

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA



DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO:

INFLUENCIA DE LA APLICACION DE NORMAS ISO-9000 EN EL CLIMA LABORAL

ALUMNAS: CHÁVEZ RAMÍREZ GRACIELA MARIA  
ANTONIETA  
CRUZ DÍAZ MARÍA DEL CARMEN

MATRICULAS: 953267

9537640

ASESOR:

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MCENDRAGON



MEXICO D.F.

JULIO DE 1999.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	3
<b>CAPITULO I. ISO-9000: GENERALIDADES</b> .....	4
<b>CAPITULO II. CLIMA LABORAL</b> .....	10
<b>CAPITULO III. ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL: Identidad, Cohesión y Motivación.</b> .....	18
<b>CAPITULO IV. METODO:</b>	
Planteamiento del problema .....	38
Hipótesis .....	39
Variables .....	39
Escenario .....	41
Sujetos .....	42
Procedimiento .....	42
<b>CAPITULO V. DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	43
<b>CAPITULO VI. CONCLUSION</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	61

## RESUMEN

Se presenta una investigación acerca de la influencia que ejerce en el clima laboral de una organización la implantación de normas ISO-9000, tomando como punto de referencia tres variables representativas del clima laboral: identidad, cohesión y motivación.

Esta investigación se llevo a cabo en una empresa del Estado de México, perteneciente al ramo metalmecánico, tiene como actividad principal la fabricación y construcción de equipo para la industria cervecera. La razón social de esta empresa es INAMEX de CERVEZA y MALTA S.A. de C.V..

Para llevar a cabo esta investigación se contó con la participación del personal operativo de esta planta. Se tomo en consideración una muestra de 30 sujetos que tienen las siguientes características: Estar empleados en la planta operativa, y contar con una antigüedad mayor a tres años, ya que fue a partir de 1997 cuando se obtuvo la certificación para esta empresa.

El instrumento utilizado para la investigación fue un cuestionario dicotómico que evaluó el nivel de las tres variables antes mencionadas en dos momentos: antes de ISO-9000 (antes de 1997) y después de ISO-9000 (después de 1997).

El resultado que se obtuvo de esta investigación confirmó la hipótesis planteada, concluyendo que la aplicación de las normas ISO-9000 tiene una influencia significativa en el clima laboral percibido por los trabajadores operativos de la empresa analizada.

---

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizó un estudio acerca del nivel de influencia de la implantación de las normas ISO-9000 en el clima laboral percibido por los trabajadores operativos de la empresa antes mencionada.

El contenido de la investigación esta compuesto de la siguiente forma: los primeros tres capítulos conforman el marco teórico que sustenta las variables a investigar (Normas ISO-9000, Clima laboral, Identidad, Cohesión y Motivación), en el siguiente capítulo se presenta el planteamiento del problema y el método utilizado para la recopilación de la información, que en este caso tuvo como instrumento un cuestionario que se aplicó a un grupo de trabajadores de la planta productiva, arrojando información a cerca de la influencia de la aplicación de normas ISO-9000 en la percepción del clima laborar, finalmente se llevo a cabo una descripción y análisis de los resultados obtenidos, información que fue esencial para elaborar la conclusión.

## JUSTIFICACION

Las empresas se desarrollan en un entorno de globalización y competencia en todos los ámbitos, es por eso, que es de vital importancia para ellas el tener una ventaja competitiva que les permita distinguirse de sus competidores, una alternativa para lograrlo es adoptar estándares de calidad internacional que garanticen el buen desarrollo de los procesos de una organización.

Es aquí donde aparece como tema central en las empresas la certificación bajo estándares de calidad llamados ISO-9000. Sin embargo el adoptar estas normas incluye cambios que afectan no sólo los procesos productivos y que también pueden afectar el clima laboral percibido por los trabajadores, que se refleja en la motivación, identidad y la cohesión de grupos de trabajo.

El factor humano es parte fundamental en cualquier cambio realizado en la administración de la empresa, ya que de él dependerá mucho del éxito o fracaso de su implantación.

Por eso se considera importante el estudio sobre una posible influencia de estos cambios en el clima laboral, considerando a la organización como un sistema.

## CAPITULO I

### ISO-9000: GENERALIDADES

**A**ctualmente una de las preocupaciones de las organizaciones, es permanecer vigentes y ser competitivas en un mercado globalizado que exige calidad en los productos o servicios que ofrece.

Para que la calidad sea una realidad en los negocios se requiere de tres aspectos:

\*Tener un buen producto o servicio, diseñado de acuerdo con el mercado al que concurre.

\*Fabricar su producto de acuerdo con las especificaciones originales y materiales adecuados; que esté bien hecho.

\*Proporcionar al cliente una buena atención y servicio, antes, durante y después de la venta del producto.

En el caso específico de México, las empresas se enfrentan a este reto, en especial las que pretenden figurar en mercados internacionales que exigen estándares de calidad para la comercialización de productos en sus países.

La **International Standard Organization** es una organización con sede en Ginebra Suiza, cuyo objetivo es regular el intercambio de bienes y servicios en la Comunidad Económica Europea, por lo que, quien desea involucrarse en la exportación hacia esos países deberá cumplir con los requisitos ISO.

El objetivo principal de ISO esta en desarrollar y promover normas internacionales de calidad, estas garantizan a un comprador el estar seguro de que el producto que adquiere reúne todos los requisitos de calidad.

Estas normas están integradas y clasificadas por una numeración, dependiendo del tipo y giro de la empresa que genere el bien o servicio. Por ejemplo:

ISO-9000. Es una guía general para la selección y uso de las Normas de Aseguramiento de Calidad.

ISO-9002. Normas específicas para asegurar la calidad en la fabricación e instalación del producto o servicio.

ISO-9003. Normas para asegurar la calidad en la inspección y pruebas finales.

La estandarización internacional inicio en el campo de la electrónica en 1906, con la International Electrotechnical Commission (IEC), y en 1926 se formó la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Estándares (International Federation of the National Standardizing Assiations, ISA). En 1946, en Londres, delegados de 25 países deciden crear una organización internacional y es cuando nace la ISO oficialmente, en febrero de 1947.

El primer estándar ISO fue publicado en 1951 como referencia de temperatura para medidas industriales. De este modo, la Organización Internacional para la Estandarización, federación mundial que ahora reúne a representantes de más de 130 países y cuya misión es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas en el mundo, ha crecido de manera importante.

Los trabajos de ISO Normalmente derivan en acuerdos internacionales que son publicados como estándares internacionales. Cabe mencionar que ISO no es el acrónimo de la asociación, sino una palabra que proviene del griego *ISOS* y que significa "igual".

La falta de estándares puede conducir al establecimiento de barreras técnicas al comercio; por eso las diferentes industrias siempre han abogado por establecer estándares mundiales para racionalizar los procesos de comercio internacional.

A la fecha el trabajo de ISO ha dado como resultado más de 11 mil estándares, representando 300 mil páginas en inglés y francés.

El trabajo de ISO se lleva a cabo por cerca de 850 comités técnicos descentralizados, subcomités y grupos de trabajo, y cerca de 30 mil expertos participan en las reuniones que se llevan a cabo año con año. A pesar de que gran parte del trabajo técnico de ISO se hace por correspondencia, hay en promedio una docena de reuniones de ISO en todo el mundo todos los días laborables del año. El foco de ISO no es limitado a ninguna rama en particular y cubre todos los campos técnicos, excepto la ingeniería eléctrica y electrónica (la cual es responsabilidad de la IEC). Los estándares de ISO se desarrollan de acuerdo con el principio del consenso: los puntos de vista de todos los interesados son tomados en cuenta; manufactureros, vendedores, usuarios, grupo de consumidores, laboratorios de prueba, gobiernos, ingenieros y centros de investigación. Existen fases principales en el proceso de desarrollo de estándares de ISO.

La necesidad de un estándar comúnmente es expresada por un sector de una industria, el cual la comunica a su órgano representativo. Una vez que se ha alcanzado acuerdos sobre los aspectos técnicos del estándar, se entra a una segunda fase de negociación entre países, para definir las especificaciones a detalle dentro del estándar. La fase final es la aprobación formal del borrador



internacional sobre el estándar y el criterio para su aceptación es que dos terceras partes de los involucrados en las fases anteriores lo voten a favor y 75% de los miembros de ISO así lo hagan.

La mayoría de los estándares requieren un periodo de revisión: algunos quedan obsoletos debido a la evolución tecnológica, nuevos métodos y materiales y nuevos requerimientos de seguridad y calidad; tomando en cuenta estos factores, ISO ha establecido la regla general de que todos los estándares sean revisados periódicamente en plazos no mayores a cinco años.

Los miembros de ISO están divididos en tres categorías:

- Un cuerpo nacional, que es representativo de la estandarización en el país ( en México se cuenta con la Dirección General de Normalización -DGN- de la Secretaría de Comercio y con un instituto privado, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación -IMNC- ), y otro que toma responsabilidad de informar a las partes interesadas en el país de oportunidades de estandarización internacional e iniciativas asegurándose de defender las posiciones del país en negociaciones internacionales sobre estándares.
- Un miembro correspondiente, que usualmente es una institución u organización de un país que no ha desarrollado una actividad de estandarización completa pero que quiere estar informado sobre el desarrollo de estándares;
- Los países con economías pequeñas pagan un monto bajo a la asociación y se les mantiene informados sobre la estandarización.

