

CSH.

LIC. ADMINISTRACION



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**TESINA**

✓ **TEMA: "LA PRESION EN EL TRABAJO**

**Y EL CLIMA LABORAL**

**EN LA EMPRESA CREACIONES HERR'S"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

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

**INTEGRANTES: ✓ MANZOLA CRUZ RAUL ALFONSO**

**MARQUEZ MENDOZA ROSARIO**

**GRUPO: HL-51**

**JUNIO DE 1994**

## INDICE

	PAGS.
<b>RESUMEN</b>	1
<b>MARCO TEORICO</b>	
CLIMA LABORAL	2
CALIDAD DEL CLIMA LABORAL	3
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL	
PRESION EN EL TRABAJO	5
NIVELES DE PRESION EN LOS INDIVIDUOS	6
PATRONES DEL ESTRES	7
ESTRES ORGANIZACIONAL	8
FUENTES DE ESTRES	9
CAUSAS GENERALES DEL ESTRES EN EL TRABAJO	10
CAUSAS ESPECIFICAS DEL ESTRES EN EL TRABAJO	11
ESTRES Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	15
COMO DETECTAR LA PRESION EN LOS GRUPOS DE TRABAJO	16
ACCIONES PARA REDUCIR LA PRESION-ESTRES	18
<b>METODOLOGIA</b>	
PROBLEMA	20
SUBPROBLEMA	
HIPOTESIS	
DISEÑO	
ESCENARIO	21
SUJETOS	
DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:	
VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA LABORAL	22
VARIABLE DEPENDIENTE PRODUCTIVIDAD	23
VARIABLE INDEPENDIENTE PRESION	
<b>INSTRUMENTOS</b>	
SUBESCALAS DEL WES Y DESCRIPCION DE LAS DIMENSIONES	25
PROCEDIMIENTO	26
<b>RESULTADOS</b>	29
<b>ANALISIS Y DISCUSION</b>	43
COMPARACION DE PROMEDIOS POR SUBESCALA ENTRE SUPERVISORES Y OPERARIOS	44
<b>CONCLUSIONES</b>	45
<b>SUGERENCIAS</b>	46
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	
CUESTIONARIO	
PLANTILLA	
HOJA DE RESPUESTAS	

## **RESUMEN**

**En la presente investigación se trató de analizar básicamente el clima laboral y la presión en el trabajo a través del WES (work Environment Scale) que esta integrado por 10 subescalas: compromiso, cohesión, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico. Tomando como punto de partida un marco teórico que enfoca la presión en el trabajo, con una metodología que utiliza una investigación de campo que gira alrededor de la aplicación del instrumento que se denomina WES.**

**Recabamos una muestra de 30 sujetos que laboran en la pequeña empresa del ramo textil Creaciones Herr's . Medimos su ambiente laboral a través del WES promediando resultados para obtener una media que representa el perfil del clima laboral prevaleciente en dicha empresa. Se identificaron 2 grupos de individuos: supervisores y operarios.**

**A pesar de que todo empresario está de acuerdo en que el empleado es de suma importancia dentro de la empresa, no se toma en cuenta su clima laboral como factor clave para incrementar la productividad.**

**Por lo anterior la finalidad de esta investigación es la de formalizar un análisis de las empresas del ramo textil con el fin de concientizar cada vez más a directivos y mandos superiores a poner más énfasis en mejorar el interior de las empresas y su clima laboral.**

**Al finalizar el estudio incluimos un conjunto de sugerencias y anexos los cuales ayudarán a ampliar la visión de todo el contenido en esta investigación.**

## **MARCO TEORICO**

### **CLIMA LABORAL**

Para tratar de definir clima laboral, tomaremos como punto de partida el concepto de **CLIMA ORGANIZACIONAL** el cual se encuentra definido en el ambiente interno de las organizaciones y sus integrantes relacionados estrechamente con la intensidad de motivación de cada uno de ellos.

El clima organizacional es la cualidad percibida o experimentada por los integrantes de una organización que influye en su comportamiento.

Este concepto esta dirigido concretamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

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

**1) Estructura de la organización.-** es el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación laboral, ejemplos: reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.

**2) Responsabilidad.-** se refiere al sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.

**3) Riesgos.-** sentimiento de arriesgar y de aceptar desafíos a su cargo o situaciones laborales.

**4) Recompensas.-** el sentimiento de ser recompensado por lo bien hecho que sustituye a la crítica y los castigos por recompensas.

**5) Calor y apoyo.-** es la camaradería en general, la ayuda mutua que existe en el trabajo.

**6) Conflicto.- el sentimiento de que la administración no confronte diferentes opciones o conflictos.**

Así mismo los climas organizacionales distintos pueden ser producidos por el estilo de liderazgo empleado en cada organización. También otros climas organizacionales distintos pueden ser creados en poco tiempo con características estables. Una vez que éstos son creados presentan efectos significativos sobre la motivación y en consecuencia afectan el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

El clima de la organización es un concepto importante ya que es el que puede aumentar la eficiencia de la organización creando un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y al mismo tiempo canalice su conducta motivada hacia los objetivos y metas de la organización.

### **CALIDAD DEL CLIMA LABORAL**

La calidad del clima laboral esta determinada por la forma en que el personal observa su trabajo dentro de la organización.

En primer lugar para lograr mejorar la calidad del clima laboral.

En segundo lugar la mayoría de las personas sienten que disfrutan su clima laboral de alto nivel cuando éste contribuye a mejorar la producción de la empresa en forma significativa.

### **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL**

**Mediante la participación de los empleados.**

Este es el método mas comúnmente utilizado para mejorar la calidad del clima laboral pues se constituye de la participación de los empleados.

Dicha participación puede lograrse a través de la utilización de cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados participar de las decisiones que los afectan, también en su relación con la organización. A través

**de este método los empleados desarrollan su sentido de responsabilidad y de "pertenencia" incluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, no es suficiente participar en algunas decisiones aisladas, es más importante que esta práctica participativa se realice como una política misma de la empresa. Por lo tanto la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de las condiciones o del clima adecuado en la organización.**

## **PRESION EN EL TRABAJO**

Para poder llevar a cabo la presente investigación se empleó el instrumento denominado Work Environment Scale (WES), que mide el medio ambiente social de diferentes tipos de escenarios laborales; esta escala fue realizada por Paul Insel y Rudolph Moss de la Universidad de Palo Alto California. Está integrada por 90 reactivos que agrupan diez subescalas: compromiso, cohesión con los compañeros, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico.

Los factores importantes que determinan la productividad se encuentran muy relacionados con las condiciones bajo las cuales el trabajador debe reportar ciertos resultados. Por esta razón la presión en el trabajo se puede distinguir como uno de los factores determinantes y por ello foco de la presente investigación.

Iniciaremos nuestro estudio haciendo la diferencia entre las palabras de presión y estrés las cuales generalmente se utilizan como sinónimos, pero no lo son. Todos en cierta forma necesitamos de cierto grado de presión; cuando ésta llega a sus extremos origina el estrés pero nadie necesita el estrés.

a) Definición de presión.- Es la resultante de todas las demandas que recaen sobre un individuo en su entorno general, como son las demandas físicas, demandas psicológicas dentro de las cuales se engloban las laborales. No todas las demandas son agradables, algunas lo serán menos que otras, pero todas forman parte de la presión.

b) Definición del estrés.- El término estrés es una respuesta a un nivel de presión extrema. En otras palabras es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos de pensamiento y las condiciones físicas. Es importante enfatizar que es una respuesta a la presión y no la presión en sí. Por ello se aplica generalmente a las presiones de las personas en la vida diaria.

Como efecto de dichas presiones los empleados desarrollan diferentes síntomas de estrés que afectan su desempeño.

Es necesario aclarar que no son los acontecimientos los que determinan que estemos o no estresados, sino nuestras reacciones a ellos.

### NIVELES DE PRESION EN LOS INDIVIDUOS

Todas las personas poseemos un nivel de presión que nos es indispensable sin embargo cuando esta presión se sale de este nivel óptimo, el resultado es el estrés. Esto ocurre cuando la presión es demasiado alta o demasiado baja, por lo tanto cuando la presión se encuentra en estos dos extremos, el desempeño es menor y por lo tanto se produce menos.

La siguiente tabla nos muestra las respuestas a diferentes niveles de presión:

PRESION ALTA	E XTENUADO	INAPROPIADO
	S ATURADO	
	T ONIFICADO	OPTIMO
	R OBUSTECIDO	
	E MBOTADO	
PRESION BAJA	S OÑOLIENTO	INAPROPIADO

Tabla No. 1 Respuesta a distintos niveles de presión

Por lo tanto podemos observar que de igual manera una presión alta como una presión baja son inapropiadas es decir, estresantes.

Cuando las exigencias en el trabajo son mínimas y la presión es baja, la mayoría de las personas realizan sus actividades sin cuidado y disminuyen el nivel de su desempeño, cayendo en el nivel inapropiado o inferior de la tabla No.1



En el punto medio de la presión encontramos que existe disposición tanto mental como física obteniendo un nivel apropiado, que favorece el desempeño y el cuidado en la realización de sus actividades.

Al extremo superior de la tabla No. 1 localizamos el otro nivel inapropiado de la presión, donde ésta por su grado tan alto es nuevamente la que entorpece el nivel de desempeño y el cuidado en la realización de sus actividades.

Existe un conjunto amplio de causas que provocan estrés llamados estresores. Sin embargo se hace necesario aclarar que no son los acontecimientos los que determinan que estemos o no estresados, sino nuestras reacciones a ellos.

## **PATRONES DEL ESTRES**

### **COMO VIGILAR LAS RESPUESTAS A LA PRESION**

Cualquier movimiento que produzca un alejamiento de la presión óptima debe vigilarse. Cuando las personas se encuentran bajo una presión excesiva, con frecuencia tienen tanto que hacer que no se dan cuenta del enorme estrés que padecen. Entre más pronto se advierta que se está empezando a sufrir estrés, mejor será la posición para tomar una acción correctiva antes de que los síntomas se agraven.

A medida que aumenta la presión, toda la organización empezará a responder y cualquier parte de la misma puede manifestar una reacción, según un patrón que difiere de una persona a otra. Para ciertas personas el estrés se manifiesta de modo predominante en cierta parte de la organización, pero el estrés puede afectar cualquier área de actividad humana.

La actividad humana se desarrolla en cuatro áreas principales:

- Emocional (el mundo de los sentimientos).
- Mental (el mundo de los pensamientos).
- Conductual (el mundo de las acciones).
- Fisiológica (el mundo de las respuestas físicas).

**Respuestas emocionales**

Con frecuencia los cambios en el nivel de la presión van acompañados con cambios en los sentimientos, como son: depresión, pánico o sentimiento de culpa.

**Respuestas mentales**

A menudo un cambio de presión trae consigo un cambio en el patrón de pensamiento. Ejemplos: vacilación, dilatación, visión limitada y pensamientos confusos.

**Respuestas conductuales**

Un cambio en el nivel de la presión también trae consigo un cambio en la conducta. Como puede ser una elevación del tono de voz, actitud irritable y hostil o por el contrario un comportamiento más sosegado y retraído.

**Respuestas fisiológicas**

Con frecuencia un cambio de nivel de presión va acompañado por cambios físicos, como la indigestión, dolores de cabeza, tensión muscular, etc.

**ESTRES ORGANIZACIONAL**

El estrés organizacional se presenta en el momento en que las personas están trabajando, y se puede diagnosticar de éste que no siempre sus orígenes son laborales, pero sus síntomas pueden desaparecer gracias a adecuadas medidas tomadas por los dirigentes de la organización.

El estrés organizacional es un problema, ya que al igual que una persona, la organización necesita un nivel óptimo de presión para poder desempeñarse como debe de ser. Cuando la presión cae en los niveles más bajos, la organización se vuelve lenta y torpe lo cual le impide sacar el máximo provecho de sus recursos. En el extremo contrario, cuando el nivel de presión es muy alto, la organización se preocupa, lo que daña el desempeño y el cumplimiento eficaz de sus objetivos.

