

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LIC. ADMINISTRACION

✓ CLIMA ORGANIZACIONAL  
PRESION EN EL TRABAJO

✓ ALUMNAS: BOJALIL SOTO MIRIAM Y.  
GALAN ANDRADE ADRIANA  
HERNANDEZ CRUZ MARIBEL

Primavera 1994

## INDICE

	Pág.
<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	3
<i>Clima dentro de las organizaciones</i>	3
<i>La importancia del clima organizacional</i>	3
<i>Diferentes climas organizacionales</i>	8
<i>Relación del clima con otras variables</i>	11
<i>Relación clima-productividad</i>	11
<i>Relación clima-liderazgo</i>	12
<i>Evaluación del clima organizacional</i>	13
<i>PRESION EN EL TRABAJO</i>	15
<i>Definiciones sobre presión en el trabajo</i>	15
<i>Causas de la presión</i>	16
<i>Factores tensionantes en el trabajo</i>	17
<i>Presión y desempeño</i>	19
<i>Presión y personalidad</i>	22
<i>Presión y estrés en la organización</i>	24

<i>Nivel individual</i>	27
<i>Nivel grupal</i>	27
<i>Nivel organizacional</i>	28
<i>Problemas para detectar el estrés</i>	29
<b>METODOLOGIA</b>	31
<i>Problema</i>	31
<i>Hipótesis</i>	31
<i>Diseño</i>	31
<i>Escenario</i>	32
<i>Sujeto</i>	32
<i>Definición operacional de variables</i>	33
<i>    Clima laboral</i>	33
<i>    Presión</i>	33
<i>    Productividad</i>	33
<i>Instrumento</i>	34
<i>Procedimiento</i>	36
<b>RESULTADOS</b>	37
<i>Tabulación</i>	37

<i>Gráficas</i>	38
<i>Interpretación</i>	39
<i>ANALISIS</i>	43
<i>DISCUSION</i>	46
<i>CONCLUSIONES</i>	47
<i>SUGERENCIAS</i>	49
<i>APENDICE</i>	51
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	56

## INTRODUCCION

*El presente trabajo tiene como finalidad mostrar a los lectores interesados en el estudio del clima organizacional la influencia de éste sobre el desempeño de los empleados.*

*El ambiente laboral se compone de varios aspectos que interactúan entre sí y que conforman un determinado patrón de conducta que será único en cada organización, pues éste puede decirse que representa la personalidad de la misma. Así como un médico diagnostica una enfermedad, también es posible detectar fallas en cualquier sistema productivo a través de instrumentos adecuados creados para este fin. El trabajo del administrador consistirá en escoger el idóneo para sus necesidades y así poder dar posibles soluciones al problema o problemas encontrados.*

*En esta investigación el instrumento utilizado es el Work Environment Scale (WES), diseñado por Moos e Insel de la Universidad de Palo Alto California, el cual valora a la organización por medio de diez subescalas, agrupadas en tres dimensiones. Para efectos de este estudio se profundizó en la influencia de la presión en el trabajo y la relación que ésta guarda con los otros componentes estudiados en el instrumento y que conforman el clima.*

*El WES se aplicó en la fábrica de dulces y chocolates "La Giralda S.A.", tomando una muestra de 30 operarios y un supervisor. Se consideraron algunos datos demográficos tales como edad, sexo, estado civil, escolaridad y antigüedad en el empleo para establecer si estos factores guardan alguna relación con la percepción que se tiene del ambiente organizacional.*

*Es importante conocer cómo se percibe la presión dentro de un ambiente de trabajo para saber si ésta, al presentarse en cantidades inadecuadas, ocasiona conflictos al interior que desemboquen en aspectos negativos con repercusiones en el óptimo desempeño de la empresa y que pueden llevarla a la ineficiencia y consecuentemente a su posible desaparición. Es por esto de fundamental importancia encontrar el nivel en el cual la tensión generada en el trabajo se*

*traduzca en resultados positivos para la organización y, por ende, para los empleados. Encontrar este punto no es sencillo pues cada persona soporta diferente nivel de presión y éste no siempre es cuantificable fácilmente, por lo que es vital encontrarse alertas a las posibles advertencias de inadecuados niveles de presión para poder así tomar las medidas pertinentes en el momento indicado.*

*Al obtener los resultados de la investigación será posible conocer si el nivel de presión en La Giralda es el óptimo, o en su defecto, cuál es la tendencia que muestra y en caso de ser necesario sugerir posibles soluciones que los mantenga o los acerque a dicho nivel.*

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### CLIMA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

*El factor humano dentro de una organización debe desempeñarse efectiva y eficientemente, además debe poder satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Para ello es necesario que al interior de la misma se den las condiciones que generen un clima organizacional propicio para el mejor desarrollo del potencial humano.*

*El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. Este, puede decirse que es como la personalidad de una empresa y distingue a las organizaciones e influye en la conducta de los trabajadores. Por lo tanto, la dirección debe esforzarse por crear el tipo de clima más adecuado para que, al mismo tiempo que se alcancen los objetivos de la organización se satisfagan también las necesidades psicológicas y sociales del personal.*

*La figura 1 muestra la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.*

*La manera como los trabajadores observan lo que sucede en su entorno y la interpretación que hacen de la realidad, es de suma importancia. Las características personales, experiencias, expectativas, comportamientos y valores de los trabajadores, sirven como un tamizado por medio del cual se analizan e interpretan los diferentes factores que conforman el ambiente total de la organización y el comportamiento de los otros individuos; todo lo cual constituye*

la percepción<sup>1</sup> del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos confirman las percepciones de los empleados acerca de éste. Por ejemplo, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la resistencia a la presión, etc. sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Es decir, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

---

<sup>1</sup> La percepción la define Davis como la visión del mundo que tiene un individuo. Las personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación.

Al ser la percepción individual podemos encontrarnos con dos o más puntos de vista de una misma situación.