## ISO EN MEXICO

En México, el órgano gubernamental que representa al país ante ISO es la Dirección General de Normas (DGN), que dependen de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

A la fecha existen cuatro organismos certificadores ISO en México: Calidad Mexicana Certificada, A.C. (Calmecac); el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC); Societé Générale de Surveillance de México, S. A. de C. V. (SGS) y el Instituto de Normalización Textil (INNTEX), todos ellos ubicados en la ciudad de México.

El número de empresas que han certificado estos organismos asciende a 226, aunque no existe el país propiamente un padrón de empresas ISO, en vista de que hay otros organismos no reconocidos por la DGN que también han hecho su labor .

Sin embargo la implantación de estas normas en las empresas no sólo se refleja en los productos, sino también en las personas que son protagonistas de estos cambios que los perciben directamente en su ambiente laboral. Siendo esta una forma de ajuste interno a los cambios externos.

Tomemos en cuenta “que la concepción de organización como un sistema complejo parte del argumento de que el medio ambiente dentro del cual está introducida es inestable. Esa inestabilidad es causada por innumerables factores, como el rápido desarrollo de la tecnología, la expansión mercadotécnica y los rápidos cambios sociales y económicos que producen presiones constantes para

que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente. Así, las relaciones entre las organizaciones son altamente complejas. Resumiendo esto al decir que las organizaciones viven en un mundo humano, social, político económico.”<sup>1</sup>

Al interior de las organizaciones, interactúan diversos elementos que contribuyen al logro de los objetivos de la misma. Estos son principalmente:

- ❖ *El elemento humano.* Además de la personalidad y las diferencias individuales, se consideran las relaciones interpersonales.
- ❖ *El factor técnico.* Esta categoría incluye conceptos tales como el equipo y métodos usados en producción, procedimientos administrativos; técnicos de estudio del puesto, administración de sueldos y salarios, control de calidad y similares; y habilidades especializadas en las relaciones laborales.
- ❖ *Políticas de amplitud organizacional diseñadas para alcanzar los principales objetivos de la organización.* Estas políticas pueden afectar la conducta de los individuos dentro de cada subsistema. Sin embargo, las políticas llegan a ser operacionales sólo hasta el grado en que son interpretadas y usadas por aquellos que dirigen y por quienes son dirigidos.

---

<sup>1</sup>Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, pag. 109

## CAPITULO II

### CLIMA LABORAL

**E**l trabajo dentro de cualquier organización, presenta entornos sociales y físicos con características propias, sin embargo este trabajo implica un conjunto de factores que se desprenden y afectan a los individuos que participan en la organización estos son: las aptitudes, características físicas y psicológicas, así los individuos se encuentran dentro de un clima determinado por las características particulares de la organización.

De esta manera se puede decir que la forma en que el individuo percibe el clima laboral y los componentes de la organización influenciados por las características personales del individuo, se verán reflejadas en la forma de comportarse en el trabajo.

El clima es importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que tiene que ver con su nivel de evolución y su capacidad de adaptación a un medio exterior dinámico como el actual, un clima demasiado rígido, conlleva a una organización mal definida que dejará de evolucionar y se verá sumergida en un proceso de decadencia, siendo rebasada por la competencia.

El clima dentro de una organización, también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc.. Todos estos elementos se suman para formar un ambiente particular dotado de sus propias características que

representa en cierto modo, la personalidad de una organización y que influye en el comportamiento de las personas involucradas. Así al igual que con los seres humanos la personalidad puede calificarse como sana o no, si esta es negativa provocará malestar en los empleados y trastornará sus relaciones entre sí y con la organización, lo que se convertirá en un obstáculo para su adaptación al medio externo.

Para definir el concepto de clima organizacional se puede hacer referencia a dos escuelas:

- *Escuela gestalt*. El enfoque se encuentra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de las partes). Esto se relaciona con dos principios de percepción del individuo.
  - Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
  - Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel pensamiento. Los individuos se comportan en función de como ven el mundo.
- *Escuela funcionalista*. El pensamiento y el comportamiento de un individuo depende el ambiente que lo rodea y las diferencias individuales son importantes en la adaptación del individuo a su medio.

Cuando estas escuelas (*gestalt y escuela funcionalista*) se aplican al estudio del clima organizacional, poseen en común un elemento de base que es nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que nos rodea. Los individuos requieren información acerca de su medio de trabajo,

con el objetivo de conocer el tipo de comportamiento que requiere la organización, y así lograr un equilibrio con el mundo que lo rodea.

El clima laboral puede resultar un concepto difícil de identificar, ya que este puede ser sentido por el individuo, sin que necesariamente, sea consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, debido a esto es que resulta aún más complicado medirlo pues no es sencillo determinar si el individuo califica el clima en base a sus apreciaciones o las características reales del mismo en la organización.

El clima puede ser considerado como un conjunto de atributos organizacionales que:

- Describen una organización y la distinguen de otras.
- Son relativamente estables en el tiempo.
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima psicológico de una organización se considera como el clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Pro medio de la evaluación de estas percepciones de las características de la organización y el rendimiento de los empleados, esta la información que proviene de los acontecimientos que ocurren alrededor del individuo, de las características de la organización y de sus características personales.

El clima que los integrantes perciban, será un factor decisivo en la participación de los mismos, en las labores de la organización, además de influir en la calidad de esta información y la relación que exista con los fines y aspiraciones de los individuos y las metas de la organización.

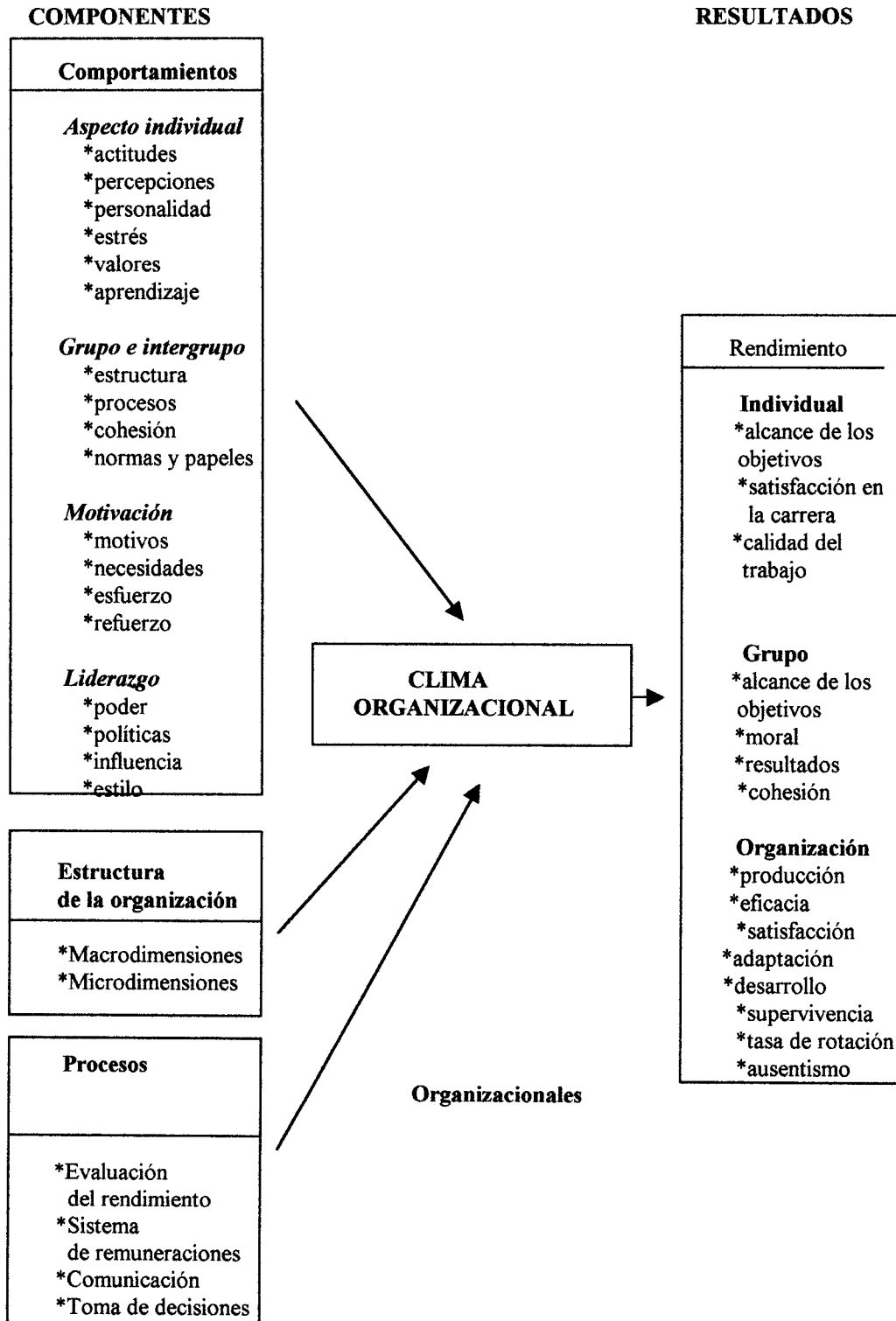
Si dividimos la definición de clima laboral en variables, las más importante son:

- ❖ Las variables del medio; como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- ❖ Las variables personales; como aptitudes, actitudes y las motivaciones del empleado.
- ❖ Las variables resultantes; la satisfacción y la productividad están influenciadas por las variables del medio y las personales.