La mayoría de las situaciones laborales pueden provocar estrés en el empleado dependiendo de su sensibilidad a él. Como consecuencia encontramos

un conjunto de situaciones de trabajo que frecuentemente originan el estrés en los empleados. Como se ejemplifica en la siguiente tabla:

CAUSAS	TIPOS	CONSECUENCIAS
ESTRESANTES ORGANIZACIONALES	<u>ESTRES POSITIVO</u>	CONSTRUCTIVAS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES • DURACION CORTA • DURACION LARGA
ESTRESANTES EXTERNOS AL EMPLEO	<u>ESTRES NEGATIVO</u>	DESTRUCTIVAS ORGANIZACIONALES PERSONALES • DURACION CORTA • DURACION LARGA

Tabla No. 2 Causas y consecuencias del estrés.

### FUENTES DE ESTRES

Los estresantes son cosas que ocasionan estrés, causan tensiones relacionadas con el trabajo e influyen en las actitudes y comportamientos en el trabajo. Los factores en el trabajo tienen el potencial más obvio de crear estrés. Este puede deberse a las demandas excesivamente altas o bajas, conflictos en el papel o ambigüedad, deficientes relaciones interpersonales, o un avance en la carrera que se presenta demasiado lento o demasiado rápido.

La dinámica del papel puede causar estrés a las personas que trabajan y se presenta en los siguientes casos:

1. **Estrés debido al conflicto de persona y papel.**- Es decir, hacer cosas que realmente no se quieren hacer, en las que no se cree o que no se pueden hacer.

2. **Estrés debido al conflicto del papel del mando externo.**- Tener que hacer algo cuando al mismo tiempo existan cosas que impidan hacerlo.

3. **Estrés debido al conflicto del papel del mando interno.**- Enfrentar una situación en la cual dos o más personas pidan hacer dos o más cosas distintas a realizar al mismo tiempo.

**4. Estrés del conflicto Interpapel.-** Esta situación se presenta cuando la persona tiene que ejecutar varias partes o papeles principales referentes al trabajo y vida privada.

**5. Estrés del papel de carga baja o de sobrecarga.-** Se hace presente cuando se tiene que hacer poco o mucho en un sólo papel que se tenga que desempeñar. La sobrecarga de trabajo y las fechas límites de entrega del mismo provocan en el empleado situación de presión que conducen al estrés.

Para poder realizar un análisis más profundo de las fuentes que originan el estrés en el trabajo, se planteará desde dos diferentes aspectos que son: a) Causas generales; b) Causas específicas del estrés en el trabajo.

#### **A)CAUSAS GENERALES DEL ESTRES EN EL TRABAJO**

##### **1) Problemas organizativos**

Una organización deficiente puede significar demoras frustrantes antes de poder tomar decisiones en asuntos importantes. Los procedimientos organizativos generalmente pueden ser ineficientes y consumir mucho tiempo.

##### **2) Respaldo insuficiente**

La escasez de personal en puestos clave puede significar tener que realizar tareas que no corresponden al nivel de entrenamiento y competencia de cada persona, las cuales le resta tiempo al trabajo que deberían estar realizando. Esto provoca en los individuos una sensación de frustración y cólera.

##### **3) Horas extras o sin contactos sociales**

El cuerpo tiene un ritmo natural en período de veinticuatro horas. Hay un tiempo para dormir y un tiempo para trabajar, un tiempo en el que se trabaja con más eficiencia y se piensa con mayor claridad y un tiempo en que la mente necesita descansar y recuperarse. Los intentos extremos de romper este ritmo natural, incita el estrés tanto fisiológico como psicológico.

Las horas extras o sin contactos sociales además de causar estrés pueden provocar que si estas horas son impredecibles, le impiden al individuo sentirse seguro y responder adecuadamente con las exigencias del trabajo y por otro lado

**las horas sin contactos sociales pueden interferir en el desarrollo de las relaciones personales y de los pasatiempos de los cuales depende mucho el alivio del estrés.**

#### **4) Prospectos de posición, salario y promoción escasos**

Un buen salario ayuda a evitar el estrés ocasionado por los problemas financieros y condiciones de trabajo adecuadas promueven la eficiencia.

Los buenos prospectos de promoción sirven como objetivos a largo plazo, sin dichos objetivos, muchas personas sienten el estrés causado por la frustración de sus ambiciones.

#### **5) Rituales y procedimientos innecesarios**

Es obvio que se encuentra en la mayoría de las organizaciones la proliferación de llenado de una gran cantidad de formas y de papeles. Los individuos sienten que gastan mucho más tiempo escribiendo informes que les resultan innecesarios, del que utilizan para hacer su trabajo real.

#### **6) Incertidumbre e inseguridad**

En el trabajo la incertidumbre puede tomar la forma de cambios frecuentes en las políticas, de modo que los individuos nunca saben exactamente en donde están. Planear hacia el futuro se vuelve difícil, y tan pronto se adaptan las personas a una serie de procedimientos o a una serie de decisiones, se les pide que cambien su pensamiento y se adapten a algo bastante distinto. En el peor de los casos, la incertidumbre puede tomar la forma de no saber si la persona va a conservar o no el trabajo de ahí surge la inseguridad. La moral se derrumba rápidamente bajo esta clase de estrés.

### **B) CAUSAS ESPECIFICAS DEL ESTRES EN EL TRABAJO**

#### **1) Especificaciones confusas con respecto a las funciones desempeñadas**

Es frecuente que las personas se encuentren confundidas de donde terminan sus responsabilidades y en donde comienzan las de la siguiente persona. Uno de los principales problemas de esta falta de claridad es que a menudo los individuos son culpados por algo que está mal cuando de hecho no corresponde a sus actividades.

**Las especificaciones confusa de las funciones hacen difícil asignar prioridades a las diversas tareas y distribuir cantidades apropiadas de tiempo a cada una de ellas, los dos factores antes mencionados son fuentes principales del estrés.**

### **2) Conflicto de funciones**

**El estrés inducido por la función puede ocurrir cuando dos aspectos del trabajo son incompatibles entre sí. El conflicto de funciones puede hacer que cualquier cosa que la persona haga será errónea a la vista de diferentes puntos de observación. Esto da como resultado sentimientos de conflicto interior, de temor a ser descubierto y censurado por los superiores y finalmente de inadecuación y de una imagen deteriorada de sí mismo.**

### **3) Expectativas personales elevadas e irrealizables (perfeccionismo)**

**Las expectativas personales elevadas e irrealizables son una de las causas principales del estrés excesivo. El no conocer las limitaciones y restricciones dentro de las cuales se puede trabajar, provoca en los individuos desarrollar criterios precisos por medio de los cuales puedan medir el éxito o fracaso de sus esfuerzos, por lo que no pueden desempeñarse lo mejor posible como podrían hacerlo.**

### **4) Incapacidad para influir en la toma de decisiones (impotencia)**

**En el trabajo, la mayoría de los individuos disfrutan al sentir que tienen cierto poder para influir en los acontecimientos, y el saber que sus preferencias personales y sus ideas para mejorar la eficiencia en el trabajo son escuchadas. El sentimiento de impotencia es perjudicial para el sentido de posición y de valía personal, produce niveles elevados de frustración cuando es posible reconocer defectos en el sistema actual de la organización y cuando se ha podido identificar una mejor manera de hacer las cosas, lo cual pasa desapercibido para la organización.**

### **5) Desacuerdos frecuentes con los superiores**

**El deterioro de las relaciones con los superiores es una importante fuente de estrés, ya que ellos tienen la capacidad de influir de manera crucial en la vida de los empleados. Son los superiores los que pueden manipular las funciones de los empleados, aumentar o disminuir la posición ante los ojos de los compañeros y ofrecer o negar referencia favorable que tendrá un efecto favorable en oportunidades para obtener con éxito otros trabajos.**

**Otro estresor en las relaciones trabajador-patrón es el jefe que niega el crédito a la persona que se lo ha ganado. Esto deja un sentimiento de subestimación y puede afectar tanto el grado de trabajo como la atención de mejorar el desempeño de lucha por un avance posterior. Otra fuente más de estrés es el jefe que constantemente critica y se fija en pequeñeces o el que es incapaz de delegar e interfiere habitualmente en lo que se está haciendo sin dejar en libertad al empleado de tomar sus propias decisiones. Un jefe así, frustra la actividad y el entusiasmo, hace dudar a la persona de su propia competitividad y de la confianza en sí mismo.**

### **6) Aislamiento del apoyo de los colegas**

**Este es un problema que se da particularmente en los trabajos en los que el empleado se pasa la mayor parte del tiempo con clientes y muy poco en compañía de sus colegas. Son muy limitadas las oportunidades de discutir los problemas que también atañen a los demás.**

### **7) Trabajo excesivo y presiones de tiempo**

**Pocos seres humanos se desempeñan al máximo cuando están bajo presiones constantes. Además de los días festivos y los descansos formales de cada semana se necesitan intervalos cortos entre el final de una tarea muy intensa y el comienzo de la siguiente. También se necesitan días tranquilos ocasionales. Tales treguas momentáneas son de valor inestimable para resistir el estrés. Sin ellas el individuo se siente acosado y atrapado, sin tener nunca un momento para el mismo o un momento para detenerse y ver objetivamente su trabajo y la manera**

en que lo esta tratando de manejar. También se necesita un respiro en la constante lucha por cumplir con los plazos de entrega.

Es cierto que algunas veces se necesita el incentivo de trabajar bajo presiones y con programas fijos, pero también es cierto que muy pocas de las personas necesitan que esto suceda todo el tiempo.

#### **8) Falta de variedad**

La mente humana requiere de los estímulos de experiencias frescas de vez en cuando para permanecer concentrada y creativa. Cuando los deberes laborales no conllevan ninguna variedad, los cargos se tornan monótonos y para muchas personas la uniformidad de ciertos aspectos de su trabajo les recuerda agudamente el paso del tiempo.

#### **9) Comunicación deficiente**

Con frecuencia se asegura que los canales de comunicación deficiente son una importante fuente de estrés. Las consecuencias más comunes de los canales de comunicación deficientes son: las personas toman decisiones sin poseer hechos precisos; son incapaces de transmitir detalles importantes a las esferas relevantes; asisten a las reuniones informados inadecuadamente y por lo general, quedan con una sensación de que tienen poco control sobre los acontecimientos.

#### **10) Liderazgo inadecuado**

Las personas varían en el grado en que desean un liderazgo. Así mismo, los líderes varían en sus estilos. Sin embargo un liderazgo débil o inadecuado, o un estilo de liderazgo inapropiado para las necesidades de las personas de menor jerarquía, crea un vacío de poder. Una vez que este se presenta, es susceptible de llenarse de cosas desagradables como son las luchas por el poder entre los mismos compañeros de trabajo nominalmente con el mismo poder. Mientras persista el vacío de poder, es imposible tomar decisiones adecuadas, o poder contar con el apoyo del líder cuando surgen conflictos con grupos externos.

