- 2.- Diferencia empleado-Director
- 3.- Diferencias del cuidado del paciente y del no paciente.

Moos conceptualiza el ambiente de trabajo como un sistema dinámico, de cuatro dominios:

-Facciones físicas.

-Estructura Organizacional y políticas suprapersonales.

-Factores de la tarea.

En la práctica el clima social puede alterar la influencia que tienen los otros tres dominios en la moral del empleados y en la ejecución de su trabajo.

En la aplicación del cuestionario a cada encuestado se les proporcionó además de el cuadernillo de preguntas una hoja de respuestas con dos opciones a contestar (cierto o falso) por cada concepto para que indiquen si en su opinión sucede o no sucede el planteamiento de cada pregunta, y de acuerdo a su respuesta saber como perciben el clima laboral.

ESTRUCTURA DEL WES

El WES esta formado por diez subescalas las cuales están integradas por noventa reactivos, los reactivos que su numeración termina con el 1 corresponden a la subescala de compromiso, los de terminación 2 a cohesión los de terminación 3 a apoyo del supervisor, los de terminación 4 a autonomía, los de terminación 5 a orientación a la tarea, terminación 6 corresponden a presión, los de terminación 7 a claridad, los de terminación 8 a control, los de terminación 9 a innovación y los de terminación cero a ambiente físico.

Los reactivos están planteados de manera directa e indirecta:

-Directa:

Cuando se contesta directamente (cierto o falso).

-Indirecta o inverso:

Cuando la contestación es lo contrario a lo que se preguntó, si contesta falso, afirma la pregunta.

EVALUACION DEL WES

Para la evaluación del WES se elaboró una hoja de respuestas, la cual consta de las posibles respuestas (cierto o falso) de los noventa reactivos, colocados en bloques de diez en diez.

La plantilla para calificar es un acetato idéntico a la plantilla al cual se le marcó las respuestas que no se debían contabilizar debido a que dichas respuestas no afirmaban el reactivo correspondiente.

ESCENARIO

El lugar donde se llevo a cabo la investigación sobre clima laboral, fue en la corporación “**GRUPOS TECNICOS EN ALIMENTACION,**” integrada por: Técnicos en Alimentos, S.A. de C.V. (TASA) , la Bodega del Restaurante, S.A. de C.V. (BRESA), y Grupo Hombre S.A. de C.V. (GHOSA).

Giro de la Corporación:

Son relacionados al corte, procesamiento, conservación y distribución de alimentos dirigidos a restaurantes, comedores industriales, hospitales, centros de rehabilitación y hoteles.

La investigación se realizó específicamente en BRESA, en la división de cárnicos y lácteos únicamente.

SUJETOS DE LA INVESTIGACION

Se aplicó el cuestionario a 32 personas de las cuales 31 son trabajadores operarios y 1 supervisor.

Las características de todo el personal son las siguientes:

19 fueron del sexo masculino y 13 del sexo femenino.

EDADES:

El 53.12% están entre los 16 y 25 años de edad.

El 34.37% “ “ “ 26 y 35 “ “ “

El 9.37% “ “ “ 36 y 45 “ “ “

El 3.12% son de más de 46 años

ANTIGÜEDAD:

El 62.5% de 0-1 años

El 21.87% de 2-5 años

El 3.12% de 6-10 años

El 12.5% de 11 años en adelante.

Nota: En los porcentajes y cantidades obtenidas están incluidos los datos del supervisor.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo Ex post facto.

Se le llama ex post facto porque es una búsqueda sistemática empírica, en la cual el investigador no tiene el control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o porque no se pueden manipular. Se puede interferir en ellas pero no hacer modificaciones, se puede hacer una valoración, o medición de las variables dependientes e independientes.

De acuerdo con lo anterior, nuestro estudio lo hicimos en una organización ya establecida con un clima laboral ya determinado que no podemos modificar nosotros como investigadores ni manipularlo. Únicamente se trató de hacer una interpretación y dar algunas recomendaciones que creímos necesarias para su mejoramiento de acuerdo a las herramientas utilizadas.

La selección de los individuos no fue en forma aleatoria ya que se nos asignó uno de los departamentos para aplicar el cuestionario y el número de trabajadores que integraban dicha área fueron casi los mismos a los que se encuestó.

PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó aplicando un total de treinta y dos cuestionarios, treinta y uno a trabajadores operarios y uno al supervisor.

En general, los trabajadores mostraron buena disposición para contestar las preguntas, sin embargo, por el hecho de aplicarlas en el momento que estaban trabajando muchos de ellos no ponían la atención necesaria.

Por su parte el supervisor también mostró buena disposición para responder el cuestionario, pero un hecho que nos llamó la atención es que aún cuando los trabajadores lo señalaban como su supervisor o "encargado", éste, se mostró un poco sorprendido, pues no consideraba su puesto como tal, a pesar de tener al personal a su cargo.

Los cuestionarios se aplicaron directamente a los trabajadores en su lugar, mientras ellos laboraban nosotros les hicimos las preguntas sin que interrumpieran su trabajo, solamente cuando no entendían alguna pregunta suspendían su trabajo para que se les explicara de forma más clara.

Al supervisor se le aplicó el cuestionario de la misma manera, procurando no interferir en sus actividades por recomendaciones de la gerencia de la empresa.

La duración de la entrevista en la empresa fue de aproximadamente cuatro horas.

De las observaciones que se nos hizo al realizar nuestra investigación, es el hecho de que el cuestionario diseñado es muy extenso y se corría el riesgo de que los trabajadores al no estar familiarizados con este tipo de situaciones llegara a cansarse y perder el interés en contestar todas las preguntas con la misma disposición, por otro lado, el gerente nos hizo la mención de que las preguntas eran muy repetitivas. Realmente no eran preguntas repetitivas sino que fueron preguntas directas e indirectas, para conocer si el trabajador realmente entendía y conocía el lugar donde realizaba su trabajo.