El clima refleja los valores, las creencias y las actitudes de los miembros de la organización que componen el clima, esto hace que sea importante para el administrador conocer y ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
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.

El administrador tiene la capacidad de manipular las variables para determinar un clima, y así administrar de una manera más eficiente.





El clima no es siempre el mismo en toda la organización, puede tener tantos, como divisiones o departamentos, esto va relacionado con el nivel de centralización, mientras más descentralizada sea una organización más evidente la diferencia entre los climas. Por esto las disposiciones que se generalizan deben ser cuidadosamente observadas, ya que pueden provocar acciones de molestia en algunas unidades y en otras no. De este modo un individuo puede formar parte de varias pequeñas organizaciones con un clima específico, dentro de una sola empresa. Por otra parte la percepción del clima también está condicionado por la profesión o el nivel jerárquico que ocupe el individuo en la empresa.

Los resultados que obtiene una empresa se derivan del tipo de clima y de los objetivos de la organización, la estructura, el proceso y los aspectos psicológicos, y el comportamiento de los empleados.

Cada individuo cuenta con características personales que actúan para determinar la percepción que tiene acerca de los objetivos de la organización y los individuos que forman parte de ella.

Así los individuos están sometidos continuamente al ajuste de una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que puede definirse como un estado de ajuste. Este ajuste se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades básicas, sino también a la de

pertenecer a un grupo social de estima y autorealización, la no-satisfacción de estas necesidades puede provocar desajustes en el ambiente organizacional, de ahí que sea primordial conocer las causas del ajuste o desajuste en el clima; cuando éste sea sano:

- ❖ Se sienten bien consigo mismas;
- ❖ Se sienten bien en relación con las otras personas; y
- ❖ Son capaces de enfrentar por sí mismas las demandas de la vida.

De esta manera se puede retomar que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y esta íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”<sup>2</sup>

Atkinson desarrollo un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, pág. 74

4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
5. El patrón de motivación provocado, determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

En resumen, el clima laboral es un aspecto decisivo en el desarrollo de las actividades de cualquier organización y las relaciones que se dan entre los individuos y la empresa, ya que, dependiendo de la salud de éste se obtendrá la participación del personal, reflejada en el rendimiento individual (satisfacción en el trabajo, calidad del trabajo), rendimiento de grupo (alcance de objetivos, resultados, cohesión) y rendimiento de la organización para el logro de los objetivos generales de la misma.

### CAPITULO III

#### ALGUNAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL: Identidad, Cohesión y Motivación.

##### IDENTIDAD

“Levinson considera la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas para y por el participante, y se inhibe de hacer otras lo remunera, le da seguridad y prestigio social; recíprocamente, el participante responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y opere con justicia. Algunos sociólogos se refieren a una norma de reciprocidad”<sup>3</sup>, mientras que algunos psicólogos lo llaman *contrato psicológico*.

*Contrato psicológico.* Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por percibirse.

Aunque no exista un acuerdo formal o algo claramente dicho, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre individuo y organización en el sentido de que una basta gama de derechos privilegios y obligaciones consagrados por el uso, serán respetados y observados por las dos partes.

---

<sup>3</sup> Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, pág.98

*Reciprocidad.* Es el proceso de desarrollar un contrato psicológico entre una persona y una compañía o cualquier otra institución donde ella trabaja. Es un proceso complementario en el que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización o institución y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global.

Para que esta reciprocidad se dé, es importante que el individuo sienta que realmente la organización se esfuerza en hacer algo por él, es decir, que sienta ese compromiso moral con la organización de responder a lo que ella hace por el trabajador, esto se refleja en una mayor participación y productividad en el trabajo.

Además de la identificación del individuo con la organización, existe otro tipo de identidad en la que la identidad de cada trabajador se unifica en una sola llamada **Identidad de la organización.**

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.

“La idea fundamental que subyace a cualquier programa de identidad corporativa es la de que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que produce debe proyectar una clara idea de lo que es y de lo que persigue”<sup>4</sup>

Si un trabajador se identifica con la empresa en la que labora, se presume participa activamente en los programas, porque las metas establecidas por la empresa, tienen relación con las metas que se fija el propio individuo (trabajador).

La identidad se define a partir de un grupo que comparte características y objetivos afines al individuo, de ahí que las personas busquen relacionarse con este tipo de grupos, no limitándose a sus relaciones afectivas que puede entablar sino que también a las relaciones laborales.

Cuando el individuo encuentra un nivel satisfactorio de identidad con la organización esto se traduce en una mejor calidad de vida, y dentro de la organización en una mejora productiva dentro de un ambiente laboral grato, que permite a la organización proyectarse como una sola, con una identidad propia.

---

<sup>4</sup> Nicholas IND, La imagen Corporativa, Ediciones Díaz de Santos, 1992, pág. 50.

## COHESIÓN

Los grupos llevan a cabo una serie de funciones importantes tanto para el individuo como para la organización. Dado que los individuos tienen necesidades, se necesita, para satisfacerlas una gran cantidad de grupos dentro y fuera de la compañía. “La cohesión de grupo se define como el grado hasta el cual los miembros se atraen unos a otros y se encuentran motivados para permanecer en el grupo”.<sup>5</sup>

La cohesión puede ser afectada por diversos factores como el tiempo que pasan juntos, la severidad de la iniciación, el tamaño del grupo, su composición por sexos, las amenazas externas y éxitos anteriores.

- ❖ *Tiempo que pasan juntos.*- cuando un grupo de personas pasan más tiempo juntos, se desarrolla la amistad. Estas interacciones llevan al descubrimiento de intereses comunes y a una mayor atracción. La oportunidad para que los miembros pasen tiempo juntos se da particularmente en las áreas de trabajo donde comparten espacios por tiempos más o menos prolongados.
- ❖ *Severidad de la iniciación.*- mientras más difícil es ingresar a un grupo, más cohesión tiene. Los ritos de iniciación común (solicitudes, pruebas, entrevistas y larga espera de la decisión final) constituyen a la creación de esta cohesión.
- ❖ *Tamaño del grupo.*- si la cohesión del grupo tiende a aumentar con el tiempo que los miembros pueden pasar juntos, parece lógico que la cohesión debe disminuir cuando se incrementa el tamaño del mismo, puesto que se vuelve

---

<sup>5</sup> Robins, Administración Teoría y Practica, Ed. Prentice Hall pág.199

más difícil que un miembro interactúe con todos los demás. Al aumentar el tamaño del grupo, se vuelve más difícil la interacción de los miembros, lo mismo que la habilidad para mantener una meta común. A medida que aumenta el tamaño del grupo, también aumenta la probabilidad de que se formen camarillas. Con la creación de grupos dentro de los grupos tiende a disminuir la cohesividad global.

- ❖ *Amenazas externas.*- la mayor parte de la investigación apoya la conclusión de que incrementará la cohesión de un grupo si este sufre ataques de fuentes externas. Aunque un grupo suele moverse hacia una mayor cohesión cuando se ve amenazado por agentes externos, esto no ocurre siempre. Si los miembros perciben que un grupo se puede no resistir bien a un ataque, entonces éste pierde importancia como fuente de seguridad y no aumentará la cohesión. Además, si los miembros creen que el ataque se dirige al grupo simplemente por existencia, y que cesará si se abandona o se deshace el mismo, es probable una reducción de la cohesión.
- ❖ *Éxitos anteriores.*- si un grupo tiene un historial de éxitos crea un espíritu o imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros. Las empresas con éxito encuentran que es más fácil atraer y contratar nuevos empleados que las empresas que no lo tienen.



La naturaleza de los grupos. "Un grupo en sentido técnico y social, y psicológico es un número de personas unidas entre sí en una red y sistema de interrelaciones que interactúan de manera intencional significativa o estandarizada"<sup>6</sup>.

Churchman define un grupo como "Cualquier conjunto de personas identificable en un periodo de tiempo y suficientemente integrado de modo que sus secciones y objetivos sean identificables"<sup>7</sup>.

De acuerdo a lo anterior podemos clasificar a los grupos en una serie de categorías:

*Formal e Informal, grande y pequeño, primario y secundario, simple y complejo, temporal y permanente.*

*Funciones de los grupos.* En una organización los grupos proporcionan las estructuras y superestructuras a través de las cuales operan los procesos de organización para llevar a cabo sus objetivos. Los grupos sirven como mecanismos de comunicación y para la realización de actividades de tipo complejo. El proceso de establecer y mantener los grupos hace posible la especialización de varias clases de empleados y la diferenciación de responsabilidades.

Para el individuo los grupos proporcionan identidades y significados que sirven como guías para una conducta esperada. El grupo es el contexto en que el

---

<sup>6</sup>McFaeland Dalton E., Administración de personal: teoría y práctica, pág. 565

<sup>7</sup>Mc.Faeland Dalton E., Administración de personal: teoría y práctica pág.565

individuo satisface necesidades que nacen de su naturaleza social y de su conjunto psicológico.