#### **11) Conflictos con los compañeros de trabajo**

En la mayor parte de las organizaciones existe la posibilidad de que los compañeros de trabajo entren en conflicto como resultado del liderazgo



**inadecuado, de las diferencias de personalidad, de la especificación confusa de las funciones y el exceso de trabajo. Pocas personas pueden realmente rendir al máximo o pensar bien de los demás y de sí mismos con una atmósfera cargada de acusaciones y contraacusaciones.**

### **12) Incapacidad para terminar una tarea**

**La incapacidad para terminar una tarea puede estar ocasionada por factores como: presiones de tiempo, escasa organización general en los niveles superiores o comunicación deficiente. Se obtiene mucha satisfacción laboral cuando se ve terminado un producto final en la jornada.**

**El cambio constante de una tarea a otra antes de que ninguna esté propiamente finalizada reduce la satisfacción y conduce a sentimientos de frustración y amargura.**

### **13) Pelear batallas innecesarias**

**Con seguridad pocas cosas consumen tanta energía y entusiasmo como la necesidad constante de pelear batallas que pueden evitarse con facilidad a través de una mejor planeación y una mejor comprensión de las tareas por parte de los supervisores. El individuo no sólo siente que tiene que enfrentar las luchas legítimas asociadas con su trabajo, sino también algunas que son ilegítimas.**

## **ESTRES Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO**

**El estrés puede ayudar o dañar el desempeño del empleo, dependiendo de su nivel. Al no existir estrés tampoco hay retos y el desempeño suele ser bajo. Conforme aumenta el estrés, el desempeño tiende a aumentar porque el primero ayuda a la persona a desarrollar sus propios recursos y a cumplir con los requerimientos del empleo. Representa un estímulo saludable que alienta al empleado a enfrentarse a los retos. Ocasionalmente el estrés alcanza un nivel que casi corresponde a la capacidad de desempeño diario del individuo. En este punto el estrés adicional no produce ninguna mejora.**

**Si el estrés es demasiado intenso, el desempeño empieza a declinar porque el primero interfiere. El empleado pierde la capacidad de solucionar problemas, se vuelve incapaz de tomar decisiones y su comportamiento es errático, si aumenta el estrés a un punto de ruptura, el desempeño baja a cero; el empleado tiene una crisis y se siente demasiado enfermo para trabajar, es despedido o renuncia, o rehúsa volver al trabajo que lo enfrenta al estrés.**

### **COMO DETECTAR LA PRESIÓN EN LOS GRUPOS DE TRABAJO**

**El primer paso para el manejo de la presión en la organización estriba en descubrir cuándo las personas se empiezan a alejar de su nivel de presión óptimo y cuando el estrés se convierte en un problema.**

**En la organización, el estrés puede identificarse en tres niveles: el de las personas, el de los grupos y el de la organización. Descubrir el estrés dependerá de las habilidades de observación mismas que a su vez dependerán de saber lo que se busca, comprender la reacción en cadena del estrés y evitar que los puntos de vista no constructivos distorsionen la percepción.**

**La clave está en el equilibrio entre las presiones que enfrentan la organización, los grupos o los individuos y las habilidades de todos ellos para sobreponerse a éstas.**

**Un desequilibrio en alguno de los tres niveles dará lugar al estrés. Deben buscarse indicios de cualquier desviación a uno o a otro lado del nivel óptimo de presión. Debe buscarse cualquier cambio.**

**La presencia del estrés puede detectarse en cuatro principales áreas de actividad: la mental, la física, la emocional y la conductual.**

**Existen dos formas de obtener información sobre el nivel de presión que padece un grupo o un equipo de trabajo. La primera consiste en observar el comportamiento del grupo durante sus reuniones. La segunda es observando su comportamiento fuera de las reuniones: lo que dicen del grupo sus integrantes y**

la manera en que se expresan de él, así como el tipo de relaciones que mantiene con otros grupos.

Un grupo de trabajo es más que la suma de cada uno de sus miembros. Si el integrante de un grupo se muestra estresado es posible que no se trate nada más de un problema personal. Por la forma en que funciona internamente el grupo, es posible que uno de sus miembros actúe como "chivo expiatorio" y cargue con toda la presión del grupo. En este caso, una observación más cuidadosa del grupo puede indicarnos si todo el grupo se encuentra estresado o no.

Para saber lo que está sucediendo dentro de un grupo es necesario observar tanto su desempeño como sus relaciones internas; esa es la mejor manera de detectar indicios de estrés si bien normalmente las relaciones son las mejores fuentes de información a este respecto.

Las relaciones entre miembros de un grupo o equipo de trabajo se ven afectadas por la presión que experimenta todo el grupo. En particular, a medida que las relaciones se deterioran es posible observar comportamientos que equivalen a la respuesta de pelear o huir de los individuos. Esto es un indicio de que el grupo está atravesando un momento crítico. Cuando un grupo se siente o está amenazado, toda su energía y su atención se centran en su supervivencia, más que en su desempeño y sus logros.

Cuando un grupo se encuentran entre presiones excesivas normalmente suceden dos cosas. Primero por el nivel de su estado de alerta, el grupo tiene tendencia a ver problemas en cualquier parte. Segundo, a pesar de sus conflictos internos los integrantes del grupo se unen ante las amenazas -reales o imaginarias- de terceros. Con frecuencia el grupo tiende a sentirse amenazado por los demás grupos de la organización, lo que da lugar a que se deterioren sus relaciones con esos grupos. La práctica de la habilidad de observación de lo que acontece dentro de los grupos nos permite detectar los indicios de grupos estresados.

## **ACCIONES PARA REDUCIR LA PRESION-ESTRES**

**Reducir la presión innecesaria implica acabar con las prácticas que crean presión sobre las personas y que nada les ayuda a desempeñar las tareas y los puestos clave que tienen asignados. Todas las prácticas organizacionales que son inapropiadas para los trabajos que han de realizarse que hacen caso omiso de las necesidades humanas y que frustran el sentido de logro de las personas, crean una presión innecesaria sobre los miembros de la organización. En vez de llevar a las personas a un nivel de presión que le resulte más apropiado para lograr el mejor desempeño, este tipo de presión los vacía de la energía que poseen para hacer frente a las presiones. El desequilibrio resultante entre lo que se les exige y su capacidad de cumplimiento da por resultado el estrés y obliga a acudir a las habilidades de ayuda que a continuación desarrollaremos. Siempre va a haber presión: su papel consiste en asegurar de que sea un tipo que funcione a favor de la organización y no en su contra.**

**Por todo lo anterior y una vez identificados algunos de los síntomas que indican que la presencia de estrés excesivo puede ya estar afectando a una persona en el trabajo como una irritabilidad que no es característica, nerviosidad u hostilidad, quejas de enfermedades espontáneas, así como cualquier desviación de los patrones acostumbrados de comportamiento, cuando se reconocen estos síntomas es el momento de tomar una adecuada acción para mantener el nivel de salud deseado. Entre las guías organizacionales que pueden seguirse para enfrentar el estrés maximizando sus beneficios y minimizando sus efectos destructivos están las siguientes:**

**1. Control de la situación. Evitar fechas límites no realistas. Se debe orientar al personal a que se desempeñe de la mejor manera, pero conociendo y aceptando sus limitaciones. Una sola persona no puede ser todo para todos. Se debe aprender a identificar y a limitar su exposición a estresantes que desatan una respuesta poderosa de estrés dentro de cada uno de los individuos.**

**2. Usar técnicas de administración por tiempo.** Se debe evitar la trampa de que un solo individuo trate de hacer demasiadas cosas a la vez, y después fracasar en sus intentos por lograr algo, en caso de lograr algo. El grupo debe fijar metas realistas, planear y manejar las actividades del día de conformidad con el tiempo disponible. Debe existir también un eficaz comportamiento de supervisión, este puede tener éxito o, al menos minimizar fuentes de estrés. Un buen administrador apoya el establecimiento de un clima de confianza y respeto, pero también aclara las metas y las instrucciones adecuadas para el trabajo, y así alivia la incertidumbre y la confusión en las expectativas del desempeño.

**3. Establecer un ritmo de trabajo diario.** Es necesario hacer una planeación diaria sobre una base flexible. Es inadecuado tratar de ejecutar dos cosas o más a la vez. Se debe combatir la prisa improductiva forzando a restringir las labores.

Así mismo se torna necesario pensar antes de reaccionar a situaciones o personas negativas. Planear la producción día a día y no a cada momento.

**4. Fortalecer un ambiente de sinceridad en la empresa.** Se debe crear un clima de confianza en el cual las personas puedan expresar sus sentimientos, temores, frustraciones y fuentes de estrés con aquellos para quienes son importantes.

**5. Promoción de actividades recreativas y deportivas grupales.** Estimulando actividades extralaborales en donde se cuente con la participación de los empleados y familiares de éstos.

## METODOLOGIA

### PROBLEMA

**¿Qué influencia tiene el clima laboral sobre el índice de productividad dentro de la pequeña empresa del ramo textil en la zona de Iztapalapa?**

### SUBPROBLEMA

**¿Qué influencia tiene la presión en el trabajo sobre el índice de productividad de la empresa Creaciones Herr's?**

### HIPOTESIS

- 1. Si creaciones Herr's, empresa del ramo textil ejerce un grado de presión en extremo alto o bajo sobre su personal, el índice de productividad decrementará.**
- 2. Si los empleados de Creaciones Herr's canalizan el grado de presión laboral que se ejerce sobre ellos, incrementarán sus habilidades y su capacidad productiva.**

### DISEÑO

Para poder realizar este estudio se utilizó el tipo de investigación denominada *ex pos facto*.

"La investigación *ex pos facto* es una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre la relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kerhninger, Fred N. "Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología", Interamericana, pág.268.

**Se empleó este método de investigación porque las características dentro de la empresa que ocupa nuestro estudio son una realidad que ya está dada, como lo es su clima laboral.**

**Además este tipo de investigación nos permite probar hipótesis alternativas como lo son:**

**La presión que pudiera ejercer la empresa con sus empleados o la posibilidad de que los empleados canalicen la presión a favor de la productividad.**

### **ESCENARIO**

**Creaciones Herr's es una empresa dedicada a la confección de ropa deportiva , cuyo giro se ubica en el ramo textil. Se ha clasificado como pequeña debido al número de trabajadores (menor de 100) que en ella laboran. Se encuentra en la calle de Marmolejos No. 62, Colonia Cerro de la Estrella, Delegación Iztapalapa.**

**La empresa se encuentra bajo la dirección de los señores: Alberto Herranz Martín (Gerente General) y Domingo Moreno (Gerente Administrativo).**

**La organización en lo que respecta al proceso productivo se encuentra dividida en tres áreas principales: corte, costura y almacén.**

**Las condiciones de trabajo en general son adecuadas, debido al tamaño de la empresa pues esto permite la interacción constante entre directivos y subordinados.**

### **SUJETOS**

**La entrevista se aplicó a un total de 30 personas dentro de la empresa Creaciones Herr's, pudiéndose observar que las edades entre las que se encuentra dicho personal oscila entre los 17 y los 51 años de edad, del cual 26 son del sexo femenino y los 4 sujetos restantes pertenecen al sexo masculino.**

**Dentro de su personal se encuentran 5 supervisores, mismos que fueron entrevistados, los cuales cuentan con estudios que van desde la primaria hasta carrera técnica en corte y confección, y sus edades fluctúan entre 30 y 40 años.**

**Las categorías de trabajadores se encuentran divididas en tres: corte, costura y almacén; predominando en todas ellas el sexo femenino debido a que son actividades que se consideran propias de las mujeres y tomando en cuenta sus habilidades, son a ellas a las que se les asigna trabajos manuales detallados y finos.**

#### **DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES: CLIMA LABORAL, PRODUCTIVIDAD Y SUBESCALA PRESION.**

##### **VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA LABORAL**

**En primer lugar es necesario definir la variable independiente clima laboral:**

**"El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y esta íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes."<sup>2</sup>**

**Esta variable independiente fue evaluada por el instrumento WES (escala diseñada para medir el clima laboral).**

**Dentro de los 90 reactivos que contiene el WES enfocamos nuestra atención a la presión en el trabajo, misma que esta contenida en las preguntas 6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76 y 86.**

**El resto de las preguntas están agrupadas de manera similar y sirven para medir: el compromiso, la cohesión con los compañeros, el apoyo del supervisor, la autonomía, la orientación hacia la tarea, la claridad, el control, la innovación y el ambiente físico, los que prevalecen dentro de la empresa y afectan directamente a la variable dependiente (Productividad).**

---

<sup>2</sup>Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos." Mc Graw Hill, México 1990, pág.74.



### **- VARIABLE DEPENDIENTE PRODUCTIVIDAD**

En segundo lugar definiremos a la productividad.

"La productividad es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios esto es, la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos.<sup>3</sup>

Esta variable tiene un sencillo factor de medición y es la resultante de dividir el total de producción entre las horas hombre de insumo; respaldándose en una mezcla de datos estimados y reales.

### **- VARIABLE INDEPENDIENTE PRESION**

Por último definiremos operacionalmente la variable PRESION EN EL TRABAJO, misma que se encuentra como una subescala del WES.

"La presión en el trabajo es el grado en el que la presión de trabajo, el tiempo y la urgencia dominan el trabajo diario."<sup>4</sup>

## **INSTRUMENTOS**

Para poder llevar a cabo la presente investigación, se utilizó la Escala de Ambiente Laboral *Work Environment Scale (WES)*.

Esta escala la hicieron Paul M. Insel y Rudolf H. Moos de la universidad de Palo Alto California. Dicha escala mide el medio ambiente social de diferentes tipos de escenarios laborales, está integrada por 90 reactivos que agrupan 10 subescalas: compromiso, cohesión con los compañeros, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico.

Estas subescalas nos permiten conocer a los individuos en su personalidad y su opinión sobre el lugar de trabajo, en el cual permanecen gran parte de su tiempo, lo que les permite formarse una visión más precisa de su entorno laboral.

---

<sup>3</sup>Dubin, Robert. "Las relaciones humanas en la administración." CECSA. México 1982. pag.581.