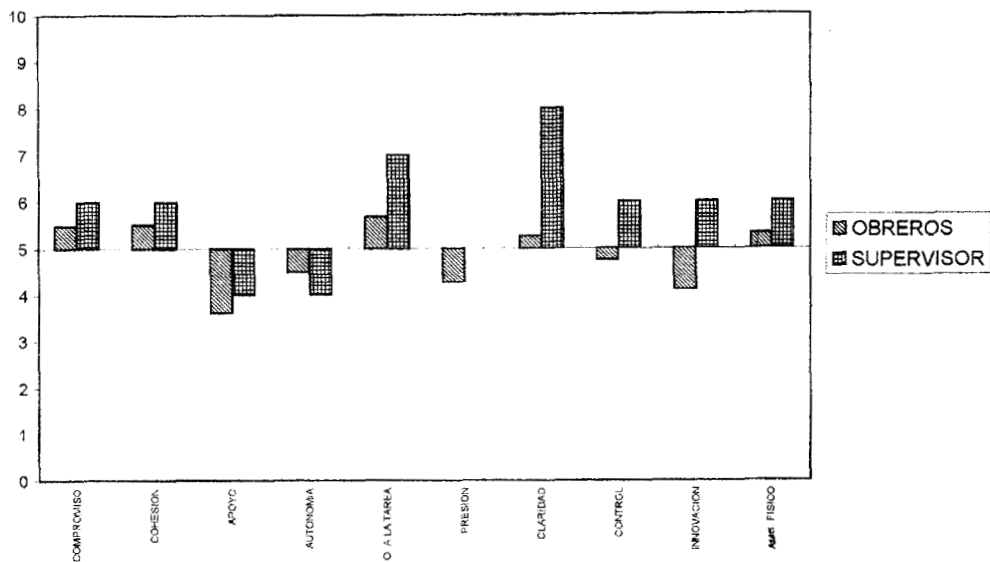
RESULTADOS

CUADRO NO. 1

B R E S A
RESULTADOS OBTENIDOS

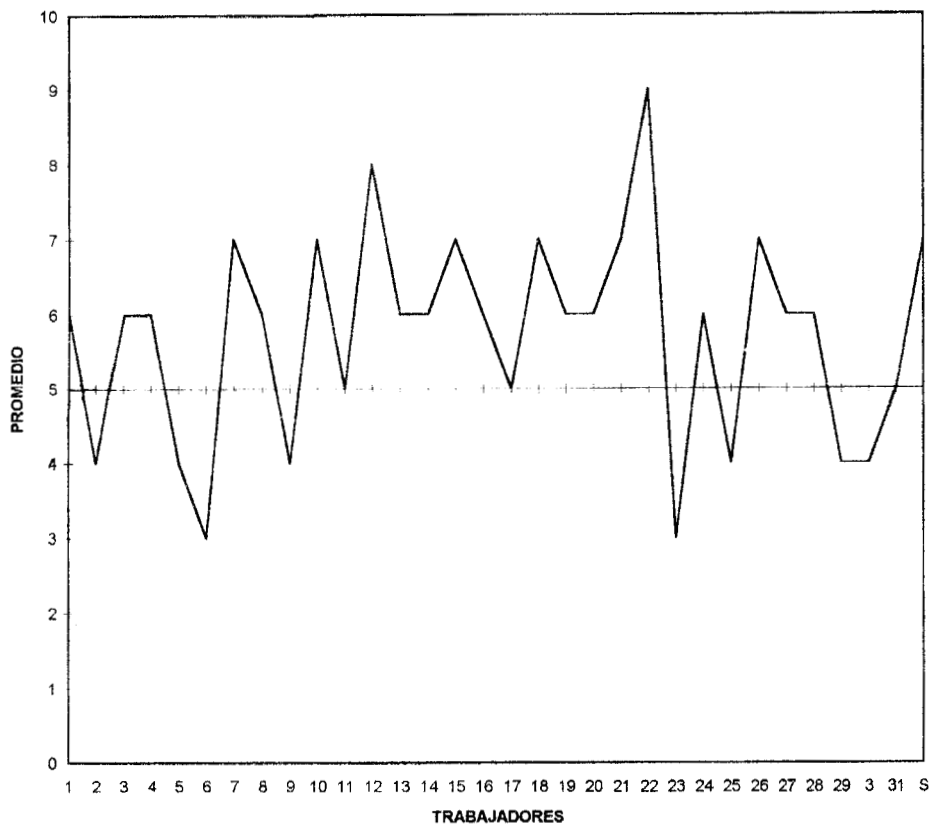
trabajadores	compromiso	cohesión	apoyo	autonomía	orientación a la tarea	presión	claridad	control	innovación	ambiente de trabajo
1	6	7	5	5	6	8	5	7	5	7
2	4	5	5	2	4	4	7	6	4	6
3	7	2	1	3	6	7	4	8	3	2
4	5	5	3	6	6	5	4	4	4	6
5	5	6	0	0	4	6	3	3	2	7
6	3	1	0	3	3	2	0	2	2	4
7	5	6	7	4	7	2	0	2	2	4
8	7	5	4	4	6	8	4	5	2	5
9	4	7	3	5	4	5	4	5	5	3
10	7	3	6	5	7	7	7	4	3	7
11	5	6	0	1	5	4	1	5	1	7
12	6	6	7	4	8	6	7	3	5	6
13	8	5	4	8	6	0	7	3	8	7
14	5	5	3	6	6	4	5	4	4	1
15	3	4	1	2	7	7	3	5	2	7
16	6	6	2	5	6	4	8	2	2	5
17	8	8	7	3	5	4	7	7	7	6
18	4	4	1	3	7	5	3	2	1	5
19	5	8	5	2	6	5	7	8	1	7
20	5	8	6	7	6	4	6	5	6	6
21	6	8	5	9	7	2	8	6	3	7
22	9	9	8	7	9	0	9	3	6	6
23	5	5	3	4	3	4	6	2	3	4
24	6	4	0	6	6	5	1	5	7	3
25	5	5	3	3	4	6	6	6	7	3
26	9	6	4	5	7	2	8	5	7	6
27	5	4	3	4	6	4	5	8	3	6
28	7	8	7	7	6	1	6	8	7	5
29	2	3	2	4	4	4	5	4	1	3
30	3	5	3	7	4	5	5	2	6	7
31	5	7	4	6	5	2	5	6	5	6
suma	170	171	112	140	176	132	163	147	127	165
media	5.48	5.52	3.61	4.5	5.68	4.26	5.26	4.74	4.10	5.32
superv. media	32	6	6	4	4	7	5	8	6	6
	5.8									