En el trabajo el individuo quiere pertenecer al grupo en el que se respeta sus iguales, quienes a su vez lo respetan a él y a un grupo que haya establecido para sí mismo. Dentro del grupo suceden procesos tan cruciales como el aprendizaje y la formación de opiniones, actitudes y modelos de conducta.

*Propiedades de los grupos.* Los grupos que proporcionan técnicas de trabajo adecuadas y otros beneficios a la organización y al individuo no salen a la luz espontáneamente. Son creados por acción administrativa. Y los beneficios no se obtienen sin costo para la organización. Es una función de dirección el utilizar los procesos de grupo de tal modo que los diversos talentos y opiniones se reúnan y movilicen para trabajar hacia objetivos de importancia.

La cohesión es una propiedad básica de los grupos, se define mejor como el grado de atracción del grupo hacia sus miembros y el tiempo en que sus miembros han participado en el grupo. Detrás de la cohesión existe un sentido de conciencia de sí mismo en cuanto grupo y su sentimiento de conciencia y sensibilidad hacia el grupo y sus necesidades de parte de los miembros individuales.

La conciencia de grupo esta reforzada por ciertos de mecanismos. Primero existe una definición de membresía de grupo: quiénes son sus miembros y cuáles deben

ser los requisitos individuales para ser y permanecer como miembros. Las condiciones para entrar al grupo y salir de él se especifican de manera que la organización identifica a “los de adentro” y a “los de afuera” con derechos y privilegios acordados al de adentro pero no concedidos al de afuera. Esto conduce al concepto de fronteras del grupo que hacen posible la identidad del grupo como grupo. Las identificaciones individuales de los miembros se componen de varios dispositivos como títulos de puestos, uniformes, uso de insignias, etc. . La cohesión se refleja en el sentido de la conciencia de grupo demostrada por su habilidad para emprender una acción como grupo y para pensar en términos de sus propios intereses. Los grupos de trabajo o las organizaciones necesitan estructuras diseñadas con tareas y objetivos de trabajo en la mente. Sólo en el sentido en que el diseño de una estructura puede influir en su productividad y en la calidad de su producción, el problema de la estructura parece ser un fin en sí mismo.

Los organigramas muestran ciertas relaciones formalizadas y sistemas de comunicación. Otro modelo se conoce como la estructura sociométrica (selecciones hechas por los individuos según sus preferencias para interacción, asociación y trabajo). Las estructuras tienden a ser un elemento estable de un grupo aún cuando ocurren cambios continuamente. Un administrador necesita un conjunto de estrategias para dominar a los grupos de opinión.

La investigación ha demostrado que por lo general, los grupos con alta cohesión son más eficaces que los que no la tienen. Sin embargo, la relación es muy

compleja como para afirmar que es buena una alta cohesión. En primer lugar, la alta cohesión es tanto una causa como un resultado de la alta productividad. En segundo lugar la relación se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño.

La confianza entre los individuos reduce la tensión y proporciona un ambiente ideal para el logro de las metas del grupo. Como ya se ha mencionado el sentimiento de triunfo en una unidad puede servir para incrementar el compromiso de sus miembros. Es importante el reconocimiento de la relación entre productividad y cohesión que dependerá de las normas establecidas por el grupo que tienen que ver con el desempeño. Mientras más cohesión tenga el grupo, mejor seguirán sus metas los miembros. Si las normas relacionadas con el desempeño son altas (ISO-9000), un grupo cohesivo será más productivo que otro con menor cohesión. Sin embargo, si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas la productividad puede incrementarse pero en menor grado, que en el caso anterior.

Los estudios indican que los miembros de los equipos cohesivos tienen una mayor satisfacción, menor ausentismo y menor desgaste del grupo.

Por lo tanto, la cohesión es un factor determinante para el buen desempeño de los grupos, lo que significa que habrá una unificación del trabajo, proporcionándose apoyo y colaboración en los procesos cotidianos de trabajo, así como facilitar la adaptación a nuevas formas de trabajo, de ahí que sea de vital

importancia para la organización mantener un estado de alta cohesión que repercute en beneficios para el éxito de la empresa.

## MOTIVACIÓN

Quizá hablar de motivación, parezca un tema muy estudiado o muy agotado, pero la finalidad de este trabajo no es aportar algo nuevo a las teorías de motivación, sino verificar que alguna de estas teorías se puede aplicar a una realidad organizacional, y que puede aportar una explicación lógica de la manifestación o no manifestación de motivación en los trabajadores, de tal forma que permita detectar en caso de haber, una problemática, y nos pueda llevar a la búsqueda de posibles soluciones que complementen la constante actividad de la empresa por consolidarse como exitosa en términos de lograr los objetivos planteados por la misma.

“Para entender la salud organizacional tenemos que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo, la satisfacción resulta directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Igualmente, depende principalmente del grado en que los individuos son motivados para el trabajo.”<sup>8</sup> Toda organización que se preocupa por ser exitosa, debe considerar al factor humano como uno de los elementos primordiales para lograrlo, por tal motivo, la preocupación de la organización debe estar encaminada principalmente a encontrar formas de motivar a las personas para que éstas aporten su mayor esfuerzo a la empresa.

---

<sup>8</sup>Howell C. William, Psicología Industrial y organizacional: sus elementos esenciales, págs.50-51

## TEORÍAS TRADICIONALES DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

### *JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.*

Una de las teorías más reconocidas acerca de la motivación, es la de Maslow, que sostiene que el comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que normalmente las satisfacen.

La característica distintiva de la teoría de Maslow radica en la organización de estas necesidades básicas.

En primer lugar el autor identifica cinco categorías de distintas necesidades: **necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de ego o de la estima de sí mismo y necesidades de realización de sí mismo.**

Segundo, sostiene que estas categorías están organizadas en una jerarquía de importancia y que el comportamiento lo controla principalmente la de nivel más bajo que esta todavía insatisfecha.

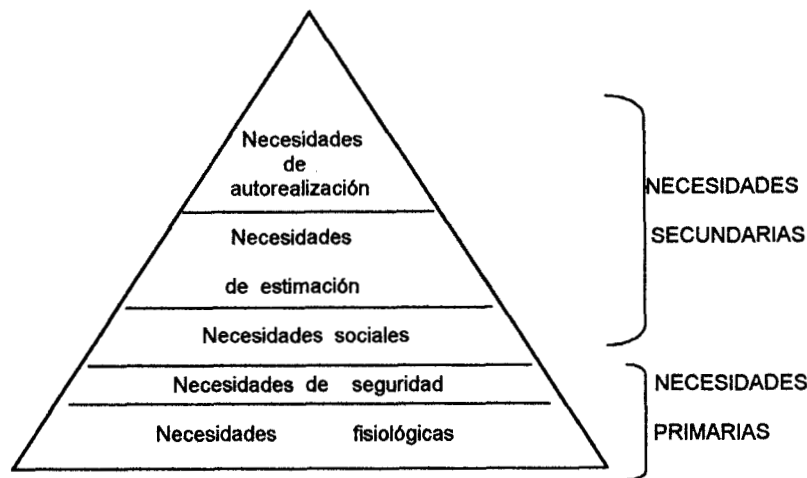
1) *Necesidades fisiológicas* (aire, comida, reposo, abrigo, etc.) ;

2) *Necesidades de seguridad* (protección contra el peligro o privación);

3) *Necesidades sociales* (amistad, ingreso a grupos, etc.);

4) *Necesidades de estimación* (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.), y

5) *Necesidades de autorrealización* (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.



Maslow buscó deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente. Con el autodesarrollo, el número y la variedad de necesidades aumentan. En el punto más alto de la necesidad de estima, todas las necesidades diferentes del individuo están activadas.

### *TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.*

A diferencia de Maslow (necesidades humanas enfoque intra-orientado); Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Para este autor deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo: satisfactorios e insatisfactorios. El primero provoca satisfacción con el cargo y las aparentes mejorías en el desempeño. Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. El otro conjunto de factores que denominó higiénicos o insatisfactorios tiende a actuar en una dirección negativa. Los factores



insatisfactorios son: Políticas de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, beneficios, salarios, trabajo limitado.

Los factores vinculados a la motivación se presentan principalmente en relación directa con el puesto, de forma que el desempeño en el trabajo contribuye a aportar una gratificación psicológica. Por la otra parte, los factores relacionados con el mantenimiento se presentan de modo preponderante relacionados con el entorno en que se desarrolla cada puesto. Es característico que los empleados sólo ejerzan un mínimo grado de control sobre ellos.

---

**FACTORES  
MOTIVACIONALES**

La labor misma  
Logros en el trabajo  
Posibilidad de desarrollo  
Avances y promociones  
Reconocimientos

---

**FACTORES DE  
MANTENIMIENTO**

Status  
Relación con los supervisores  
Relación con compañeros  
Relación con subordinados  
Políticas y admón. de la Compañía  
Seguridad en el puesto  
Ingreso  
Vida personal

### TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Estas teorías son llamadas contemporáneas porque aunque tienen elementos de las teorías tradicionales, aportan nuevos elementos que en teorías anteriores fueron criticados.

### TEORÍA ERC.

Clayton Alderfer, de Yale University, modificó la jerarquía de necesidades de Maslow, y a su jerarquía de necesidades le llama teoría ERC.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento (ERC). El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal.

En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Para el análisis de la variable dependiente **motivación** se ha elegido como punto de partida la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, ya que a pesar de que se han desarrollado teorías que complementan a la de Maslow, se siguen basando en los principios planteados por él.