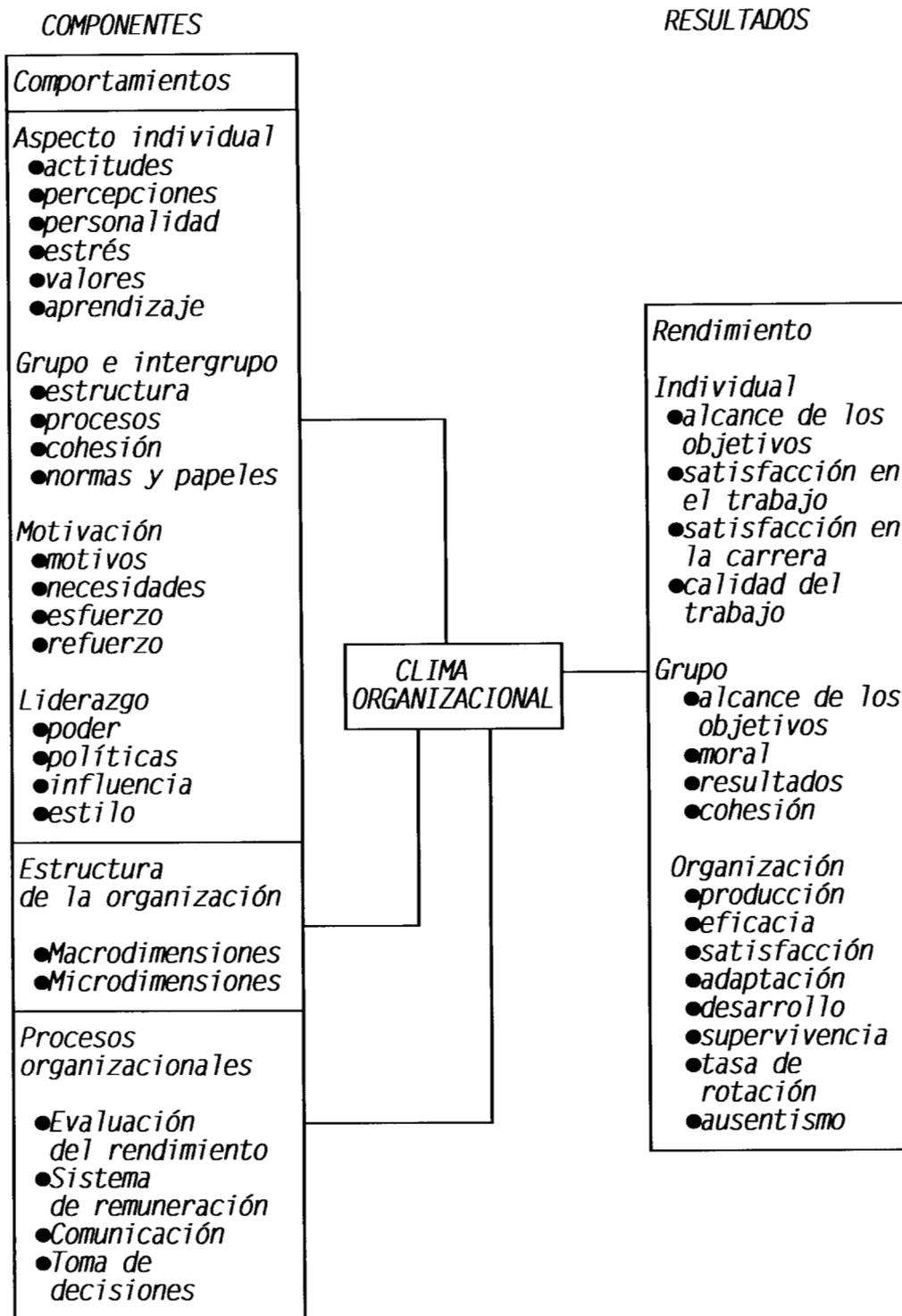


Figura 1 Componentes y resultados del clima organizacional. (Brunet, 1987)

El estudio acerca del clima organizacional comenzó en la década del 60. Las investigaciones realizadas han desembocado en una serie de conceptos acerca de este término como la definición dada por Litwin:

*Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.*<sup>2</sup>

Sikula por su parte ofrece la siguiente definición conceptual:

*Un clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.*<sup>3</sup>

Existen otros conceptos que definen el clima; todos reflejan las distintas percepciones que los investigadores tienen con respecto a él de acuerdo a sus análisis. Ha sido gracias a estos estudios, que se le ha podido dar la importancia que merece a este tema.

#### **LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Es muy importante para las empresas tener administradores capaces de analizar y diagnosticar el clima de su organización. Esto se debe en parte a las siguientes razones:

1. Para que sean capaces de evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que provocan que las personas tengan actitudes negativas frente a la organización.

---

<sup>2</sup> Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, pág. 75

<sup>3</sup> Sikula. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Pág. 136.

2. Para que puedan iniciar y mantener un cambio en aquellas áreas específicas donde deban intervenir.

3. Para el seguimiento del desarrollo de la organización y la prevención de los posibles problemas que en un momento dado puedan surgir.

De este modo, los administradores pueden tener un control sobre la determinación del clima, logrando así administrar lo más eficazmente posible su organización.

También es importante desde el punto de vista económico ya que, un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicio y de gastos, elevar la producción y reducir los defectos en ésta, así como, el número de hurtos por parte de los empleados.

Aún más importante que el aspecto económico, debe serlo el interés humanista. Si una organización logra tener un clima favorable, lo más seguro es que los empleados se sientan motivados a realizar su trabajo y, por tanto, su moral se encuentre en un nivel alto. La moral puede definirse como la actitud de los individuos y grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria; es una actitud mental relacionada con el celo y la confianza, especialmente con el número de personas que trabajan en una empresa.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid

## **DIFERENTES CLIMAS ORGANIZACIONALES**

*En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre mayor sea la descentralización, se observarán más variedad de climas. Estar conscientes de ello ayuda en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Los caminos propuestos por la administración pueden ser difíciles de aplicar de manera uniforme, en todos los departamentos de la organización, debido a que puede haber malestar o tensiones al interior de algunos departamentos y en otros no.*

*Un empleado, puede ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes dentro de la misma empresa donde labora, éstas pueden ser su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc., las cuales se encuentran en contacto permanente con toda la organización. Así por ejemplo, el personal que trabaja en el departamento de finanzas puede percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus compañeros que trabajan en el departamento de recursos humanos. Inclusive, dentro de los mismos departamentos puede poseer microclimas.*

*El lugar en que se encuentran los empleados dentro de la jerarquía organizacional o en un departamento específico puede influir en la percepción del clima. El personal que se encuentra en la dirección de una organización, tienden a percibir más positivamente el clima de su empresa que los trabajadores del nivel operativo. Al estar más implicados con la vida de su organización, los integrantes del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano involucrados en el clima de ésta última.*

*Las relaciones que hay entre los dirigentes y los profesionales también pueden producir un tipo de clima particular respecto a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, llamado conflicto entre personal de línea (funcional) y staff (asesoría).*

*El aumento de la competencia y los avances tecnológicos han impulsado a las*

*empresas a realizar cambios, que inclusive se reflejan en la administración de éstas, por lo tanto ha sido necesario que se auxilien de consultorías. El trabajo que realizan estos consejeros es muy importante para una empresa puesto que trabajan sobre tareas específicas: son asesores de los empleados de línea los cuales ven que el trabajo sea cumplido por los niveles inferiores. Esto en ocasiones provoca tensiones entre los empleados de línea y los de staff.*

*En este tipo de situaciones los empleados staff no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que tienen y los de línea no están conformes con que se les diga qué tienen que hacer. Esta tensión también está muy influenciada por las variables de edad, escolaridad, estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de dichas unidades o al interior de niveles jerárquicos.*

*La especificidad de este tipo de clima no se origina solamente en el interior de las relaciones particulares del personal de línea y staff sino también en otro tipo de relaciones. El clima que perciben los trabajadores en una área determinada es diferente de aquél que viven otros empleados que laboran en otros departamentos.*

*Los empleados de los niveles medios quizás perciban el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de niveles menores, dentro de la misma organización, es probable que lo perciba como rutinario, rígido y estático.*

*De igual manera las grandes organizaciones que tienen oficinas distribuidas en varias ciudades o regiones, lejos de la empresa matriz, pueden tener climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.*

*Para evaluar el clima de una organización, no es necesario reunir las percepciones de todos los empleados. Regularmente no se requiere interrogar a*

todos para hacer una evaluación de este tipo. La encuesta es fidedigna si se interroga sólo a una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos (fig. 2). Sin embargo, es probable que estos climas se parezcan un poco. Con respecto a lo anterior, Brunet menciona que los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos y las dimensiones que se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades. Dice que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