<sup>4</sup>Insel, P. y Moos R.H. "The social climate scales a user's guide" Consulting psychologists press, Inc. Palo Alto California 1987, pág.2.

**Dentro de estos grupos de trabajo cada una de las personas tiene una percepción diferente de la realidad, misma que nos ayuda a conformar un concepto general que afecta a todos por igual.**

## SUBESCALAS DEL WES Y DESCRIPCION DE LAS DIMENSIONES

	<b>DIMENSION DE RELACIONES</b>
<b>1.-Compromiso</b>	El grado en que los empleados están interesados y comprometidos con sus empleos.
<b>2.-Cohesión</b>	El grado en que los empleados son amigables y se apoyan entre sí.
<b>3.-Apoyo del supervisor</b>	El grado en que el supervisor es apoyo para los empleados y anima a los empleados a apoyarse unos a otros.
	<b>DIMENSION DE CRECIMIENTO PERSONAL</b>
<b>4.-Autonomía</b>	El grado en que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
<b>5.-Orientación a la tarea</b>	El grado de énfasis sobre una buena planeación, eficiencia y dominio del ambiente de trabajo.
<b>6.-Presión en el trabajo</b>	El grado en que la presión de trabajo, el tiempo y la urgencia dominan el trabajo diario.
	<b>DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA</b>
<b>7.-Claridad</b>	El grado en que los empleados saben que esperar en su rutina diaria y como las reglas y políticas son comunicadas en forma explícita.
<b>8.-Control</b>	El grado en que los supervisores usan las reglas y presiones para tener a sus empleados bajo control.
<b>9.-Innovación</b>	El grado de énfasis sobre la variedad, el cambio y nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
<b>10.-Confort físico</b>	El grado en el que el espacio físico contribuye a hacer placentero el ambiente de trabajo. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Insel, P. y Moss, R. "The social climate scales. A user's guide". Consulting psychologists press, Inc. Palo Alto California 1987, pág. 2.

## PROCEDIMIENTO

Iniciamos nuestra investigación con una visita a la empresa Creaciones Herr's lo que consideramos le daba mayor seriedad a nuestro estudio. En esa primera visita se concertó una cita con el Gerente Administrativo; Sr. Domingo Moreno, misma que dos días después nos fue concedida, permitiendo el acceso y poniendo amablemente a nuestra disposición la empresa para la aplicación de los cuestionarios.

Se llegó al acuerdo de trabajar diariamente en un horario de las 15:00 a las 17:00 hrs. aplicando directamente los cuestionarios a cada uno de los empleados, debido a que en las áreas de producción es siempre indispensable la presencia de la totalidad de los trabajadores y encuestar a solo una persona a la vez, implicaba la menor pérdida de tiempo posible.

La aplicación de los cuestionarios se realizó en un ambiente cordial, en dos oficinas asignadas provisionalmente a las cuales el Gerente Administrativo enviaba a las personas que se encuestaron de la manera siguiente:

- a) Tratamos de propiciar en todo momento un clima de confianza y respeto.
- b) Aplicando los cuestionarios de manera individual, leyéndoles cada una de las preguntas y escribiendo nosotros mismos la respuesta verbal dada por el empleado.
- c) Resolviendo sus dudas directamente, para facilitar que externarán sus inquietudes con mayor seguridad, que cuando existen otros individuos que los están escuchando.

Por otra parte es de suma importancia hacer notar que dentro de los reactivos del cuestionario WES se encontraron algunos con un alto grado de dificultad en su comprensión y claridad para 23 de los 30 empleados encuestados, suponemos que esto es debido a su nivel escolar (16 de primaria y 7 de secundaria) lo que dio como resultado que el cuestionario no fuera accesible en su total comprensión.

**En todos los casos se utilizó un promedio de 40 minutos por cuestionario, esto nos llevó a 5 días hábiles discontinuos para la aplicación de los 30 cuestionarios.**

**Todo lo antes mencionado se realizó en un orden absoluto.**

# **RESULTADOS**

**PROMEDIO GENERAL POR SUBESCALA EN LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL CREACIONES HERR'S  
SUBESCALAS TOTALES**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
SUJETO 1	7	7	9	6	8	2	8	5	7	5
SUJETO 2	6	7	8	4	8	7	7	6	8	9
SUJETO 3	4	2	1	2	4	7	1	6	0	6
SUJETO 4	6	3	5	6	7	4	8	4	1	4
SUJETO 5	8	9	9	8	7	1	7	5	4	8
SUJETO 6	3	6	4	6	8	5	6	6	4	3
SUJETO 7	6	6	7	5	5	1	7	4	2	9
SUJETO 8	5	4	4	1	5	3	9	7	3	5
SUJETO 9	4	1	1	5	6	4	3	6	2	5
SUJETO 10	6	5	3	2	7	3	7	5	4	5
SUJETO 11	3	7	5	6	3	3	5	5	5	3
SUJETO 12	3	2	1	4	7	6	3	7	3	4
SUJETO 13	2	5	3	2	8	6	7	8	0	4
SUJETO 14	4	3	1	3	7	4	7	6	2	8
SUJETO 15	7	5	4	6	8	4	6	4	2	6
SUJETO 16	7	6	7	7	6	7	5	4	7	4
SUJETO 17	8	7	6	6	6	6	6	7	7	7
SUJETO 18	6	6	6	3	6	2	8	6	5	7
SUJETO 19	7	3	8	7	6	2	8	6	6	6
SUJETO 20	6	6	4	3	8	7	7	6	3	7
SUJETO 21	6	5	3	5	7	4	8	7	5	6
SUJETO 22	2	0	2	3	4	4	6	7	0	2
SUJETO 23	2	6	4	2	5	2	6	7	5	5
SUJETO 24	8	7	5	2	5	6	7	6	3	4
SUJETO 25	3	3	3	1	7	5	5	7	4	2
SUJETO 26	7	4	6	5	8	5	6	6	4	8
SUJETO 27	1	1	0	2	5	7	3	5	2	2
SUJETO 28	5	4	2	4	8	4	5	7	1	4
SUJETO 29	5	6	6	4	6	2	9	5	6	8
SUJETO 30	8	5	3	4	3	7	6	3	4	3
PROMEDIO	5.7	5.2	4.8	4.5	6.9	4.8	6.8	5.8	4	6

S1 = SUBESCALA 1 COMPROMISO  
 S2 = SUBESCALA 2 COHESION CON LOS COMPAÑEROS  
 S3 = SUBESCALA 3 APOYO DEL SUPERVISOR  
 S4 = SUBESCALA 4 AUTONOMIA  
 S5 = SUBESCALA 5 ORIENTACION A LA TAREA

S6 = SUBESCALA 6 PRESION EN EL TRABAJO  
 S7 = SUBESCALA 7 CLARIDAD  
 S8 = SUBESCALA 8 CONTROL  
 S9 = SUBESCALA 9 INNOVACION  
 S10 = SUBESCALA 10 AMBIENTE FISICO

**PROMEDIO DE SUBESCALA A SUPERVISORES**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
<b>SUPERVISOR 1</b>	7	7	9	6	8	2	8	5	7	5
<b>SUPERVISOR 2</b>	6	7	8	4	8	7	7	6	8	9
<b>SUPERVISOR 3</b>	4	2	1	2	4	7	1	6	0	6
<b>SUPERVISOR 4</b>	6	3	5	6	7	4	8	4	1	4
<b>SUPERVISOR 5</b>	8	9	9	8	7	1	7	5	4	8
<b>TOTALES</b>	31	28	32	26	34	21	31	26	20	32
<b>PROMEDIO</b>	6.2	5.8	6.4	5.2	6.8	4.2	6.2	5.2	4.0	6.4

**DATOS DEMOGRAFICOS DE SUPERVISORES**

	SEXO	EDAD	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD
<b>SUPERVISOR 1</b>	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	6-10
<b>SUPERVISOR 2</b>	F	36-45	CASADO	TECNICA	11-más
<b>SUPERVISOR 3</b>	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	2-5
<b>SUPERVISOR 4</b>	F	26-35	SOLTERO	TECNICA	2-5
<b>SUPERVISOR 5</b>	M	26-35	CASADO	SECUNDARIA	11-más



## CONCENTRADO GENERAL DE DATOS DEMOGRAFICOS

SEXO	EDAD	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD
MASCULINO/4	16a25/5 26a35/9	CASADO/13 SOLTERO/11	PRIMARIA/16 SECUNDARIA/7 PREPARATORIA/2	0a1/3 2a5/15 6a10/5
FEMENINO/26	36a45/10 46ómás/6	OTRO/6	TECNICA/5	11ómás/7

## CONCENTRADO GENERAL PROMEDIO POR SUBESCALA

SUB ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALES	155	141	130	124	188	130	186	159	109	162
PROMEDIO	5.7	5.2	4.8	4.5	6.9	4.8	6.8	5.8	4.0	6.0

- SUBESCALA No. 1 COMPROMISO  
 SUBESCALA No. 2 COHESION CON LOS COMPAÑEROS  
 SUBESCALA No. 3 APOYO DEL SUPERVISOR  
 SUBESCALA No. 4 AUTONOMIA  
 SUBESCALA No. 5 ORIENTACION A LA TAREA  
 SUBESCALA No. 6 PRESION EN EL TRABAJO  
 SUBESCALA No. 7 CLARIDAD  
 SUBESCALA No. 8 CONTROL  
 SUBESCALA No. 9 INNOVACION  
 SUBESCALA No. 10 AMBIENTE FISICO