BRESA
OPERARIOS Y SUPERVISORES



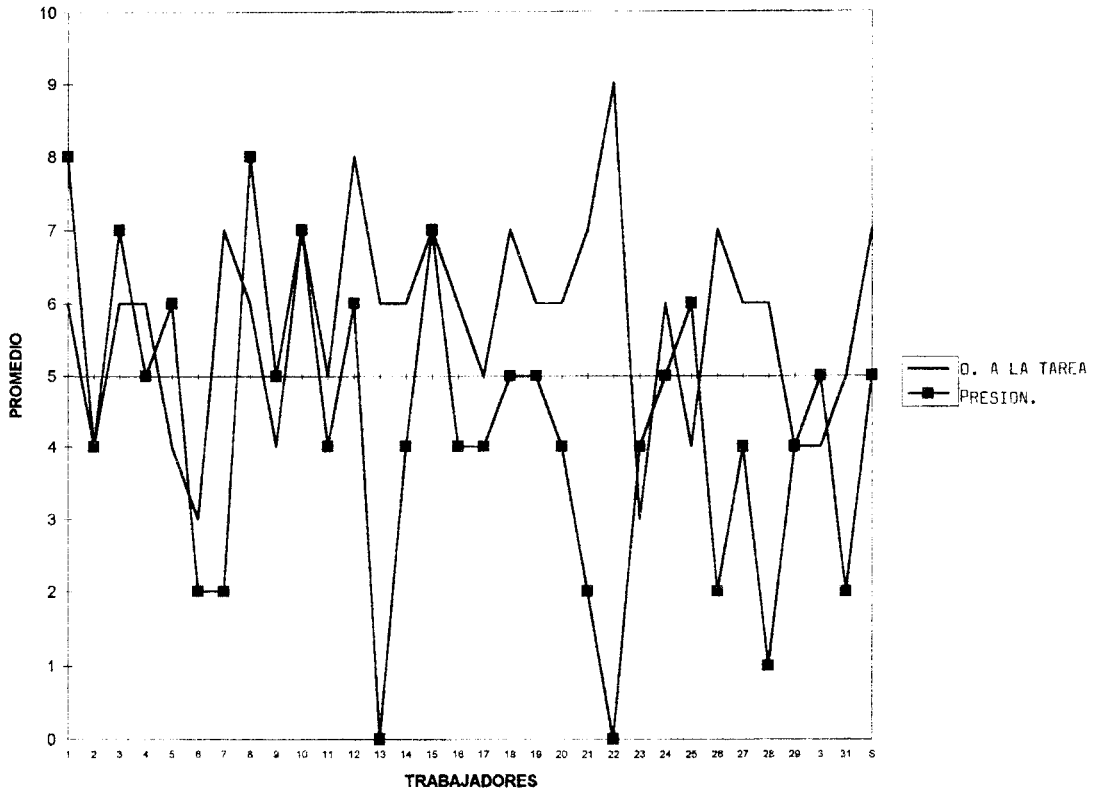
GRAFICA 1 Esta gráfica nos muestra la percepción del medio ambiente con respecto a las subescalas del supervisor comparado con el personal operativo.

BRESA
ORIENTACION A LA TAREA



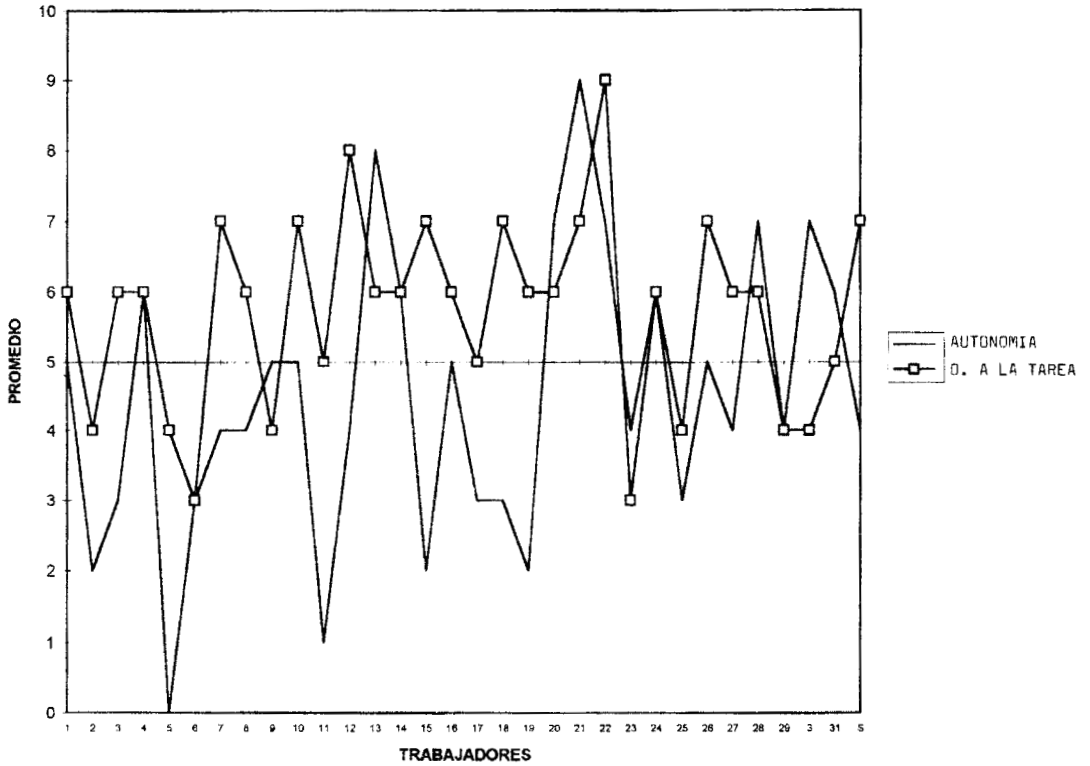
GRAFICA 2 Podemos observar que el personal operativo está bien orientado a la tarea asignada, la gráfica nos muestra como más del 80% considera que si se les ha indicado como deben desarrollar su trabajo, esto es en base a su promedio total que es de 5 de 10 subescalas.