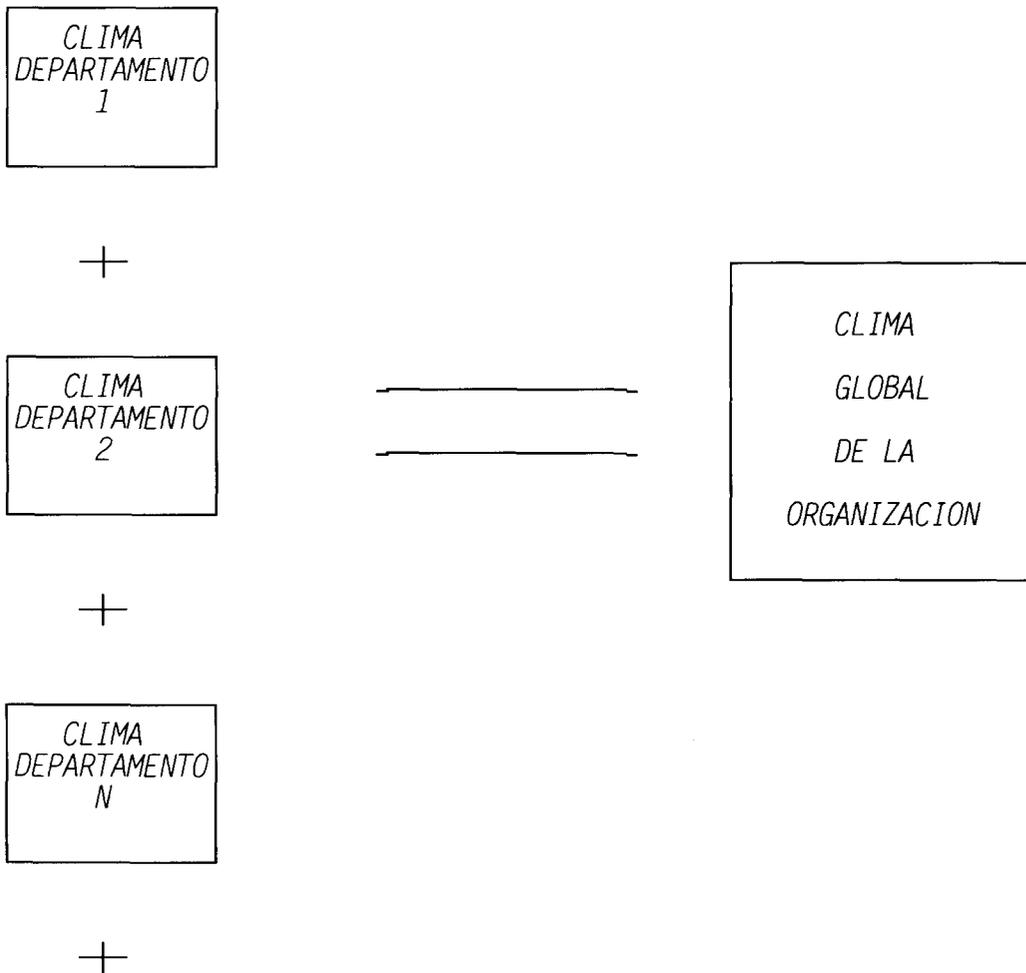


Figura 2 Clima global de la organización. (Brunet,1987)

## RELACION DEL CLIMA CON OTRAS VARIABLES

### *Relación clima-productividad.*

*En algunas ocasiones los gerentes suponen que un buen clima organizacional, una moral alta del empleado y un alto nivel de productividad van siempre juntos. En términos generales hay cierta relación entre estos tres factores, pero no siempre alguno conlleva a los otros. El clima, como ya se ha mencionado, refleja las costumbres, tradiciones y prácticas organizacionales, entre tales elementos y la productividad del empleado pueden intervenir ciertas variables. Inclusive la moral, la cual sólo es una medida de actitud, no está relacionada de manera directa o significativamente con la productividad de los trabajadores.*

*Existe cierta controversia en cuanto al hecho de que el clima organizacional es un factor que determina un incremento o una baja en la productividad de las empresas. Diversas investigaciones, como la que se menciona a continuación, reflejan esta situación.*

*En un estudio realizado por Calvasina y Brox en una empresa de ropa interior se realizó un cambio en la semana de trabajo, la cual se redujo de 5 a 4 días, tomando para ello una muestra representativa. El estudio se llevó a cabo para detectar qué tanto podía influir este cambio en la productividad y para saber si había un cambio en cuanto al nivel de tensión que sentían los empleados.*

*Durante un período de 13 semanas se llevó a cabo este sistema y los resultados obtenidos fueron los siguientes: los trabajadores que se sometieron a la investigación fueron más eficientes, su actitud fue más positiva y la productividad aumentó. También se observó que tenían una actitud psicológica más favorable puesto que la tensión y ansiedad disminuyeron, a diferencia de aquellos empleados que siguieron con la semana de 5 días. Sin embargo, durante una segunda fase, con una duración también de 13 semanas, se observó que la productividad fue la misma, así como la actitud de los empleados. Los*

investigadores sugieren que ésto se debe al efecto Hawthorne, es decir, durante la fase de arranque de un nuevo método se pueden observar cambios, pero conforme se utiliza, las cosas tienden a permanecer igual.<sup>5</sup>

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que cada individuo integrante de una empresa tiene una personalidad única y, por lo tanto, cada persona reacciona de diferente manera ante la influencia que pueda tener el clima sobre ella. Así por ejemplo, si un empleado percibe el clima existente en su organización como positivo (sin olvidar que esto es desde su particular punto de vista), es posible que se sienta motivado a cumplir eficientemente con su trabajo y por ello, su productividad sea alta. En cambio, si otro empleado dentro de la misma organización lo percibe como negativo, entonces puede ocurrir que su eficiencia y, con ello su productividad, disminuya.

### **Relación clima-liderazgo.**

Frecuentemente se considera el liderazgo como la variable más importante que determina e influye en el clima general de una empresa. Esto se debe a que el clima, costumbres, prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones establecidas entre el gerente y los empleados. Las relaciones informales y formales que tiene un director con sus subalternos influirá significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima general de la empresa.

Las relaciones superior-subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra. Esas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un supervisor de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de la empresa. Sin embargo, por lo menos hasta cierto punto, dicho clima está constituido por la suma de las relaciones director-subalterno, a todos los niveles de mando, a través de la estructura general de la empresa.

---

<sup>5</sup> Ibid

## *EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*

*Para evaluar el clima organizacional deben tomarse en cuenta diferentes parámetros como son: estructura, autonomía, apoyo, desempeño, presión, entre otros. Es muy importante que el cuestionario utilizado para la evaluación del clima sea capaz de medir todos los aspectos que implican a éste e influyen de una manera determinante dentro de la organización; la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide, por lo tanto, dependiendo del instrumento que se elija será la confiabilidad y entereza de los resultados.*

*Entre los instrumentos existentes para medir la influencia del clima, Brunet menciona los siguientes:*

- \*Cuestionario de Likert*
- \*Cuestionario de Litwin y Stringer*
- \*Cuestionario de Pritchard y Karasick*
- \*Cuestionario de Halpin y Crofts*
- \*Cuestionario de Moos e Insel (WES)*
- \*Cuestionario de Bowers y Taylor (Survey of organizations)*
- \*Cuestionario de Schneidider y Bartlett*

*Cada uno contempla dimensiones similares, dependiendo del criterio de los administradores será la elección del instrumento idóneo.*

*En este estudio, se empleó el cuestionario elaborado por Moos e Insel (WES), el cual contempla las siguientes subescalas:*

- 1. Compromiso*
- 2. Cohesión*
- 3. Apoyo del supervisor*
- 4. Autonomía*
- 5. Orientación a la tarea*
- 6. Presión en el trabajo*
- 7. Claridad*

8. *Control*
9. *Innovación*
10. *Ambiente físico*

## *PRESION EN EL TRABAJO*

### *Definiciones sobre Presión en el Trabajo.*

*Actualmente el ritmo de vida existente en nuestra sociedad ha impuesto ciertos niveles de presión que afectan de diferentes maneras a cada individuo. Dentro de una organización de trabajo el efecto más visible de ésta se manifiesta en el desempeño del personal. Tanto excesiva como insuficiente, la presión provoca un desempeño insatisfactorio que se refleja en una baja productividad. Lo más conveniente dentro de una organización es encontrar un punto óptimo donde la presión existente aliente al personal a dar lo mejor de sí en su trabajo sin que ésto represente una carga excesiva para él.*

*A continuación presentamos algunas definiciones de presión o tensión (el término se usa indistintamente para referirse a la misma situación) en el trabajo.*

*De acuerdo con Arroba "la presión es la resultante de todas las demandas que recaen sobre las personas. Estas pueden ser demandas físicas también pueden ser demandas psicológicas, como solicitudes de tiempo y atención por parte de otras personas, el trato con personas difíciles, la aceptación de una promoción o una cantidad excesiva de trabajo por sacar adelante. Algunas demandas son agradables, otras lo son menos, pero todas vienen a sumarse a la presión que ya padece cada quien".<sup>6</sup>*

*Werther, define a la tensión como "una situación de demandas de variada índole, que afectan las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona".<sup>7</sup>*

---

<sup>6</sup>. Arroba. Como manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia, pág. 3.

<sup>7</sup>. Werther. Administración de personal y recursos humanos, p.282.