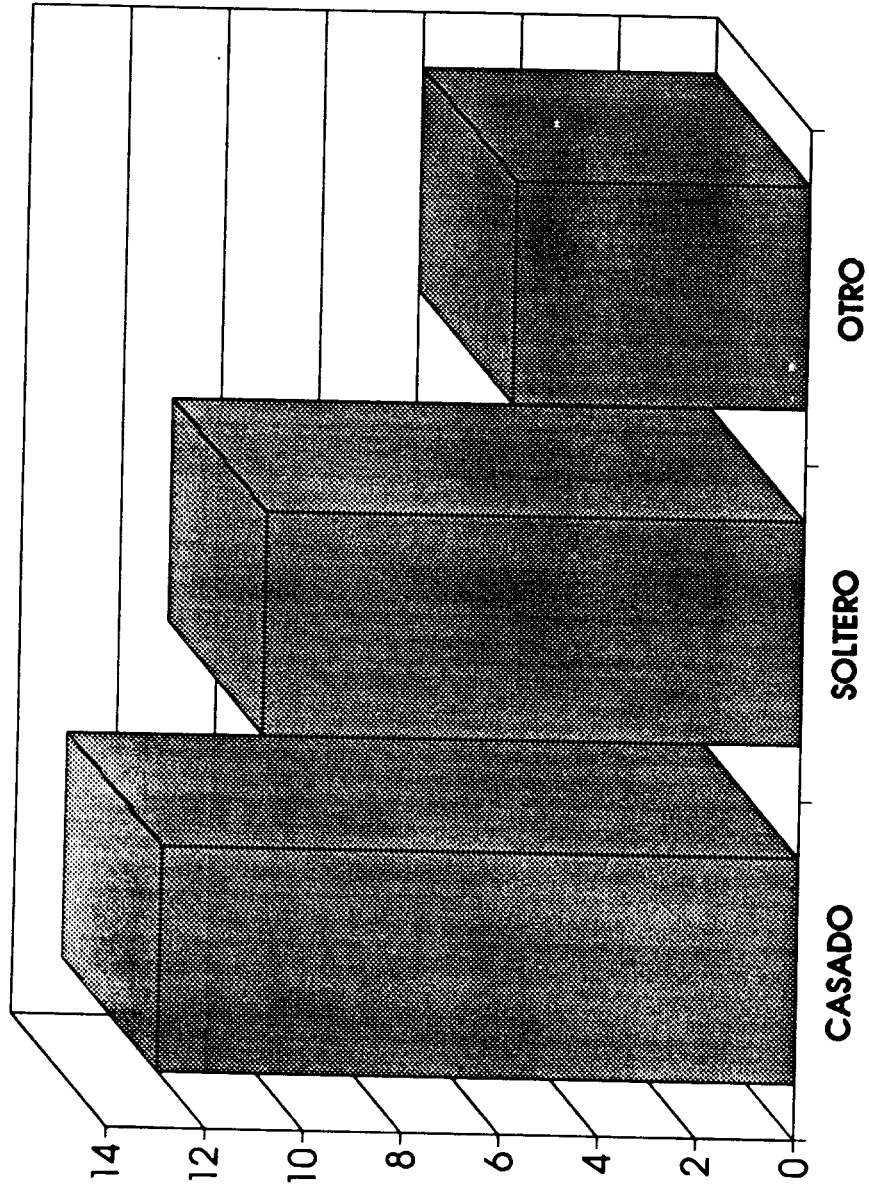
## PROMEDIO DE SUBESCALA A OPERARIOS

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
SUJETO 6	3	6	4	6	8	5	6	6	4	3
SUJETO 7	6	6	7	5	5	1	7	4	2	9
SUJETO 8	5	4	4	1	5	3	9	7	3	5
SUJETO 9	4	1	1	5	6	4	3	6	2	5
SUJETO 10	6	5	3	2	7	3	7	5	4	5
SUJETO 11	3	7	5	6	3	3	5	5	5	3
SUJETO 12	3	2	1	4	7	6	3	7	3	4
SUJETO 13	2	5	3	2	8	6	7	8	0	4
SUJETO 14	4	3	1	3	7	4	7	6	2	8
SUJETO 15	7	5	4	6	8	4	6	4	2	6
SUJETO 16	7	6	7	7	6	7	5	4	7	4
SUJETO 17	8	7	6	6	6	6	6	7	7	7
SUJETO 18	6	6	6	3	6	2	8	6	5	7
SUJETO 19	7	3	8	7	6	2	8	6	6	6
SUJETO 20	6	6	4	3	8	7	7	6	3	7
SUJETO 21	6	5	3	5	7	4	8	7	5	6
SUJETO 22	2	0	2	3	4	4	6	7	0	2
SUJETO 23	2	6	4	2	5	2	6	7	5	5
SUJETO 24	8	7	5	2	5	6	7	6	3	4
SUJETO 25	3	3	3	1	7	5	5	7	4	2
SUJETO 26	7	4	6	5	8	5	6	6	4	8
SUJETO 27	1	1	0	2	5	7	3	5	2	2
SUJETO 28	5	4	2	4	8	4	5	7	1	4
SUJETO 29	5	6	6	4	6	2	9	5	6	8
SUJETO 30	8	5	3	4	3	7	6	3	4	3
TOTALES	4.9	4.5	3.9	3.9	6.1	4.3	6.2	5.8	3.5	5.2

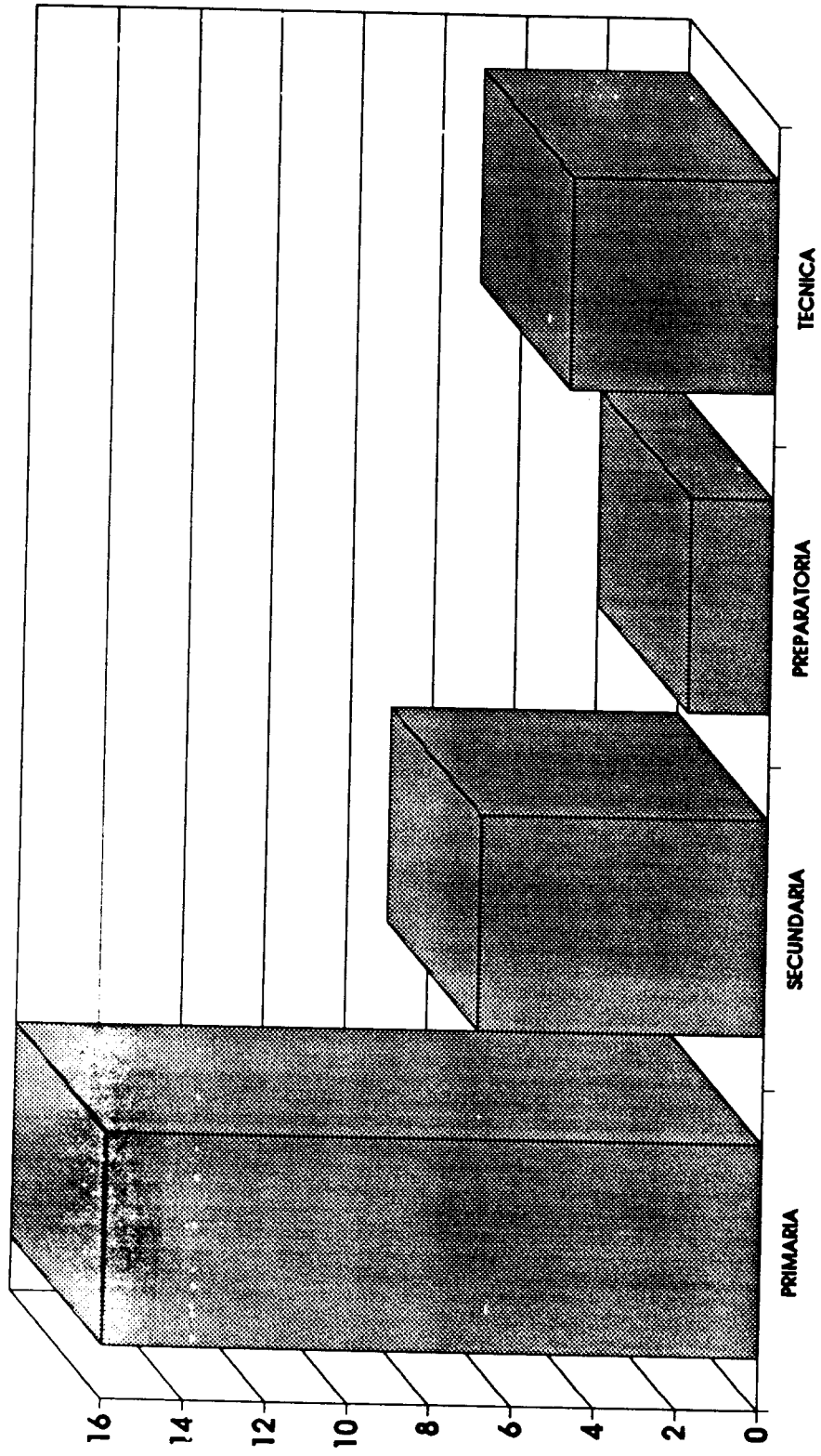
## DATOS DEMOGRAFICOS OPERARIOS

	SEXO	EDAD	EDO.CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD
SUJETO 6	F	16-25	SOLTERO	PREPARATORIA	2-5
SUJETO 7	F	46-más	SOLTERO	PRIMARIA	11-más
SUJETO 8	M	16-25	SOLTERO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 9	F	36-45	OTRO	PRIMARIA	6-10
SUJETO 10	M	26-35	CASADO	PREPARATORIA	11-más
SUJETO 11	M	16-25	OTRO	SECUNDARIA	2-5
SUJETO 12	F	46-más	CASADO	PRIMARIA	6-10
SUJETO 13	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	0-1
SUJETO 14	F	36-45	OTRO	PRIMARIA	0-1
SUJETO 15	F	26-35	CASADO	SECUNDARIA	6-10
SUJETO 16	F	16-25	SOLTERO	SECUNDARIA	0-1
SUJETO 17	F	36-45	SOLTERO	TECNICA	2-5
SUJETO 18	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 19	F	26-35	OTRO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 20	F	45-más	SOLTERO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 21	F	26-35	OTRO	SECUNDARIA	2-5
SUJETO 22	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 23	F	26-35	CASADO	PRIMARIA	6-10
SUJETO 24	F	36-45	CASADO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 25	F	26-35	CASADO	TECNICA	2-5
SUJETO 26	F	26-35	SOLTERO	TECNICA	11-más
SUJETO 27	F	46-más	SOLTERO	SECUNDARIA	11-más
SUJETO 28	F	46-más	OTRO	PRIMARIA	2-5
SUJETO 29	F	46-más	SOLTERO	PRIMARIA	11-más
SUJETO 30	F	16-25	SOLTERO	SECUNDARIA	2-5