BRESA
PRESION CONTRA ORIENTACION A LA TAREA



GRAFICA 3. Esta gráfica nos muestra la comparación entre la subescala de orientación a la tarea y la subescala de presión podemos notar que en la empresa no hay presión esto es de acuerdo a la percepción de los trabajadores

BRESA
ORIENTACION A LA TAREA CONTRA AUTONOMIA



GRAFICA 4 Esta gráfica nos muestra el grado de autonomía que tiene el personal operario de la empresa y se puede observar que en comparación con la subescala de orientación a la tarea, no existe la autonomía en los trabajadores.

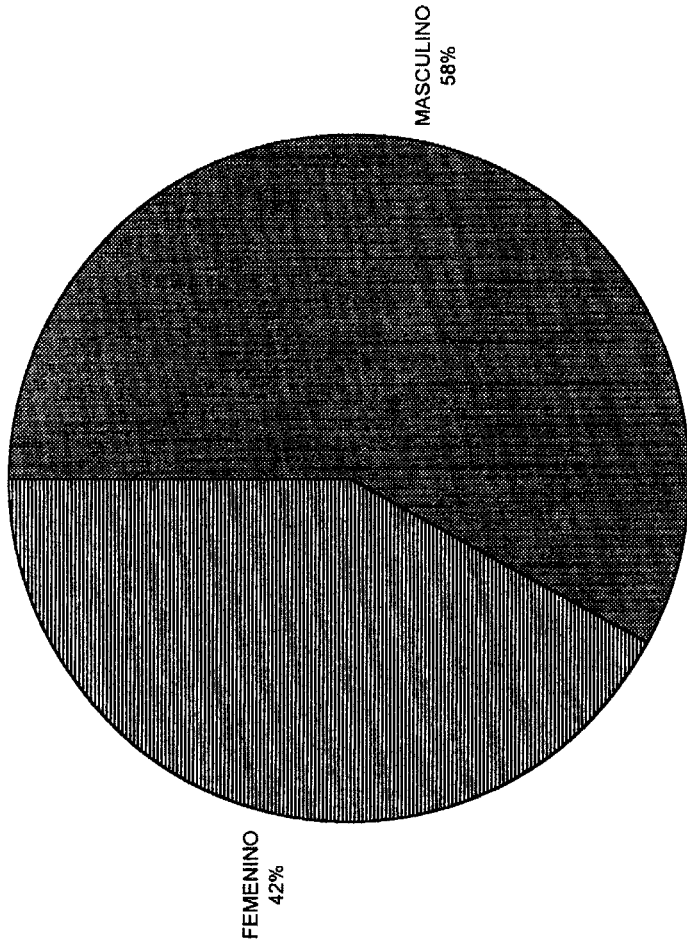
BRESA

DATOS DEMOGRAFICOS

	OBREROS	SUPERVISOR	% OBREROS	% SUPERV.
EDAD				
16-25	17		54.83	
26-35	11		35.48	
36-45	2	1	6.45	100
Más de 46	1		3.24	
SEXO				
Masculino	18	1	58.06	100
Femenino	13		41.94	
ESTADO CIVIL				
Casado	15	1	50	
Soltero	16		50	100
ESCOLAR.				
Primaria	11	1	35.48	
Secundaria	12		38.71	
Técnica	5		16.13	
Preparatoria	2		6.45	
Licenciatura	1		3.23	
Otras				
ANTIGÜEDAD				
0-1	20		64.52	
2-5	7		22.58	
6-10	1		3.23	
De 11 en adelan.	3	1	9.67	100

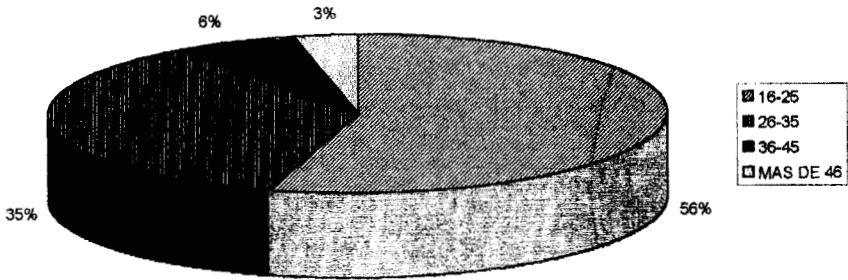
Cuadro 3 Características demográficas de las personas encuestadas en cantidades y porcentajes.