Para Sverdlik la tensión puede definirse como: "el resultado de cualquier cambio que requiere una adaptación. La tensión viene de dos fuentes básicas: actividad física o actividad mental o emocional".<sup>8</sup>

Por otra parte Sayles y Strauss nos dicen que "en términos de organización la presión se deriva de los esfuerzos de los demás de tomar medidas destinadas a nosotros cuando no estamos en condiciones de hacer lo mismo con ellos. La presión es grande cuando una persona intenta reiterada y constantemente actuar así, o cuando un número relativamente grande de personas se presentan con exigencias contrapuestas".<sup>9</sup>

Como hemos visto anteriormente aún cuando los autores mencionados coinciden en ciertos aspectos, no hay una definición uniforme de lo que es presión o tensión en el trabajo, por lo tanto trataremos de definirla como *una situación que afecta emocional, intelectual y físicamente al individuo de una manera positiva o negativa dependiendo del grado de presión generado por el clima organizacional y aunado a factores extraorganizacionales.*

#### CAUSAS DE LA PRESION

Los factores que llevan a estados de ansiedad y tensión reciben el nombre de factores tensionantes. Aunque es posible que uno solo de estos factores conduzca a una situación grave de exceso de tensión, por lo general es la confluencia de varios factores tensionantes lo que lleva a una circunstancia grave. Las principales causas de presión de los empleados se dividen de manera uniforme entre los factores organizacionales y el ambiente ajeno al trabajo. Así pues, para controlar la presión, las organizaciones suelen comenzar por explorar las causas relacionadas con el trabajo.

---

<sup>8</sup>. Sverdlik. Administración de personal, p.234.

<sup>9</sup>. Sayles. El comportamiento humano en las organizaciones, p.459.

## **Factores tensionantes en el trabajo.**

*Casi cualquier situación laboral puede provocar tensión, ya que su presencia o ausencia dependen de la respuesta individual al entorno. Ciertamente algunos trabajos ocasionan más tensión que otros. Así mismo las fuentes de tensión difieren según el nivel organizacional. Los ejecutivos pueden sentirse presionados por conseguir resultados financieros a corto plazo o bien por el temor de un intento hostil de adquisición por otra compañía. Los supervisores tal vez, se encuentren presionados por alcanzar cierto nivel de calidad y el servicio a clientes, un gran número de reuniones y la responsabilidad por el trabajo ajeno. Los trabajadores tienden a sufrir los efectos de un estatus bajo, de la escasez de recursos y la demanda de un gran volumen de trabajo sin error.*

*Sin embargo, existen varias características del entorno laboral que con frecuencia causan tensión en los empleados como se muestra a continuación:*

***Físicos** (del entorno): luz, ruido, temperatura.*

***Personales:** falta de retroalimentación sobre el desempeño; delegación inadecuada de responsabilidad para enfrentar ciertas responsabilidades; ambigüedad de funciones, es decir, que diferentes personas tienen diferentes expectativas sobre lo que debe hacer el empleado en un puesto determinado. En ocasiones un empleado no puede cumplir todas las expectativas y se siente confundido respecto a lo que debe hacer. Además, el trabajo a menudo no ha sido bien definido, por lo cual el empleado no tiene un modelo oficial al cual recurrir.*

*Algunos otros factores pueden ser, sobrecarga de trabajo o presiones de tiempo; ambos imponen presión al personal, favoreciendo la aparición del estrés. Ciertas veces, algunas de esas presiones provienen de la supervisión, de modo que una calidad deficiente puede ocasionarlo.*

*Otra posible causa de tensión radica en las diferencias entre los valores de la compañía, que con frecuencia se observan en la cultura de la organización,*

y en los valores del empleado. El empleado experimenta en estos casos una insoportable disyuntiva, por verse obligado a efectuar labores contrarias a sus convicciones. Las diferencias sustanciales pueden originar un intenso estrés mental, al intentar encontrar un equilibrio entre ambos conjuntos de valores.

Una causa general y ampliamente reconocida de tensión, es el cambio de cualquier tipo, en especial cuando es muy importante o muy novedoso; porque exige adaptación por parte de los empleados.

La frustración es una fuerza que provoca tensión, aquélla es el resultado que producen continuas interferencias que impiden que un empleado logre determinado objetivo a pesar de sus esfuerzos. Las reacciones del individuo a esta situación pueden ser variadas, pueden ir desde cierto grado de irritabilidad, sensaciones extrañas en el estómago o aumentar el consumo de cigarrillos o alguna otra. Estas respuestas a la frustración se conocen como mecanismos de defensa, porque el individuo está tratando de defenderse contra los efectos psicológicos del bloqueo de una meta.

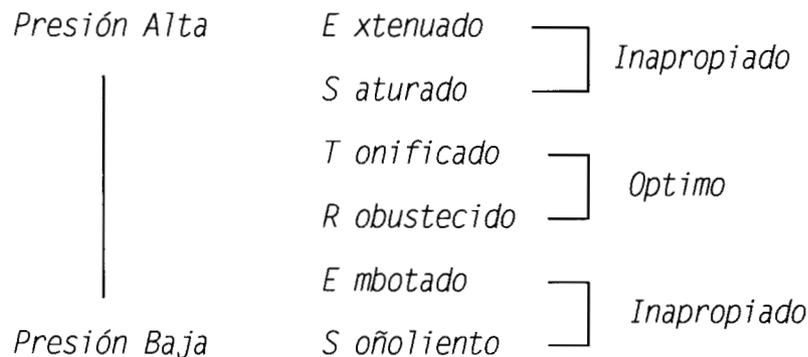
**Grupales:** falta de cohesión del grupo; conflictos dentro del grupo; conflictos con otros grupos. Por ejemplo, cuando personas con diferentes grados de educación, opiniones, necesidades y personalidades se ven obligadas a interactuar, las diferencias entre todos los factores pueden conducir a tensiones graves.

**Organizacionales:** demasiada política; falta de apoyo por parte de los niveles superiores; carencia de dirección general en la empresa.

**Extraorganizacionales.** También los factores tensionantes externos al ambiente laboral pueden afectar el desempeño de un empleado. Los factores tensionantes que se encuentran en esta gama son prácticamente tan variados como los seres humanos mismos. Ciertos factores, empero, tienden a ser bastante comunes: problemas familiares o maritales; enfermedad en la familia; preocupaciones de orden financiero; traslado a otra ciudad. Todos estos factores tensionantes pueden ser objeto de asesoría, cuidando al máximo aspectos éticos y de sensibilidad.

## PRESION Y DESEMPEÑO.

Ahora bien, todos necesitamos de cierta presión para dar lo mejor de nosotros mismos, pero las presiones de tipo equivocado, o presentes en cantidades equivocadas, acaban provocando estrés. El estrés es la respuesta a un nivel de presión inapropiado. Y esto ocurre si la presión es muy alta o muy baja. Para las personas, el estrés puede significar malestar, enfermedad y hasta la muerte prematura. En las organizaciones, el estrés produce empleados mediocres, ineficientes y una efectividad reducida.



### RESPUESTA A DISTINTOS NIVELES DE PRESION

Cuando las exigencias son escasas y la presión es baja la mayoría de las personas responden volviéndose menos cuidadosas, no existen desafíos y el desempeño tiende a ser bajo. Lejos de resultar placentero, una presión inadecuadamente baja produce en los empleados aburrimiento, irritabilidad, embotamiento, somnolencia o ausencia del trabajo. Evitar al estrés no significa eliminar la presión, aun cuando esto último fuese posible.

A medida que aumenta el nivel de presión, los individuos tienden a desarrollar lo mejor de sí mismos. Se muestran motivados, llenos de energía, su nivel de atención y disposición mental aumenta y el desempeño tiende a incrementarse, porque en niveles moderados, la presión lleva a la persona a emplear los recursos de que dispone para enfrentar el desafío del entorno.

Consiste en un estímulo saludable, que alienta a los empleados a responder a los retos, aquéllos reaccionan sintiéndose y actuando "tonificados" y "robustecidos". La tensión llega en cierto momento a determinada cima, que representa aproximadamente la capacidad total diaria de desempeño. Este es el nivel de presión que más conviene, sin embargo, el nivel óptimo es diferente para cada persona y no siempre es posible cuantificarlo.

En este punto las tensiones adicionales no tienden a producir mejora alguna en el desempeño.