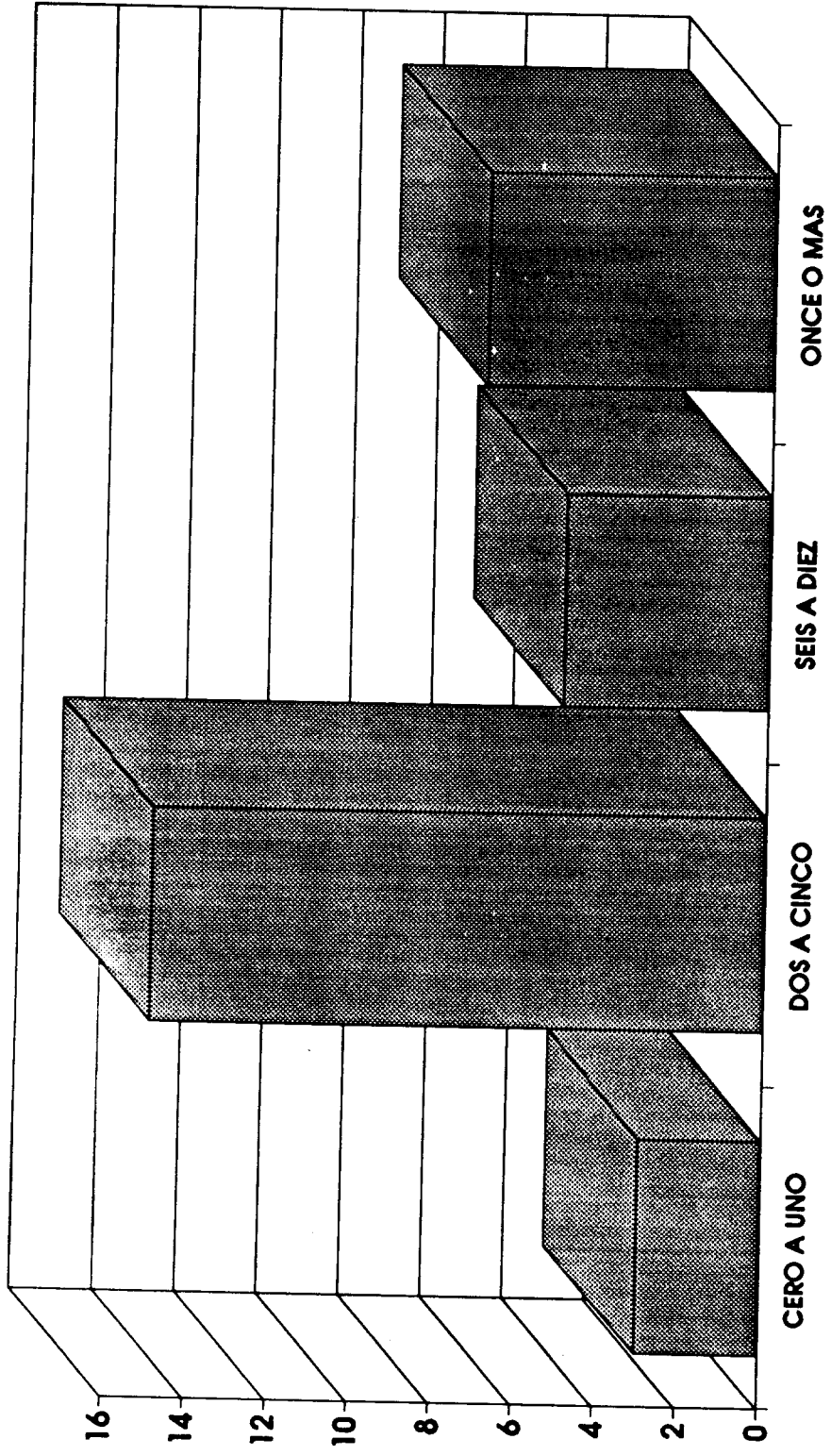
**ESTADO CIVIL EN CREACIONES HERR'S**



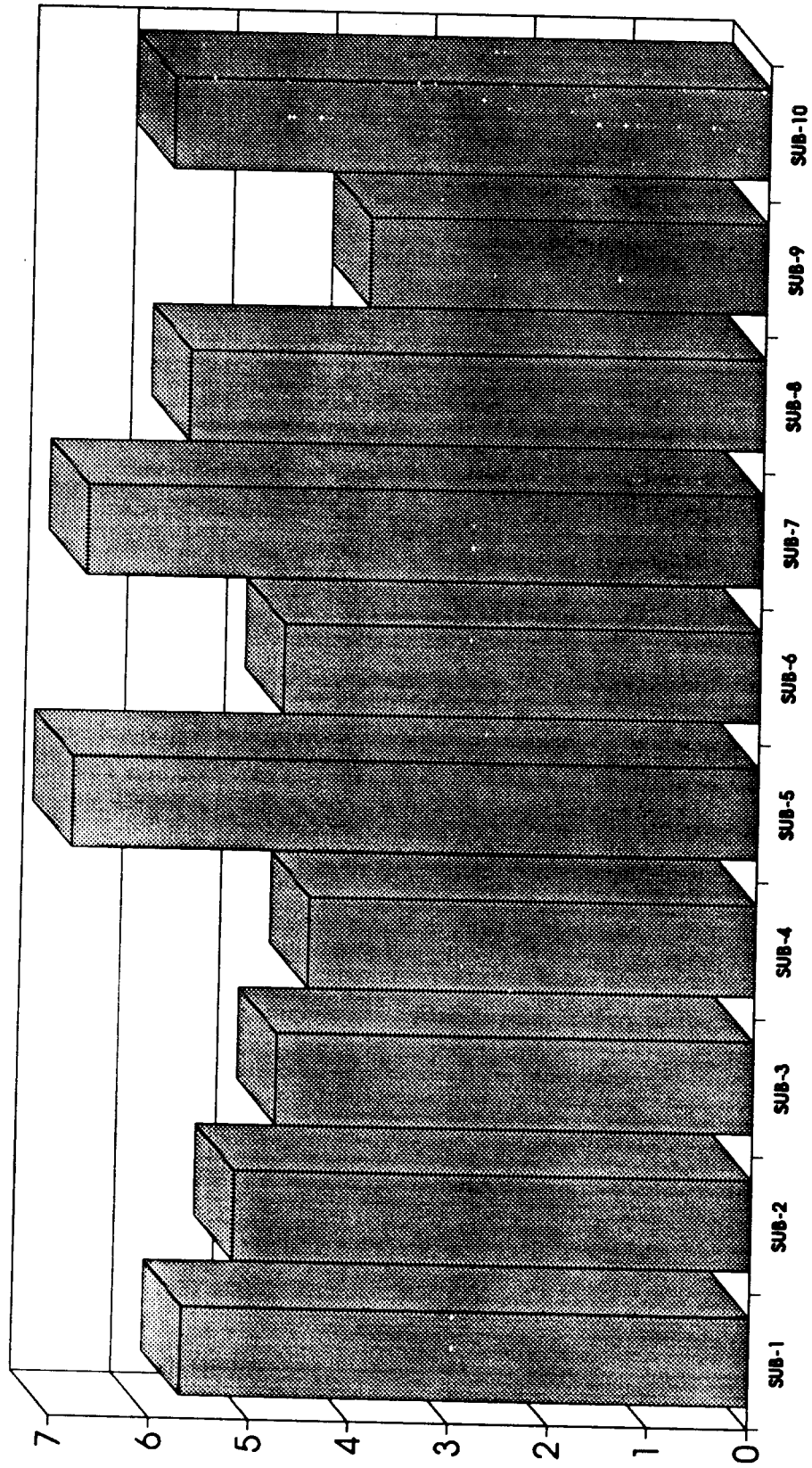
# DIVISION ESCOLARIDAD EN CREACIONES HERR'S