DATOS DEMOGRAFICOS

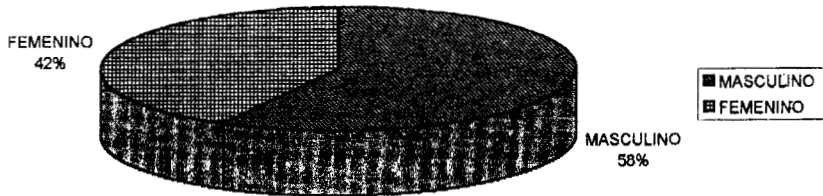


DATOS DEMOGRAFICOS

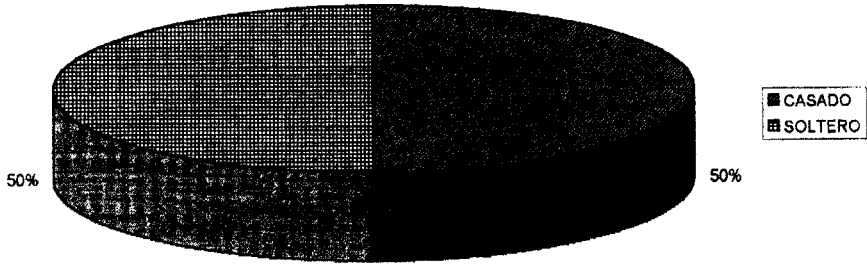
BRESA EDAD



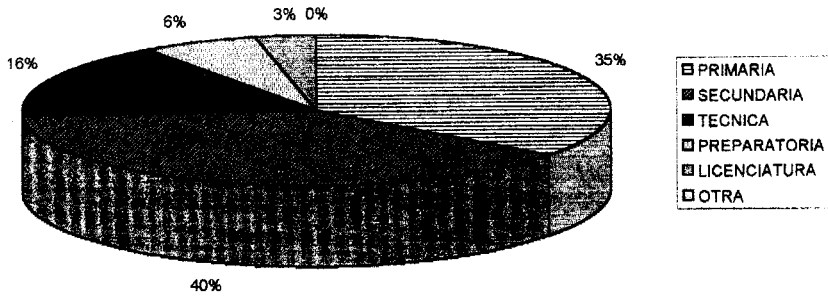
BRESA SEXO



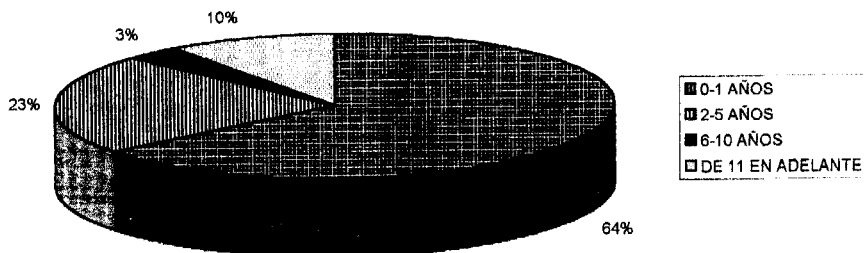
BRESA ESTADO CIVIL



BRESA ESCOLARIDAD



**BRESA
ANTIGUEDAD**



ANALISIS DE LOS RESULTADOS

De los resultados que obtuvimos a partir de la aplicación del WES en la empresa "La Bodega del Restaurante, S.A. de C.V.", en la división de cárnicos y lácteos consideramos las siguientes situaciones:

1.- Al analizar los resultados obtenidos de las diez subescalas observamos que la percepción que tienen los obreros de su clima laboral es bajo ya que el porcentaje es de 4.25 el cual se encuentra por debajo del promedio que es de 5.0, (se dice que es de cinco por que la calificación mínima de las diez subescalas es de cero y la máxima de nueve); en comparación con la percepción del supervisor, observamos que este tiene una percepción más positiva ya que al analizar las diez subescalas su puntuación es de 5.8, esta por arriba del promedio.

2.- En relación a la gráfica comparativa de la percepción de los operarios con el supervisor, creemos que el supervisor percibe de manera más positiva el ambiente principalmente en la subescala de claridad (8), y el personal obrero tiene una mejor percepción en la subescala de orientación a la tarea, suponemos que el personal obrero considera que no existe un gran apoyo por parte del supervisor, esto pudiera ser porque al aplicarle el cuestionario éste, no consideraba su puesto en la empresa como tal.

3.- Las subescalas que muestran mayor puntuación además de orientación a la tarea son las de compromiso (5.48), cohesión (5.52), claridad, y ambiente físico(5.32), lo cual consideramos que se debe a que aunque el personal en general es de nuevo ingreso, se apoya entre sí, y son bienvenidos por parte de sus compañeros, y posiblemente a que hay una buena planeación por parte de la dirección, para la empresa es muy importante la eficiencia de los trabajadores además de las características del trabajo que se realiza el cual lo consideramos estructurado. En cuanto al ambiente físico, es el más adecuado a la actividad de la empresa.

4.- En el caso del supervisor, coincide en señalar a la subescala de orientación a la tarea como una de las de mayor puntuación (7), aparte de la claridad (8).

5.- En relación a la subescala de Control notamos que en la puntuación del personal operario es de 4.74, la cual se encuentra por debajo del promedio, creemos que se debe a que no existen controles en las tareas asignadas; al trabajador no se le exige puntualidad ni asistencia, si este llega tarde tiene la opción de quedarse a trabajar después de su horario de salida, esto con el objetivo de que cubra con la producción solicitada por la dirección.

6.- En las respuestas de los trabajadores encontramos el puntaje de autonomía muy bajo, quizá esto se deba a las características de la empresa y que talvés los trabajadores tengan el trabajo muy estructurado y no necesiten ser independientes en cuanto a la realización de sus actividades.

7.- La presión en el trabajo esta por abajo del promedio, y consideramos que las razones están relacionadas como anteriormente se había señalado; a la situación del supervisor (el desconocimiento de su jerarquía).

8.- El grado de Innovación en **BRESA**, es muy bajo, ya que las rutinas diarias y los tipos de puestos en el trabajador encuestado no permiten hacer muchas modificaciones, debido a que es un proceso predeterminado.

9.- Tanto el personal operario como el supervisor no muestran una gran inclinación hacia alguna de las dimensiones del clima laboral que se maneja en el **WES**, ya que el promedio de cada una es muy similar entre si.

10.- En cuanto a la varianza de la percepción total del clima laboral, pensamos que no es muy grande, ya que los puntajes de cada subescala son muy diferentes en muchos trabajadores, por ejemplo en la subescala de claridad, una de las de mayor puntuación, aún cuando no se encuentra muy por arriba del promedio de calificación posible, hay grandes diferencias entre los individuos en calificarla, mientras alguno le asigna entre cero y dos puntos, hay quienes la califican hasta con el máximo puntaje (9). Esta situación la podemos atribuir a la personalidad de cada trabajador, ya que cada uno de los individuos tenemos la cualidad de percibir de diferente manera una situación.

11.- En cuanto a la subescala de orientación a la tarea se puede observar que es donde hubo mayor homogeneidad de percepción, por ello y por ser la subescala con mayor puntuación, creemos que para la empresa es más importante asignar tareas, definir responsabilidades y funciones, y planificar su trabajo que motivar a la innovación o tratar de que su personal tenga cierta autonomía por ejemplo.

