

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ÁREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**

PROYECTO DE TESIS

**“IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN
DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ”**

ALUMNA: Erika Gabriela Barrón Licón

Director: Mtra. Silvia Licón Dávila

Revisora: Dra. Martha González Adame

Revisor: M.M. Alfredo Villalobos García

Aguascalientes, Ags. Mayo 2011

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 017 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
PRESENTE.

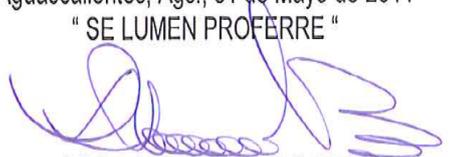
Me es grato comunicarle que el alumno(a) ERIKA GABRIELA BARRON LICON, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutoral:

Director de Tesis	M.A. SILVIA LICON DAVILA
Lector 1	DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME
Lector 2	M.M. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 31 de Mayo de 2011
" SE LUMEN PROFERRE "



DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO



Vó.Bo.
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría



Dra. María del Carmen Martínez Serna
Decana del Centro de Ciencias
Económicas y Administrativas.
Presente

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna Erika Gabriela Barrón Licón con ID 15651 quién realizó el trabajo de titulación titulado "Impacto del clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa en la industria automotriz" y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: Desarrollo de Capital Humano.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags. mayo 31 de 2011.
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. Silvia Licón Davila
Director

Dra. Martha González Adame
Lector 1

M en M. Alfredo Villalobos García
Lector 2

- c.c.p. El interesado
- c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA
- c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
- c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y cumplir un objetivo más, y lograr a una meta más de las que me tenía destinada.

A mis padres y hermanos por su apoyo, confianza, y fe incondicional durante todo este proceso, por sus palabras de aliento, que fueron mi impulso para lograr cumplir este sueño, por hacerme una mejor persona, con su cariño y comprensión.

A mis maestros que compartieron sus conocimientos con todos los que tuvimos la fortuna de estudiar esta maestría, por su paciencia, todo esto me ha ayudado a crecer profesional y personalmente.

A todas las mujeres en mi familia, las cuales me han servido de inspiración para querer ser una mejor persona y superarme cada día en todos los ámbitos, son un gran ejemplo a seguir.

A mi asesora de tesis la M.A. Silvia Licón Dávila, por compartir tus conocimientos y experiencias mediante las cuales pude lograr este sueño.

A mis lectores de tesis por sus conocimientos, consejos y apoyo incondicional durante todo este proceso, sin ellos este sueño no sería posible, gracias por todo, sin ustedes este trabajo no estaría completo. Gracias Dra. Martha y Maestro Alfredo.

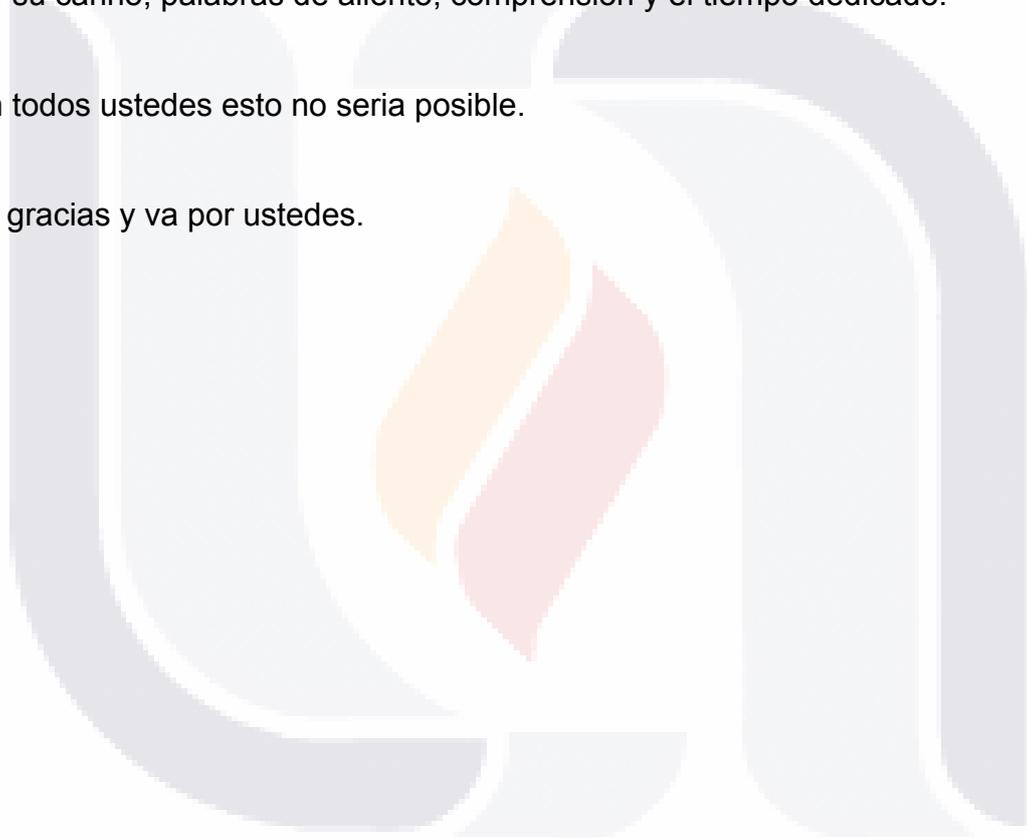
A todas esas personas que me brindaron su tiempo, apoyo y palabras de aliento, aunque ustedes no lo crean hicieron una gran diferencia, sin esos pequeños momentos compartidos esto no hubiera sido posible.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis esta dedicado para todos mis seres queridos, familia y amigos que han estado a mi lado apoyándome durante todo este trayecto, por su cariño, palabras de aliento, comprensión y el tiempo dedicado.

Sin todos ustedes esto no seria posible.

Mil gracias y va por ustedes.



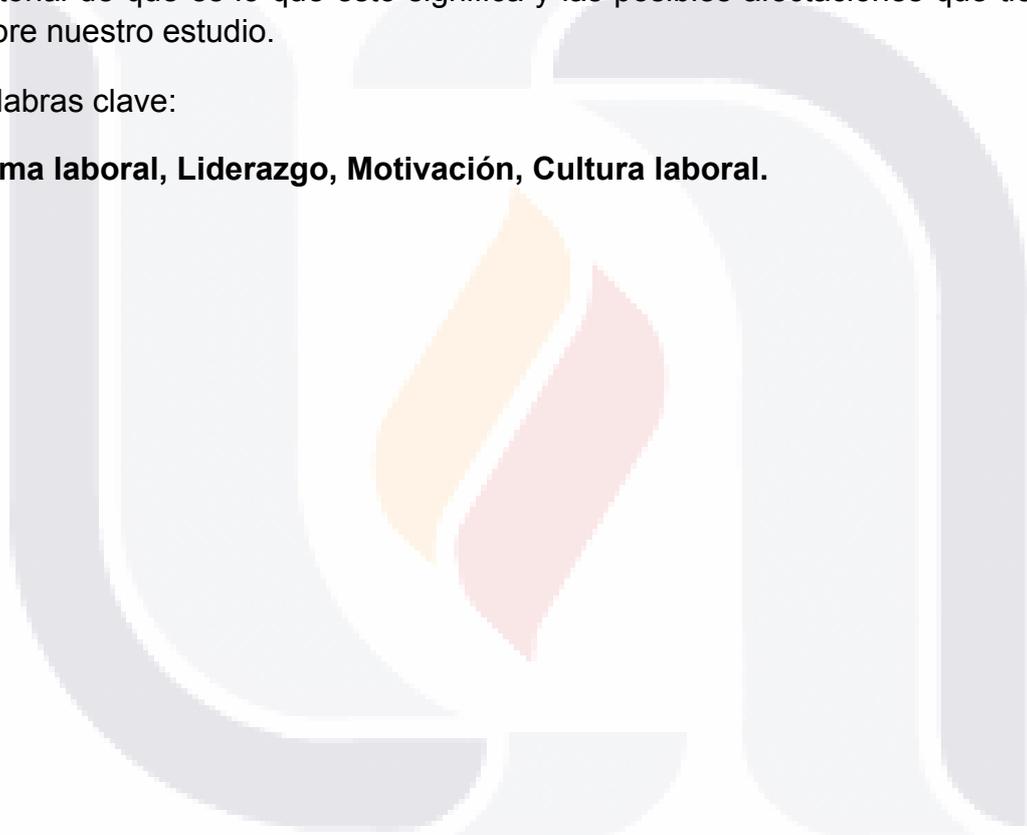
RESUMEN

El documento trata de demostrar el impacto que tiene el clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa en la industria automotriz, por lo cual primero tenemos que conocer las definiciones del clima laboral, la motivación que elementos lo influyen para así poder entender como estos factores impactan la productividad y la eficiencia de los trabajadores.

Cabe aclarar que estos elementos también se ven influenciado dado que la empresa es de raíces japonesas, lo cual marca una diferencia a la hora de trabajar y de tratar a las personas, por lo cual es necesario tener un poco de historial de que es lo que esto significa y las posibles afectaciones que tiene sobre nuestro estudio.

Palabras clave:

Clima laboral, Liderazgo, Motivación, Cultura laboral.



Índice

1. 1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Antecedentes.....	3
2.2. Enunciado del problema.....	6
2.3. Preguntas de investigación.....	6
2.4. Delimitación de la investigación.....	6
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos.....	7
3.3. Importancia del estudio.....	7
4. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.....	8
4.1. Justificación del estudio.....	8
5. MARCO TEÓRICO.....	9
5.1. Concepto y dimensiones del Clima laboral.....	11
5.1.1. <i>Dimensiones del clima laboral</i>	13
5.1.2. <i>Motivación y clima laboral</i>	14
5.1.3. <i>Ciclo motivacional</i>	18
5.1.4. <i>Importancia del clima laboral</i>	19
5.2. Clima Laboral y su relación con la productividad laboral.....	24
5.3. Cultura Japonesa y su influencia en el clima laboral en las empresas.....	25
5.3.1. <i>Análisis de las diferencias entre Japón y México</i>	27
5.4. Aspectos económicos a considerar.....	34
5.5. Elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.....	45
5.5.1. <i>Elementos de análisis del clima laboral</i>	45
5.5.2. <i>Características del clima laboral</i>	46
5.5.3. <i>Importancia del clima laboral</i>	47
5.5.4. <i>Metodología para la medición del Clima Laboral</i>	49
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	57
6.1. Tipo de investigación.....	57
6.2. Métodos y técnicas aplicadas.....	58
6.3. Muestra.....	59
6.4. Hipótesis.....	60
6.5. Instrumento.....	60
7. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS.....	61
8. PROPUESTA.....	70
9. CONCLUSIONES.....	74
10. ANEXOS.....	77
10.1. Cuestionario de satisfacción y percepción de clima laboral.....	77
11. FUENTES DE CONSULTA.....	81
11.1. Bibliográficas.....	81
11.2. Hemerográficas.....	82
11.3. Electrónicas.....	82

1. 1. INTRODUCCIÓN

En nuestro país existe, cada vez más, un marcado interés por el tema de la calidad en la gran mayoría de las organizaciones. En el caso de la empresa caso de estudio de la presente tesis, la preocupación radica en brindar un servicio de excelencia en lo que a la calidad se refiere con lo que se garantiza la satisfacción del cliente. La evaluación o concepto que tiene el cliente acerca de la organización es el reflejo de la calidad interna que tiene la empresa.

Hablar del término calidad es muy complejo ya que se trata de un concepto multidimensional, se habla de calidad en términos de satisfacción del cliente pero también el tema de la calidad hace referencia al desempeño del personal de una empresa. Contar con personal altamente capacitado y leal a las organizaciones constituye todo un reto. El crecimiento de una empresa está dado, en mucho, por el conocimiento y la experiencia de su personal.

Un error que frecuentemente cometen algunas organizaciones es el de no considerar a sus empleados como una clave para el desarrollo ya que ellos son quienes reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa, es por ello muy importante inculcar al personal de todos los niveles de la misma una cultura de servicio. Existen distintos tipos de herramientas para lograrlo, sin embargo, tal vez una de las más eficientes es la que permite proporcionar un ambiente laboral satisfactorio y conocimiento total de la visión, misión y propósitos de la organización por parte de todo el personal.

Es conocido el hecho de que uno de los principales factores que afecta el buen desempeño, actuación y rumbo de las empresas es el factor humano, éste, puede afirmarse, es el motor de todas las acciones que emprenda la empresa ya que ésta se constituye de sistemas y éstos, a su vez, de personas que cuentan con aspiraciones individuales y profesionales y que pueden afectar su comportamiento. Los empleados, como los consumidores primarios de la organización, constituyen el mercado interno de la misma y necesitan estar satisfechos con el trabajo que realizan y desarrollarse en un ambiente interno que les permita lograr sus objetivos laborales y personales.

Dicho ambiente, es reconocido con el término de *clima laboral* y constituye, a pesar de su importancia, un aspecto que la mayoría de las organizaciones ignora, ya que se da por hecho que se están proporcionando todas las herramientas básicas a su personal para desarrollar de su trabajo.

El clima laboral se define como “Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos) y su importancia radica en que cuando se cuenta con un ambiente laboral optimista en la organización generalmente el éxito de la estrategia de las organizaciones se sustenta en una base sólida del desempeño de las personas, por ello, se debe trabajar colaborativamente para asegurar un entorno que optimice y potencie las actividades de los empleados, y se logre la sinergia entre los mismos para garantizar que las personas compartan sus objetivos y visiones de futuro en la empresa.

De ahí, la necesidad de atender tan importante variable que se da en el contexto de la organización para favorecer u obstaculizar el desarrollo de la misma según sea el caso.

El interés por conocer cómo impacta el clima laboral en una empresa de la industria automotriz sobre el desempeño de los trabajadores me llevó a la observación de los trabajadores una empresa que constituye el objeto de estudio de este caso práctico.

Se trata de una empresa de la industria automotriz en la que se obtuvo valiosa información del personal de mando intermedio acerca de su percepción sobre el clima laboral, satisfacción laboral y sentido de pertenencia a la misma.

En este documento se reporta el estudio realizado así como la propuesta de intervención que de éste se genera.

La estructura del documento presenta varios apartados en los que va dándose a conocer lo realizado. En el primero de ellos se presenta el problema, el objeto de estudio, las hipótesis y la razón por la cual se realiza este trabajo. En el segundo

apartado se presenta el marco teórico, el cual permitirá entender las variables presentadas y en el tercer apartado se presentan las conclusiones y cierre mediante las cuales se espera dar sentido a este caso presentado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

En toda organización el Capital Humano es el elemento principal para el logro de sus objetivos, por lo tanto, es necesario que el personal disponga de ciertas condiciones que propicien el desempeño efectivo de sus funciones, más aún, en aquellas empresa en las que el contacto directo con el cliente la cultura y los valores del personal son partes fundamentales para que éstos desempeñen sus funciones acordes a los objetivos organizacionales.

Uno de los componentes de mayor importancia en la definición de una organización, como ente social, es el clima laboral. Goncalves (1997) define dicho componente como un aspecto mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales las cuales se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias tanto en la organización como la productividad, la satisfacción y la rotación, entre otras. De ahí, que sea relevante indagar sobre el clima laboral que prevalece en las distintas organizaciones y sus consecuencias en ellas.