Además, la teoría de Maslow tiene conceptos básicos y no muy complejos, que permiten ubicar de manera más explícita el nivel de motivación que tendrían los trabajadores de la empresa analizada.

A partir de esta teoría, se plantea que las normas ISO-9000 estarían en el nivel de las "necesidades de estimación", que ejemplifica Maslow como: reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.), ya que la certificación precisamente es eso: un reconocimiento de calidad a la organización. Quiere decir entonces, que si las normas ISO-9000 motivan al trabajador a desempeñarse mejor dentro de la empresa, entonces las necesidades anteriores mencionadas en la pirámide de Maslow estarían satisfechas.

## RELACION DE VARIABLES

**R**etomando el Cuadro de los componentes y resultados del clima organizacional, las variables que se han considerado para la realización del presente estudio, forman parte del conjunto de componentes.

La motivación esta impulsada por motivos, necesidades y esfuerzos que el individuo percibe como importantes para su desarrollo, esto no solo se refleja en su vida diaria sino también en sus actividades profesionales o relacionadas con el trabajo, y lo que pretende obtener de su relación con una determinada organización. De tal forma que las organizaciones deben dirigir gran parte de sus esfuerzos en atender estos elementos que el individuo necesita para trabajar de una manera más eficiente.

En el caso de la variable cohesión, ésta forma parte de los elementos que se dan en las relaciones de grupo e intergrupo, siendo un proceso de entendimiento entre los individuos, en el que se comparten, a través de pasar un determinado tiempo juntos características personales como; ideales, motivos, intereses, etc., que va definiendo el grado de cohesión alcanzado por un grupo. Las organizaciones, al estar compuestas por estructuras de grupo tendrán especial cuidado en mantener un buen grado de cohesión al interior de ellas.

La identidad es un elemento difícil de conceptualizar, ya que se compone de diversos factores como la integración, las expectativas y los motivos que logran que el individuo se identifique o no con un determinado grupo. En el caso de la

organizaciones, éstas deben buscar la optimización de esos factores para lograr que los trabajadores perciban un sentimiento de identidad para con la empresa.

Estas tres variables aplicadas al clima organizacional de cualquier empresa se reflejarán en resultados cualitativos y cuantitativos, que se deben evaluar para determinar el nivel alcanzado por cada una de ellas. El resultado se da en relación con el rendimiento que puede ser individual, de grupo o de la organización entera. Cuando es individual se medirá a través del alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo satisfacción en la carrera y calidad del trabajo. Cuando es de grupo se calificara a partir del alcance de los objetivos, moral y resultados. Cuando es de organización, a través de producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

El conjunto de estos resultados determinará la salud del clima organizacional. Con estas tres variables se pretende conocer la percepción que los trabajadores tienen acerca del clima laboral en la empresa INAMEX de Cerveza y Malta, S.A de C.V. tomando en cuenta la implantación de normas ISO-9000.

Retomando el Cuadro de los componentes y resultados del clima organizacional, las variables que se han considerado para la realización del presente estudio, forman parte del conjunto de componentes.

La motivación esta impulsada por motivos, necesidades y esfuerzos que el individuo percibe como importantes para su desarrollo, esto no solo se refleja en su vida diaria sino también en sus actividades profesionales o relacionadas con el

trabajo, y lo que pretende obtener de su relación con una determinada organización. De tal forma que las organizaciones deben dirigir gran parte de sus esfuerzos en atender estos elementos que el individuo necesita para trabajar de una manera más eficiente.

En el caso de la variable cohesión, ésta forma parte de los elementos que se dan en las relaciones de grupo e intergrupo, siendo un proceso de entendimiento entre los individuos, en el que se comparten, a través de pasar un determinado tiempo juntos características personales como; ideales, motivos, intereses, etc., que va definiendo el grado de cohesión alcanzado por un grupo. Las organizaciones, al estar compuestas por estructuras de grupo tendrán especial cuidado en mantener un buen grado de cohesión al interior de ellas.

La identidad es un elemento difícil de conceptualizar , ya que se compone de diversos factores como la integración, las expectativas y los motivos que logran que el individuo se identifique o no con un determinado grupo. En el caso de la organizaciones, éstas deben buscar la optimización de esos factores para lograr que los trabajadores perciban un sentimiento de identidad para con la empresa.

Estas tres variables aplicadas al clima organizacional de cualquier empresa se reflejarán en resultados cualitativos y cuantitativos, que se deben evaluar para determinar el nivel alcanzado por cada una de ellas. El resultado se da en relación con el rendimiento que puede ser individual, de grupo o de la organización entera. Cuando es individual se medirá a través del alcance de los objetivos, satisfacción

en el trabajo satisfacción en la carrera y calidad del trabajo. Cuando es de grupo se calificara a partir del alcance de los objetivos, moral y resultados. Cuando es de organización, a través de producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

El conjunto de estos resultados determinará la salud del clima organizacional. Con estas tres variables se pretende conocer la percepción que los trabajadores tienen acerca del clima laboral en la empresa INAMEX de Cerveza y Malta, S.A de C.V. tomando en cuenta la implantación de normas ISO-9000.

## **CAPITULO IV**

### **METODO**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué efecto tiene la aplicación de normas ISO-9000 en la percepción del ambiente laboral de los trabajadores operativos de la empresa INAMEX de CERVEZA y MALTA, S.A. de C.V.?

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar si la implantación de normas ISO-9000, tiene influencia en el clima laboral de la empresa a analizar.



## HIPOTESIS

H1= La aplicación de las Normas ISO-9000 influye en el nivel de cohesión que perciben los trabajadores.

H1o= La aplicación de las Normas ISO-9000 no influye en el nivel de cohesión que perciben los trabajadores.

H2=La aplicación de las Normas ISO-9000 influye en el nivel de motivación que perciben los trabajadores.

H2o=La aplicación de las Normas ISO-9000 no influye en el nivel de motivación que perciben los trabajadores.

H3= La aplicación de las Normas ISO-9000 influye en el nivel de identidad que perciben los trabajadores.

H3o= La aplicación de las Normas ISO-9000 no influye en el nivel de identidad que perciben los trabajadores.

## DEFINICIÓN DE VARIABLES

### Variable independiente : Normas ISO-9000

Definición conceptual.- Es una guía general para la selección y uso de las Normas de Aseguramiento de Calidad.

Definición operacional..- Por medio de las normas establecidas por International Standard Organization.

Variable dependiente No.1:Cohesión

Definición conceptual.- El sentimiento de los trabajadores de una camaradería general buena. El énfasis en el compañerismo; la prevaencia de grupos sociales informales y amistosos.

Definición operacional.- A través de la aplicación de un cuestionario

Variable dependiente No.2:Motivación

Definición conceptual.- Consiste en el impulso y deseo de una persona para realizar su trabajo - adecuada o inadecuadamente-

Definición operacional.- A través de la aplicación de un cuestionario

Variable dependiente No. 3: identidad.

Definición conceptual.- El sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Definición operacional.- A través de la aplicación de un cuestionario.

## ESCENARIO

### **EMPRESA:**

**INAMEX de CERVEZA y MALTA S.A. de C.V.**

INAMEX (Industria Nacional Anglo-española-americana)

Ramo: Metalmecánico.

Giro de la empresa:

Dedicada a la elaboración de proyectos planos y diseños para las plantas industriales en general, así como ampliaciones y modificaciones a las mismas, construir e instalar equipo, maquinaria y herramienta para la industria en general,

Actividad principal:

Fabricación y construcción de equipo para la industria cervecera .

Domicilio: Carretera Los Reyes-Texcoco Km 13.3 Poblado Cuautlalpan, Texcoco,  
Estado de México. C.P. 54800

## MUESTRA

Se compone por 30 sujetos con las siguientes características: forman parte de la planta productiva de la empresa, y con una antigüedad laboral mayor a 3 años dentro de la empresa analizada.

## PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó utilizando como instrumento un cuestionario dicotómico (anexo 1) cuyo objetivo fue medir el nivel percibido por los trabajadores en cada una de las variables consideradas para esta investigación, cuenta con treinta reactivos compuestos de la siguiente forma: 10 preguntas por cada variable que se midió alternándolas en series de tres.

Este cuestionario fue utilizado para medir la percepción del clima laboral en dos momentos, antes y después de la implantación de las normas ISO-9000.

## **CAPITULO V**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**E**n este apartado se presenta una descripción y análisis de los resultados obtenidos en la investigación que se realizó acerca de la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral en su empresa, haciendo una comparación entre el momento anterior a la implantación de normas ISO-9000 (primer periodo) y el cambio percibido a dos años de la certificación (segundo periodo).

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se presentan en el anexo 2.

### **IDENTIDAD**

Basándose en la información obtenida, es evidente que hay un incremento significativo en el nivel de identidad percibido por los trabajadores en el segundo periodo (anexo3), esto se debe a la importancia que esta dando la organización al desarrollo de sus trabajadores y a la correspondencia entre los objetivos de la misma y sus objetivos individuales.