12.- De los datos demográficos de los operarios y supervisor, encontramos que la mayoría son muy jóvenes (entre 16 y 25 años), que el tiempo que tienen laborando en la empresa es muy poco (de 0 a 1 años), es decir que hay mucha rotación de personal. En cuanto al sexo y estado civil es son mas hombres que mujeres, y la mitad de los trabajadores son casados, la escolaridad que tiene la mayoría es únicamente la primaria.

13.- Un aspecto importante que menciona el WES, en cuanto a como es percibido el ambiente de trabajo por las personas que laboran en la empresa, creemos que en nuestra investigación se cumple con el punto de las diferencias entre empleados y supervisor, observamos que éste tiene una visión más positiva que los obreros del ambiente de trabajo.

REFERENTE A LA PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a la investigación que realizamos, por las características de los insumos que maneja la empresa, y a que no se nos proporcionó la información para medir la productividad de ésta, no nos fue posible utilizar ningún parámetro cuantitativo para medir la productividad y también, a que los cárnicos y lácteos tiene un promedio de conservación muy corto, además de que cada menú que se elabora no siempre requiere los mismo tipos y cortes de carne ni la misma cantidad

Por lo tanto, la productividad de **BRESA** está en función de que los pedidos sean entregados en el tiempo requerido por los clientes, y de manera eficiente.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION/INSUMOS} = \text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

PRODUCCION:

Es principalmente la presentación de una producto en cuanto a su empaque original, por ejemplo: una pieza de carne adquirida por la empresa es cortado en trozos pequeños (requeridos para la preparación del menú de ese día) y es empacado por kilogramo.

INSUMOS:

Es la cantidad solicitada por la empresa; de carnes rojas, blancas y embutidos para un día específico.

Por lo tanto la productividad de la empresa puede ser entre otras cosas, que la presentación de los insumos se termine en el tiempo requerido por los clientes. Además de otros factores que influyen en la empresa y que hacen que ésta funcione de manera esperada por la dirección.

CONCLUSIONES

De acuerdo con nuestra investigación y utilizando la información proporcionada por la empresa BRESA, podemos concluir que se cumplió la hipótesis planteada; ya que la empresa es eficiente debido a que los trabajadores tienen una buena orientación a sus tareas.

El clima laboral de la empresa de acuerdo con nuestro instrumento de medición no es muy agradable ya que los trabajadores no tienen una plena identificación con la empresa, uno de los principales factores que influyen en este aspecto es la rotación de personal tan frecuente que existe.

El personal más que preocuparse por las relaciones informales entre ellos, se sienten más comprometidos a realizar su trabajo lo mejor posible y adaptarse a las condiciones existentes en su lugar de trabajo.

Consideramos que la innovación y la creatividad por parte de los trabajadores no es muy importante para la empresa ya que los puestos están establecidos y no hay cambios.

Para concluir podemos considerar que en este caso en particular el clima laboral no afecta a la productividad de la empresa BRESA, aunque no podemos afirmar que si se fomenta en los trabajadores un cambio en su ambiente, la empresa lo pueda aprovechar para incrementar su efectividad.

SUGERENCIAS

Debido a que modificar el Clima laboral no es cosa fácil, por que, éste es el resultado de una interrelación de variables que afectan a la estructura de la organización como al proceso administrativo, para llevar a cabo este cambio es necesario que a los trabajadores se les induzca, se les motive, se les adiestre, se les comprometa a participar, se les evalúe y seleccione para contar con personal con responsabilidad, tiempo y autoridad.

Con esto, se logra un optimismo asociado y derivado del trabajo creando en ellos una esperanza progresista, un sentido de realización y satisfacción en un tiempo futuro.

Lo anterior, ayuda al personal a trabajar más inteligentemente y no más duramente.

En nuestra investigación a la empresa BRESA, de acuerdo a la observación, aplicación de cuestionarios, y resultados que obtuvimos, sugerimos lo siguiente:

1.- Para que se obtenga el éxito en ciertos puntos críticos del proceso de producción es necesario que el trabajador perciba un clima participativo o abierto, procurando crear un ambiente agradable informal entre los operarios y todos los niveles jerárquicos.

2.- Que le den la confianza al trabajados y le permitan integrarse a la vida de su institución y tendrá una mayor tendencia a implicarse en la empresa considerándola suya y su rendimiento será más óptimo.

3.- Que las políticas, normas, y reglamentos se les expliquen de manera clara a los trabajadores, y que la difusión de dichos reglamentos sean exhibidos en lugares visibles, para que los trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones y así participen mucho mejor.

4.- Para evitar que exista tanta rotación de los trabajadores, tratar de capacitarlos para que ocupen otros puestos dentro de la misma organización, y no se de la especialización en uno sólo, con esto lograrán que al trabajador no se le haga tedioso realizar siempre la misma tarea, y así desarrollen su creatividad.

5.- Tratar de que las características del supervisor sean similares a las de un líder participativo, que motive a los trabajadores a realizar la tarea asignada de la mejor manera y que su rendimiento sea aprovechado al máximo para lograr que la empresa mejore su productividad.

BIBLIOGRAFIA

Brunet. Luck, “El Clima del Trabajo en las Organizaciones.” Definición, Diagnóstico y Consecuencias. edit. Trillas México 1978, primera Edición p.112.

Davis. Keith, “El comportamiento Humano en el Trabajo.” Edit. Mc Graw Hill México, 1985 Sexta Edición p.622.

Luthans. Fred, y Kreitner Roberto. “Modificación de la Conducta Organizacional.” Edit. Trillas México 1979 Primera Edición p.249.

Hampton. David “Conceptos de Comportamiento en la Administración.” Ediciones Contables y Administrativas. México 1981 p.183.

Robbins. Stephen, “Comportamiento Organizacional.” Conceptos, Controversia y Aplicaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana México, 1987 p.566.

Werther, William B. “ Dirección de Personal y Recursos Humanos.” Edit. Mc Graw Hill.

Beckard. Richard, “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.” Fondo Educativo Interamericano.

Armstrong. Michael. “Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el Personal y la Empresa.” Fondo Editorial Legis. Colombia 1991.