Con esta intención, se tuvo contacto con una empresa automotriz que forma parte de un importante grupo que constituye una de las más importantes fuentes de empleo en la localidad. Esta empresa está dedicada a la manufactura de aire acondicionado, sistemas de escape y partes plásticas para interiores y exteriores de vehículos.

Para comprender el entorno en el cual se desenvuelve este sector de la industria automotriz me perito decir que ésta, vivió durante el 2008-2009 una crisis provocada por la subida del precios del petróleo, la caída en el volumen de ventas de vehículos causada por las condiciones de mercado difíciles, especialmente en

Estados Unidos y Europa, que, entre otros efectos negativos, presentó el masivo recorte de sus plantillas de personal en algunas plantas, en general el escenario que se vivió en ese año fue el siguiente: La crisis del sector automotor golpeó duro en enero a las firmas alemanas Daimler, Volkswagen y BMW, las ventas de las marcas de Daimler (Mercedes-Benz, Smart y Maybach) se desplomaron un 31,2%, mientras que las de Volkswagen cayeron un 20%, por su parte, la automotriz sueca Volvo anunció que sus beneficios cayeron un 33%, Toyota. Decidió reducir su producción y recortar 3000 puestos de trabajo temporales en Japón.

En el caso de la empresa seleccionada para su estudio, no se tuvo el mismo efecto ya que las estrategias aplicadas, por parte de los mandos ejecutivos fue la de mantenerse unidos y no despedir personal, al contrario, buscaron maneras de permanecer con la plantilla con la cual se contaba, lo anterior, no se logró en un 100% pero la intención fue bien vista por los empleados que aún permanecen.

Actualmente, un problema que se presenta en algunos departamentos de la empresa, señalado por su propio Director, es la alta tasa de rotación presente en el último año. A pesar de los esfuerzos por mantener la integración del personal y su satisfacción con su empleo, por lo menos cada 2 ó 3 meses un empleado deja la empresa, generalmente, por un mejor sueldo u otras condiciones.

Lo anterior, resulta de interés particular para este estudio ya que éste fenómeno, si bien se presenta con mayor frecuencia en un área específica, el problema es generalizado a la empresa. Por otro lado, se reconoce que no sólo la cultura tiene gran influencia en la manera de trabajar y la carga de trabajo, sino que existen otros factores como la cultura organizacional, el ambiente laboral, la motivación y el liderazgo que explican en mucho la permanencia, el crecimiento y el éxito de la organización. En este caso práctico se retoman conceptos y teorías al respecto para sustentar el acercamiento a este fenómeno.

En esta empresa, se dice, que uno de los grandes retos, lo constituye el asegurar un ambiente laboral en el que sus empleados interactúen armoniosamente, satisfagan sus necesidades y puedan desarrollar sus habilidades, conocimientos,

aptitudes y actitudes y así lograr el éxito esperado en su trabajo. Actualmente, la empresa ha emprendido acciones para que sus empleados se sientan parte de ella, que estén motivados, que participen activamente en todo lo que puedan con un ambiente de trabajo en el cual la comunicación no tenga ninguna barrera impuesta por niveles jerárquicos.

Llama mucho la atención que, una de las situaciones que se presentan en la compañía, objeto del estudio, radica en que el personal requerido para las distintas áreas llamadas de “nivel staff” o confianza, son personal difícil de conseguir ya que el perfil de éste debe reunir competencias básicas del idioma inglés para las funciones que debe realizar. Se trata de puestos con funciones en las que se desarrollan actividades como la realización de juntas con proveedores a nivel mundial y otras interacciones en las que hay que mostrar el uso del idioma señalado. En esta misma organización, se observó también las siguientes prácticas:

- Los trabajadores cumplen con un “horario fijo” de 8:00 a 17:30 horas y, generalmente, para poder cumplir con las metas establecidas, este horario se extiende más de lo programado.
- En el caso del personal de confianza, existen políticas que no aplican para los operarios, como el hecho del pago denominado “tiempo por tiempo” el cual consiste en poder gozar de las horas extras laboradas después de otorgar 5 horas semanales a la empresa para después de esto poder contar con horas libres y así poder acumular las suficientes y cambiarlas por un día libre, a diferencia del pago de tiempo extra. Al respecto, se da la situación de que dicha política, por lo general, no se cumple debido al nivel de responsabilidad de estos puestos, en cualquiera de las áreas de la industria que se trate. De esta manera, un error de ingeniería, compras, control de producción, ventas, logística o cualquier otro se traduce en afectaciones al cliente. Lo anterior, genera un importante nivel de presión al trabajador de confianza quien, muchas veces, no es capaz de manejar de manera adecuada las consecuencias que ello conlleva a su salud emocional y su desempeño laboral.

En este contexto se identificó una problemática importante que enseguida se enuncia.

2.2. Enunciado del problema

En la empresa citada se identifica la existencia de una alta tasa de rotación, en las distintas áreas de la organización, con personal llamado de *nivel staff* lo que seguramente genera una problemática diversa.

Con el propósito de atender dicha problemática se formulan las siguientes preguntas.

2.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal de nivel staff esta empresa?
- ¿Qué percepción tiene el personal nivel staff sobre el clima laboral y de qué manera afecta su desempeño?
- ¿Qué factores son los que generan la satisfacción laboral del personal nivel staff
- En función de lo anterior ¿qué estrategias de cambio se recomiendan?

2.4. Delimitación de la investigación

En toda investigación se encuentran algunas limitaciones que es necesario tomarlas en consideración para identificar el alcance de la misma, y buscar alternativas que ayuden al logro de los objetivos.

Las limitaciones en este estudio son las siguientes:

1. La falta de disposición de algunos trabajadores para colaborar en la investigación.

2. El que personal encuestado no conteste algunas de las preguntas por temor a comprometerse. Esto ocasionaría el no obtener la suficiente información.
3. El tiempo con el que disponen los encuestados para contestar los instrumentos elaborados para este fin.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. *Objetivo general*

Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en una empresa automotriz (Calsonic Kansei)

3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar la percepción que se tiene del clima laboral en la empresa objeto de este estudio.
- Determinar la importancia que tiene un buen Clima Laboral y su impacto en la productividad.
- Identificar la forma en que las variables críticas impactan en el ambiente laboral.
- Elaborar un Plan de propuestas para emprender acciones que coadyuven a la mejora del Clima Laboral.

3.3. *Importancia del estudio*

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80's hasta nuestros días, dejando de ser un elemento trivial en las

organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

No obstante, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso y generar un clima laboral agradable.

En este sentido, y una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva.

Por último, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso personal hacia sus organizaciones es crucial en la toma de decisiones dentro de las empresas.

4. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

La hipótesis de este trabajo se formula enseguida:

Un Clima Laboral inadecuado afecta el desempeño de los trabajadores de nivel *staff* en la empresa observada.

Como variables del estudio se definen las siguientes:

- Variable independiente: Factores de Clima Laboral
- Variable dependiente: Desempeño laboral

4.1. *Justificación del estudio*

Los niveles de ausentismo, las licencias por enfermedad, el incremento de accidentes de trabajo, los conflictos interdepartamentales, el nivel de estrés, el *burn out*, las rotaciones y migraciones de una organización a otra, la merma en la productividad y en los niveles de compromiso de los equipos de trabajo, las fallas

en los procesos, el maltrato laboral, constituyen aspectos de la geografía organizacional. Ante tal problemática es evidente la necesidad de promover el diseño de políticas y estrategias que se orienten a mejorar las condiciones y relaciones de trabajo.

Para ello, se realizan estudios de clima laboral útiles para dar respuestas profesionales a los directivos de las organizaciones. Con esta información se definen líneas de acción, y herramientas concretas para establecer acciones que permitan un buen desempeño laboral.

Por todo lo anterior el estudio que se presenta enfatiza la importancia del Capital Humano en las organizaciones, y en la propuesta de diseñar estrategias para desarrollarlo dentro de las mismas brindando una relación ganar-ganar entre empleador-trabajador.

5. MARCO TEÓRICO

Resumen

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción. "Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar

ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

El clima afecta como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general, que es relativamente estable en el tiempo. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular. Podemos hacer una comparación meteorológica: en vacaciones un día nublado origina quejas, pero no incide en los efectos positivos para nuestros cuerpos y mentes de otro día soleado. Por su efecto prolongado el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional.

5.1. Concepto y dimensiones del Clima laboral

Concepto.- "Clima" es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, detenta dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El sentido original es de corte meteorológico; el nuevo, en sentido metafórico o figurado es psicosocial. No obstante, los textos y manuales de consulta, tales como diccionarios o enciclopedias, suelen circunscribirse casi exclusivamente a la connotación meteorológica. En su sentido meteorológico el clima es un conjunto

de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del "tiempo que hace", lo cual no da mucho de sí, sino de las peculiaridades del "tiempo que predomina" en una zona o lugar.

El hecho de que el concepto de clima haya sido trasladado a la esfera social, resultando ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una "región" social, es, por sí mismo,

Desde el punto de vista realista el clima existe como una realidad en la organización, que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. Por ejemplo, puede haber diferentes grados de cordialidad, confianza y apertura entre los miembros de una organización; hay cierto grado de compromiso y motivación que caracterizan el modo en que la mayoría de los miembros de la organización se comportan en el trabajo; hay una cierta medida de toma de riesgo en sus conductas, etc. El clima es un atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros. De acuerdo con esta postura el clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos tales como preguntando a los miembros de la organización y mediante observación conductual realizada por un observador externo.

B.A. Vedin, en el libro "Clima de Innovación en Suecia" (1982) definió, con cierta hilaridad el clima como "estados de humor, valores, actitudes y otros fenómenos invisibles que influyen en niños, banqueros, gerentes y demás". La importancia del clima social radica en que influye en nosotros, en nuestra conducta y en nuestros sentimientos, al igual que el clima meteorológico.

Payne y Pugh (1976) formularon la definición, o más bien la explicación de la siguiente manera: "El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

El clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización".

Cada miembro de la organización percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones.

Ahora bien, para efectos de esta investigación utilizaré la definición dada por Guillén y Guil (2000) quienes definen el clima organizacional como "la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral".

5.1.1. Dimensiones del clima laboral

Los autores que plantean el estudio del clima laboral desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados entre si

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- *Flexibilidad*: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- *Responsabilidad*: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- *Recompensas*: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- *Claridad*: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están

claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

- *Espíritu de equipo*: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Una forma de operacionalizar las dimensiones es identificando las variables, sobre ellas pueden construirse preguntas que, plasmadas en un instrumento (cuestionario), permiten por su aplicación a las personas de la organización medir la forma como han sido percibidas.

5.1.2. Motivación y clima laboral

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidad exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todos estos, elementos mediatizadores

de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan en su expresión la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento (Álvarez, M.) El presente trabajo enfatiza el estudio de las características de la motivación y el clima laboral de entidades universitarias en relación a variables asociadas como sexo, tipo de trabajador y tiempo de servicio. Siendo las entidades universitarias, organizaciones en las que la naturaleza de servicio implica la formación de profesionales, se esperaría un óptimo funcionamiento de dichos aspectos que garanticen la formación de los usuarios (Farro, F.)

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, a partir de cuya época han habido numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional (Robbins, S., 1996)

Mencionaré entre otros a estos estudiosos de la conducta humana;

- ✓ **Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)** la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:
 1. Fisiológicas. necesidades físicas hambre, sed, sexo.
 2. Seguridad. protección del daño físico y emocional.
 3. Social. la aceptación, los amigos, el afecto.
 4. Estima. interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
 5. Autorrealización. Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

- ✓ **Teoría X y teoría Y creada por Douglas McGregor** el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la teoría X (negativa) y otra (positiva) teoría Y.

McGregor establecía de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
3. Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
4. La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.

La teoría Y dice lo siguiente:

1. los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
3. la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

McGregor declara que siempre habrá diferencias importantes en las personas, de modo que unos cuantos trabajadores responderán de acuerdo a los supuestos de la teoría "X", y otros a los de la teoría "Y". A pesar de ello, McGregor considera que todos los trabajadores poseen cierto potencial de crecimiento en sus capacidades, y enfatiza que los directivos de los centros de trabajo adopten una serie de creencias basadas en las investigaciones emergentes de las ciencias del comportamiento.

Teorías contemporáneas. se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

- ✓ **Teoría de las necesidades de David McClelland** son tres necesidades las que explican la motivación.
 1. De logro. el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
 2. De poder. hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
 3. De afiliación. Las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.
- ✓ **Teoría de la evaluación cognoscitiva.** habla acerca de que las recompensas que se de manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado. Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.
- ✓ **Teoría del reforzamiento.** La situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa Teoría de la equidad esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.
- ✓ **Teoría de las expectativas.** Una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y de los departamentos de Recursos Humanos en la actualidad, saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

El clima afecta a los procesos psicológicos y organizacionales, e influye por tanto en los resultados de las operaciones en las organizaciones. Es decir que el clima determina el resultado que una organización será capaz de disfrutar a partir de su input, por ejemplo en forma de beneficio, innovaciones o satisfacción laboral. El clima es visto como un fenómeno dinámico que puede aliviar, canalizar, facilitar o constreñir los recursos tecnológicos y humanos de que dispone la organización.

Por lo tanto es importante recalcar que cuando la motivación es escasa en una empresa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. hasta llegar a situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa y manifiestan su inconformidad con actos como: huelgas, ausentismos, rotación entre otros.

5.1.3. Ciclo motivacional

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes: (López, s/f)

- **Equilibrio interno:** también denominado “homeostasis”, se refiere al equilibrio del organismo humano
- **Estimulo:** la aparición de un estímulo genera una necesidad

- **Necesidad:** la necesidad provocada por el estímulo hace que nazca en nosotros un estado de tensión
- **Estado de tensión:** este estado de desequilibrio o tensión generado en nosotros nos conduce a realizar una acción.
- **Acción:** la realización de una acción de forma eficaz provocara en el individuo un estado de satisfacción.
- **Satisfacción:** la satisfacción de la necesidad hace que el individuo retorne a su estado de equilibrio.

La satisfacción de una necesidad generada por un estímulo hace que el individuo regrese a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo genere una nueva necesidad. Esta nueva necesidad será diferente, puesto que la necesidad satisfecha ya no es causante de tensión o desequilibrio. A medida que el ciclo motivacional se repite, el individuo va aprendiendo, lo que hará que los comportamientos generados en los ciclos venideros sean más eficaces para alcanzar nuevas necesidades

5.1.4. Importancia del clima laboral

La razón de considerar el concepto de clima por parte de los investigadores organizacionales, y de que los legos consideren útil pensar y hablar del entorno social, se debe a que el fenómeno existe e influye en el comportamiento y sentimientos, lo llamemos clima o atmósfera; no es un artefacto que estemos intentando mantener al día con la ayuda de trucos teóricos y metodológicos.

En toda organización hay ciertas condiciones psicológicas relativamente estables, nos referimos a ellas como una realidad objetiva que está "en el aire", o las consideramos, desde la perspectiva fenomenológica, como un mapa cognitivo que los miembros de la organización han creado conjuntamente y comparten entre sí. La conducta en la organización está influida más por condiciones omnipresentes y estables que por acontecimientos pasajeros. Si una organización tiene un alto

grado de agresión y conflicto, esto determinará el comportamiento de sus miembros, pero la eliminación de la tensión durante un aniversario de la compañía no tendrá ningún efecto permanente. Si en una organización predomina un ambiente de compromiso y dinamismo, entonces un sólo error (por ejemplo un contrato perdido) puede producir un sentimiento momentáneo de depresión, pero pronto volverá al nivel normal de motivación.