Finalmente, si el nivel de presión sigue elevándose o continúa durante mucho tiempo, el desempeño empieza a declinar; la sensación de tensión aumenta y entonces hay que enfrentar cierto sentido de agobio. El empleado pierde la habilidad de enfrentar problemas, se torna incapaz de tomar decisiones, muestra síntomas de falta de memoria, de buen juicio y adopta una pauta errática de conducta. Cuando ésto sucede, la presión es muy alta y se padece el estrés provocado por demasiadas demandas. Se aproxima al punto del "síndrome del empleado exhausto".<sup>10</sup> Si la tensión continúa en aumento, el empleado puede sufrir

---

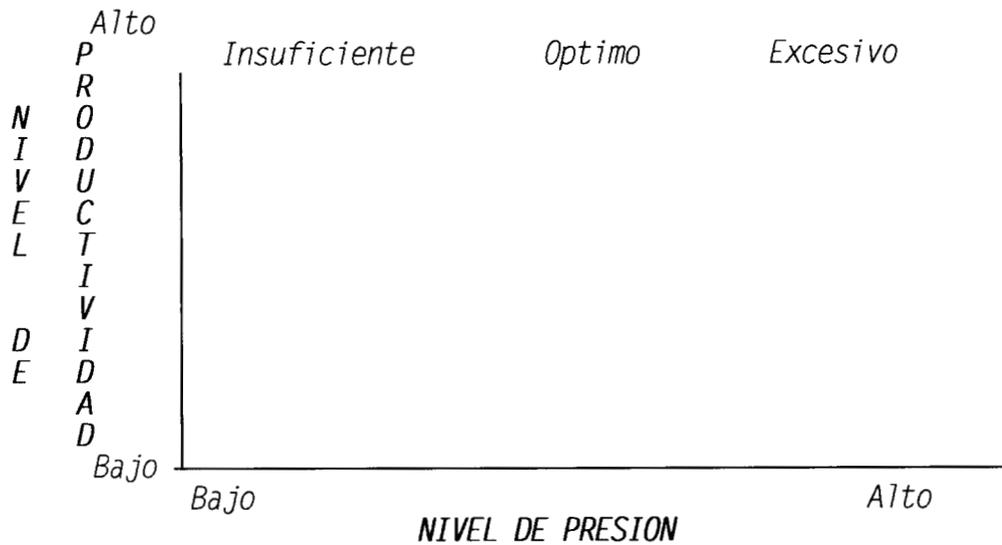
<sup>10</sup> El síndrome del empleado exhausto constituye una circunstancia en la que se presentan síntomas graves y permanentes en los niveles intelectual y emocional, y en ocasiones también a nivel físico. Puede afectar a cualquier empleado y a cualquier puesto. **Todo el personal, es susceptible de padecer este síndrome.** Un empleado afectado por él tiende a sentirse cansado, gastado, al límite de sus energías.

Las personas afectadas por el síndrome tienden a presentar varios síntomas, incluyendo depresión y una autoimagen pobre. Pueden tender a retirarse de los contactos interpersonales que antes sostenían y a excluirse de las actividades diarias. Se encuentran irritables y con propensión a culpar a otras personas por las dificultades que enfrentan. Pueden incluso llegar a desarrollar problemas de salud como desórdenes del sueño o uso excesivo del tabaco y del alcohol. Cuando se desarrolla el problema pueden llegar a encontrarse tan exhaustos emocionalmente como quien intenta seguir en forma mecánica pero carente de sentido las alternativas de trabajo, aunque logrando muy poco.

El modo en que el departamento de personal debe enfrentar este síndrome debe ser completamente activo, a fin de prevenirlo.

El departamento de personal puede, por ejemplo, capacitar a los supervisores para que identifiquen la tensión cuando se produzca y vuelvan a distribuir las cargas de trabajo.

un colapso nervioso, enferma demasiado para continuar trabajando y entra en una fase de conflicto aguda con la organización y todo su entorno.



<i>Insuficiente</i>	<i>Optimo</i>	<i>Excesivo</i>
<i>Exceso de capacidad</i>	<i>Muy motivado</i>	<i>Ausente</i>
<i>Ausente</i>	<i>Mentalmente alerta</i>	<i>Propenso a accidentes</i>
<i>Actitud negativa</i>	<i>Enérgico</i>	<i>Indeciso</i>
<i>Irritable</i>	<i>Estimulado</i>	<i>Introvertido</i>
<i>Letárgico</i>	<i>Calmado bajo presión</i>	<i>Mal juicio</i>

Para resolver los conflictos, pueden volverse a diseñar puestos, proporcionar asesorías o conceder vacaciones o un período de descanso. El dicho popular de "es mejor prevenir que curar" se aplica definitivamente a esta situación, que tan altos costos humanos genera. Si se permite el avance del cuadro hasta adquirir proporciones graves, es probable que se requieran semanas o incluso meses de descanso, una reorganización de tareas y, en muchos casos, tratamiento médico. Ciertos daños emocionales o a la salud pueden ser irreversibles.

*El alejarse marginalmente del nivel óptimo de presión no debe provocar demasiados problemas. Una presión levemente inferior a la óptima puede resultar muy agradable. De modo similar, si la presión aumenta sólo un poco, puede presentarse un nivel donde el pequeño malestar se traduzca en un deseo de desarrollo y aprendizaje.*

*Cuando la presión es demasiado alta o demasiado baja, o cuando oscila de uno a otro extremo, el desempeño es mucho menor y por lo tanto se produce menos.*

*Si la presión es insuficiente, la labor del supervisor consiste en aumentar el trabajo de las personas. En ocasiones esto puede lograrlo en términos de cantidad de trabajo u otorgando asignaciones adicionales. Otras veces puede conseguirlo en términos de calidad del trabajo a través de puestos más interesantes, estimulantes y significativos. Por medio de una vigilancia cuidadosa de su personal el supervisor puede detectar quiénes "padecen" insuficiencia de presión.*

*Sin embargo, lo contrario no siempre es cierto. Cuando los empleados sufren un exceso de presión, es posible que el supervisor ni siquiera se de por enterado. Esta situación se debe a que muchas veces los síntomas surgen muy despacio y, sólo cuando la situación llega al límite, el supervisor se da cuenta del problema. Por otra parte, desafortunadamente es muy común el mito de que un muy alto nivel de presión es necesario para que las personas den lo mejor de sí mismas. La idea de que nada se logra sin un esfuerzo auténtico influye en muchos ejecutivos y a menudo los lleva a considerar que la presión alta debe ser la norma.*

### **PRESION Y PERSONALIDAD**

*Los individuos tienen diferentes niveles de tolerancia a la tensión y eso explica las variaciones que se advierten en el desempeño de los empleados en trabajos parecidos. El nivel de tensión que una persona puede tolerar antes de experimentar síntomas adversos y sin que el desempeño resulte perjudicado, recibe el nombre de "nivel personal de tolerancia a la tensión". Algunas personas experimentan conmociones muy fuertes debido a problemas que otros considerarían*

menores; les afecta el menor cambio o alteración en su rutina de trabajo. Otros sujetos de naturaleza más flemática, mantienen la calma y el control de sí mismos con más facilidad, en parte debido a que tienen de sí mismas una imagen positiva y confían en su habilidad para enfrentar los problemas. Poseen un umbral de tensión mucho más alto y su desempeño no se deteriora a menos que el tensor sea muy fuerte y prolongado.

Una de las formas más eficaces para tratar el problema de un exceso de presión es comprendiendo la relación entre tensión y personalidad. Las reacciones a las situaciones de extrema presión con frecuencia se relacionan con personalidades de tipo A y de tipo B.

Las personas de tipo A son agresivas y competitivas, se fijan altos niveles de desempeño, se complacen haciendo cada vez más y más tareas en lapsos cada vez más cortos; en resumen, se someten a sí mismas a presión todo el tiempo. Se imponen exigencias excesivas hasta en las actividades recreativas y de tiempo libre. A menudo no advierten que gran parte de las presiones que experimentan las crean ellas mismas y no se encuentran en su entorno. Debido a la presión constante a que se someten son más susceptibles a contraer padecimientos físicos relacionados con la tensión, como el insomnio o los ataques cardíacos.

En contraste, las personas de tipo B, son más tranquilas y serenas, toman las cosas con calma y les agrada trabajar con ahínco, pero sin llegar al colmo del agotamiento mental y físico. Aceptan las situaciones y se adaptan a ellas. Tienden menos a ser competitivas y especialmente en lo referente al cumplimiento de fechas y citas pueden ser muy permisivas. Y por lo tanto, se encuentran menos propensas a padecer los problemas relacionados con la tensión.