De acuerdo con la información, los trabajadores tienen un compromiso mayor con su trabajo, ya que sienten que éste les permite un mayor desarrollo, además de contar con el apoyo de la organización para mejorar su desempeño. Otro indicador de este incremento en la identidad, es la mayor participación voluntaria por parte de los trabajadores en sus tareas cotidianas, así como la disposición

para permanecer tiempo extra en la empresa, recibiendo capacitación e incluso talleres de alfabetización o educación media y media superior, promovidos por la misma.

Como parte del funcionamiento de las normas ISO-9000 se persigue la unificación de esfuerzos para alcanzar el nivel de calidad total requerido y un elemento importante para que esto se logre es la identificación de los miembros que participan en el proceso, est

## **COHESIÓN**

En general, la información que resulta de los cuestionarios aplicados en la empresa Inamex de Cerveza y Malta refleja un incremento en el nivel de cohesión percibido por los trabajadores durante el segundo periodo analizado (anexo 4), esto debido a que ellos se sienten parte de un solo grupo de trabajo que los motiva a permanecer y dar su mejor esfuerzo.

El incremento se atribuye a varios factores: primero, dentro de la organización la relación no se limita a las tareas cotidianas, sino que también existen relaciones informales promovidas por la misma organización, un ejemplo de éstas son los torneos de fútbol entre áreas de trabajo, donde conviven directivos y trabajadores operativos. Otro es la relación que se da en el comedor donde tienen oportunidad de convivir y compartir experiencias ajenas al lugar de trabajo. Esto les permite a las personas encontrar más intereses comunes además de fomentar aprecio.

Para la organización esto ha sido determinante, ya que existe una mayor confianza con los trabajadores para proponerles cambios que requieren un esfuerzo de grupo.

En este caso, el tamaño del grupo es un indicador importante ya que es relativamente pequeño y facilita la cohesión.

La certificación de ISO-9000 es considerada por los trabajadores como un éxito compartido que los motiva a continuar esforzándose para ser una empresa de éxito.

Retomando el concepto teórico de *severidad de la iniciación*<sup>9</sup>, este se reflejó en los resultados de algunas de las preguntas en específico las preguntas 2 y 5 del cuestionario aplicado, donde los trabajadores muestran que el acceso al grupo de trabajo para el personal de nuevo ingreso presenta cierta dificultad.

La empresa se ha preocupado de crear la conciencia a los trabajadores de la importancia que tiene su trabajo como parte del sistema.

Un factor que beneficia este nivel de cohesión son sus políticas de comunicación entre distintos niveles, "*esta comunicación es a puertas abiertas*", es decir, los trabajadores tienen la confianza para acercarse a cualquier superior sin necesidad de llevar a cabo algún protocolo.

Formalmente dentro de su área de trabajo están divididos en pequeños subgrupos con tareas específicas, cada uno coordinado por un delegado, que a su vez fomenta la participación y conciencia de grupo, haciendo referencia a que el trabajo de cada uno es importante para el éxito de la planta. Esto crea en los trabajadores un sentimiento de solidaridad entre ellos y con la organización.

## **MOTIVACIÓN**

A partir de la idea de obtener la certificación ISO-9000, una de las principales preocupaciones de los directivos de la empresa, era motivar a los trabajadores a participar convencidos de que esta certificación traería beneficios a todos los involucrados en este proyecto.

Sin embargo, es hasta después de la puesta en marcha de las normas ISO-9000 (segundo periodo) que se manifiesta un notable incremento en los niveles de motivación percibido por los trabajadores hacia sus responsabilidades laborales (anexo 5).

Para ellos el reconocimiento de su trabajo a través de la certificación los motiva ser más productivos en su trabajo y a sentirse satisfechos de pertenecer a una empresa reconocida en el ámbito internacional por sus altos niveles de calidad, sintiéndose parte del éxito logrado. Este sentimiento de reconocimiento se ubica en la pirámide de Maslow como una necesidad de estimación donde se manifiesta de cierta forma la satisfacción de ego de las personas o de la estima de sí mismo, este nivel de necesidad viene de haber satisfecho las necesidades primarias

---

<sup>9</sup> Severidad de la iniciación : mientras más difícil es ingresar a un grupo, más cohesión tiene. 46



(fisiológicas, de seguridad y sociales) mediante la percepción de sueldos que competitivos con el nivel del sector industrial, prestaciones como servicio médico (IMSS) y buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

Un alto nivel de motivación se refleja en participación y productividad alta, que genera para la organización un reconocimiento como empresa exitosa en su entorno competitivo y esto traduce para el trabajador en un status laboral, siendo este un factor de mantenimiento de la motivación.

Una clara muestra de la disposición es la iniciativa para proponer un proceso de elaboración de tanques, para los que no se contaba con tecnología adecuada, esto les permitió adquirir clientes tan importantes como General Electric.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en los cuestionarios particularmente en la pregunta 24, se observó una mejoría en el ambiente de trabajo, ya que lo perciben más agradable y novedoso, debido a que ISO-9000 exige las condiciones necesarias para elaborar productos de calidad, como son espacios, infraestructura, herramientas, etc. Esto les permite sentirse más motivados hacia su trabajo,

Esta empresa se preocupa por mantenerse a la vanguardia, de ahí que los procesos sean continuamente actualizados, esto es posible gracias al alto nivel de motivación de los trabajadores, disminuyendo la resistencia al cambio.

## CONCLUSION

Se concluye que la implantación de normas ISO-9000 tiene influencia en el clima laboral que perciben los trabajadores operativos de la empresa INAMEX de CERVEZA y MALTA, S.A. de C.V. Tomando como referencia las variables identidad, cohesión y motivación en las que se observó un incremento en estos niveles.

La utilización de normas ISO-9000 como instrumento para mejorar la calidad en los procesos, conlleva un cambio en la cultura de la organización y la imagen que tienen los trabajadores acerca de la misma.

Podemos situar a la empresa analizada como una organización comprometida con la tendencia de las empresas líderes en este sector.

Esta organización tiene una visión diferente del recurso humano, ya que su significado no se limita a considerarlo como un recurso más dentro de su sistema, sino que es un elemento importante que puede aportar ideas y que forma parte de su éxito empresarial.

Esto se manifiesta en el nivel de identidad, cohesión y motivación incrementado a partir de la certificación, que reveló el cuestionario aplicado y que quedó comprobado con una mejoría en la calidad del trabajo, en su participación, en sus

relaciones de trabajo, en una disminución del índice de rotación y una reducción en las demandas laborales por parte del sindicato en contra de la empresa.

De acuerdo a los logros de que ha obtenido la empresa al obtener la certificación, ahora se ha propuesto la obtención de la certificación ISO-14000 que se refiere a la estandarización de procesos administrativos, esto significa que la organización confía en el potencial de sus colaboradores administrativos y operativos para mantener su filosofía de calidad total.

## ANEXOS

### Anexo 1)

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y después en la Hoja de Respuestas, marque una (X) en el renglón señalado con la letra C (cierto), si cree que la afirmación es cierta para su ambiente de trabajo o una (X) en el renglón señalado con la letra F (falso), si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Por favor use lápiz con goma, no use pluma.

- 1) El trabajo es verdaderamente algo que te reta.
- 2) Los compañeros de trabajo se desviven para ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
- 3) Se valora hacer las cosas de manera diferente.
- 4) No hay mucho espíritu de trabajo.
- 5) El ambiente social en este departamento es algo impersonal.
- 6) Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
- 7) Mucha de la gente nada más viene a cumplir con sus horas de trabajo.
- 8) La gente toma un interés personal en cada uno de los demás.
- 9) Esta empresa me motiva a participar y a tener iniciativa.
- 10) La gente parece enorgullecerse de pertenecer a la organización.
- 11) Los empleados muy raramente se reúnen después del trabajo.
- 12) La variedad y el cambio no son particularmente importantes en este departamento.
- 13) La gente pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 14) La gente es generalmente franca sobre lo que siente.
- 15) Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 16) Poca gente se presta como voluntario.
- 17) Los empleados a menudo comen algún alimento juntos.
- 18) Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
- 19) Es realmente un lugar lleno de vida.
- 20) Los empleados que difieren grandemente de otros en la organización no se llevan bien con otros.
- 21) Las cosas tienden a permanecer iguales.
- 22) Es difícil hacer que la gente haga trabajo extra.
- 23) Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
- 24) Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
- 25) El trabajo es agradable.
- 26) A menudo la gente causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
- 27) Las cosas siempre parecen estar cambiando.
- 28) La empresa permite desarrollar nuevas capacidades.
- 29) Los empleados se reúnen para resolver problemas.
- 30) La disposición a participar en nuevos proyectos es frecuente.