Algunos aspectos que se pretenden evaluar con esta investigación son los siguientes:

- **Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- **Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- **Relaciones.** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan “sociogramas” que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.
- **El grado de madurez,** el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
- **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.

¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Remuneraciones.** Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero no impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- **Igualdad.** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.

La estructura tiene que ver con el que la estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) que tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados.

El Clima Laboral nos permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales, estas ideas, los trabajadores suelen enlazarlas con perspectivas y anhelos propios, que son muy difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una interpelación directa. Otra información de relevancia que puede surgir, es la visión sobre la forma en que se plantea la relación estructural (verticalista o más horizontal) la opinión sobre su puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se le asigna y su compromiso con los desafíos que le propone el puesto.

La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un Clima Laboral donde los conflictos internos apenas tengan lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores.

Y nada de esto puede estar desligado de la noción de liderazgo. Un buen clima laboral depende siempre de líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que crean en la comunicación como eje fundamental de la relación.

Un Clima Laboral negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos de administración concuerdan en que tarde o temprano, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

La medición del Clima Laboral está muy ligada a la situación particular de cada empresa, y se podrá realizar, a través de cuestionarios diseñados especialmente para cada caso. Los rasgos generales que deben tener estos estudios son el análisis de dos grandes esferas: la de orientación a la persona y la de orientación a los resultados. No hay encuesta de clima efectiva sin acciones posteriores de mejora y no hay encuesta de clima efectiva sin consideraciones sobre la realidad diaria del encuestado, los datos arrojados por la Encuesta de clima no sirve de nada si no se lo utiliza como punto de partida de un progresivo cambio cultural.

Para mejorar el clima laboral dentro de la organización se puede recurrir a:

- Desarrollo organizacional, que consiste en mejorar los procesos de tarea de los recursos humanos
- Desarrollo personal, mejorando los canales de comunicación y relaciones entre los empleados
- Planeación de nuevos procesos de mejora, introduciendo nuevos procesos en las tareas.

Ellos pueden ayudar a constituir un clima favorable mediante diversos componentes como:

- Calidad de liderazgo
- Responsabilidad

- Grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Recompensas justas
- Presiones razonables del empleo
- Oportunidad
- Controles razonables

5.2. Clima Laboral y su relación con la productividad laboral

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

Si todas las empresas fijarán la suficiente atención al tema se evitarían muchísimos problemas en los departamentos y áreas de toda institución, de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente adolecen las organizaciones.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial. Las mejores empresas se destacan por obtener resultados beneficiosos de su personal.

5.3. *Cultura Japonesa y su influencia en el clima laboral en las empresas*

La cultura japonesa tiene fama de ser ancestral en la que el trabajo duro y el honor son los principales objetivos en cualquier práctica, pero como afecta esto en un país donde la familia, las creencias y demás cosas son las piezas claves que rigen a cualquier persona.

Dentro de la empresas japonesas instaladas en México se da un gran choque de las cuestiones que se comentaron anteriormente ya que aunque hoy en día no todos los gerentes son del país del sol naciente, aún tienen el control y se tiene que trabajar en base a sus procedimientos y se tiene que llegar a trabajar al límite para poder llegar al objetivo y cumplir con las expectativas.

Pero no solo es la manera de trabajo entre japoneses y mexicanos lo que los diferencia, si no más que nada la cultura como tal, los japoneses son fríos y calculadores a la hora de tomar decisiones siempre viendo por el bien de la empresa y como incrementar las ganancias y ampliar la cartera de clientes, en cambio el mexicano por naturaleza es visceral a la hora de tomar decisiones, los mexicanos se preocupan por las personas y se dejan influenciar por factores que a los japoneses no les interesan y mucho menos toman en cuenta, estas diferencias son las que llegan a causar conflictos dentro de la empresa.

No solo la diferencia de formas de pensar es a lo que se enfrentan todos los días los mexicanos que trabajan en las empresas mexicanas si no tal vez a la más relevante que es lo que en México llamamos “negrear” o trabajo en exceso, se sabe que en cualquiera de las empresas japonesas que están instalas en México o en Latinoamérica son catalogadas como empresas en las que se trabaja mucho y en las que explotan a sus empleados, pero porque los japoneses explotan a los trabajadores?, simple el cumplimiento de objetivos, llegar a la meta y ser los mejores se tiene que conseguir acomode lugar, además la creencia de la mejora continua siempre presiona a las personas a dar más de sí en tiempos más cortos lo que se resumen en reportes o análisis más extensos en menos tiempo, lo que ocasiona que las personas estén encerrados días completos dentro de la oficina para poder cumplir con estas exigencias.

Sin embargo no todo es malo ya que el trabajar y mezclarse con las culturas orientales hace crecer como individuo y como profesional a cualquier trabajador que sabe absorber lo bueno de esa cultura y su exigencia, ya que se aprende a manejar con el estrés no solo laboral sino también personal además de que se crea una nueva cultura en la que la mejora continua, la simplicidad, el honor y el trabajo duro se mezcla con el amor por la familia, el bien común y la calidez característica de un mexicano, lo que permite al trabajador ser tanto una mejor persona como un mejor profesionista ya que al tener esa nueva actitud varias puertas se pueden abrir no solo dentro de la industria sino en otros trabajos en los que se aprecien las nuevas características con las que se cuenta.

Otro punto a tocar dentro del clima laboral en la empresa japonesas, es la diversidad y el racismo, en la empresa japonesa si no es que no exista el racismo, no es muy evidente ni se pregona por los rincones, a diferencia de los americanos o de los europeos los japoneses no se sienten superiores a los mexicanos, o no lo dan a notar cómo se mencionó en un principio, no se puede negar el hecho de que si bien no se mezclan mucho con los demás empleados, no es porque se sientan superiores si no por el hecho de que la barrera del idioma sigue siendo una fuerte pared que los llega a incomodar, además del factor cultural, ellos tienen su

manera de comer, sus alimentos son diferentes a los de nosotros al igual que sus pláticas de sobremesa, pero esto no significa que sea porque no se quiera mezclar con los mexicanos, ya que cuando se tienen reuniones colectivas en las que todas las áreas son convocadas, ellos interactúan y participan en las actividades, el hecho de que no miren directamente a los ojos, de que sean fríos y no muy aprensivos no significa que estén rechazando a las personas simplemente así es su cultura y se tiene que respetar al igual que ellos deben de hacerlo con la nuestra.

Para finalizar todo es cuestión de equilibrio y saber tomar el bueno y sobrellevar lo malo de ambas culturas.

5.3.1. Análisis de las diferencias entre Japón y México

Analizando las diferencias entre Japón y México, veo cuatro diferencias importantes:

- ✓ La educación
- ✓ Actitud ante la naturaleza
- ✓ La religión y
- ✓ -Actitud ante la vida misma.

Entre los valores que tenemos que tomar en cuenta están: la honestidad, la puntualidad, y la limpieza.

Esta educación se relaciona con la EDUCACIÓN NECESARIA en un empresario de éxito.

Existen cuatro pasos para ser un empresario de excelencia. Estos pasos son: el bien ser, el bien hacer, el bien estar y el bien tener.

1. El “bien ser”:

Honesto, puntual y disciplinado. Por ejemplo: aquí están cerca de 600 personas. Si el conferencista llega 10 minutos tarde, estamos perdiendo 6,000 minutos en esta nación. Por eso no se puede jugar con el tiempo y menos con el tiempo de las demás personas.

El principio fundamental del respeto: si no es tuyo debe ser de alguien. Si esta pluma te la encontraste en un escritorio debe ser de alguien, entonces devuélvela. Si te encuentras con un reloj o un anillo y no es tuyo, debe ser de alguien, si te encuentras una cartera tirada en la calle y no es tuya, debe ser de alguien y si te encuentras en una fiesta una mujer muy linda, y no es tuya debe ser de alguien. Y si todos respetáramos todas estas cosas, viviríamos mejor.

2. El “bien hacer”:

Haz las cosas bien. Si vas a nadar hazlo bien, y si vas a estudiar hazlo bien y si vas a hacer el amor hoy en la noche, hazlo bien entregándote totalmente a ello.

3. El “bien estar”:

Las gentes que son un “bien ser” y dan a la familia y a su escuela más de lo que recibieron, llegarán a este paso, y quienes siguen estos tres pasos en este orden, tarde o temprano llegaran a lograr:

4. El “bien tener”:

¿Cuál es la diferencia entre los trabajadores japoneses y los latinos?

Después que los japoneses terminaron de cuchichear, se levantó el jefe y dijo: “Hemos visitado muchas empresas latinas y creemos que el trabajador latino es mucho más hábil, pero el día de hoy acabamos de estar en una fábrica y nos hemos dado cuenta por que las relaciones entre los obreros y la empresa son tan deficientes.

Lo que vimos en la fábrica, es que nuestros dos pueblos son iguales: les gustan las peregrinaciones, las tamboras, los amuletos, los cohetes, etc., pero ustedes van a los templos a pedir y a esperar, y en el Shintoísmo nosotros SOLO vamos a ofrecer.

Por eso, nos hemos dado cuenta que los sindicatos de latinos presentan pliego de peticiones y los sindicatos japoneses presentan pliego de ofrecimientos ¡Pequeña pero gran diferencia!

¿A qué me refiero con pliego de ofrecimientos?

Si fabricamos 1000 automóviles, ofrecemos el año entrante fabricar 1200 ¿Que ofrece la empresa? Tenemos 5% de errores en la producción, ofrecemos reducirlos al 3 % ¿Que ofrece la empresa?

Y en base a esos ofrecimientos, las empresas japonesas han logrado un error 0, calidad total y “Just in time” o “Justo a tiempo”.

Con pliego de peticiones no es posible, pedimos más días no laborables, mas vacaciones, mas primas, más beneficios, que nuestro cumpleaños nos lo paguen triple, etc. y nunca ofrecen nada.

Comparación entre México y Japón

Una característica notable de la estructura industrial japonesa es que la conducción familiar fue sustituida en una etapa bastante temprana del desarrollo económico japonés, por una dirección profesional. Esta orientación no familiar de los empresarios japoneses se refleja hoy en día, en la decisión de Soichiro Honda (fundador de Honda Motor Company) de no permitir a sus hijos ingresar en la empresa, para evitar que ésta quedara en manos de una dinastía.

A mayoría de las corporaciones japonesas son propiedad de otras instituciones, como fondos de pensión, bancos, compañías de seguros, y otras corporaciones, principalmente integrantes de la misma keiretsu, y la tenencia cruzada de acciones constituye una práctica común.

Japón fue el primer país de Asia oriental que pasó de empresa familiar a la forma organizativa de una corporación moderna, adoptando sus estructuras jerárquicas y sus gerentes profesionales. Estos cambios se llevaron a cabo en una etapa muy temprana del desarrollo económico del país, mucho antes de que comenzara la industrialización.

¿Qué hicieron los japoneses?

La historia de la Calidad en el Japón se inicia en la posguerra. Antes de la guerra no existía un verdadero prestigio en los productos japoneses, con excepción, tal vez de las porcelanas y algunos otros productos típicos. No había la presencia actual de artículos japoneses en el mercado mundial, y los que había, competían por precio, no por Calidad.

Después de la derrota sufrida en la segunda guerra mundial, Japón sufrió la ocupación norteamericana y se vio obligado a cambiar algunos aspectos de su vida, como su forma de gobierno, pero mantuvo la estructura económica que conocemos de los grandes consorcios, desarrollando lo que algunos han calificado de combinación del feudalismo con el liberalismo económico.

Por otra parte, el gobierno de ocupación alentó la recuperación económica, tal vez sin darse cuenta de que así alentó también la prosecución de la guerra, ahora en el campo económico. En mayo de 1946 las fuerzas de ocupación obligaron a la industria de telecomunicaciones a usar el control de Calidad moderno, debido a la mala Calidad del servicio telefónico. Esta fecha marca el principio del Control Estadístico de Calidad del Japón. La tradición de adquirir tecnología en el extranjero, y sobre todo en los Estados Unidos, ya se tenía en el Japón. Por ejemplo, los grandes consorcios fabricantes de equipo eléctrico, tenían convenios de transferencia de tecnología con Westinghouse y General Electric desde muchos años atrás. Por lo tanto, es bastante natural que cuando la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) decidió que había que hacer algo para mejorar la Calidad de las manufacturas japonesas, recurrieran a los norteamericanos Deming y Juran. La JUSE, organización privada, de ingenieros y

académicos, se fundó en 1946. En 1949 instituyó un Grupo de Investigación en Control de Calidad (QCRG), el cual dio su primer curso en ese mismo año.

Deming impartió en Japón, invitado por la JUSE, un seminario sobre el control estadístico de la Calidad en 1950. El seminario duró ocho días y estuvo dirigido a gerentes y a ingenieros, sus temas principales fueron:

- ✓ Como usar el ciclo PDCA, planear, hacer, verificar, tomar acción.
- ✓ La importancia de tener criterio sobre la dispersión en las estadísticas.
- ✓ Control del proceso por medio de las gráficas de control.

Deming regresó a Japón en 1951 y en 1952, y desde entonces regresó en forma regular. Su influencia en el enfoque que desarrollaron los japoneses del Control de Calidad fue decisiva, al punto que el Premio Nacional de Calidad en Japón se denomina precisamente Premio Deming.

A continuación, en lo que puede considerarse una fase inicial, en Japón se le dio un gran impulso al control estadístico y a la normalización, pero sin mucho éxito. En 1954 la JUSE invitó al Dr. J.M. Juran, quien impartió varios seminarios, en los que hizo hincapié en la necesidad de considerar al Control de Calidad como una herramienta de la administración. Este fue el inicio de un desarrollo de conceptos de filosofía que culminaron con el Control de Calidad a lo largo y ancho de la Empresa (CWQC) o Control Total de Calidad tal como lo conocemos ahora.

Posteriormente se desarrollaron otras técnicas o “filosofías”, que han contribuido a hacer más competitivas las manufacturas japonesas, al mismo tiempo que en sí mismas han sido un producto de exportación exitoso. Entre estas “técnicasfilosofías”, se pueden mencionar:

- ✓ El Sistema de Producción de Toyota
- ✓ El JIT o Justo a Tiempo
- ✓ El Método Taguchi

- ✓ El SMED o cambio rápido de herramientas, etc.

A fines de la década de los 80, Toyota la corporación industrial más grande de Japón en ventas, produjo 4.5 millones de automóviles por año, con 65,000 operarios. General Motors, por su parte, produjo 80 millones de automóviles con 750,000 operarios, es decir, menos del doble de automóviles con más de 10 veces la cantidad de mano de obra empleada. Esta diferencia se debe en parte, a la mayor productividad de Toyota: en 1987, la planta de Toyota ubicada en Takaoka (Japón) necesitaba 16 horas-hombre para producir un automóvil, en comparación con las treinta y una horas requeridas para la misma operación en la planta de General Motors de Framingham Massachusetts. Pero más importante aún es el hecho de que Toyota subcontrata la parte principal de la tarea de armado de cada automóvil, mientras que GM es una empresa integrada en forma vertical, propietaria de muchos de los proveedores de partes para sus vehículos. Toyota es la empresa líder de una keiretsu vertical, y sus funciones se limitan al diseño y al armado final. Sin embargo, esta interconectada con cientos de subcontratistas y autopartistas independientes, mediante una red informal pero perdurable. A través de sus socios dentro de la keiretsu, Toyota es capaz de lograr el efecto de una economía de gran escala en diseño, producción y marketing, con una organización que, en tamaño, es la mitad de GM (General Motors) pero además sólo cuenta con menos de una décima parte de operarios.