La distinción entre personalidad de tipo A y la de tipo B plantea interesantes cuestiones a los gerentes. ¿Puede una organización tener en cuenta el tipo de personalidad del individuo cuando hace las asignaciones de trabajo? ¿Debería elaborar programas de capacitación para que un empleado con personalidad tipo A adquiera la personalidad de tipo B? ¿Tiene la responsabilidad de ofrecer una capacitación que les ayude a ambas clases de personalidad a adaptarse a los hábitos de trabajo y cumplir con las expectativas de supervisores cuya

*personalidad es diferente a la de ellos? Aunque la reducción de la tensión laboral es una meta positiva, para encontrar las respuestas a las interrogantes anteriores han de examinarse cuestiones de índole ética, financiera y práctica.*

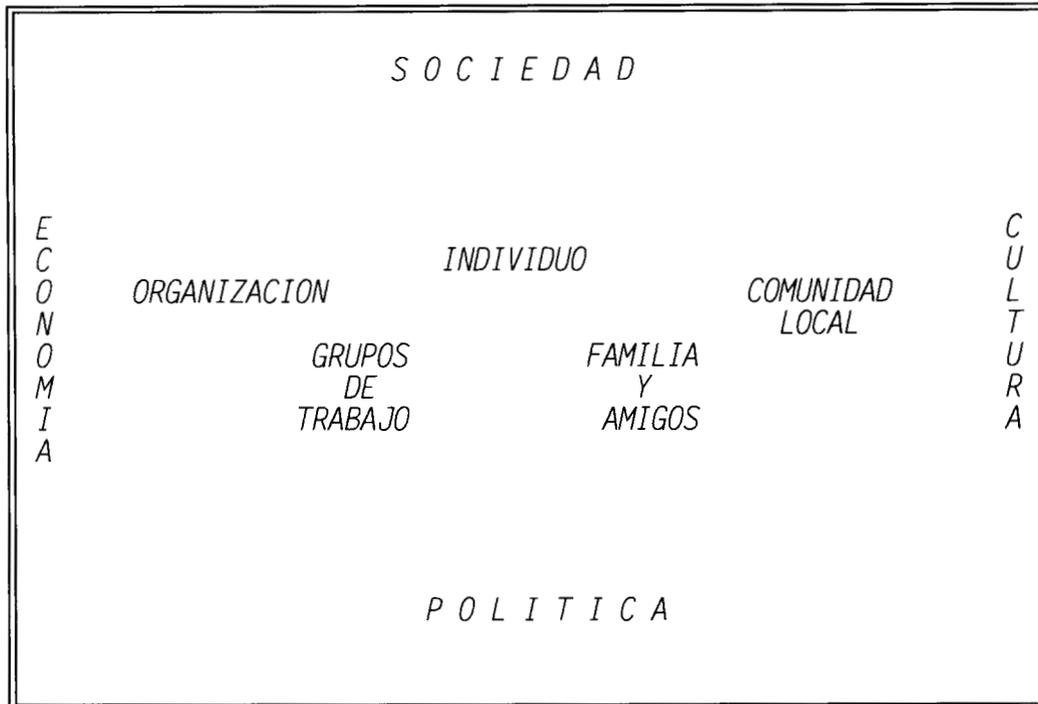
### **PRESION Y ESTRES EN LA ORGANIZACION**

*Al igual que sucede con las personas, las organizaciones necesitan un nivel óptimo de presión. Cuando la presión se encuentra en un nivel muy bajo, la organización se vuelve torpe y aletargada y le es imposible sacar el máximo provecho de sus recursos. En el otro lado, si la presión es demasiado alta, la organización brega y se angustia, lo que entorpece el desempeño eficaz y eficiente. Una ligera desviación respecto del nivel óptimo no necesariamente genera estrés; lo más probable es que de lugar a sentimientos de disgusto o que genere el impulso necesario para el cambio, la adaptación y la innovación.*

*Cuando la organización trata de buscar señales de estrés, es muy probable que no le sea fácil distinguir causas y efectos. Es importante que el observador, es decir, la persona responsable de detectar el estrés en la organización; tome en cuenta la "reacción en cadena del estrés" para facilitarle la detección de causas y efectos. Esta reacción en cadena, consiste en un "proceso mediante el cual el estrés de una parte del sistema social acaba por presionar a las demás partes del mismo".<sup>11</sup> Las personas inteactúan constantemente con diversos sistemas, y la presión ejercida en cada uno de ellos, puede ser llevada a cualquier parte del sistema.*

---

<sup>11</sup>. Arroba. Como manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia, p.125.



||

**REACCION EN CADENA DEL ESTRÉS: FORMA EN QUE SE TRANSMITE EL ESTRES A TRAVÉS DEL SISTEMA SOCIAL**

Como es obvio, dentro de este amplio contexto, el "observador" sólo podrá tener acceso directo al sistema de la organización, puede decirse con toda certeza que le será imposible percatarse de probables síntomas de estrés que se encuentran fuera del ámbito de la organización. Cuando las causas del estrés provienen de círculos ajenos a la organización, es muy difícil su diagnóstico. Por lo tanto, la responsabilidad del gerente, supervisor o jefe, "consiste en observar lo que puede hacer dentro de la organización y hacer lo que pueda dentro de las fronteras organizacionales".<sup>12</sup> Ciertamente no tiene la posibilidad de influir en cada parte del sistema social.

La importancia de detectar el estrés dentro de la organización, radica en que los individuos que sufren de estrés ejercen presión sobre su equipo o sección de trabajo y sobre la organización. Un grupo estresado, ejerce presión sobre sus

<sup>12</sup>. Ibid. p 126.

miembros individuales y a la vez sobre la organización. Por último una organización con estrés, presiona tanto a los individuos como a los grupos de trabajo. Aún más importante, es tomar conciencia de la relevancia que tiene el descubrir y tratar la presión dentro de la organización. No es una tarea sencilla y requiere de gran parte de nuestro tiempo, pero si consideramos las consecuencias de pasar por alto esta tarea, es muy posible que llegemos a la conclusión que el tiempo invertido valió la pena.

Situémonos en un departamento X dentro de una organización, la responsabilidad del trabajo que realizan los subordinados recae sobre el supervisor, jefe o gerente. Si no se cumplen los objetivos de dicho departamento la responsabilidad será de aquél. Por lo tanto, es su responsabilidad asegurarse de que se den las condiciones óptimas para el desempeño de su personal y por ende para el buen funcionamiento de la organización en su conjunto.

Si bien es cierto que no es de la total incumbencia del responsable del departamento, el nivel de estrés que sufre cada uno de los individuos que lo conforman, también es bien cierto que en la medida en que se vean afectados el rendimiento, las reacciones y los sentimientos del personal, no cabe duda que debe de interesarle y preocuparle como responsabilidad suya.

Lo primero que debe hacer la organización para manejar la presión, "es descubrir cuándo las personas se empiezan a alejar de su nivel de presión óptimo y cuándo ese estrés se convierte en un problema".<sup>13</sup>

Dentro de la organización el estrés puede ser identificado en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Descubrirlo, dependerá de la habilidad de observación, - siempre y cuando se sepa qué es lo que se busca -, la comprensión de la reacción en cadena y evitar puntos de vista que distorsionen su percepción.

El punto crucial es encontrar el equilibrio entre las presiones que enfrenta la organización, los grupos o los individuos y las habilidades de éstos para sobreponerse a ellas.

---

<sup>13</sup> Ibid, p.128.