<b>HOJA DE RESPUESTAS</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>I</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>C</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>M</b>
P.1	C	P.2.	C	P.3.	C
	F		F		F
P.4	C	P.5.	C	P.6.	C
	F		F		F
P.7	C	P.8.	C	P.9.	C
	F		F		F
P.10	C	P.11	C	P.12	C
	F		F		F
P.13.	C	P.14.	C	P.15.	C
	F		F		F
P.16	C	P.17	C	P.18	C
	F		F		F
P.19	C	C	C	P.21	C
	F	F	F		F
P.22.	C	C	C	P.24	C
	F	F	F		F
P.25	C	P.26.	C	P.27	C
	F		F		F
P.28.	C	P.29.	C	P.30	C
	F		F		F

	PREGUNTA	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	
<b>SUJETOS</b>												
1		2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	
2		2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
3		2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	
4		1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
5		1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	
6		2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	
7		2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	
8		2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
9		1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	
10		2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
11		2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
12		2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	
13		2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
14		1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	
15		2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	
16		2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	
17		2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	
18		2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
19		2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	
20		2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
21		1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	
22		1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
23		2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	
24		2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
25		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	
26		2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	
27		2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	
28		2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	
29		2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	
30		2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	
	Suma	54	45	37	51	53	39	47	35	46	47	454
	Porcentaje	11.9	9.91	8.15	11.2	11.7	8.59	10.4	7.71	10.1	10.4	100
	Promedio	1.8	1.5	1.23	1.7	1.77	1.3	1.57	1.17	1.53	1.57	1.513333
	Desv. Est.	0.41	0.51	0.43	0.47	0.43	0.47	0.5	0.38	0.51	0.5	0.046797
	Varianza	0.17	0.26	0.19	0.22	0.19	0.22	0.25	0.14	0.26	0.25	0.001786
	Moda	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2

	PREGUNTA	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	
SUJETOS												
1		2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
2		2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	
3		2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	
4		2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
5		2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
6		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7		2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
8		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9		2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
10		2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
11		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
12		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
13		2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	
14		1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
15		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
16		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
20		2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
21		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
22		2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	
23		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
24		2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
25		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
26		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
29		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30		2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	
	Suma	59	55	56	60	60	45	45	51	60	60	551
	Porcentaje	10.7	9.98	10.2	10.9	10.9	8.17	8.17	9.26	10.9	10.9	100
	Promedio	1.97	1.83	1.87	2	2	1.5	1.5	1.7	2	2	1.836667
	Desv. Est.	0.18	0.38	0.35	0	0	0.51	0.51	0.47	0	0	0.225969
	Varianza	0.03	0.14	0.12	0	0	0.26	0.26	0.22	0	0	0.0123
	Moda	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

COHESION

ANTES DE ISO-9000

	PREGUNTA	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	
SUJETOS												
1		1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	
2		1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
3		2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	
4		1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
5		1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
6		2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
7		1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
8		1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
9		1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	
10		2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	
11		2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	
12		1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	
13		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
14		1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	
15		1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
16		2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	
17		1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	
18		2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	
19		2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	
20		1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
21		2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	
22		2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
23		2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	
24		2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	
25		2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	
26		2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	
27		1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	
28		2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	
29		2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	
30		2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
	Suma	46	45	43	37	50	50	36	48	38	46	439
	Porcentaje	10.5	10.3	9.79	8.43	11.4	11.4	8.2	10.9	8.66	10.5	100
	Promedio	1.53	1.5	1.43	1.23	1.67	1.67	1.2	1.6	1.27	1.53	1.463333
	Desv. Est.	0.51	0.51	0.5	0.43	0.48	0.48	0.41	0.5	0.45	0.51	0.036355
	Varianza	0.26	0.26	0.25	0.19	0.23	0.23	0.17	0.25	0.2	0.26	0.00113
	Moda	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2



## COHESION

## DESPUES DE ISO-9000

	PREGUNTAS	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	
SUJETOS												
1		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
2		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3		1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
4		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
5		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
6		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
7		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
8		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
9		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
10		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
11		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12		2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	
13		1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
14		1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
15		2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
16		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
17		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
18		2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
19		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
20		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
22		1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
23		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
24		2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
25		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
27		1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
28		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29		1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
30		2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
	Suma	39	43	59	55	59	60	42	60	42	60	519
	Porcentaje	7.51	8.29	11.4	10.6	11.4	11.6	8.09	11.6	8.09	11.6	100
	Promedio	1.3	1.43	1.97	1.83	1.97	2	1.4	2	1.4	2	1.73
	Desv. Est.	0.47	0.5	0.18	0.38	0.18	0	0.5	0	0.5	0	0.221935
	Varianza	0.22	0.25	0.03	0.14	0.03	0	0.25	0	0.25	0	0.013229
	Moda	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2