¿Somos distintos a los japoneses? ¿Tenemos grandes diferencias culturales?

Humberto Cantú, en su libro "Desarrollo de una cultura de Calidad", refiere a un artículo reciente (Lawrence & Yeh, 1994) que presenta una comparación entre las culturas de Japón y México. Estos autores buscaban analizar las posibilidades de éxito que tendría la aplicación de las técnicas de manufactura japonesas en empresas mexicanas. Por considerarlo adecuado, se incluyen los resultados de este estudio, dado que frecuentemente surge la duda de la aplicabilidad en Latinoamérica de los conceptos y herramientas de Calidad Total que han tenido éxito en Japón. El modelo de comparación se enfoca en cinco filosofías japonesas que a continuación describen en términos de las prácticas asociadas a ellas.

· Administración a través de valores compartidos.

Se caracteriza por el uso de controles implícitos e informales, socialización intensiva, hincapié en la no-especialización profesional, comunicación abierta y franca, información compartida con los trabajadores, y establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores. En nuestra industria somos recelosos. No compartimos información y no nos asociamos.

· Toma de decisiones y responsabilidad compartida.

Las prácticas asociadas con esta filosofía son los sistemas de sugerencias de mejora por parte de los empleados, considerar a los proveedores como socios, dar autoridad a los empleados sobre el proceso, la formación de ciclos de Calidad, otorgar poder de inspección a los empleados sobre la Calidad de su trabajo y conceder suma importancia al trabajo en equipo. En nuestras organizaciones pocas veces facultamos al trabajador para tomar decisiones, las tomamos nosotros siempre.

· Enfoque en el desarrollo de recursos humanos.

Se proporciona entrenamiento continuo a trabajadores, las empresas ofrecen empleo de por vida y muestran una preocupación por el empleado en su totalidad, existe interés de la administración por las relaciones humanas, los trabajadores están entrenados para realizar diversas tareas, y no existen diferencias visibles entre rangos organizacionales. En nuestra industria se ve como un riesgo invertir en ellos, pues “se los “llevan”.

· Uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones.

Las empresas que aplican esta filosofía cuentan con un lugar de trabajo limpio, mantienen niveles mínimos de inventarios, programan lotes de producción pequeños, utilizan ayudas visuales de producción (kan-ban), cuentan con un programa de producción uniforme, tiene procedimientos para preparación de proceso en tiempos mínimos, cuentan sistemas para la colocación y el ordenamiento preciso de partes, tienen capacidad para entregar a sus clientes

lotes pequeños más frecuentemente, no inspeccionan las entregas de proveedores, buscan establecerse cerca de los clientes, diseñan su planta para tener la capacidad de manejar un flujo ininterrumpido, cuentan con equipos a prueba de error, utilizan técnicas para la optimización y el control de sus procesos con fundamentación estadística, y sus equipos operan con un sistema de mantenimiento preventivo total.

· Mejora continua de largo plazo.

Las características de este principio son las actividades de mejora en grupos pequeños, la planeación a largo plazo y el despliegue de políticas de Calidad en toda la compañía. Este es también difícil de lograr si solamente se buscan ganancias en el corto plazo. Cantú señala que casi todas las prácticas relacionadas con las filosofías japonesas son opuestas a ciertos rasgos de la cultura mexicana, por lo que, en principio, dichas técnicas de administración de Calidad serán difíciles de implantar en México, a menos que previamente se implanten estrategias de cambio cultural.

De ser ciertas las conclusiones de este estudio, la naturaleza jerárquica propia de la cultura mexicana, opondrá obstáculos a la implantación de procedimientos de toma de decisiones compartida y de mejoramiento continuo a largo plazo; la tendencia al colectivismo obstaculizará una administración mediante valores compartidos, toma de decisiones compartidas, así como el enfoque en el desarrollo de recursos humanos. En México, la actitud poco favorable hacia el trabajo dificultará la administración mediante valores compartidos, el enfoque en el desarrollo de recursos humanos y el uso eficiente de recursos; éste último aspecto también se verá afectado por la falta de orientación del tiempo, la cual impedirá igualmente la mejora continua a largo plazo.

5.4. Aspectos económicos a considerar

La economía mundial continúa caracterizándose por una recuperación a múltiples velocidades. Aunque los riesgos de una recaída en la recesión pueden haberse

alejado en las economías avanzadas, el desempleo continúa siendo elevado y, el crecimiento, anémico. Por el contrario, la mayoría de las regiones en desarrollo continúan manteniendo el ímpetu de crecimiento gracias a la solidez de los marcos macroeconómicos, aunque los riesgos a la baja siguen siendo elevados.

Globalmente, teniendo en cuenta una recuperación más vigorosa por un lado y una desaceleración de la oferta de petróleo por el otro, las proyecciones del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real mundial en 2011-2012 no son muy diferentes de las consignadas en la Actualización de las *Perspectivas de la Economía Mundial* de enero de 2011 del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Según las proyecciones del FMI, el PIB real mundial crecerá alrededor de 4.5% en 2011 y 2012, lo cual representa una pequeña disminución respecto del 5% de 2010.

En las economías avanzadas y en las economías de mercados emergentes y en desarrollo, el PIB real se expandirá en alrededor de 2.5 y 6.5%, respectivamente. Los riesgos a la baja siguen siendo mayores que los riesgos al alza.

Retos de la Política Económica

Muchos de los retos que la política económica ya debía haber enfrentado siguen sin corregirse y, al mismo tiempo, están pasando a primer plano otros nuevos. Para que la reactivación se afiance en las economías avanzadas será necesario mantener la orientación acomodaticia de la política monetaria mientras las presiones salariales sean moderadas, las expectativas inflacionarias estén bien ancladas y el crédito bancario sea anémico.

En Japón, la prioridad fiscal inmediata consiste en respaldar la reconstrucción. Una vez que ésta se encuentre en marcha y que sea más clara la magnitud de los daños, la atención deberá centrarse en vincular el gasto en reconstrucción a una estrategia fiscal clara encaminada a recortar el coeficiente de deuda pública a mediano plazo.

Existe amplio acuerdo en torno al perfil de las políticas de respuesta que se han esbozado. Sin embargo, ahora que ha pasado lo peor de la crisis, se están atenuando el imperativo de actuar y la voluntad de cooperar entre las autoridades. Sería un error que las economías avanzadas postergaran el ajuste fiscal debido a dificultades internas de economía política. Además, aunque la eliminación de las distorsiones que promueven el ahorro en economías con superávit externos críticos apuntalaría el crecimiento y ayudaría a lograr la consolidación fiscal en economías avanzadas clave, un avance insuficiente en un ámbito no debería ser excusa para la inacción en el otro.

En México, la economía siguió acelerándose, presentando la demanda agregada un desarrollo más balanceado. Durante enero de 2011, la Inversión Fija Bruta creció 9.2% con respecto a igual mes de 2010. Por componentes, la inversión en maquinaria y equipo total se incrementó 15.7%. A su interior, los gastos en maquinaria y equipo de origen nacional se elevaron 18.5% anual; mientras que los gastos de origen importado presentaron un aumento de 14.4%. Asimismo, los gastos realizados en la construcción avanzaron 5.4 por ciento.

Asimismo, se ha observado un renovado dinamismo de la demanda externa, a la vez que se ha mantenido la reactivación más generalizada de los componentes del gasto interno. Así, en el período enero-febrero de 2011, las exportaciones totales se elevaron 24.3% con respecto al mismo lapso del año anterior. Destacó el crecimiento de las ventas al exterior de productos manufactureros que aumentaron 22.6%, durante el bimestre de referencia.

Los indicadores más oportunos sugieren que el consumo privado sigue registrando una tendencia positiva, en tanto que la inversión privada se ha incrementado. Como consecuencia, es previsible que la brecha del producto continúe cerrándose y que se torne positiva hacia mediados del presente año. A pesar de ello, la situación en los mercados de trabajo y crediticio, la evolución de la capacidad instalada, así como el reducido déficit en cuenta corriente aún muestran signos de holgura.

Durante el primer trimestre de 2011, la inflación disminuyó significativamente, ubicándose prácticamente en la meta durante marzo. Esto como consecuencia de varios factores: los moderados incrementos salariales, el desvanecimiento del impacto sobre la inflación relacionado con los cambios tributarios del año pasado, el menor ritmo de aumento en las tarifas autorizadas por gobiernos locales, así como el comportamiento favorable del tipo de cambio, que ha obedecido tanto a los crecientes flujos de capitales externos, como al elevado ritmo de crecimiento de las exportaciones del país. Ahora bien, la fuerte reducción de la inflación no subyacente contribuyó de manera muy importante al abatimiento de la inflación general, aunque es previsible que parte de dicha reducción se revierta en los próximos meses.

Hacia adelante existen riesgos de alzas adicionales en los precios de los granos y otras materias primas. También se mantiene el riesgo de que retorne la turbulencia en los mercados financieros internacionales, y que ello, a su vez, provoque reasignaciones de carteras y flujos de capitales que presionen el tipo de cambio. En todo caso, se espera que durante 2011 la inflación se comporte de acuerdo con lo previsto en el último (*Informe sobre la Inflación* publicado por el Banco de México: $3\% \pm 1$ punto porcentual).

Política monetaria

En materia de política monetaria, la Junta de Gobierno del Banco de México decidió mantener sin cambio el objetivo para la Tasa de Interés Interbancaria a un día.

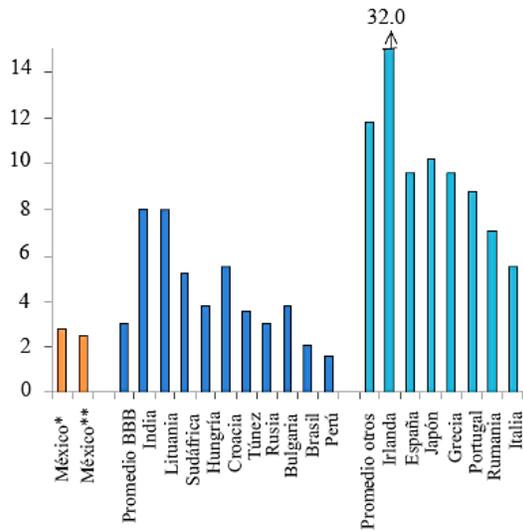
Empero, vigilará el comportamiento de las expectativas de inflación, la brecha del producto y, con especial atención, los precios de los granos y de otras materias primas, así como diversos determinantes de la inflación que pudieran alertar acerca de presiones inesperadas y de carácter generalizado sobre los precios. Así, en caso de que, a juicio de la Junta, esta última eventualidad se materialice, el

Instituto Central ajustará oportunamente la postura monetaria para lograr la convergencia de la inflación a su objetivo permanente.

Asimismo, al 15 de abril de 2011, el Instituto Central informó que las reservas internacionales sumaron un saldo histórico de 124 mil 290 millones de dólares, cifra 1.29% menor con relación al cierre de marzo pasado, y 9.41% mayor con respecto a diciembre de 2010.

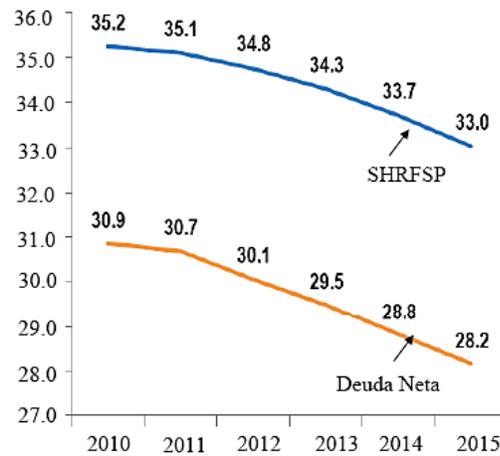
Por su parte, como consecuencia de la entrada de divisas por la exportación de petróleo, de inversión extranjera directa y la derivada de la volatilidad en los mercados cambiarios, la cotización promedio del peso interbancario a 48 horas frente al dólar del 1º al 18 de abril pasado fue de 11.7763 pesos por dólar, lo que representó una apreciación de 1.84% con relación a marzo pasado, de 5.0% con respecto a diciembre anterior, y una de 6.72% si se le compara con el promedio de la cotización en abril de 2010.

DÉFICIT DE GOBIERNO, 2010
-Porcentaje del PIB-



** Aprobado 2011
FUENTE: S&P (Diciembre 2010), SHCP para México Observado 2010.

DEUDA PÚBLICA
-Porcentaje del PIB-

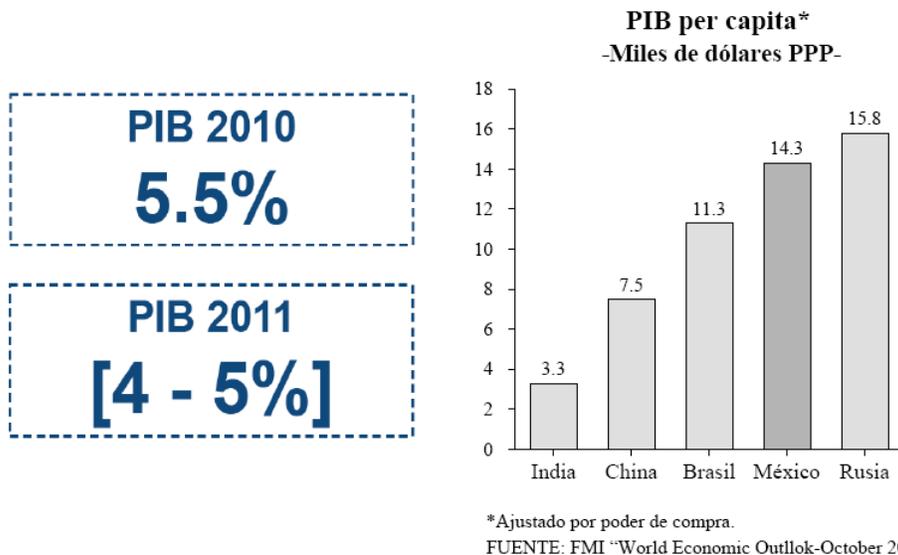


SHRFSP= Saldo Histórico de los Requerimientos Financieros del Sector Público
FUENTE: SHCP.

Crecimiento Económico

El PIB tuvo un crecimiento elevado en 2010 y los pronósticos del sector privado para 2011 han sido revisados al alza.

El ingreso per cápita es mayor al de otros países emergentes.



Resultados y tendencias de las principales variables macroeconómicas

A continuación se presentan los principales eventos en materia económica y la tendencia de las principales variables macroeconómicas durante los primeros cuatro meses de 2011, de conformidad con la información disponible. Asimismo, se presentan los anuncios y medidas instrumentadas de política económica del Gobierno Federal, en materia perspectivas, de crecimiento económico, apoyo a sectores productivos, política fiscal y monetaria, diversos artículos y estrategias sobre la postcrisis financiera mundial, perspectivas de la economía mundial, tendencias económicas y comerciales nacionales e internacionales, alimentación, género, los mercados bursátiles en México y el mundo, comercio, turismo, remesas, industria automotriz, petróleo, precios, empleo y desempleo, población, mercado laboral, y la evolución reciente de las economías de los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá,

Europa, Japón, China, y América Latina.