*Si alguno de los tres niveles presenta un desequilibrio, favorecerá la aparición del estrés. Es importante estar alerta a los cambios por mínimos que sean.*

### ***NIVEL INDIVIDUAL.***

*Es posible detectar la presencia de estrés en los individuos en sus cuatro áreas principales de actividad: la mental, la física, la emocional y la conductual. La única forma como se podrá recabar la información de un inapropiado nivel de presión en estas áreas, es a través del comportamiento de los individuos. Dicho comportamiento se integra por dos aspectos: **aquello que se dice y hace y cómo se dice y hace.***

*A través de las conversaciones o las palabras específicas de que se valen los empleados, es muy probable tener indicios de que algo que sucede en la organización no es de su agrado y les está afectando. Por ejemplo, frases como "este departamento es un desastre" o "la labor que realizó es horrible", reflejan sentimientos implícitos de los individuos. También es posible que se presenten cambios poco usuales o bien la intensificación o moderación de un comportamiento habitual. Otros aspectos importantes serían por ejemplo, el tono, la fluidez y la inflexión de la voz; así como la postura, los gestos, las expresiones faciales, la forma y cantidad de sus contactos visuales, la distancia que mantiene entre él y su interlocutor todas ellas nos dan información valiosa acerca del individuo. Cualquier cambio -por mínimo que sea- en el comportamiento habitual de las personas debe ser digno de llamar la atención y analizar qué lo provoca y cuáles serían sus posibles consecuencias.*

### ***NIVEL GRUPAL.***

*Hay dos formas posibles en que se detecta el nivel de presión que podría dar paso al estrés dentro de un grupo. La primera es observar el comportamiento del grupo durante sus reuniones. La segunda es observando el comportamiento fuera de las reuniones: qué dicen del grupo y cómo lo dicen, y qué tipo de relaciones sostiene con otros grupos.*

*Observar con cuidado un grupo consiste en atender esencialmente dos aspectos: la forma en que sus integrantes se relacionan entre sí y la manera de realizar el trabajo. Esta es la mejor manera de detectar indicios de estrés.*

*Las relaciones de los miembros del grupo son afectadas por la presión ejercida al grupo en su conjunto. A medida que se van deteriorando las relaciones entre dichos miembros, presentan comportamientos poco habituales, -se vuelven individualistas, poco participativos o bien su participación es en un tono agresivo-, lo que nos indica que el grupo atraviesa por un momento de crisis. Estos comportamientos llevan a disminuir la confianza entre los integrantes, la creatividad para solucionar problemas, un bajo nivel de comportamiento asertivo, poca atención al desarrollo de los miembros del grupo y en general un sentimiento de insatisfacción.*

*Cuando un grupo tiene una gran presión o presiones, normalmente se presentan dos reacciones. Primero, hay cierta tendencia a ver problemas en cualquier parte. Segundo, pese a sus posibles conflictos internos, los integrantes del grupo se unen ante posibles amenazas de terceros. Frecuentemente se sienten amenazados por otros grupos lo que conlleva a que se deterioren sus relaciones con ellos.*

### **NIVEL ORGANIZACIONAL.**

*A este nivel la atención se centra en obtener información respecto a patrones de conducta en toda la organización. Cuando la empresa padece un nivel de presión elevado, hay evidencia de síntomas de estrés en todos lados. Es sumamente importante cuando se trata de detectar el estrés organizacional -puede ser también departamental-, recabar información de manera sistemática en todo el ámbito en cuestión.*

*A nivel organizacional, hay respuestas al estrés bastante claras y por lo tanto fáciles de detectar o cuantificar. Pero, también se presentan respuestas no cuantificables aunque no por ello dejan de estar presentes: son los síntomas ocultos del estrés organizacional. Frecuentemente, muchos indicadores de estrés organizacional pueden presentarse como reacciones individuales, hasta que surge*

el patrón, y nos percatamos que es una situación generalizada. Por ejemplo, un alto índice de ausentismo en el trabajo, un alto índice de accidentes laborales, un gran índice en la toma de decisiones, calidad y cantidad de trabajo deficientes, etc.

Todas estas señales deben preocupar, pero de cualquier forma es necesario confirmar la existencia de un nivel de presión inadecuado dentro de la organización. Por lo tanto, es imprescindible detectar si hubo algún cambio en el índice o nivel de actividad del ámbito objeto de la observación. Por otra parte también será necesario emplear información de comparación que provenga de otras organizaciones o departamentos.

Al realizar estos análisis comparativos es de gran relevancia que se piense con sumo cuidado los elementos a comparar entre sí. Por ejemplo, si quiere observar el índice de ausentismo del mes en determinado departamento, es obvio que no lo va a comparar con el mismo mes, pero de hace diez años. Lo más conveniente, es que estas comparaciones sean de períodos cortos, como podría ser bimestres, semestres o, a lo sumo, de uno a dos años. Si se van a comparar datos de dos organizaciones ya sea parcial o totalmente, debe considerarse que tengan ciertas similitudes entre sí, como el tamaño, la actividad, la capacidad, el perfil de la fuerza de trabajo, etc.

Detectar el estrés a nivel organizacional, implica sobre todo la habilidad de implantar sistemas de vigilancia que proporcionen la información necesaria, en el momento adecuado. Y que permitan tomar las decisiones correctas basadas en datos confiables y pertinentes.

### **PROBLEMAS PARA DETECTAR EL ESTRÉS.**

Para detectar el estrés en los subordinados, es necesario que quien los observe -puede ser el supervisor, jefe o gerente-, cuente con tres elementos, los cuales influyen en su capacidad para reconocer cuándo la presión se ha convertido en un problema para aquéllos. El primero, es tener conocimiento de lo que busca y estar sensibilizado a las manifestaciones del estrés. El segundo elemento, consiste en comprender la relación que existe entre estos indicios y la reacción

en cadena del estrés. Por último, debe tener la habilidad para observar las señales de estrés claramente y con objetividad.

Básicamente, el problema que se puede presentar es la percepción que se tiene de las manifestaciones del estrés. Si se considera al estrés como una señal de debilidad personal, es probable que también se le considere como una señal de incompetencia y no como respuesta a un nivel de presión inadecuado. Lo más posible, es que se pierda la confianza en la capacidad de la persona en el desempeño de su trabajo. Podría darse el caso de que se considere al estrés como un distintivo del puesto, como un símbolo de categoría. Es decir, que parezca de lo más normal que esté presente en la vida laboral.

Una vez que se ha detectado un nivel de presión inadecuado dentro de la organización, es muy común creer que la acción a seguir sea eliminar la fuente de tensión. Es importante buscar formas de reducir la presión innecesaria sobre el personal pero sin que ello signifique eliminar la presión en los demás llevándola nosotros a costas. Cuando intentamos eliminar la presión en las personas, lo más probable es que lo único que se consiga sea trasladar la presión a otra parte de la organización. No eliminamos el problema, sólo lo transferimos; el resultado es que se llega a una situación improductiva, pues una parte de la organización estará estresada por demasiada presión, y habrá otra parte que tal vez también esté estresada por falta de presión. Lo más recomendable por hacer en esta situación, es buscar una forma para ayudar al personal a desarrollar sus propias habilidades para enfrentar la presión y prepararlo mejor físicamente para dicha actividad.

A través del control de los entornos de trabajo y de las actividades que se realizan, es posible mantener cierto control sobre el nivel de presión a que están sujetos los empleados. La creación de un ambiente y entorno laboral más agradable, obligan a involucrarse tanto en el establecimiento y/o modificación de las políticas de marras. como en el diseño de la organización y en el análisis de la forma de enfocar y tratar a cada uno de los miembros del personal.

## METODOLOGIA

### PROBLEMA:

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

### PROBLEMA ESPECIFICO:

*¿Cómo influye la presión en el trabajo sobre el índice de productividad de la empresa La Giralda S.A.?*

### HIPOTESIS:

*Si los empleados de La Giralda S.A. perciben un clima laboral favorable, entonces la **productividad** tenderá a mantenerse por arriba del promedio.*

*Si los empleados perciben que la presión en el trabajo se encuentra en 5 puntos (nivel óptimo), entonces su desempeño será adecuado y por lo tanto la productividad podrá encontrarse por arriba del promedio.*

### DISEÑO:

*La investigación que se llevó a cabo en la empresa La Giralda S.A. fue de tipo ex-postfacto. Este tipo de investigación se define como "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 las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes".<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Kerlinger. Investigación del Comportamiento. Técnicas y metodología. pág. 268

*El clima organizacional se encuentra presente en la empresa y está conformado de manera tal que constituye "la personalidad" de la misma. Así, éste se va dando a través de una serie de características propias de la organización que no pueden ser controladas; por tanto, esta investigación pretende ver cómo influye el clima, y en particular la presión que se ejerce en los trabajadores, sobre la productividad.*

#### **ESCENARIO:**

*La investigación se llevó a cabo en la empresa **La Giralda S. A.**, ubicada en Calzada de la Viga. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de confitería, caramelos, gomas y chocolates. El departamento de producción se divide en siete secciones, las cuales son: confitería, envoltura, empaque, chocolate, goma, bombón y caramelo. Su personal se compone de 65 trabajadores dedicados al proceso de producción, 10 vendedoras en mostrador y el gerente general que a la vez es el supervisor de los operarios.*