MOTIVACIÓN

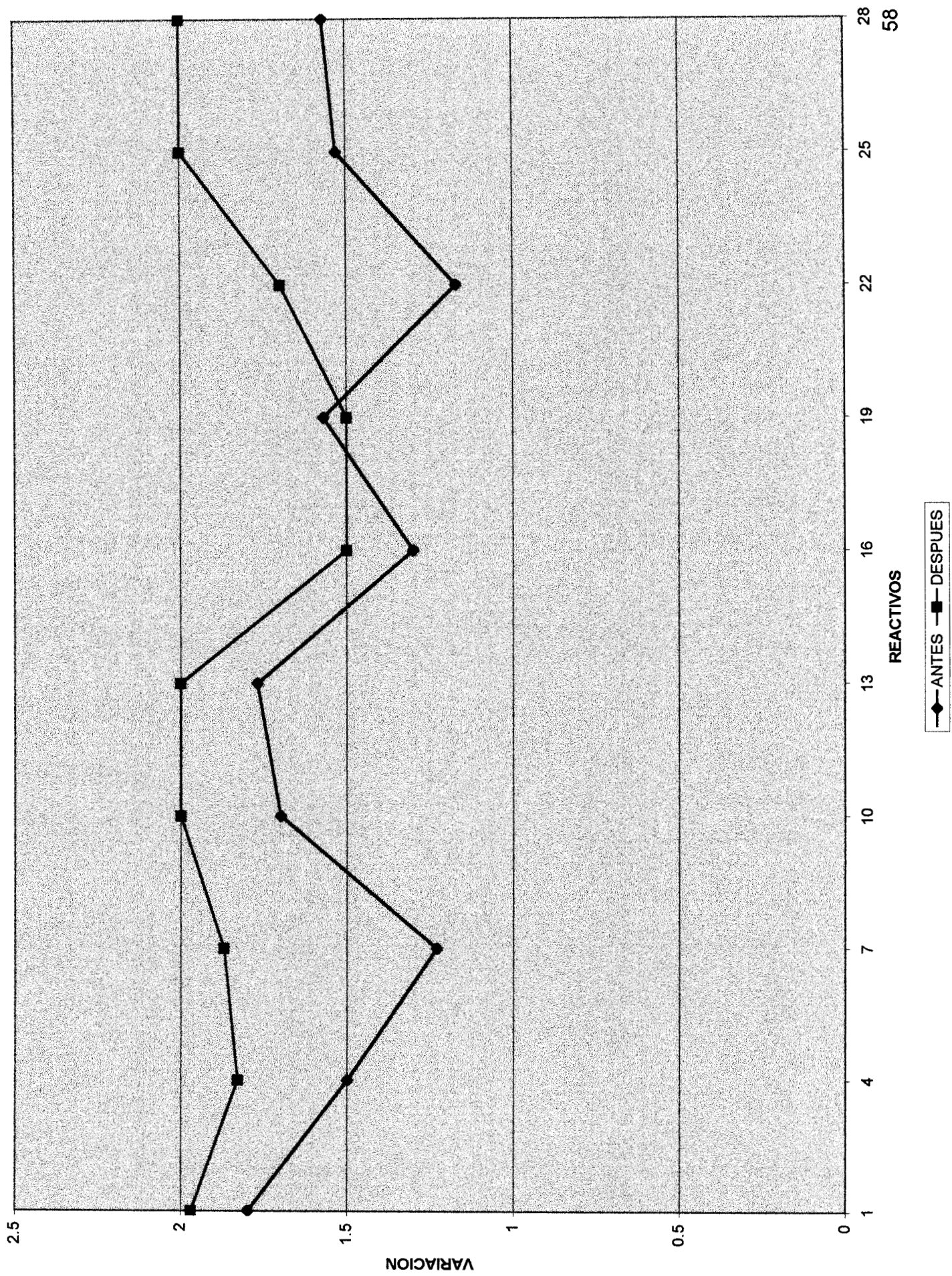
ANTES DE ISO-9000

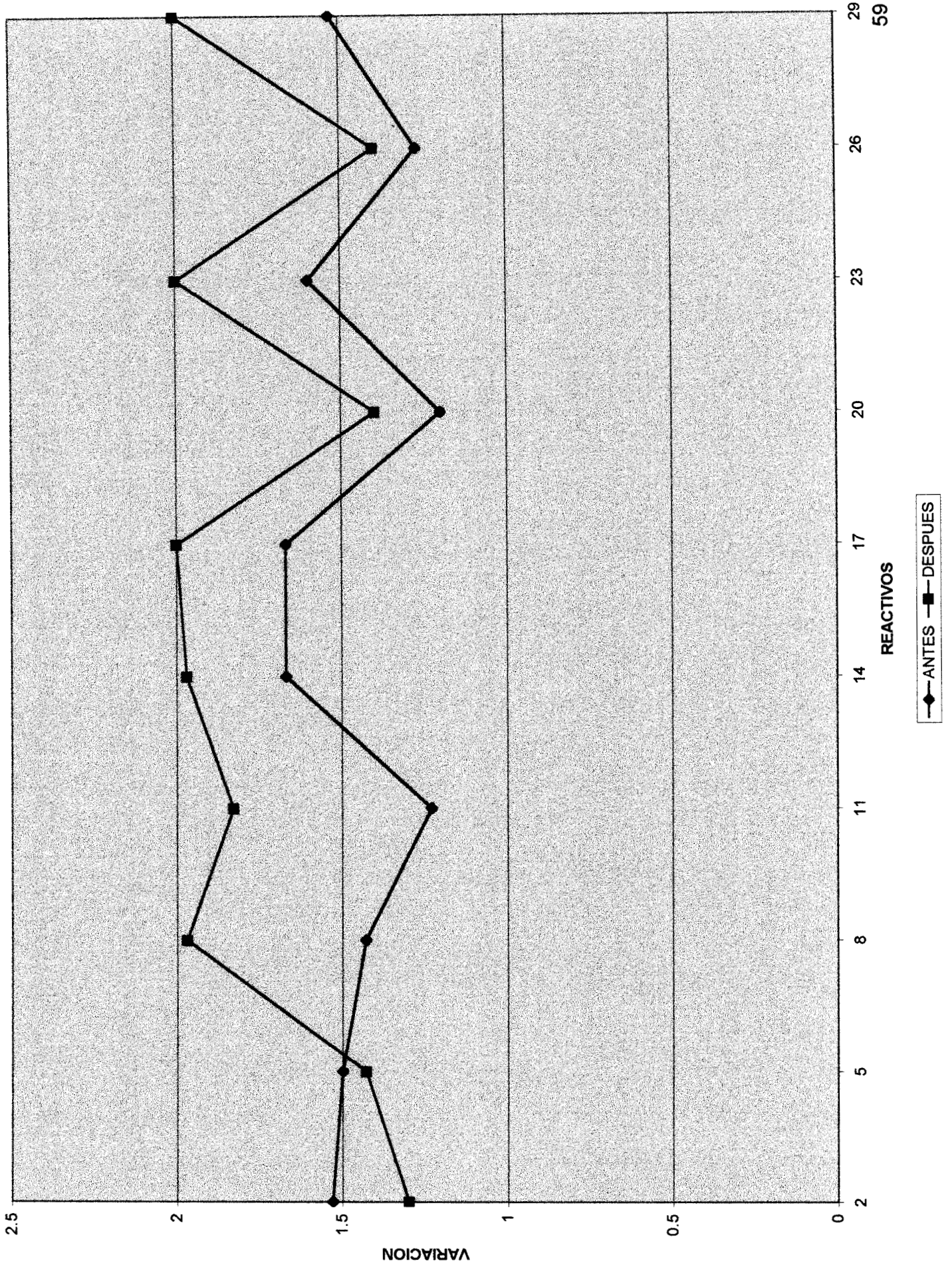
SUJETOS	PREGUNTA	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	
1		1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
2		1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
3		2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
4		1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	
5		2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
6		1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	
7		2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	
8		1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
9		1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	
10		2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
11		2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	
12		1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	
13		1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
14		1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	
15		1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
16		1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
17		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
18		2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
19		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
20		1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	
21		1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
22		1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
23		1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
24		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
25		2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
26		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
27		1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
28		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29		2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	
30		2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
	Suma	43	46	56	54	51	43	42	48	52	49	484
	Porcentaje	8.88	9.5	11.6	11.2	10.5	8.88	8.68	9.92	10.7	10.1	100
	Promedio	1.43	1.53	1.87	1.8	1.7	1.43	1.4	1.6	1.73	1.63	1.613333
	Desv. Est.	0.5	0.51	0.35	0.41	0.47	0.5	0.5	0.5	0.45	0.49	0.053211
	Varianza	0.25	0.26	0.12	0.17	0.22	0.25	0.25	0.25	0.2	0.24	0.002123
	Moda	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2

MOTIVACIÓN

DESPUES DE ISO-9000

	PREGUNTAS	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	
SUJETOS												
1		2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	
2		2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	
3		2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
4		2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	
5		2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	
6		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
7		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
8		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
9		2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	
10		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
11		2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	
12		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
13		2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	
14		1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	
15		1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
16		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
17		2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	
18		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
19		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
20		2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	
21		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
22		2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
23		2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	
24		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
25		2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	
26		2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
27		2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
28		2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	
29		2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
30		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
	Suma	58	59	60	38	34	45	53	60	59	52	518
	Porcentaje	11.2	11.4	11.6	7.3	6.56	8.69	10.2	11.6	11.4	10	100
	Promedio	1.93	1.97	2	1.3	1.13	1.5	1.77	2	1.97	1.73	1.726667
	Desv. Est.	0.25	0.18	0	0.4	0.35	0.51	0.43	0	0.18	0.45	0.186558
	Varianza	0.06	0.03	0	0.2	0.12	0.26	0.19	0	0.03	0.2	0.00921
	Moda	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2



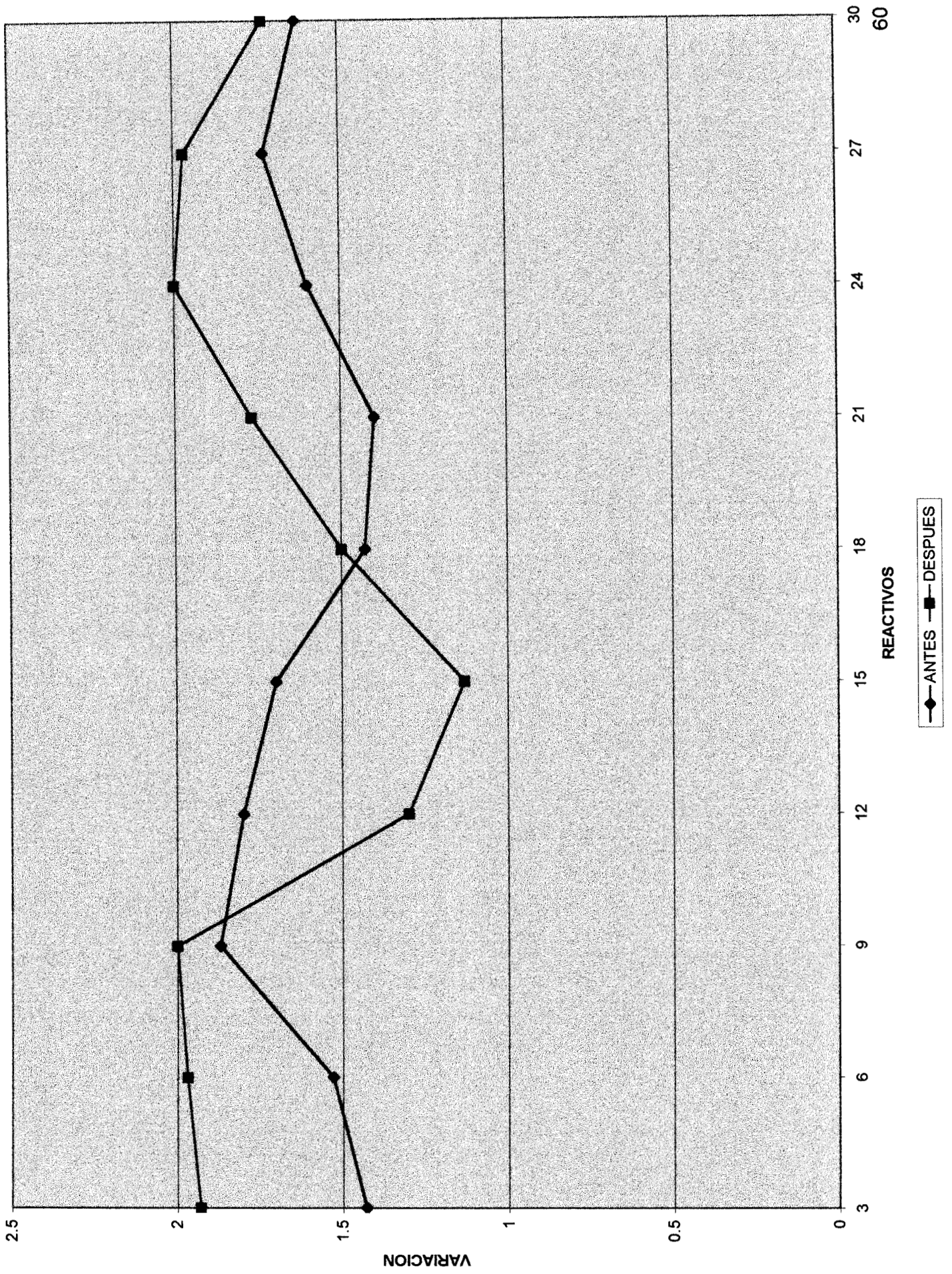


REACTIVOS

—◆— ANTES —■— DESPUES

VARIACION

29  
59



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- McFarland Dalton E. , Administración de personal: teoría y práctica. Edit. Fondo de Cultura Económica México.
- Dunnette Marvin D., Psicología Industrial, Editorial Trillas.
- Pigors Paul, Administración de Personal: un punto de vista y método. Editorial Continental.
- Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill.
- Howell William, Psicología Industrial y organizacional y sus elementos esenciales, Editorial El Manual Moderno.
- French Wendell L., Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa.
- Davis y Kath, Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill.

## **HEMEROGRAFIA:**

- Entrepreniur, "Y usted ... ¿Ya la ISO? ", pp. 18-21, Noviembre 1998.
- Creativa Publicidad Comunicación y Medios, "El marketing de calidad, normas ISO", pág. 61, Agosto/Septiembre 1997.
- Mundo Ejecutivo, " Empresas ISO con el pie derecho en el mercado mundial ", p.p. 150-

169