- ✓ El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informó que durante el primer bimestre de 2011, la Actividad Industrial creció 5.9% en términos reales con relación al mismo lapso de 2010, como consecuencia del desempeño positivo de tres de los cuatro sectores que la integran. La Electricidad, Agua y suministro de Gas por ductos al consumidor final avanzó 8.2%; las Industrias Manufactureras 7.9% y la Construcción lo hizo en 6.6%. En contraste, la Minería disminuyó 1.8% en igual período.
- ✓ La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) informó que, al cierre de febrero de 2011, el balance público registró un superávit de 11 mil 257.7 millones de pesos. Por su parte, el balance primario presentó un superávit de 33 mil 471.9 millones de pesos. Si se excluye la inversión de Petróleos Mexicanos (Pemex), el balance público alcanzó un superávit de 34 mil 993.7 millones de pesos.
- ✓ En febrero de 2011, el saldo de la deuda externa neta del Gobierno Federal fue de 56 mil 907.9 millones de dólares, cifra superior en 4 mil 568.9 millones de dólares a la observada al cierre de 2010.
- ✓ Durante enero de 2011, la Inversión Fija Bruta creció 9.2% con respecto a igual mes de 2010. Por componentes, la inversión en maquinaria y equipo total se incrementó 15.7%. A su interior, los gastos en maquinaria y equipo de origen nacional se elevaron 18.5% anual, mientras que los gastos de origen importado presentaron un aumento de 14.4%. Asimismo, los gastos realizados en la construcción avanzaron 5.4 por ciento.
- ✓ El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), durante marzo de 2011, registró un incremento de 0.19% con relación al mes inmediato anterior. Con ello, durante el primer trimestre del año en curso, la inflación fue de 1.06%. Asimismo, en el período interanual de marzo de 2010 a marzo de 2011, la inflación fue de 3.04 por ciento.
- ✓ La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar) informó que, al cierre de marzo del año en curso, las cuentas individuales de los afiliados a las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) sumaron 41 millones 947 mil 57, lo que significó un incremento de 1.45%

respecto al mes inmediato anterior y de 1.72% con relación a diciembre de 2010.

- ✓ Asimismo, la Consar informó que, al cierre de marzo pasado, el rendimiento bruto nominal promedio total de la Siefore Básica 1 fue de 6.89% con respecto al de hace 36 meses; mientras que la Siefore Básica 2 otorgó un rendimiento de 6.68%; la Siefore Básica 3, 7.08%; la Siefore Básica 4, 7.34%; y la Siefore Básica 5, uno de 7.25 por ciento.
- ✓ Al cierre de marzo de 2011, el saldo de los recursos del Sistema de Ahorro para el Retiro, que incluye: Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez, de trabajadores cotizantes al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); y los Fondos de Retiro del SAR 92 de los trabajadores cotizantes al IMSS y los recursos del SAR ISSSTE, registrados en las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores), fue de 2 billones 176 mil 409.0 millones de pesos, lo que significó un aumento de 1.06% con relación al mes inmediato anterior y de 1.29% respecto a diciembre de 2010.
- ✓ Durante las primeras tres subastas de abril de 2011, la tasa de rendimiento de los Cetes a 28 días de vencimiento registró un promedio de 4.29%, porcentaje superior en dos centésimas de punto porcentual respecto al observado en el mes inmediato anterior, y menor en una centésima de punto porcentual con relación al registrado en diciembre de 2010 (4.30%). Asimismo, en el plazo a 91 días, los Cetes registraron un rédito promedio de 4.38%, cifra mayor en seis centésimas de punto porcentual respecto a marzo pasado e inferior en 15 centésimas de punto con relación a diciembre de 2010 (4.53%).
- ✓ En marzo de 2011, el total de asalariados permanentes que cotizaron al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ascendió a 14 millones 309 mil 446 trabajadores, esta cantidad superó en 5.0% a la de igual mes de 2010; lo anterior significó 675 mil 654 cotizantes más. De igual forma, al comparar esta cifra con la de diciembre anterior, resultó mayor en 1.6%, es decir,

creció en 219 mil 858 cotizantes en el transcurso del primer trimestre del año.

- ✓ Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación fue de 1 millón 808 mil 846 trabajadores, lo que representó un crecimiento anual de 8.2% durante el primer mes de 2011. Dicho personal laboró en 5 mil 106 establecimientos a nivel nacional inscritos en este programa.
- ✓ Con base en los resultados preliminares de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) para enero de 2011, el personal ocupado de esta industria aumentó su número de trabajadores en 5.1% con respecto a enero de 2010. En el mismo período interanual, por tipo de trabajador, se observó que los obreros registraron un avance de 6.0%, mientras que los empleados lo hicieron en 1.5 por ciento.
- ✓ Las cifras que publica el INEGI, derivadas de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), corresponden a la información de empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y de aquella que proviene de los directorios del Censo Económico 1999 y de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI). Con base en dichas cifras se observó que, en enero de 2011, el personal ocupado en dichas empresas fue de 401 mil 834 trabajadores, es decir, 5.9% más que un año antes.
- ✓ En términos absolutos, esta industria incrementó en 22 mil 236 empleos en el período interanual de referencia.
- ✓ A nivel nacional, la tasa de desocupación (TD) fue de 4.61% de la Población
- ✓ Económicamente Activa (PEA) en el tercer mes de 2011, porcentaje inferior al que se registró en el mismo mes de 2010, cuando se situó en 4.81 por ciento.

Los datos desestacionalizados muestran que, en el tercer mes de 2011, la TD alcanzó 5.09% de la PEA, nivel inferior al del mes previo (5.21%).

En particular, al considerar solamente el conjunto de 32 principales áreas urbanas del país, la desocupación en este ámbito significó 5.44% de la PEA en el mes que se reporta, tasa menor en 0.41 puntos a la observada en el tercer mes de 2010.

Con base en cifras desestacionalizadas, la TD se redujo 0.07 puntos porcentuales con relación a la de febrero pasado.

- ✓ En el transcurso del primer trimestre de 2011, el salario mínimo general promedio evidenció un avance real de 3.1 por ciento.
- ✓ En marzo de 2011, la población trabajadora permanente inscrita en el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) cotizó en promedio un salario de 245.13 pesos diarios, cantidad que en su expresión real muestra un incremento de 1.6% con relación a igual mes de 2010; en tanto que, con respecto a diciembre anterior, acumuló un crecimiento de 2.7 por ciento.
- ✓ La remuneración real mensual (deflactadas con el INPC base segunda quincena de junio de 2002=100) que en promedio obtuvieron los trabajadores de las empresas constructoras, según la ENEC fue de 7 mil 65 pesos, en enero, lo que significó un crecimiento de 3.7% con relación al nivel registrado en enero de 2010.
- ✓ Durante el período enero-marzo de 2011, se obtuvieron ingresos por 11 mil 438 millones de dólares por concepto de exportación de petróleo crudo mexicano en sus tres tipos, cantidad que representó un incremento de 42.33% respecto al mismo lapso de 2010 (8 mil 36 millones de dólares). Del tipo Maya se reportaron ingresos por 8 mil 635 millones de dólares (75.5%), del tipo Olmeca se obtuvieron 1 mil 976 millones de dólares (17.3%) y del tipo Istmo se percibió un ingreso de 828 millones de dólares (7.2%).
- ✓ De conformidad con cifras preliminares, el precio promedio de la mezcla mexicana de exportación en los primeros 18 días de abril de 2011 fue de 110.06 d/b, cotización 7.78% superior a la observada en marzo pasado (102.12 d/b), mayor en 35.11% con respecto a la de diciembre anterior (81.46 d/b) y 47.95% más si se le compara con el promedio de la ocurrida en abril de 2010 (74.39 d/b).

- ✓ El Banco de México (Banxico) informó que, durante el período enero-febrero del presente año, las remesas del exterior de los residentes mexicanos en el extranjero sumaron 3 mil 49.10 millones de dólares, cantidad 5.94% mayor a la observada en el mismo lapso de 2010.
- ✓ El Banco de México (Banxico) y la Secretaría de Turismo (Sectur) informaron que, con base en la Cuenta de Viajeros Internacionales, que sustenta los Resultados Acumulados de la Actividad Turística, durante el primer bimestre de 2011, se reportaron ingresos turísticos por 2 mil 91 millones 240.46 mil dólares, cantidad que representó una disminución de 10.65% con relación al mismo período de 2010.
- ✓ Al 15 de abril de 2011, Banxico informó que las reservas internacionales sumaron un saldo histórico de 124 mil 290 millones de dólares, cifra 1.29% menor con relación al cierre de marzo pasado, y 9.41% mayor con respecto a diciembre de 2010.
- ✓ La cotización promedio del peso interbancario a 48 horas frente al dólar, del 1° al 18 de abril pasado, fue de 11.7763 pesos por dólar, lo que representó una apreciación de 1.84% con relación a marzo pasado, de 5.0% con relación a diciembre anterior, y una de 6.72% si se le compara con el promedio de la cotización en abril de 2010.

Los principales eventos nacionales e internacionales en materia de crecimiento económico, finanzas públicas, la evolución de la postcrisis financiera mundial, comercio exterior, política energética, economía internacional y perspectivas económicas para 2011 son: empleo, salarios, precios y la trayectoria pormenorizada de las principales variables macroeconómicas durante los primeros cuatro meses de 2011. (CONASAMI, 2011)

A continuación se muestra un ejemplo actual de las ventas generadas en la industria automotriz en México:

CIFRAS DE ABRIL 2011

PERIODO	PRODUCCIÓN TOTAL	EXPORTACIÓN	VENTA PUBLICO

Abril 2011	152,514	141,338	65,246
Abril 2010	170,277	133,406	60,432
diferencia %	-10.4	5.9	8.0
diferencia absoluta	-17,763	7,932	4,814
Enero - abril 2011	785,428	654,975	276,127
Enero - abril 2010	692,718	564,388	249,426
diferencia %	13.4	16.1	10.7
diferencia absoluta	92,710	90,587	26,7

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C.

5.5. Elementos que afectan el ambiente de las organizaciones

5.5.1. Elementos de análisis del clima laboral

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

5.5.2. Características del clima laboral

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima laboral, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura**. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad (empowerment)**. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa**. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío**. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

5.5.3. Importancia del clima laboral

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del

mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

La importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

5.5.4. Metodología para la medición del Clima Laboral.

5.5.4.1. Aspectos a considerar en la metodología

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo, hasta la totalidad de la empresa

Lo que sí es importante resaltar independientemente de la herramienta a aplicar es que la unidad de análisis debe ser el individuo dado que se estudia la percepción que éste tiene, pero para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo, pues la información referente al clima individual percibido no tiene ninguna utilidad.

La medición y análisis de un clima organizacional implica en primera instancia definir el modelo teórico a utilizar, este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo, además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (encuesta) proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida y de esta forma analizar e interpretar los resultados.

La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros).

En este orden de ideas, el análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima particular.

Concluyo que en la medición del clima organizacional he hecho uso de la técnica primaria llamada Cuestionario en la modalidad de encuesta ya que le encuentro muchas ventajas al tener la posibilidad de obtener información directa de las personas de la empresa, también representa la ventaja de estandarizar la información sobre las variables y preguntas además de su facilidad y agilidad de aplicación y me permitió obtener datos e información suficiente requerida al universo de investigación.

Las dimensiones que elegí para la elaboración de este cuestionario basada en son las siguientes: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, desafío, relaciones, Conflictos e identidad, basado en las descripciones hechas por Litwin y Stinger (1978), estas son las dimensiones más representativas respecto al tema cuestión de estudio.

5.5.4.2. Liderazgo

Es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos identifiquen sus metas y después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecida. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. (Bernard Keys).

Mediante esta definición podemos darnos cuenta que sin liderazgo, una organización no puede llegar a funcionar, ya que esta es una de las claves para llegar y cumplir objetivos y metas.

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración pero de ninguna manera la agota. La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos, de preferencia con entusiasmo.

Cabe aclarar que también el administrador planea actividades, organiza las estructuras adecuadas y controlan recursos, ocupan puestos formales, mientras que cualquiera puede recurrir a la influencia informal al actuar como líder.

Puesto que existe una diferencia entre la administración y el liderazgo, bien podría ocurrir que firmes líderes fueran malos administradores y una planeación deficiente provoca que su grupo siga direcciones equivocadas.

Dadas estas diferencias creo que es importante destacar los rasgos de los líderes efectivos:

Dentro de las más importantes están: un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal y la seguridad en uno mismo. También son frecuentemente deseables la capacidad cognoscitiva, la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal.

Muchas personas pueden tener unas de las características mencionadas anteriormente y carecer de otras, pero la combinación de ellas no resulta en los rasgos necesarios para poder llevar a la empresa a donde se necesita, pero se pueden ir desarrollando con el tiempo para lograr un líder que logre los objetivos.

Es importante mencionar que existen líderes positivos y negativos, y todo depende del enfoque que se le quiera dar en la empresa, por ejemplo, si el énfasis se coloca en las sanciones, el líder aplica un liderazgo negativo. Con este enfoque se puede obtener un desempeño aceptable en muchas situaciones pero sus costos humanos son elevados. Los líderes negativos adoptan actitudes dominantes y de superioridad con las personas. Dan muestra de su autoridad en la falsa creencia

de que esta atemorizara a todos y los inducirá a alcanzar una alta productividad. Son jefes más que líderes.

El liderazgo positivo suele resultar en mayor satisfacción laboral y desempeño, podemos mencionar dos modelos que tienen que ver con el comportamiento organizacional, el modelo autocrático el cual tiende a producir un estilo negativo, y el modelo de custodia que es relativamente positivo, y los modelos de apoyo y colegial los cuales son evidentemente positivos. (Davis, Keith)

5.5.4.3. Satisfacción Laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- 1) Las necesidades
- 2) Los valores
- 3) Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Contenido del puesto

- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios

cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción laboral.

Debe de existir por lo tanto,

✓ *Sistemas de recompensas justas*

Sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

✓ *Satisfacción con el salario*

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se

preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

✓ Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

✓ Satisfacción, Insatisfacción Y Producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación, según se muestra en el cuadro adjunto.

6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

6.1. Tipo de investigación

El estudio titulado *Impacto del clima laboral en la motivación de los trabadores de una empresa en la industria automotriz* puede identificarse como un estudio tipo encuesta, cuyos rasgos se presentan en el siguiente cuadro.