Dubin. Robert, “Las Relaciones Humanas en la Administración.” Cía. Editorial Continental. México 1982.

Bennin. Warren G, “Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas.” Fondo Educativo interamericano. México 1973.

Tyson. Shaun, York Alfred, “ Administración de Personal.” Edit. Trillas México 1989.

Pigors. Paul, Meyers. Charles, “Administración de Personal.” Compañía Editorial Continental. México 1985.

Gellerman. W, “People, Problems and Profits.” Edit. Mc Graw Hill, Nueva York 1960.

Dessler. Gary, “Organización y administración.” Edit. Phh Prentice Hall.

Gibson. Ivanlevich, Donelly, “Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso.” Edit. Interamericana. México D. F. 1985.

Hernández. Sverdlik, Várela, Chruen, Sherman. “Administración de Personal.” Edit. Iberoamericana México, 1990.

Genesca. Enric, “Motivación y Enriquecimiento del Trabajo sus Repercusiones Sobre la Productividad.” Edit. Hispano Europa, España 1979 p. 281.

Moss. H. Rudolph. Insel. “Works Enviroment. Scale.” Universidad de Palo Alto California. E. U. 1981.

ANEXOS

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

INSTRUCCIONES:

DESPUES DE LEER CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA, CONTESTE SIMULTANEAMENTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS CON "C" (CIERTO) O F (FALSO) SEGUN LA SITUACION QUE PERCIBA EN LA EMPRESA.

- 1.- EL TRABAJO ES VERDADERAMENTE ALGO QUE TE RETA.
- 2.- LOS COMPANEROS DE TRABAJO SE INTERESAN POR AYUDAR A HACER SENTIR BIEN AL NUEVO EMPLEADO.
- 3.- LOS SUPERVISORES LES HABLAN CORDIALMENTE A LOS EMPLEADOS.
- 4.- EN ESTA EMPRESA, POCOS EMPLEADOS TIENEN RESPONSABILIDADES IMPORTANTES.
- 5.- EL PERSONAL PONE MUCHA ATENCION EN TERMINAR SU TRABAJO.
- 6.- EN ESTA EMPRESA, HAY UNA PRESION CONSTANTE PARA TRABAJAR.
- 7.- LAS COSAS ESTAN A VECES BASTANTE DESORGANIZADAS.
- 8.- HAY UN ESTRICTO INTERES SOBRE SEGUIR POLITICAS Y REGLAMENTOS.
- 9.- SE VALORA HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE.
- 10- EN GENERAL, EN EL SITIO DONDE SE TRABAJA A VECES SE SIENTE MUCHO CALOR.
- 11- NO HAY MUCHO ESPIRITU DE TRABAJO EN GRUPO.
- 12- EL AMBIENTE SOCIAL EN ESTA EMPRESA, ES INDIVIDUALISTA.
- 13- LOS SUPERVISORES USUALMENTE FELICITAN A LOS EMPLEADOS QUE HACEN ALGO BIEN.
- 14- LOS EMPLEADOS TIENEN LIBERTAD PARA HACER LO QUE QUIEREN.
- 15- SE PIERDE MUCHO TIEMPO DEBIDO A LA INEFICIENCIA.
- 16- SIEMPRE PARECE HABER URGENCIA EN TODO.
17. LAS ACTIVIDADES ESTAN BIEN PLANEADAS.
- 18- EL PERSONAL PUEDE USAR CUALQUIER TIPO DE ROPA EN EL TRABAJO SI ASI LO DESEA.
- 19- SIEMPRE SE ESTAN ENSAYANDO IDEAS NUEVAS Y DIFERENTES.
- 20- LA ILUMINACION ES EXTREMADAMENTE BUENA.
- 21- MUCHO DEL PERSONAL SOLO ASISTE PARA CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO.
- 22- EL PERSONAL SE INTERESA POR SUS COMPANEROS.
- 23- LOS SUPERVISORES NO ACEPTAN LAS CRITICAS DE SUS EMPLEADOS.
- 24- LOS EMPLEADOS SON MOTIVADOS A TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES.
- 25- RARAMENTE LAS COSAS SE DEJAN PARA MAÑANA.
- 26- EL PERSONAL NO TIENE POSIBILIDADES DE RELAJARSE DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO.
- 27- LAS REGLAS Y REGLAMENTOS NO SON CLAROS.
- 28- SE ESPERA QUE EL PERSONAL SIGA LAS REGLAS A TRABAJAR.
- 29- ESTA EMPRESA APOYA LA PUESTA EN PRACTICA DE NUEVAS IDEAS.
- 30- EL ESPACIO DE TRABAJO ESTA MUY LLENO DE GENTE.
- 31-EL PERSONAL ESTA ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA.
- 32- LOS EMPLEADOS MUY RARAMENTE CONVIVEN DESPUES DEL TRABAJO.
- 33.- USUALMENTE LOS SUPERVISORES DAN TODO EL CREDITO A LAS IDEAS QUE APORTAN LOS EMPLEADOS.
- 34- EL PERSONAL USA SU PROPIA INICIATIVA PARA HACER LAS COSAS.
- 35- ESTA EMPRESA ES ALTAMENTE EFICIENTE Y ORIENTADA HACIA EL TRABAJO.
- 36- NADIE TRABAJA EN EXCESO.
- 37- LAS RESPONSABILIDADES DE LOS SUPERVISORES ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS.
- 38- LOS SUPERVISORES MANTIENEN UNA VIGILANCIA ESTRECHA SOBRE LOS EMPLEADOS.
- 39- LA VARIEDAD Y EL CAMBIO NO SON MUY IMPORTANTES EN ESTA EMPRESA.
- 40- ESTA EMPRESA TIENE UNA APARIENCIA ELEGANTE Y MODERNA.
- 41- EL PERSONAL PONE MUCHO ESFUERZO EN LO QUE HACE.
- 42- EL PERSONAL EXPRESA FRANCAMENTE LO QUE SIENTE.
- 43- LOS SUPERVISORES A MENUDO CRITICAN A LOS EMPLEADOS SOBRE COSAS SIN IMPORTANCIA.
- 44- LOS SUPERVISORES ALIENTAN A LOS EMPLEADOS A CONFIR EN SI MISMOS CUANDO SURGE UN PROBLEMA.