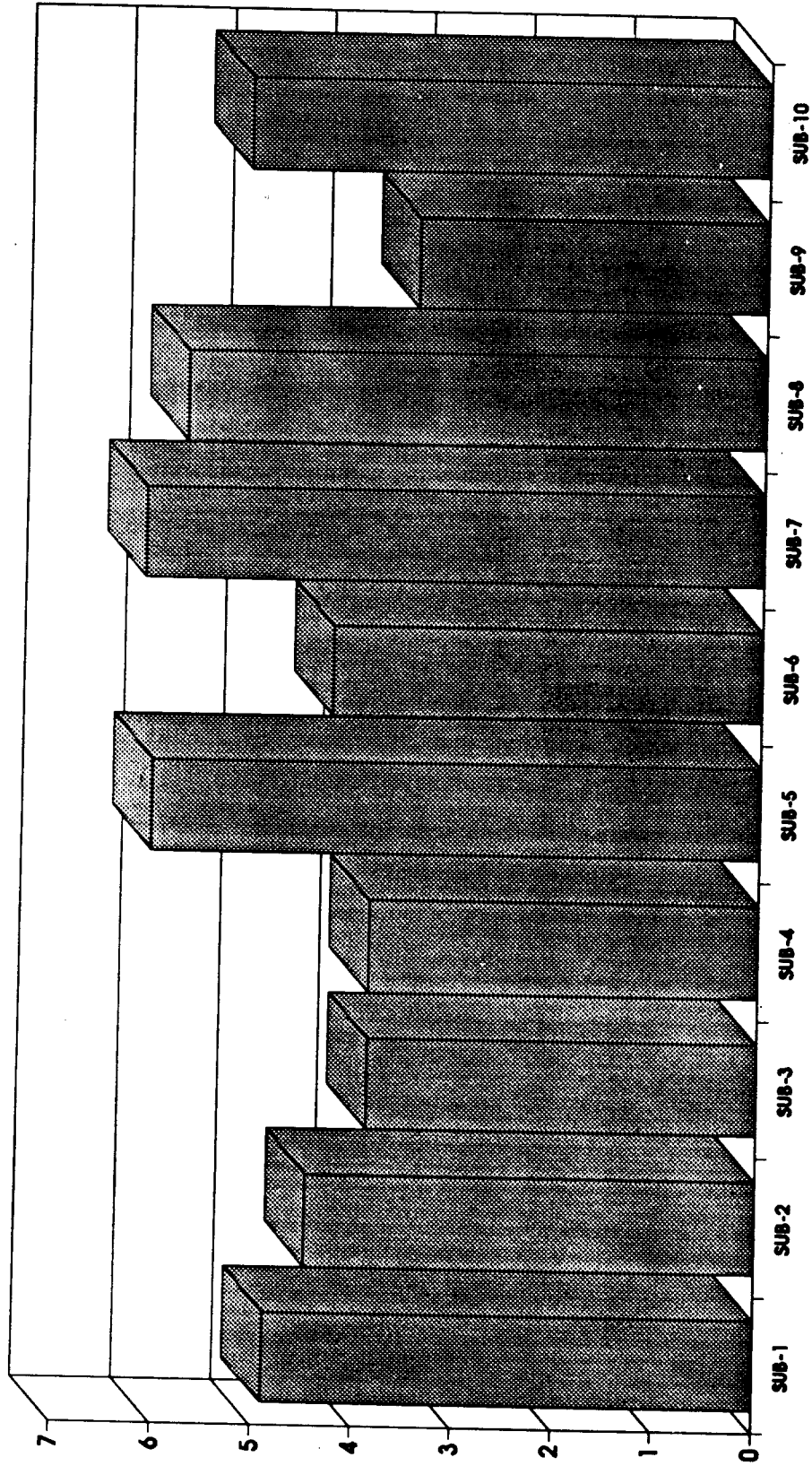
**ANTIGÜEDAD EN CREACIONES HERR'S**



CLIMA LABORAL CONCENTRADO TOTAL PROMEDIO POR SUBESCALA EN CREACIONES HERRYS

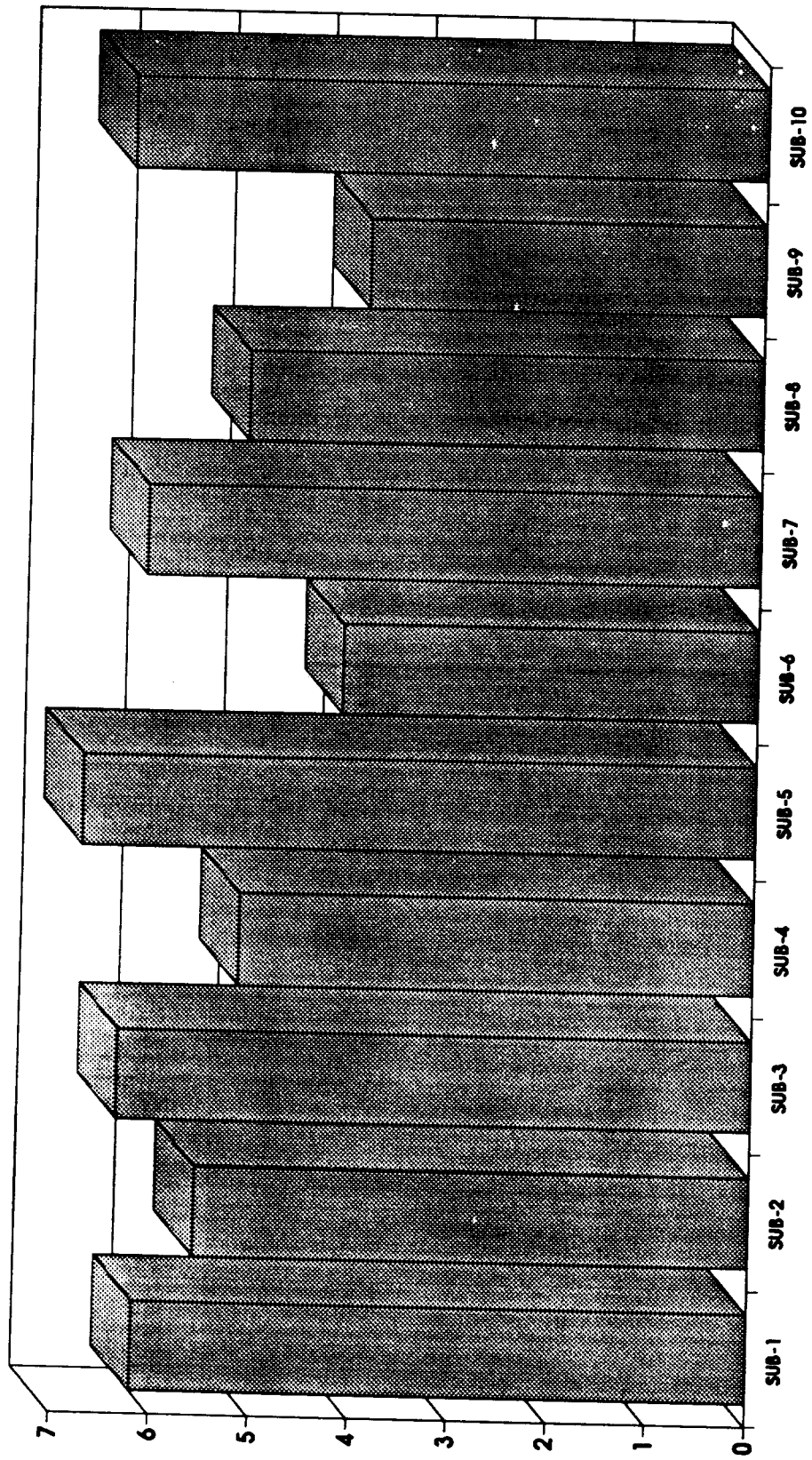


PROMEDIO DE SUBESCALAS POR OPERARIOS EN CREACIONES HERRYS

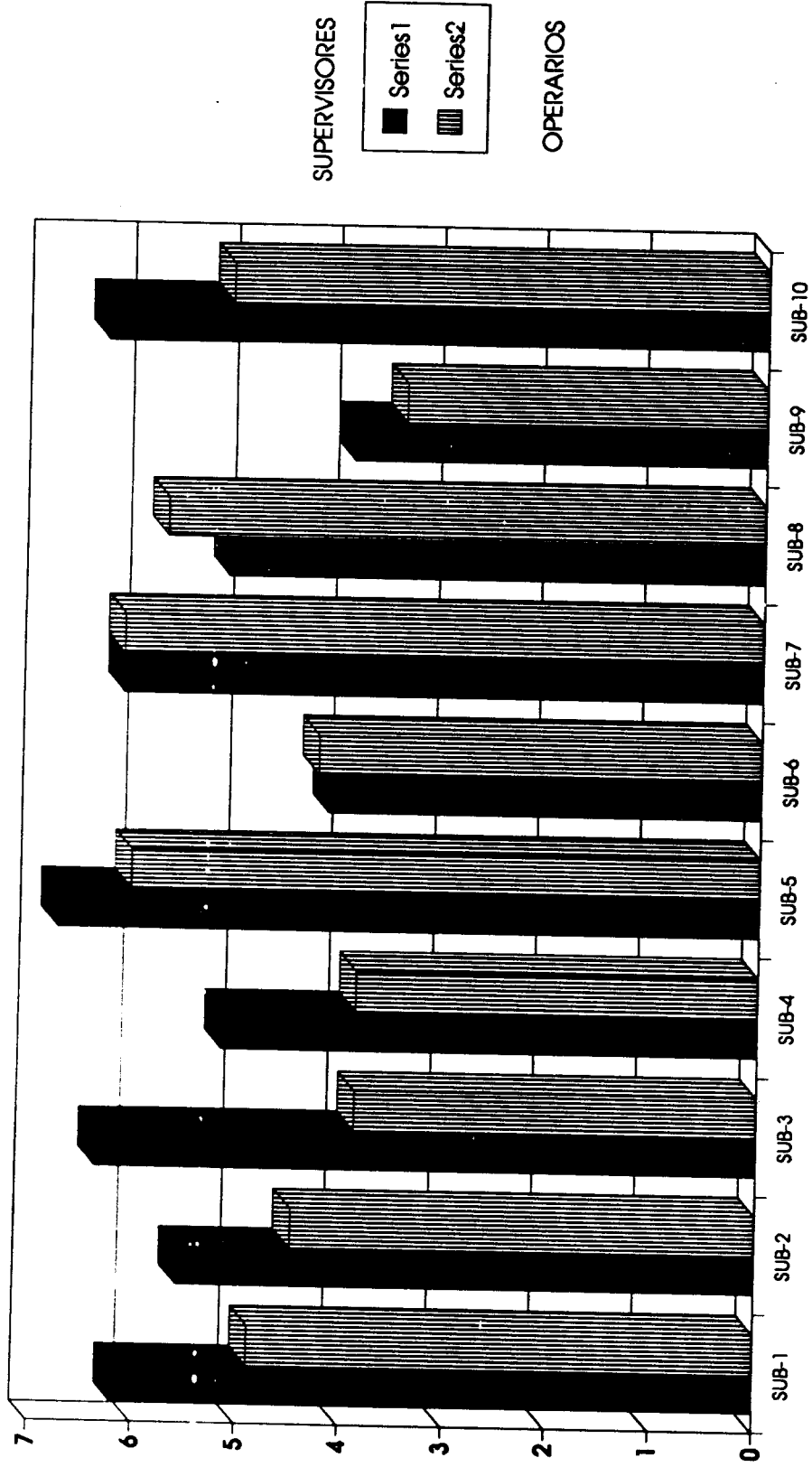




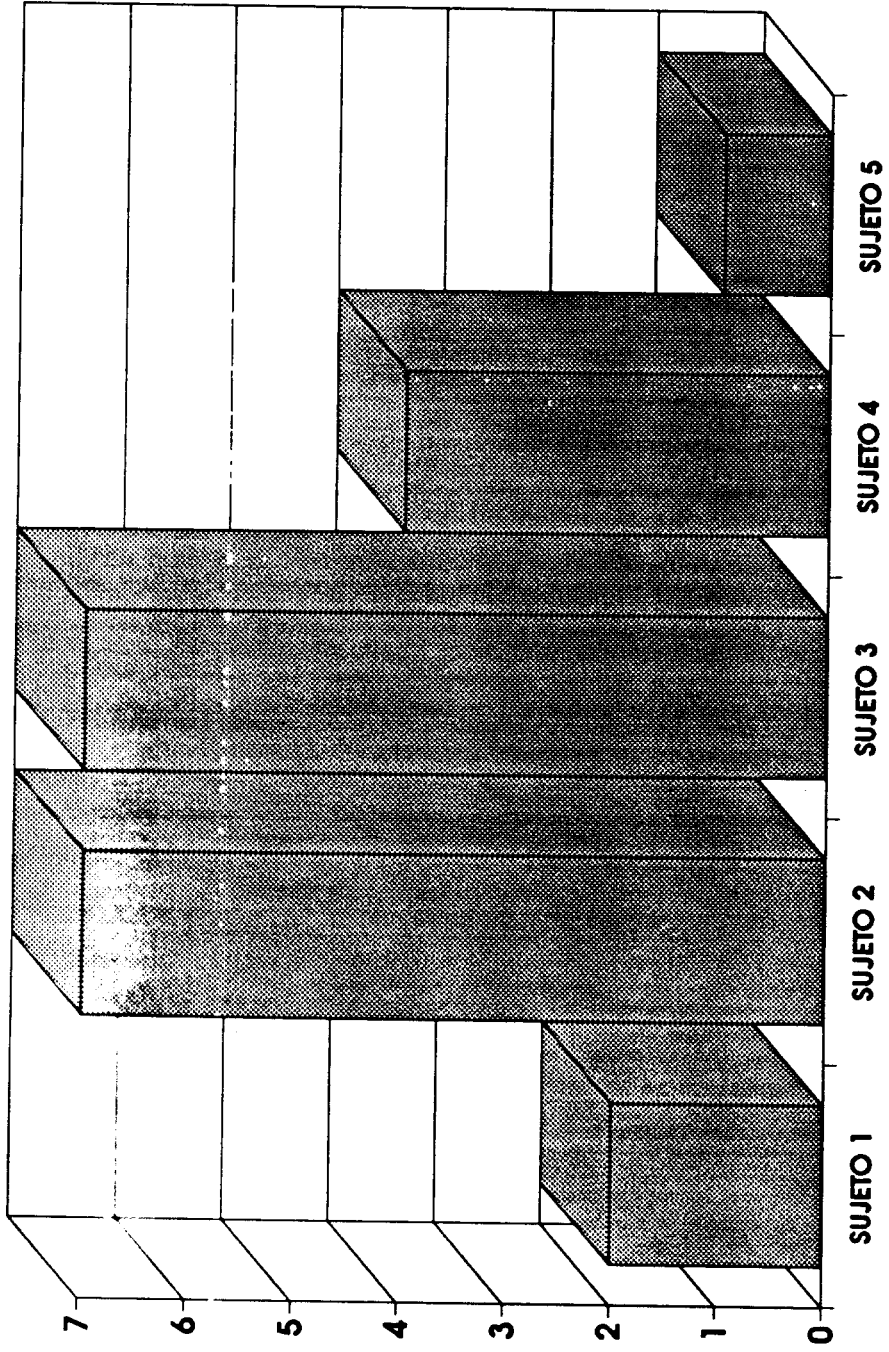
PROMEDIO SUBESCALAS POR SUPERVISOR EN CREACIONES HERRYS



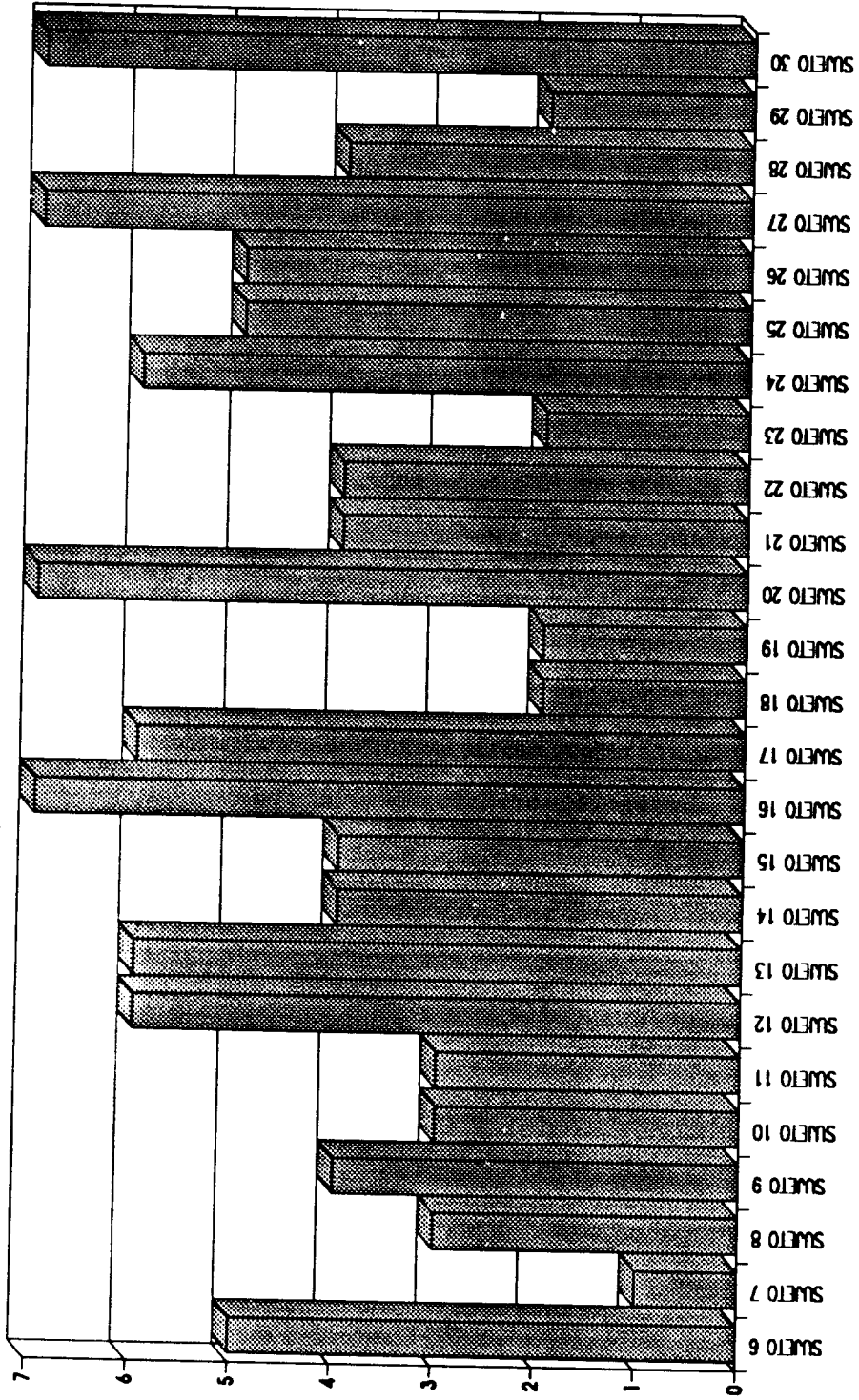
PROMEDIO SUPERVISOR VS OPERARIOS EN CREACIONES HERR'S



PROMEDIO SUBESCALA PRESION POR SUPERVISOR EN CREACIONES HERRYS



PROMEDIO SUBESCALA PRESION POR OPERARIO EN CREACIONES HERRYS



### **ANALISIS Y DISCUSION**

Para efectuar el análisis de nuestras tabulaciones, se promediaron los puntajes obtenidos en cada subescala. 4 subescalas se encuentran por debajo de la media y las 6 restantes están por encima de ella.

Las dos subescalas con mayor promedio resultaron ser orientación a la tarea y claridad, mientras que en el extremo inferior encontramos a la innovación.

En la dimensión de relaciones observamos que de los promedios de las 3 subescalas que la conforman, el más alto es el de compromiso esto podría deberse al giro de la empresa y a su forma de trabajar sobre pedido.

En lo que respecta a la cohesión con los compañeros tomando como base la media 5 se encuentra ligeramente arriba de ésta; lo que podría deberse al nivel de atención que requiere la tarea de corte, confección y almacenamiento, pues los operarios deben permanecer en un lugar fijo lo que limita la comunicación y la interrelación entre ellos.

Dentro de esta dimensión de relaciones la subescala apoyo del supervisor, la encontramos muy ligeramente por debajo de la media, esto podría deberse a que las personas que cubren este puesto realizan una doble función de jefe de departamento y de supervisor.

Respecto a la dimensión, desarrollo y crecimiento personal, la subescala autonomía se encuentra medio punto por debajo de la media, es posible que se deba a que esta subescala se encuentra aún más abajo que la de apoyo del supervisor y por ello los empleados no pueden tener libertad de decisiones con respecto a sus actividades.

En nuestra muestra una de las subescalas con mayor promedio resultó ser orientación a la tarea, tal vez esto se deba a que la empresa tiene que planear la entrega de sus pedidos de la forma más eficiente y puntual que le sea posible. Y es por ello que los empleados deben dominar completamente sus labores.