Tipo de investigación						
Fuente de obtención de información	Extensión	Técnica utilizada	Nivel de medición	Nivel de análisis	Nivel de participación	Enfoque
VIVA	MUESTREO (CASO)	ESTRUCTURADA NO PROYECTIVA CUESTIONARIO	CUALITATIVO ORDINAL	DESCRIPTIVO	PARTICIPANTE	TRANSVERSAL

En la literatura revisada se encuentra que, hoy, más que nunca, se debe prestar mucha atención a la salud de las compañías para poner remedio a situaciones de riesgo antes de lleguen a convertirse en problemas serios. Como se ha señalado ya, el *clima laboral* constituye un buen indicador del correcto funcionamiento de una organización que merece ser estudiado. Un diseño metodológico muy frecuente para el estudio de esta variable es *la encuesta*. Las grandes fases de este tipo de estudio son:

Una primera, en la que se determina qué variables son las que se quieren medir y en función de ello, se prepara el o los instrumentos que permitan recabar información sobre las primeras

Una vez preparado el instrumento de obtención de información se pasa a la segunda fase, de la cual, depende en gran parte el éxito de la encuesta. Se trata

de la campaña de difusión a toda la plantilla, para explicar tanto la finalidad de la misma como el procedimiento y uso de los resultados. Una consideración importante es que este personal es el protagonista de estas encuestas, sin él no se contaría con la información pertinente

Una cuestión que debe considerarse es una estrategia que contemple la respuesta voluntaria y anónima del instrumento de manera que las personas se sientan libres de poder responder lo que piensan, sin temores de ningún tipo. Cuando el anonimato no se garantiza y a pesar de que se explique la confidencialidad en el uso de la información (incluso su manejo por un departamento específico) pueden generarse dudas y hacer que las personas se comporte de forma políticamente correcta, diciendo lo que piensan que se quiere oír, cuando en realidad se necesita todo lo contrario, que la gente nos diga lo que realmente piensa o lo que siente sobre determinada política o variable. No se trata a de juzgar a nadie, ni de reprochar nada. Simplemente, se trata de conocer todas las opiniones y el sentir general del personal que participa como respondiente.

Un indicador de que la campaña ha sido exitosa es el nivel alto de participación, de ahí que debamos llegar a los participantes, con un mensaje claro que genere credibilidad.

El análisis de la información será otra fase importante que nos llevará a derivar las conclusiones pertinentes y su traducción en acciones de mejora para la empresa.

Es importante señalar que antes de llevar a cabo cualquier acción los responsables de la empresa tienen que estar concientizados y mostrar apertura a los resultados. Ése constituye el primer paso para el cambio.

6.2. Métodos y técnicas aplicadas

Para dar cumplimiento a los objetivos de diagnóstico es básico el empleo de una serie de métodos y técnicas, los cuales son de vital importancia para la obtención del resultado, ellos son:

- ✓ **Observación:** la observación en cada una de las áreas estudiadas con
- ✓ El fin de valorar las conductas asumidas por cada uno de los trabajadores de acuerdo a los factores ambientales y al clima laboral.
- ✓ **Entrevista:** Su objetivo principal es la obtención de información tanto verbal así como extra verbal, por medio de la interacción cara a cara con el trabajador y de forma directa, sobre el nivel de satisfacción laboral además del clima organizacional en los trabajadores.
- ✓ **La encuesta** debe aplicarse con el objetivo de evaluar el clima laboral en las áreas donde se perciban dificultades en las relaciones laborales, con la aplicación de diferentes instrumentos, pudiendo detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.
- ✓ **El paquete estadístico SPSS** utilizado para el procesamiento de encuestas en aras de utilizar procedimientos probabilísticos en la toma de decisiones.
- ✓ **Método analítico de la media ponderada** en la determinación de parámetros a partir de asignar un determinado peso de importancia a cada uno de los atributos que se identifican en el análisis, facilitando la selección de una alternativa de decisión.
- ✓ **Tormenta de ideas** en el análisis de alternativas a adoptar acordes con el buen clima organizacional.
- ✓ **Simulación** en la ejemplificación de situaciones en las que fue necesaria la identificación de variables, para su respectiva valoración cualitativa.

6.3. Muestra

El universo a investigar se constituye por los trabajadores de nivel *staff* de la empresa estudiada. El anonimato de la misma se considera por razones obvias así como del personal participante.

La elección de esta empresa, como un caso, consideró los siguientes criterios:

La muestra se seleccionó en base a los grupos donde se vio más área de oportunidad, en las cuales se presentaba mayor rotación de personal en periodos de tiempo cortos, con niveles jerárquicos diversos, casados, solteros, hombres y mujeres, todo esto con el objetivo de tener una información más completa y acertada.

6.4. Hipótesis

Un Clima Laboral inadecuado afecta el desempeño de los trabajadores de nivel *staff* en la empresa observada.

Como variables del estudio se definen las siguientes:

- ✓ Variable independiente: Factores de Clima Laboral
- ✓ Variable dependiente: Desempeño laboral

6.5. Instrumento

Los cuestionarios aplicados en un gran número de encuestas de *clima laboral* son una herramienta adecuada, que permiten determinar el estado de las empresas, por lo que es posible derivar conclusiones pertinentes a su mejora.

El instrumento aplicado fue un cuestionario que consta de 44 reactivos tipo escala la cual fue definida por la empresa encuestada y la consultoría externa que apoyo en este estudio y en los cursos posteriores.

7. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

Los 120 cuestionarios fueron aplicados durante octubre del 2010 siendo una muestra de un universo de 600 personas, esto se hizo mediante un esquema electrónico con un modelo ya usado con anterioridad en la empresa, esperando que los datos arrojados fueran fuente suficiente para poder diagnosticar el clima en la empresa y poder comprobar las hipótesis anteriormente expuestas, proporciono los siguientes datos.

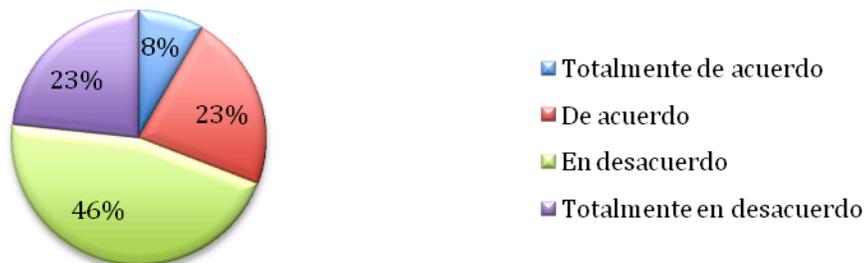
Enseguida, se presenta el análisis de las preguntas del instrumento aplicado:

- ✓ ¿Cómo es el sentido de pertenencia en la organización?
- ✓ ¿Cómo se percibe el clima laboral?
- ✓ ¿Cuáles preguntas nos muestran la percepción de la satisfacción y reconocimiento laboral de los empleados?

Todo esto con el objetivo de analizar el impacto que tienen las distintas dimensiones del clima laboral sobre la motivación de los trabajadores:

Gráfico 1. Pregunta 13

¿Cuando hace un buen trabajo su jefe se lo reconoce?



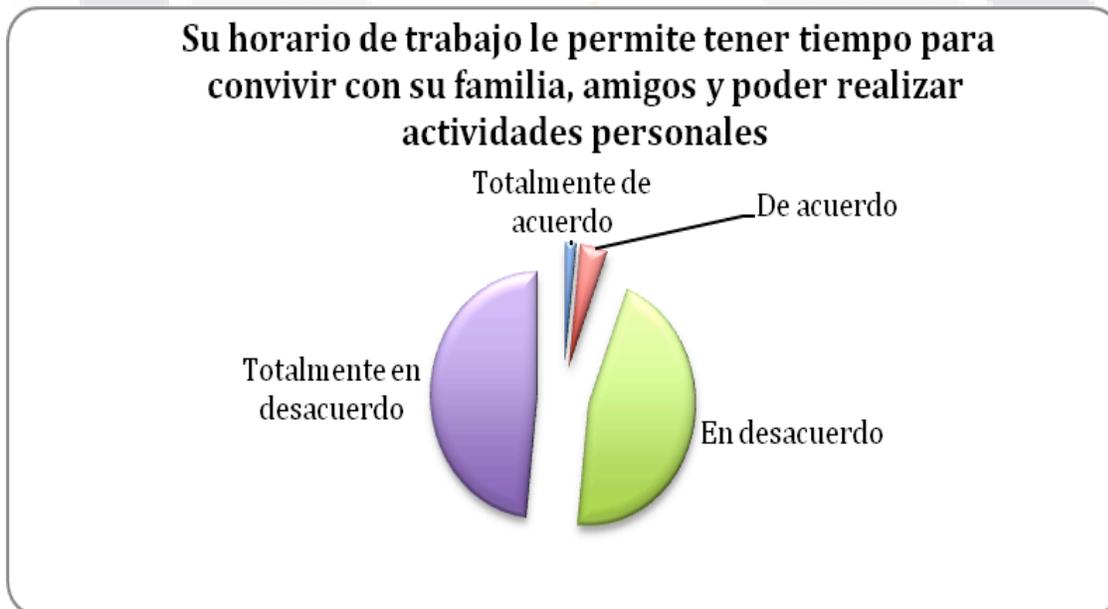
El gráfico 1 correspondiente a la pregunta 13, muestra que casi la mitad de los casos refiere que el Jefe no reconoce el buen trabajo del subordinado, lo cual

ocasiona, muy probablemente que la persona pierda motivación, y en muchas ocasiones interés por el trabajo.

Como se mencionó con anterioridad, la recompensa es el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y esto se refleja en distintos niveles de desempeño, al no tener satisfecha esta dimensión, el rendimiento se ve mermado y disminuido, lo cual en un corto plazo puede reflejarse en una alta rotación de personal.

Con relación a los horarios y la disposición de tiempo para la convivencia con la familia, se muestra el gráfico 2.

Gráfico 2. Pregunta 14



En esta pregunta el resultado que arroja es que casi el 50% de las personas encuestadas ven afectado el tiempo en el que pueden convivir con su familia y amigos, ya que su horario de trabajo muchas veces se alarga más de lo que ellos esperaba, lo que hace que antepongan a su trabajo antes de sus relaciones personales.

Situación que a la larga provoca descontento en el personal, lo cual ocasiona que baje su desempeño y motivación en el trabajo, todo esto dado que no tiene un balance entre la vida personal y la laboral.

La posibilidad de aplicar los conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo es un punto importante que se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Pregunta 34



El 46% de las personas encuestadas están en desacuerdo con esta pregunta, ya que ellos creen que, no se les permite aplicar sus habilidades y conocimientos en el puesto que desempeñan, esta situación puede provocar en un corto plazo un bajo nivel de satisfacción laboral, lo cual a la larga puede hacer que tengamos un nivel de rotación de personal más alto.

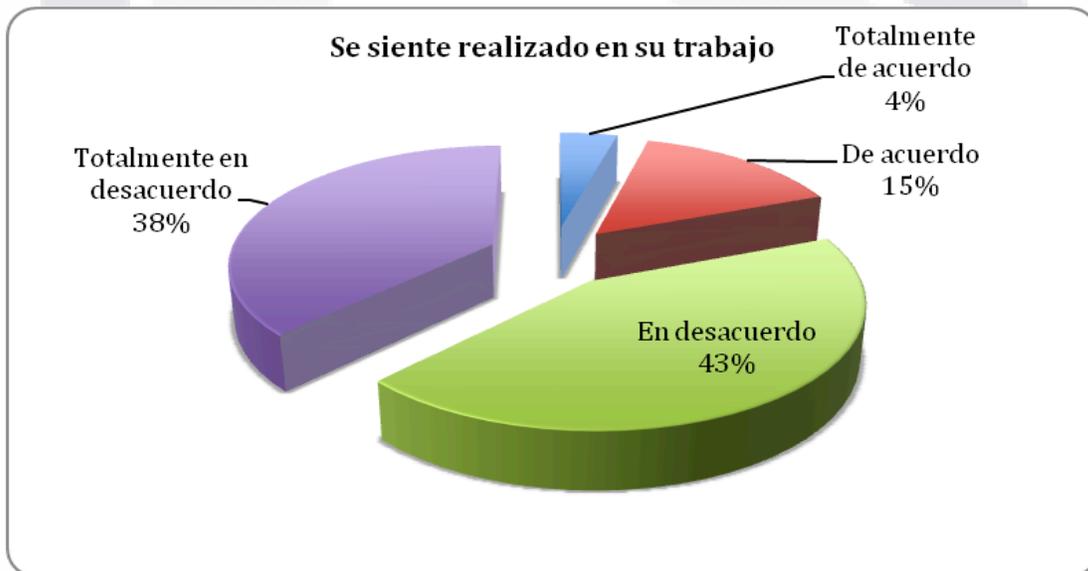
Gráfico 4. Pregunta 16



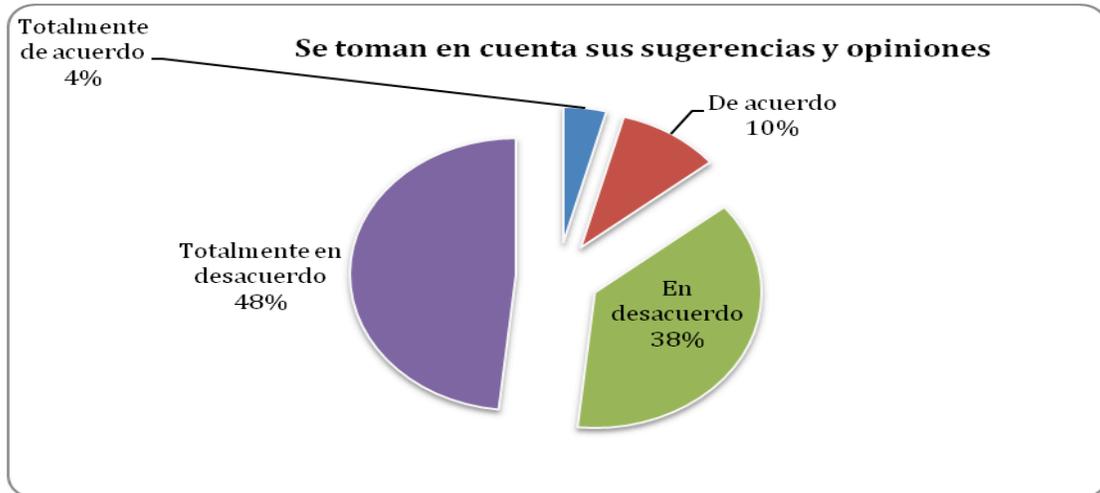
El 58% de las personas encuestadas están en desacuerdo con esta pregunta, ya que ellos no se sienten valorados en el puesto que desempeñan, la consecuencia de este sentir en un corto periodo de tiempo puede provocar que la persona busque otras opciones en las cuales si perciba que será valorado su trabajo, esta es una de las diferencias que se presentan en relación a la cultura Japonesa, ya que ellos se sienten reconocidos y valorados al tener un trabajo que hacer.

Con relación a la satisfacción provocada por una realización laboral se muestra el gráfico 5.

Gráfico 5. Pregunta 10



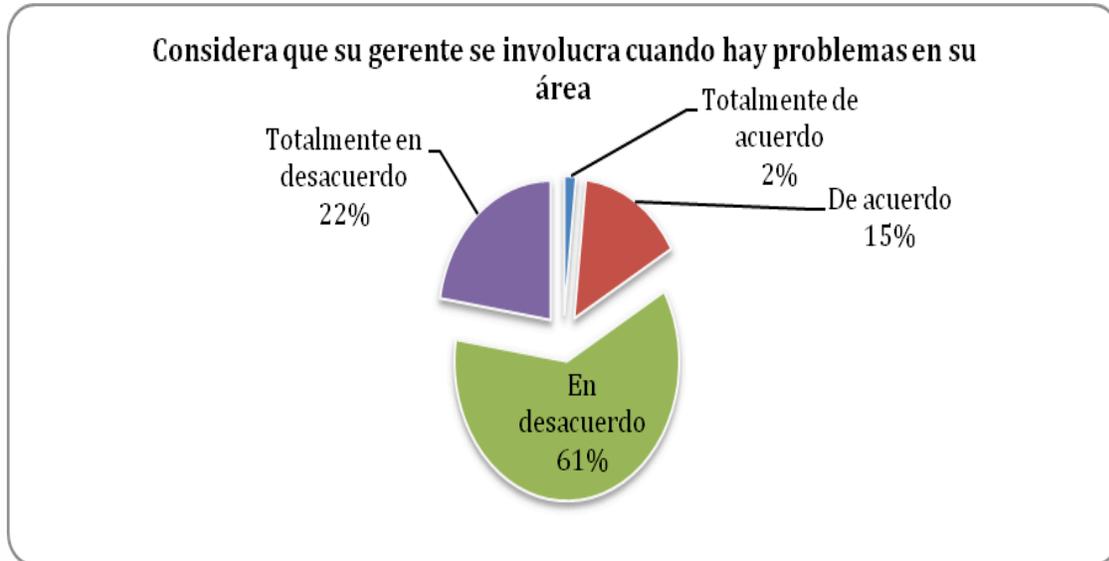
Como consecuencia del punto anterior y añadiéndole otros factores, la persona no se siente realizada en su trabajo, lo que hace que su motivación e interés disminuyan, y esto afecta directamente al desempeño del trabajador.