- 45- HACER MUCHO TRABAJO ES IMPORTANTE PARA EL PERSONAL.
- 46- NO HAY PRESIONES DE TIEMPO.
- 47- LOS DETALLES DE LOS TRABAJOS ASIGNADOS, SE EXPLICAN A LOS EMPLEADOS.
- 48- SE SIGUEN LAS REGLAS Y REGLAMENTOS EXTRACTAMENTE.
- 49- LOS MISMOS METODOS DE TRABAJO SE HAN EMPLEADO DESDE HACE MUCHO TIEMPO.
- 50- A ESTE LUGAR LE FAVORECERIAN ALGUNOS NUEVOS DECORADOS INTERIORES.
- 51- POCA GENTE SE PRESTA COMO VOLUNTARIO.
- 52- LOS EMPLEADOS A MENUDO COMEN JUNTOS.
- 53- LOS EMPLEADOS GENERALMENTE TIENEN CONFIANZA PARA PEDIR UN AUMENTO.
- 54- LOS EMPLEADOS GENERALMENTE NO TRATAN DE SER UNICOS Y DIFERENTES.
- 55- SE ENFATIZA SOBRE PRIMERO TRABAJAR Y LUEGO DIVERTIRSE.
- 56- ES DIFICIL MANTENER AL MISMO RITMO LA CARGA DE TRABAJO.
- 57- LOS EMPLEADOS A VECES ESTAN CONFUNDIDOS SOBRE QUE ES LO TIENE QUE HACER EXACTAMENTE.
- 58- LOS SUPERVISORES SIEMPRE ESTAN CHECANDO DE CERCA A LOS EMPLEADOS.
- 59- RARAMENTE SE ENSAYAN NUEVAS FORMAS DE SOLUCIONAR LAS COSAS.
- 60- EL COLOR Y LA DECORACION HACEN AL LUGAR AGRADABLE, CALIDO Y JOVIAL PARA TRABAJAR.
- 61- VALE LA PENA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA.
- 62- LOS EMPLEADOS QUE TIENEN PROBLEMAS CON OTROS EN LA EMPRESA NO DESEMPEÑAN BIEN SU TRABAJO.
- 63- LOS SUPERVISORES ESPERAN DEMACIADO DE SUS EMPLEADOS.
- 64- LOS EMPLEADOS APRENDEN COSAS NUEVAS AUN CUANDO NO ESTEN RELACIONADAS CON EL TRABAJO.
- 65- LOS EMPLEADOS TRABAJAN MUY DURO.
- 66- LOS EMPLEADOS PUEDEN TERMINAR TRANQUILOS SU TRABAJO Y SIN PRESTION.
- 67- LAS PRESTACIONES SE LES EXPLICAN CLARAMENTE A LOS EMPLEADOS.
- 68- A MENUDO LOS SUPERVISORES CEDEN A LA PRESTION DE LOS EMPLEADOS.
- 69- LAS COSAS TIENDEN A PERMANECER IGUALES.
- 70- A VECES SE SIENTEN MUCHAS CORRIENTES DE AIRE.
- 71- ES DIFICIL HACER QUE EL PERSONAL LABORE TIEMPO EXTRA.
- 72- LOS EMPLEADOS A MENUDO HABLAN CON OTROS SOBRE SUS PROBLEMAS PERSONALES.
- 73- LOS EMPLEADOS COMENTAN SUS PROBLEMAS PERSONALES CON LOS SUPERVISORES.
- 74- LOS EMPLEADOS TRABAJAN BIEN AUN EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR.
- 75- EL PERSONAL PARECE SER BASTANTE INEFICIENTE.
- 76- SIEMPRE HAY LIMITE DE TIEMPO PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO.
- 77- LAS REGLAS Y LAS POLITICAS CAMBIAN CONSTANTEMENTE.
- 78- SE ESPERA QUE LOS EMPLEADOS SE AMOLDEN ESTRICTAMENTE A LAS REGLAS Y COSTUMBRES.
- 79- HAY UN AMBIENTE AGRADABLE Y NOVEDOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO.
- 80- LOS MUEBLES ESTAN USUALMENTE BIEN ARREGLADOS.
- 81- EL TRABAJO ES MUY INTERESANTE.
- 82- A MENUDO EL PERSONAL CAUSA PROBLEMAS AL HABLAR A ESPALDAS DE LOS COMPANEROS.
- 83- LOS SUPERVISORES REALMENTE DEFIENDEN A SUS EMPLEADOS.
- 84- LOS SUPERVISORES SE REUNEN REGULARMENTE CON SUS EMPLEADOS PARA DISCUTIR METAS DE TRABAJO FUTURAS.
- 85- EL PERSONAL REGULARMENTE LLEGA TARDE A TRABAJAR.
- 86- EL PERSONAL TIENE QUE TRABAJAR TIEMPO EXTRA PARA TERMINAR SU TRABAJO.
- 87- LOS SUPERVISORES ALIENTAN A LOS EMPLEADOS A SER LIMPIOS Y ORDENADOS.
- 88- SI UN EMPLEADO LLEGA TARDE, PUEDE REPONER EL TIEMPO QUEDANDOSE DESPUES DEL HORARIO DE TRABAJO.
- 89- LAS COSAS SIEMPRE PARECEN ESTAR CAMBIANDO.
- 90- EL LUGAR DE TRABAJO ESTA BIEN VENTILADO.

HOJA DE RESPUESTAS

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

DATOS DEMOGRAFICOS

SEXO	MASCULINO ()	FEMENINO ()
EDAD	16 - 25 ()	26 - 35 ()
	()	()
	()	()
ED. CIVIL	CASADO ()	SOLTERO ()
ESCOLARIDAD	PRIMARIA ()	SECUNDARIA ()
	TECNICA ()	LICENCIATURA ()
ANTIQUEDAD	0 - 1 ()	2 - 5 ()
	()	6 - 10 ()
	()	11 ó más ()

GRACIAS POR SU COLABORACION