La presión en el trabajo se encuentra ligeramente por debajo de la media, esto podría deberse a que el grado de producción de cada uno de los trabajadores esta basado en la habilidad propia y su experiencia en el ramo textil. Y la urgencia que domina el trabajo diario, solo es perceptible en temporadas de entregas de pedido.

Por último en la dimensión de mantenimiento y cambio del sistema, se pudo observar que la subescala claridad fue la segunda más alta en su promedio, pudiendo atribuirse a que la rutina del trabajo permite conocer ampliamente el desempeño de sus actividades.

En cuanto al control, este se encuentra ligeramente arriba de la media y probablemente se deba a que el grueso del personal labora en el área de costura, misma en la que a las trabajadoras se les mide el tiempo en el que confeccionan una prenda, sin embargo no cuentan con reglas formales que midan la productividad.

En lo que se refiere a la innovación, esta fue la subescala con menor promedio en comparación con todas las demás, podría atribuirse a que los mismos métodos de trabajo se han venido utilizando desde los inicios de la

empresa y posiblemente esta situación provoque que las actividades sean en extremo rutinarias y sin cambios.

En el ambiente físico por el tipo de empresa la subescala calificó un punto arriba de la media, esto podría ser la resultante de que la empresa les proporciona en la medida de sus posibilidades todos los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo; entre los que podemos mencionar: buena iluminación, suficiente espacio y aceptables instalaciones laborales.

### **COMPARACION DE PROMEDIOS POR SUBESCALA ENTRE SUPERVISORES Y OPERARIOS**

Al hacer la comparación de los resultados entre operarios y supervisores. En 7 de las subescalas (compromiso, cohesión con los compañeros, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, innovación y ambiente físico) los supervisores obtuvieron mayor promedio en relación con los operarios. Mientras en 2 subescalas (presión en el trabajo y control) presentaron mayor promedio los operarios. Y solamente en la subescala claridad ambos obtuvieron el mismo promedio. Esto podría deberse a lo siguiente:

En todas las subescalas que hubo mayor promedio por parte de los supervisores se debe posiblemente a los puestos que desempeñan, y a la responsabilidad que en ellos recae, mientras que los operarios se dedican a prestar más atención a otras actividades propias de su tarea.

Ahora bien la subescala donde hubo mayor contraste entre uno y otro puesto fue la de apoyo del supervisor esto podría ser resultante de que el supervisor si se encuentra respaldado por sus superiores, en cambio los operarios podrían no ser animados por el supervisor a apoyarse unos a otros.

En cuanto a la innovación, tanto operarios como supervisores obtuvieron el menor promedio en esta subescala esto podría deberse al giro de la empresa lo que limita la posibilidad de la variedad, el cambio, nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

El único promedio que coincide tanto en operarios como en supervisores es el de claridad, mismo que podría deberse a que dentro de la empresa les inculcan claramente reglas, políticas y rutina de trabajo.

Una de las subescalas en donde obtuvieron mayor promedio los operarios fue la de control y esto lo podríamos atribuir a la ya mencionada toma de tiempo en la confección de las prendas deportivas.

Para finalizar esta comparación nos es muy importante hacer hincapié en la subescala presión en el trabajo; motivo de nuestro estudio. La segunda en la cual los operarios obtuvieron mayor promedio que los supervisores y misma en la que ambos se encuentran por debajo de nuestra media, aunque la diferencia no es muy significativa esto podría estar ocurriendo por que quien percibe directamente el mayor grado de presión al efectuar sus labores en las temporadas de mayores ventas es el operario.

### **CONCLUSIONES**

**Al hablar de cualquier organización es de suma importancia tomar en cuenta su clima laboral ya que es éste el que puede crear efectos significativos sobre la motivación y en consecuencia sobre el desempeño en el trabajo. Cuando la percepción del clima laboral es negativa puede afectar a la organización y principalmente el desempeño del individuo que en ella labora.**

**El buen funcionamiento dentro de la organización podría ser incrementado creando un ambiente laboral que responda a los objetivos y necesidades tanto de los individuos como los de la organización.**

**Por otra parte la calidad que tenga el clima laboral está íntimamente ligada con la forma en que los trabajadores perciben sus labores dentro de la organización, y su alto nivel de rendimiento estará reflejado en el agrado que obtengan de su labor en la empresa y su contribución a la excelencia de la compañía.**

**Una de las conclusiones a las que se pudo llegar es que el nivel de presión en el trabajo no debe ser en exceso alto por las implicaciones negativas y estresantes que produce en los empleados, ni debe ser al otro extremo bajo pues ello también recae en el libertinaje laboral, dicho esto en otras palabras todos necesitamos cierto grado de presión pero nadie necesita del estrés siendo por tanto lo más adecuado un nivel medio de presión en el trabajo.**

**También concluimos que la empresa Creaciones Herr's se encuentra en su generalidad en un nivel aceptable en su clima laboral, pues la presión en el trabajo que ejerce sobre su personal casi llega a ser intermedio del promedio general encuestado; éste a su vez se interrelaciona más estrechamente con la dimensión relaciones, donde dicha dimensión obtuvo los promedios más aceptables, por ende sabemos que existe un buen nivel de compromiso con la empresa, una cohesión con los compañeros de buena calidad y un apoyo del supervisor con vistas a alcanzar un nivel adecuado.**

### **SUGERENCIAS**

**Para mejorar el clima laboral dentro de la empresa Creaciones Herr's y hacer que éste verdaderamente pueda satisfacer las necesidades de sus miembros y al mismo tiempo canalizar su conducta motivada hacia la mejora de los índices de productividad, se hacen las siguientes propuestas:**

**1.- Consideramos otorgar recompensas al buen desempeño laboral, para permitir a los empleados sentir que controlan su situación dentro de la empresa.**

**2.- Hay que considerar mantener motivado al empleado porque en él, esta la causa y efecto de lo que se hace y lo que sucede dentro de la empresa .**

**3.- Sugerimos es necesario crear un plan de acción, metas y objetivos. Así mismo cumplirlos realmente para formalizar un parámetro productivo.**

**4.- La manera en que se controle y se presione a los empleados tiene un impacto directo en su satisfacción y motivación laboral. Es necesario por lo tanto adecuar estos dos conceptos en un nivel medio para que el trabajador disfrute más su actividad, porque con ello se consigue hacer más y dar más de sí mismos en incremento de calidad y desempeño.**

**5.- Se hace necesario aumentar el apoyo del supervisor, ya que es de vital importancia y fuente poderosa para construir buenas relaciones laborales. Cuando se ayuda a los empleados a lograr sus metas ellos se inclinarán a apoyar a la empresa también.**

**6.- Sugerimos también que es necesario darle su lugar al trabajador y concientizarlo que fue contratado para proporcionar soluciones, y no fue contratado para hacer únicamente un trabajo sino para proponer ideas y soluciones a los problemas de la empresa.**

**7.- Por último es importante mencionar que el desarrollo del clima laboral a óptimas condiciones, no será esfuerzo de esta sola investigación, más bien es un largo proceso de todo el ciclo laboral de la empresa.**



## BIBLIOGRAFIA

- ARROBA, TANYA Y JAMES, KIM. COMO MANEJAR LA PRESION EN EL TRABAJO, GUIA PARA LA SUPERACION, MC GRAW HILL, TR. ROBERTO A. HAAS GARCIA, MEXICO 1990, 253 PP.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MC GRAW HILL, TR. MARIA ISABEL FITTILPALDI DE RUIZ, MEXICO 1990, 578 PP.
- DUBIN, ROBERT. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION, CECSA, 4a.IMPR. MEXICO 1982, PAG. 501.
- FONTANA, DAVID. CONTROL DEL ESTRES. EL MANUAL MODERNO, TR.JORGE A. VELAZQUEZ ARELLANO, MEXICO 1992, 126 PP.
- INSEL, PAUL M. Y RUDOLF H. MOOS. THE SOCIAL CLIMATE SCALES A USER'S GUIDE, CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC. PALO ALTO CALIFORNIA 1987, 43 PP.
- INSEL, PAUL M. Y RUDOLF H. MOOS. WORD ENVIRONMENT SCALE.FORM, CONSULTING PSYCHOLOGIST PRESS, INC. PALO ALTO CALIFORNIA 1986,6 PP.
- KEITH, DAVIS Y NEWSTRON JOHN W. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MC GRAW HILL, 7a.ED., MEXICO 1991, PAGS. 490-500
- KERHNINGER, FRED N. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO. TECNICAS Y METODOLOGIA, INTERAMERICANA, MEXICO 1989, PAG.268.
- KOLB, DAVID A. RUBIN, IRWIN M. MCINTYRE JAMES M. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. EXPERIENCIAS, PRENTICE HALL, TR. LUISA AMELIA BRIGNARDELLO, MEXICO 1985, 268 PP.
- MOOS, RUDOLF H. WORK ENVIRONMENT SCALE. MANUAL, CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC. PALO ALTO CALIFORNIA 1987, 45 PP.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT J.G. Y OSBORN R.N. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, INTERAMERICANA, 2a. ED., MEXICO 1990, PAGS. 579-589
- WERTHER, WILLIAM B. JR. Y KEITH DAVIS. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, MC GRAW HILL, 3a.ED. TR. JOAQUIN MEJIA GOMEZ, MEXICO 1991, 395 PP.

# **A N E X O S**

## **ESCALA DE AMBIENTE LABORAL**

### **INSTRUCCIONES:**

**Después de leer cuidadosamente cada pregunta, conteste simultáneamente en la hoja de respuestas con C (cierto) o F (falso) según la situación que perciba en la empresa.**

- 1.- El trabajo es verdaderamente algo que te reta.**
- 2.- Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.**
- 3.- Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.**
- 4.- En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.**
- 5.- El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.**
- 6.- En esta empresa, hay una presión constante para trabajar.**
- 7.- Las cosas están a veces bastante desorganizadas.**
- 8.- Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos.**
- 9.- Se valora hacer las cosas de manera diferente.**
- 10.- En general, en el sitio donde se trabaja a veces se siente mucho calor.**
- 11.- No hay mucho espíritu de trabajo en grupo.**
- 12.- El ambiente social en esta empresa, es individualista.**
- 13.- Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.**
- 14.- Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieren.**
- 15.- Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.**
- 16.- Siempre parece haber urgencia en todo.**
- 17.- Las actividades están bien planeadas.**
- 18.- El personal puede usar cualquier tipo de ropa en trabajo si así lo desea.**
- 19.- Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.**
- 20.- La iluminación es extremadamente buena.**
- 21.- Mucho del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.**
- 22.- El personal se interesa por sus compañeros.**
- 23.- Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.**
- 24.- Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.**
- 25.- Raramente las cosas se dejan para mañana.**

- 26.- El personal no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
- 27.- Las reglas y los reglamentos no son claros.
- 28.- Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
- 29.- Esta empresa, apoya la puesta en práctica de nuevas ideas.
- 30.- El espacio de trabajo está muy lleno de gente.
- 31.- El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
- 32.- Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
- 33.- Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
- 34.- El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 35.- Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
- 36.- Nadie trabaja en exceso.
- 37.- Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
- 38.- Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
- 39.- La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
- 40.- Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
- 41.- El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 42.- El personal expresa francamente lo que siente.
- 43.- Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
- 44.- Los supervisores alientan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
- 45.- Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
- 46.- No hay presiones de tiempo.
- 47.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
- 48.- Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- 49.- Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 50.- A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
- 51.- Poca gente se presta como voluntario.
- 52.- Los empleados a menudo comen juntos.

- 53.- Los empleados generalmente tienen confianza para pedir aumento.
- 54.- Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
- 55.- Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
- 56.- Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- 57.- Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
- 58.- Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
- 59.- Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
- 60.- El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
- 61.- Vale la pena trabajar en esta empresa.
- 62.- Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
- 63.- Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
- 64.- Los empleados aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
- 65.- Los empleados trabajan muy duro.
- 66.- Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- 67.- Las prestaciones se les explican claramente a los empleados.
- 68.- A menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
- 69.- Las cosas tienden a permanecer iguales.
- 70.- A veces se sienten muchas corrientes de aire.
- 71.- Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
- 72.- Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
- 73.- Los empleados comentan sus problemas personales con los supervisores.
- 74.- Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
- 75.- El personal parece ser bastante ineficiente.
- 76.- Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
- 77.- Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- 78.- Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.