Gráfico 6. Pregunta 17

Al igual que en el punto anterior, el hecho de que no se acepten sugerencias y opiniones del trabajador, es un factor que afecta altamente a su desempeño, y en la gráfica se muestra que 58% personas de las encuestadas, sienten que su opinión no es tomada en cuenta.

Lo cual disminuye su motivación por seguir proporcionando ideas y opiniones, las cuales pueden ser de gran ayuda para resolver situaciones que quizás el directivo no ve por completo dado que su rango de conocimiento es distinto al de la persona que realiza las tareas diariamente.

El tomar en cuenta las opiniones de las personas y su sentir ayuda a cambiar la percepción que ellas tienen sobre el trabajo y sobre sus líderes, lo cual se ve reflejado en un mayor involucramiento y entusiasmo a la hora de realizar sus tareas, situación que se contagia a los demás miembros del equipo logrando una mejora en la percepción del clima laboral.

Gráfico 7. Pregunta 21

El tener el respaldo o no del jefe, es otro de los factores que delimitan la permanencia o no de la persona dentro de una empresa, ya que para poder tomar decisiones muchas veces se necesita del apoyo del jefe, lo cual podemos ver en la gráfica que otro de los focos de alarma que se deben tomar en cuenta, ya que el 61% de las personas encuestadas siente la falta del respaldo del jefe.

Una falta de buen liderazgo puede desencadenar malas decisiones, las cuales pueden afectar distintas áreas de la empresa, dado que todo es una cadena de reacciones, cada área tiene un impacto grande en el desempeño de los otros departamentos.

Gráfico 8. Pregunta 28



La influencia de los factores anteriores, hace que la persona no sienta que existe un buen ambiente laboral como se muestra en la gráfica, al no sentirse cómodo en su ámbito laboral, esto provoca descontento, distracciones, baja productividad y errores que afectan directamente a la empresa, es un punto importante que no deben de descuidar los directivos a la hora de hacer planeaciones y revisiones organizacionales.

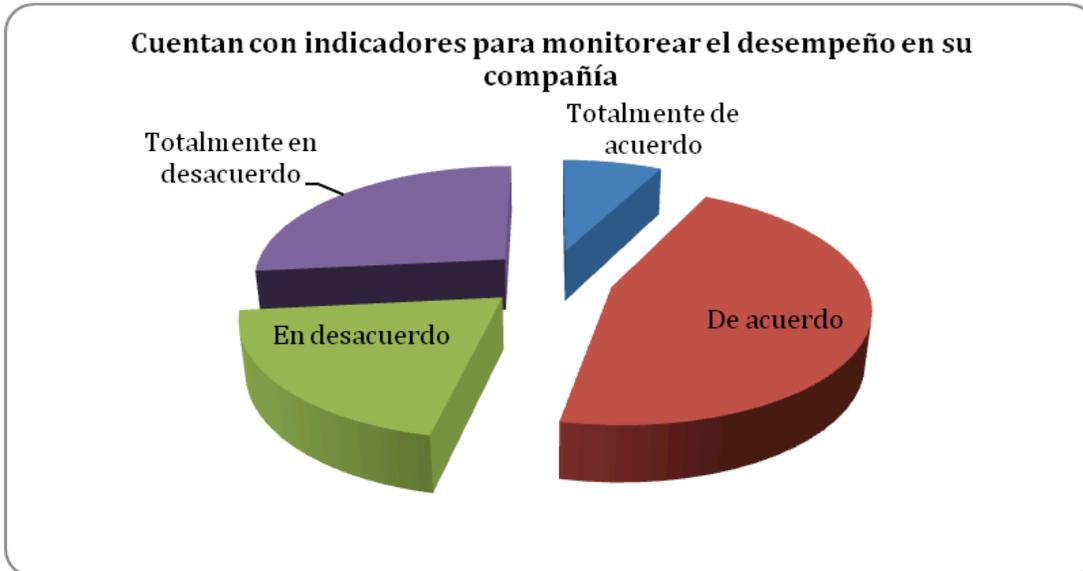
Gráfico 9. Pregunta 32



La mayoría de las personas encuestadas, piensan que las capacitaciones que reciben dentro de la empresa no aportan algún factor de mejora a su persona, ya que al no tener el sentido de pertenencia en la empresa, muchas veces no toman tan en serio la capacitación, y eso hace que no lo vean como una oportunidad, sino como una pérdida de tiempo.

El tener un personal capacitado y contento, no solo debe de ser presentado como un beneficio para la empresa, sino una situación de ganar-ganar, tanto para el empleado como para la organización, el ser una persona preparada y capacitada lo hará tener una proyección grande para ser tomado en cuenta cuando haya oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización, el beneficio para la empresa es entre otros el contar con recursos capaces de resolver las adversidades con más herramientas y de manera más acertada que otras empresas.

Cabe mencionar que: La capacitación es otro mecanismo sustantivo ya que debe ser vista como una parte normal de la vida de trabajo de toda persona, cualquiera sea su tarea o posición jerárquica. Toda persona que trabaja debe tener la posibilidad de dedicar anualmente una parte de su tiempo de trabajo (aproximadamente el equivalente en horas hábiles de una semana cuando menos) a su propia capacitación. Generalmente se reconocen tres orientaciones básicas para dicha capacitación: la actualización y profundización en la especialidad de cada uno; la ampliación de la visión hacia otros campos vinculados con el propio, o sea la polivalencia; y los conocimientos de dinámica social, para desempeñarse mejor en los equipos de trabajo. Es importante saber que la capacitación genera expectativas con respecto a las posibilidades de aplicación, por lo que la organización debe prepararse para ofrecer esas posibilidades a fin de no frustrar esas expectativas (Arnoletto, Jorge).

Gráfico 10. Pregunta 40

El 46% de las personas tienen, el conocimiento de que existen indicadores para medir el desempeño de las personas que laboran para esta compañía.

En conclusión y después de haber revisado cada uno de los puntos manejados dentro de la empresa, puedo decir que son muchos los focos de alerta que arroja esta encuesta, ya que el departamento de Recursos debe de darse a la tarea de trabajar en motivar al personal, y en incrementar el sentido de pertenencia del mismo, para así hacer a la empresa más productiva de lo que ahora es, y el indicador de la rotación del personal disminuya drásticamente.

8. PROPUESTA

Los datos anteriores así como la realización de una actividad que consistió en un curso de solución de problemas en el cual se presentaron distintas herramientas para darle los diversos enfoques y planes de acción dependiendo del área de la empresa en la cual se esté desempeñando la persona, y se realizó en las instalaciones de la empresa, en la que participaron todos los empleados del departamento de compras, dentro del curso una de las herramientas presentadas fue la lluvia de ideas, la cual permitió identificar los factores que contribuyen a la disminución de la productividad y el aumento de la rotación del personal en la Empresa estudiada. Una conclusión importante fue necesidad de implementar un plan de acción en el cual se deben de involucrar los altos mandos de la empresa para así generar acciones permanentes, en torno a la problemática identificada. Lo anterior, desde luego, entraña dificultades que deben preverse. La perspectiva desde la que debe abordarse este cambio es que se trata de un proceso gradual en el que los resultados deberán lograrse en el mediano y largo plazos.

Los puntos que se identificaron como aspectos causales de la problemática fueron los siguientes:

- ✓ Presencia de frustración en los empleados
- ✓ Ausencia de un programa formal de capacitación
- ✓ Dificultades en la comunicación
- ✓ Incumplimiento de acuerdos por parte de gerentes y supervisores en torno a la superación de los empleados
- ✓ Inexistencia de un plan de carrera para los empleados
- ✓ Estrés debido a la alta carga de trabajo y el poco equilibrio en ésta

Tales aspectos motivaron la elaboración de una propuesta de intervención, con un enfoque de pilotaje, debidamente calendarizada que muestra que la empresa puede desarrollarse si se brinda la libertad necesaria en los puestos directivos de

manera que se disminuya un poco la centralización en la toma de decisiones y se considera en éstas las características propias del contexto cultural en el que la empresa está ubicada.

Las siguientes son algunas de las acciones que deben desarrollarse en la propuesta:

- Revisión de responsabilidades por puesto, ya que se ha detectado que esto causa duplicidad de trabajo lo cual lleva a una pérdida de tiempo y valor agregado.
- Implementación de un plan de capacitación tanto para los nuevos empleados como para los que ya forman parte de la plantilla para unificar conocimientos.
- Implementar un “Plan de carrera para los empleados”.
- Implementar un Programa para mejorar la comunicación

Lo anterior, es importante ya que como sabemos la comunicación en una empresa es necesaria para disponer de información que permita actuar o facilitar procesos de cambio e influir en acciones que conduzcan a la mejora de la empresa. Se dice, que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra funciones gerenciales. Particularmente, la comunicación necesaria para: establecer y diseminar las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros organización; moderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y controlar el desempeño.

- Hacer uso de técnicas de integración en los equipos con el fin de hacer más llevadera la carga de trabajo y la jornada laboral
- Balanceo de trabajo, tiene que hacerse un equilibrio dado que hay varios miembros de los equipos que tienen demasiado trabajo, mientras que hay

otros que no cuentan con tanta carga, lo cual causa descontento y conflictos

- Definición de objetivos regionales y no globales (ya que actualmente las directrices y objetivos vienen de la planta matriz que está en Japón)

Al respecto, cabe señalar que los gerentes ya no se encuentran restringidos por las fronteras nacionales, la globalización influye en sus habilidades personales por lo menos de dos formas: la primera se refiere a que cada vez hay mayor probabilidad de que se le asigne al exterior o que sea transferido a la división de operaciones o a otra subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza de trabajo cuyas necesidades, aspiraciones y actitudes seguramente serán-distintas a las que ya estaba acostumbrado.

- Realizar algunas actividades para reforzar el sentido de pertenencia. Lo anterior es un punto importante para lograr la permanencia de los empleados, mientras ellos sientan que son un medio y no son parte del equipo seguirán buscando oportunidades en otros lugares.

Es importante, además, mencionar que el trabajo a realizar no es sencillo ni podrá ser ejecutado en el corto plazo. Sin embargo, se percibe que las personas involucradas tienen la apertura para revisar la causa de la problemática y atenderla con lo que se procurará un mejor ambiente y con ello, contribuir con la permanencia del personal que ahí labora.

Parte de la propuesta es generar planes de capacitación y desarrollo para cada departamento de acuerdo a sus necesidades, tomando en cuenta los aspectos que ayudaran a incrementar la percepción del trabajador respecto a su trabajo y la empresa

A continuación se presenta el plan de capacitación propuesto para el departamento de ventas, con el cual se espera mejorar el ambiente y la percepción del clima laboral trayendo como beneficio un incremento en la productividad y motivación de los miembros del equipo, dado que fue uno de los

departamentos en los cuales se detectó que los niveles de motivación estaban por debajo de la media organizacional.

Ejemplo de propuesta de capacitación para un departamento

NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	PRIORIDAD (A/M/B)	DIRIGIDO AL PUESTO	COSTO - INVERSIÓN	ÁREA
Solución de Problemas	Llegar a las decisiones más óptimas, atacando de raíz el problema origen mediante técnicas TOC.	B	Toda el personal de Ventas - 15 personas	12,000	VENTAS
Excel intermedio	Que el participante pueda utilizar el programa Excel de Microsoft como una herramienta útil para simulación y como base de datos estadística.	B	Toda el personal de Ventas - 11 personas	12,000	
Análisis de Costos/Finanzas para no Financieros	Ser capaz de costear un producto para preparación de cotizaciones sin margen de error.	A	Toda el personal de Ventas - 15 personas		
Customer Relationship Management	Desarrollar la habilidad de desarrollar, mantener y administrar una relación saludable con el cliente.	A	Toda el personal de Ventas - 15 personas		
Negociación efectiva	Que cada participante obtenga herramientas útiles para dirigir las negociaciones hacia resultados favorables.	A	Toda el personal de Ventas - 15 personas		
Benchmark techniques	Obtener conocimientos para realizar estudios mediante una metodología benchmark	A	Toda el personal de Ventas - 15 personas		

9. CONCLUSIONES

Con las siguientes ideas conclusivas se da cierre al trabajo realizado y se abre la posibilidad a la realización de futuros acercamientos al tema.

1.1. Sobre el concepto de clima laboral

El estudio del clima laboral nos ayuda a entender el impacto que este tiene sobre los trabajadores de todos los niveles, y la influencia que tiene sobre la productividad y la permanencia de ellos en nuestra organización, si no tenemos un buen líder que guíe a los equipos durante tiempos difíciles, es fácil que las personas pierdan el rumbo y que la empresa incurra en gastos innecesarios debido a una mala administración del recurso humano.

1.2. Sobre los propósitos del estudio

Si bien el propósito del estudio para este caso práctico era encontrar los factores del clima laboral que tenían impacto sobre la productividad de los empleados, mediante el y al momento de estudiar las encuestas, involucrarme en las dinámicas pude darme cuenta que los factores que más efecto tienen sobre los empleados son: el sentido de pertenencia, un buen liderazgo, satisfacción y plenitud laboral.

Estas afirmaciones son reflejo de las entrevistas y de las dinámicas realizadas al momento de llevar a cabo este estudio en conjunto con la empresa y otros miembros externos.

1.3. Sobre la hipótesis del trabajo

Mediante este caso práctico se pudo comprobar que el clima laboral tiene distintos efectos en la productividad y el desempeño de los trabajadores, durante la diversas etapas de este estudio se presentaron varios casos que sirven de ejemplo para poder afirmar esta situación: uno de ellos, mediante el cual se puede ver claramente el efecto que tiene un mal liderazgo combinado con un tenso clima laboral en los trabajadores, en el

departamento de Ventas se contrató a un Gerente “recomendado” por parte del cliente, después de varios meses de estar en el equipo y en tiempos de decisiones difíciles, el no supo dar las respuestas correctas ni servir como guía a sus subordinados, situación que provoco descontento y baja de productividad en el equipo de trabajo, no solo en sus subordinados directos, sino en el equipo en general, esta no fue solo una percepción, esto quedó plasmado en una encuesta de satisfacción que fue aplicada en esa época, mostrando baja en los resultados comparados con años anteriores, lo cual provoco que el Senior Manager tomara medidas y convocara a juntas de todo el departamento con el fin de resolver la situación.

1.4. Sobre la propuesta de intervención diseñada

Si bien se proporciona una propuesta, la cual puede ser más elaborada y adecuada según pase el tiempo y se vayan superando las etapas de las situaciones ya observadas, la empresa tendrá que desarrollar un método interno para hacer de las soluciones algo duraderas y que sea un proceso de mejora continua.

La propuesta es solo el principio de un proceso largo, el cual servirá de guía, pero solo la empresa y sus directivos sabrán que métodos seguir y las decisiones a tomar para seguir creciendo y consolidándose, deteniendo el ciclo de rotación.

1.5. Sobre la formación recibida y la elaboración de este trabajo

La formación recibida en la maestría fue de gran utilidad ya que me ayudo a poder entender lo que pasaba en la organización, la manera en la que se debía ser interpretada y manejada con los miembros de la organización, tanto los que fueron objeto de estudio como las personas que se encargan de dirigirlos, las distintas materias que tuve oportunidad de tomar me dieron las herramientas necesarias para poder desenvolverme y comprender lo que sucedía a cada paso de este estudio, el cual puede ser más extenso y de mayor duración para poder dejar un efecto duradero, la empresa está

abierta a escuchar y aplicar las soluciones que se le proporcione, todo esto con el objetivo de detener la rotación de personal e incrementar el sentido de pertenencia de la misma.



10. ANEXOS

10.1. Cuestionario de satisfacción y percepción de clima laboral.

CUESTIONARIO

Por favor, lea detenidamente las preguntas, sus respuestas serán de gran ayuda para nosotros, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Instrucciones: Marque con una "X" dentro del cuadro, su respuesta preferida

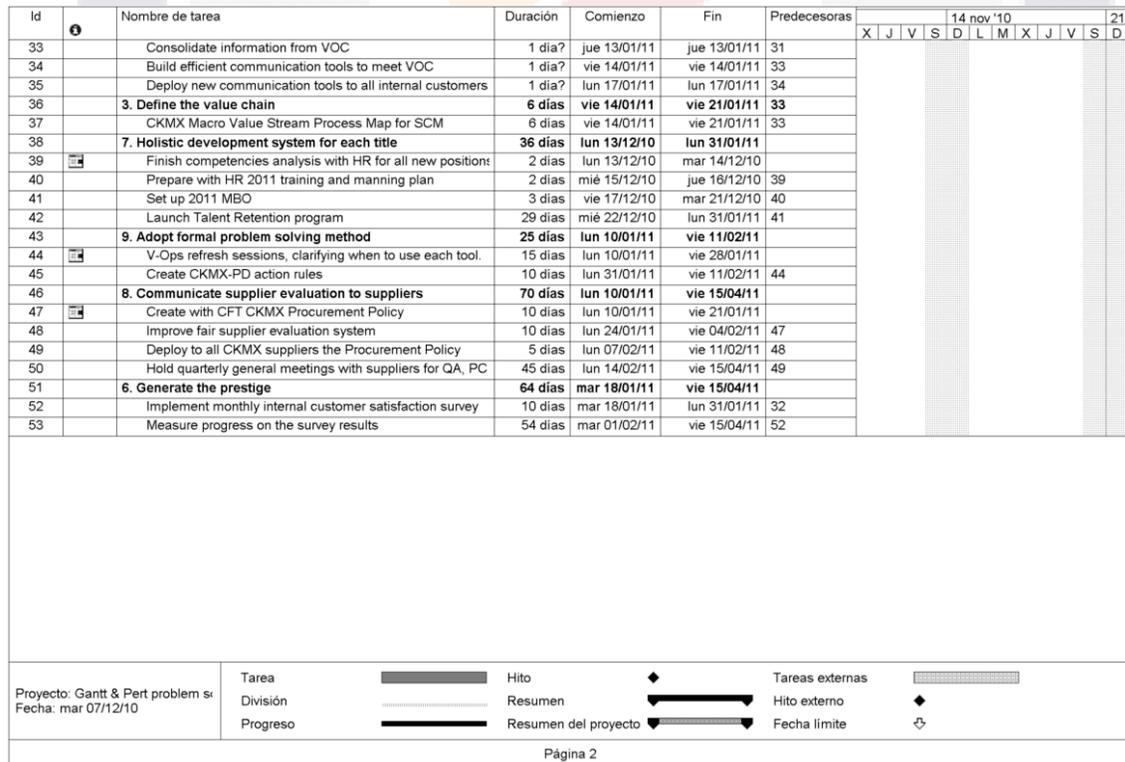
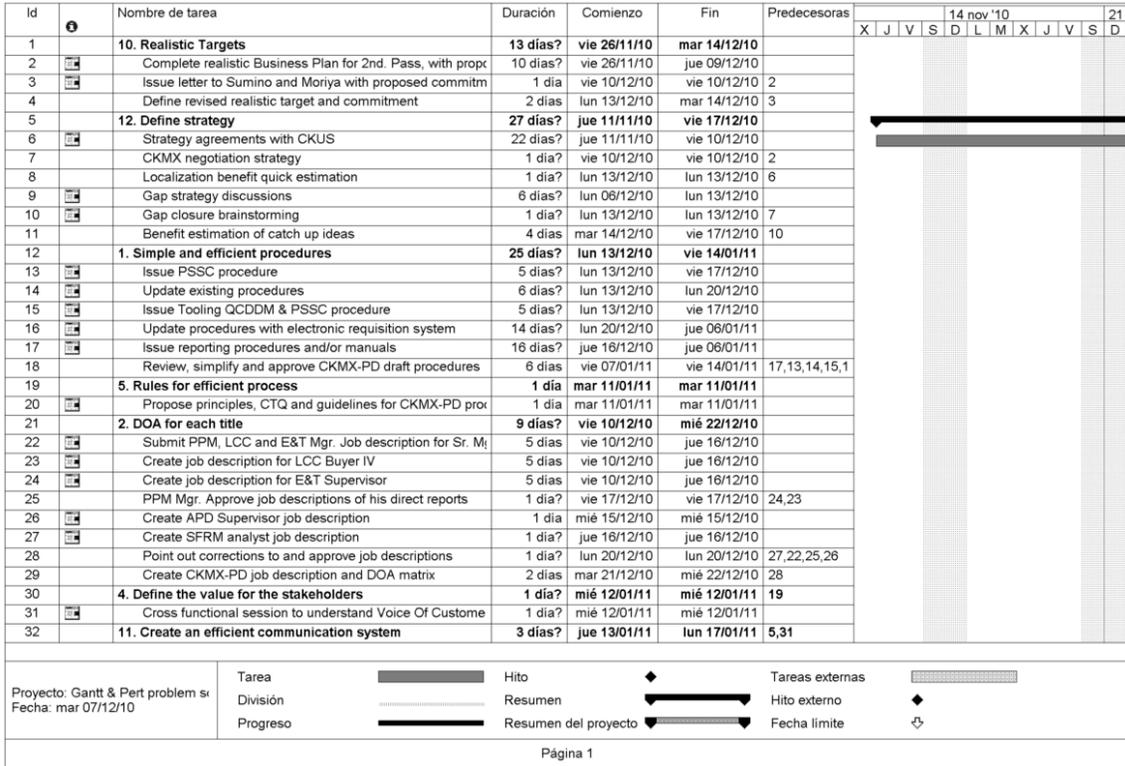
Numero	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
I.- OBJETIVOS.					
1	ENTIENDO CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y COMO MIS OBJETIVOS CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS DE LA MISMA				
2	EN MI EQUIPO DE TRABAJO SEGUIMOS LOS ESTÁNDARES PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
3	MI GERENTE VALIDA QUE LOS OBJETIVOS DE MI DEPARTAMENTO SEAN REALISTAS Y ALCANZABLES				
4	MI JEFE SIEMPRE CUMPLE CON LOS OBJETIVOS PLANEADOS, Y ESTOS ESTÁN ALINEADOS A LOS DE LA EMPRESA				
II.- ESTRUCTURA.					
5	CONOZCO Y ENTIENDO LA VISIÓN Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA				
6	EN LA ORGANIZACIÓN SE TOMAN DECISIONES EFECTIVAS Y RÁPIDAS ACERCA DE LO QUE SE DEBE HACER				
7	CONSIDERO QUE CONTAMOS CON LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNOLOGÍAS NECESARIOS PARA REALIZAR EL TRABAJO				
8	CONSIDERO QUE LOS SERVICIOS QUE OFRECE RECURSOS HUMANOS SON LOS ADECUADOS				
9	LA ORGANIZACIÓN COMUNICA EFICIENTEMENTE EL PORQUE DE LAS DECISIONES QUE AFECTAN A LOS EMPLEADOS				
III. Motivación & Reconocimiento					
10	ME SIENTO REALIZADO EN MI TRABAJO				
11	ME SIENTO MOTIVADO PARA AYUDAR AL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA				
12	ME GUSTA MI TRABAJO				

13	CUANDO HAGO UN BUEN TRABAJO, MI JEFE ME RECONOCE				
IV. Equilibrio entre vida laboral y personal					
14	MI HORARIO DE TRABAJO ME PERMITE TENER UN TIEMPO PARA CONVIVIR CON MI FAMILIA, AMIGOS, Y PODER REALIZAR MIS ACTIVIDADES PERSONALES.				
15	EN EL ULTIMO AÑO HE CUBIERTO REGULARMENTE MIS DÍAS DE VACACIONES				
V .Sentido de pertenencia					
16	ME CONSIDERO VALORADO POR EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPO				
17	SE TOMAN EN CUENTA MIS SUGERENCIAS Y OPINIONES				
18	SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE CAMBIAR DE TRABAJO CON EL MISMO SUELDO, LO HARÍA				
19	ME SIENTO MOTIVADO PARA AYUDAR AL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA				
20	ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN				
VI. LIDERAZGO					
21	CONSIDERO QUE MI GERENTE SE INVOLUCRA SOLO CUANDO HAY PROBLEMAS EN MI ÁREA				
22	EL TRATO Y APOYO DE MI GERENTE ES OPORTUNO Y RESPETUOSO				
23	MI JEFE ESTA ABIERTO AL DIALOGO CON TODO SU EQUIPO DE TRABAJO				
24	CONSIDERO QUE MI JEFE ES JUSTO, NO TIENE PREFERENCIAS, Y RESPETA LA DIVERSIDAD				
25	MI JEFE DEMUESTRA HONESTIDAD E INTEGRIDAD				
26	CONSIDERO QUE MI GERENTE UBICA A LA PERSONA ADECUADA, EN EL ROL ADECUADO Y EN EL TIEMPO CORRECTO				
27	CONSIDERO QUE MI JEFE NOS AYUDA PARA ENCONTRAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN				
VII.- RELACIONES.					
28	CONSIDERO QUE EXISTE UN BUEN AMBIENTE LABORAL				
29	CONSIDERO QUE ME TRATAN CON RESPETO				
30	CONSIDERO QUE NO EXISTE ALGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN EN EL TRABAJO POR SEXO, GRADO DE ESTUDIOS, NIVEL DEL PUESTO, APARIENCIA, ETC.				
VIII.- CAPACITACIÓN.					
31	CUENTO CON LA CAPACITACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR MI TRABAJO				
32	LA CAPACITACIÓN QUE HE RECIBIDO ME HA APORTADO HERRAMIENTAS PARA MEJORAR COMO PERSONA Y TRABAJADOR.				
33	CONOZCO LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN QUE ME OFRECE LA COMPAÑÍA				
34	PUEDO APLICAR MIS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑO				
IX- SISTEMAS DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.					

35	CONOZCO LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS A LOS QUE TENGO DERECHO				
36	RECIBO OPORTUNAMENTE INFORMACIÓN SOBRE ASUNTOS QUE REQUIERO SABER				
X. MECANISMOS DE APOYO.					
37	TENGO LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR MI TRABAJO				
38	EN MI EQUIPO DE TRABAJO CONOCEMOS Y RESPETAMOS LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD				
39	EXISTEN BUENAS CONDICIONES DE SEGURIDAD QUE EVITAN ACCIDENTES				
XI ACTITUD HACIA EL CAMBIO.					
40	TENGO INDICADORES PARA MONITOREAR EL DESEMPEÑO DE MI ACTIVIDAD				
41	CONSTANTEMENTE ME PREPARO PARA QUE LA COMPAÑÍA ME CONSIDERE EN OTROS PUESTOS CUANDO ASÍ LO REQUIERA				
42	CONSIDERO QUE MI JEFE SE ADAPTA RÁPIDO AL CAMBIO DE CIRCUNSTANCIAS				
XII.- TRABAJO EN EQUIPO.					
43	EN MI ÁREA, HAY UN CLIMA DE CONFIANZA Y DE TRABAJO EN EQUIPO				
44	MI JEFE MOTIVA A SU EQUIPO PARA CONSEGUIR O MEJORAR SUS OBJETIVOS				

¡Gracias por su tiempo!

Grafica de Gantt sobre responsabilidades para el Depto. de Compras



11. FUENTES DE CONSULTA

11.1. Bibliográficas

- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Keys Bernard y Case, Thomas, How to Become an influential Manager, Academy of Management Executive, Noviembre de 1990, pp. 38-51
- Álava, C.T. (1984) Psicología Clínico – Laboral. Lima: Editorial San Marcos, Segunda edición
- Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
<http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Goncalves, A. (2000). **“Fundamentos del clima organizacional”**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Kittleson, Ch (1996) Identifying and Correcting Unsafe Employee Attitudes and Behavior. Supervisor’s Safety Update. EEUU.
<http://www.eig.com/SSUDEX.htm>
- Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Van Haller Gilmer, B (1976) Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A.

- Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill
- Wesley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

11.2. Hemerográficas

- Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

11.3. Electrónicas

- E. Lawler III, Edward (2008) ¿Por qué estamos perdiendo a nuestra mejor gente? *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de <http://www.hbral.com/carro/catalogo.asp?codigo=R0806A-E&modulo=1>
- Galinsky ,Ellen , Wigton ,Tyler and Backon, Lois, Creative Management Practices for Making Work
- http://www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca20090828_011424.htm
- Morán, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. México. Mc Graw Hill

- El comportamiento humano en el trabajo. AUTOR: KEITH, Davis.
- Sexta edición (primera edición en español) Empleados van y vienen AÍDA ULLOA
El Universal Jueves 16 de noviembre de 2006
Burke, Warner, Organization change Theory and Practice, (2002) 156-166
- "León 2005: Competitividad basada en el conocimiento",
<http://www.conocimientosweb.net/portal/article836.html>
- Los Aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa, C.P. CARLOS KASUGA OSAKA Director General de Yakult, S.A. de C.V.
<http://reflexionesdiarias.wordpress.com/2007/08/07/los-aspectos-mas-importantes-de-la-cultura-empresarial-japonesa/>
- Ekvall, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones., España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. p 18.
- <http://site.ebrary.com/lib/univeraguascalientessp/Doc?id=10041877&ppg=18>
- Torres, Suguey. Desarrollo organizacional., Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 7.
<http://site.ebrary.com/lib/univeraguascalientessp/Doc?id=10316406&ppg=7>
- Ekvall, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones., España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. p 10.
<http://site.ebrary.com/lib/univeraguascalientessp/Doc?id=10041877&ppg=10>
- Administración una perspectiva Global y empresarial, Koonts, weirich, Cannice, McGraw-Hill (2008)
- Fundamentos de comportamiento Organizacional Quinta edición, Robbins, P Stephen, A Simon & Schuster Company. (1998)