#### **SUJETO:**

*El cuestionario se aplicó a 30 operarios y el supervisor. Entre las características personales de esta muestra se encontró lo siguiente:*

*La edad de la mayoría de los entrevistados se encuentra entre los 16 y los 25 años (58.62%); el personal es principalmente masculino (79.31%); el grado de escolaridad es de primaria (55.17%) y secundaria (37.93%); la antigüedad de la mayor parte de los empleados es de un año o menos (55.55%); y referente al estado civil se encontró que la mitad son casados (48.28%) y la otra mitad solteros (48.28%). Estas características influyen en la percepción que cada individuo tiene de su ambiente de trabajo.*

*Por lo que respecta al supervisor (que a la vez es la persona encargada de la administración de la empresa) sus datos demográficos son los siguientes: es casado, tiene una antigüedad de más de 11 años, su edad se encuentra entre los 26 y los 45 años, es ingeniero en electrónica y cuenta con una especialización en administración.*

## **DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES:**

*A continuación se definirán primeramente las dos variables independientes y por último la variable dependiente.*

***Clima laboral:** Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.*

*Se mide a través de los 90 reactivos del instrumento, cada subescala proporciona elementos para detectar las percepciones de cada uno de los empleados, además de las posibles anomalías que existan en el ambiente de la empresa en el que fue aplicado y así tener una idea global del verdadero clima que predomina.*

***Presión:** El grado en el que la presión en el trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente de trabajo.*

*Esta variable se mide a través de las preguntas 6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76 y 86 del WES.*

***Productividad:** Se entiende por productividad "La proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio"<sup>15</sup>*

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

*Generalmente se usa la mano de obra como base de medida de la productividad, y así tenemos que se mide en forma microeconómica:*

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Horas-Hombre}$$

---

<sup>15</sup> Montaña. Administración de la producción, pág.24

## **INSTRUMENTO:**

En esta investigación se utilizó el *Work Environment Scale (WES)* como instrumento para medir la percepción del clima laboral. Este tiene tres formas: la *Forma Real (Forma R)*, que mide las percepciones de los trabajadores en ambientes de trabajo existentes; la *Forma Ideal (Forma I)*, mide concepciones de un ambiente de trabajo ideal y la *Forma Expectativa (Forma E)*, la cual mide las expectativas acerca de los ambientes de trabajo. En esta investigación se utilizó la *Forma R*.

Dicha escala está compuesta por 90 reactivos agrupados en 10 subescalas. Los reactivos están conformados por 56 directos y 34 indirectos. Los directos son aquellos en que la respuesta se espera que sea *Cierta* y los indirectos aquellos en que la respuesta se espera *Falsa*.

Por otra parte, las 10 subescalas se conforman en tres dimensiones:

**A. Dimensión de Relaciones**, integrada por las siguientes subescalas:

1. *Compromiso*: El grado en el que los trabajadores están comprometidos y entregados a sus trabajos.

2. *Cohesión*: El grado en que los trabajadores son amigables y se ayudan unos a otros.

3. *Apoyo del Supervisor*: El grado en el que la dirección es un apoyo para los empleados y los estimula a ser apoyo de otros.

**B. Dimensión de Crecimiento Personal y Orientación a la Meta**, compuesta por las subescalas de:

4. *Autonomía*: El grado en el que los empleados están estimulados para ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.

5. *Orientación a la tarea*: El grado de énfasis sobre una buena planeación, eficiencia y lo obtenido en la realización del trabajo. 6. *Presión en el trabajo*: El grado en el que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente de trabajo.

*C. Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema, medida por las subescalas de:*

*7. Claridad: El grado en el cual los empleados saben o conocen que esperar en sus rutinas y si las reglas y políticas son comunicadas explícitamente.*

*8. Control: El grado en el cual la dirección usa las reglas y presiona para mantener a los empleados bajo control.*

*9. Innovación: El grado de énfasis en la variedad, cambio y nuevos métodos.*

*10. Ambiente Físico: El grado en el cual el medio físico contribuye a un ambiente de trabajo agradable.*

*Cada uno de los reactivos del instrumento, dependiendo del número que se les ha asignado, formará parte de una subescala. De esta manera, todos aquellos reactivos en que el último dígito sea 1 (1, 11, 21, 31, etc.) pertenecerán a la subescala número uno que corresponde a Compromiso, las que terminen en 2 (2, 12, 22, 32, etc.) pertenecerán a la escala de Cohesión, y así sucesivamente.*

*El WES se administra por medio de un cuestionario en el que se encuentran los 90 reactivos, una hoja de respuestas en la cual se debe marcar Cierto (C) o Falso (F) según sea la percepción de cada uno de los entrevistados y la plantilla.*

*La calificación es una tarea simple si los reactivos se acomodan de manera que cada una de las columnas de respuesta constituya una de las subescalas. La puntuación consiste simplemente en contar el número de las respuestas que se espera se contesten con C o F según sea el caso (ver plantilla de respuestas) y colocando el puntaje al final de cada columna. Un marcador promedio puede entonces ser calculado para todos los entrevistados por cada subescala. Para facilitar la obtención de la puntuación puede recurrirse a la calificación por medio de un acetato, en el cual se cubre, en el caso de los reactivos directos la opción que corresponde a falso, mientras que en los indirectos se cubrirá la opción de cierto, de esta manera, al colocar el acetato en cada una de las hojas de respuesta se contabilizarán todas aquéllas que no quedaron cubiertas. Las puntuaciones obtenidas en las subescalas de cada una de las hojas se registrarán en un tabulador global de la información.*

## **PROCEDIMIENTO:**

*El gerente general concedió un sólo día para relizar las entrevistas, éstas se iniciaron el día asignado (sábado) a las 11:00 am en el departamento de comprimido. Para realizar cada una de las entrevistas se empleó un promedio de 25 min. dependiendo del departamento y del entrevistado.*

*En ocasiones fué difícil hablar con los empleados debido a que en algunas áreas había mucho ruido, en otras, especialmente en donde se elabora el caramelo, el ambiente era caluroso y sofocante. No existía nada en que se pudiera realizar con más comodidad la entrevista, por ejemplo, dónde apoyarse para marcar la hoja de respuestas o simplemente dónde sentarse.*

*A cada uno de los trabajadores se les leyó y explicó uno por uno los 90 reactivos, en ocasiones, dadas las condiciones no escuchaban lo que se les decía y había la necesidad de repetir o explicar nuevamente si no entendían.*

*Cada entrevistador realizó 10 encuestas en cuatro horas, ya que sólo se nos permitió trabajar hasta las tres de la tarde, hora de salida de los empleados.*

*A pesar del poco tiempo con que se contaba, la gente estuvo en la mejor disposición de colaborar sin importarles que era un instrumento bastante largo y poco entendible específicamente para ellos.*

*Por lo que respecta a la entrevista del único supervisor, ésta se elaboró al final, mostrando interés por contestar el instrumento.*

# *R E S U L T A D O S*

"LA GIRALDA S.A."  
 GIRO: ALIMENTICIO  
 TAMANO: PEQUENA

SUBESCALAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	EDAD	SEXO	ESCOL	ANTIG	E.CIV
OBJETO															
1	3	3	1	2	5	8	3	8	2	3	1	1	2	1	1
2	4	5	3	5	6	4	5	6	2	4	2	1	1	3	1
3	2	6	3	4	6	7	7	7	4	3	2	1	1	1	2
4	5	5	3	2	6	4	3	1	4	4	2	1	2	2	1
5	5	7	3	6	7	3	6	4	2	4	1	1	1	-	2
6	5	6	6	5	4	3	7	6	4	6	1	2	2	1	2
7	5	2	7	5	6	3	9	8	7	8	1	1	1	1	2
8	3	6	4	5	5	5	5	4	4	2	1	2	1	1	2
9	3	6	6	6	5	5	9	5	4	4	1	1	2	1	2
10	3	4	4	5	9	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1
11	4	6	2	7	7	4	5	1	3	6	1	1	2	1	1
12	5	7	4	5	3	1	7	3	5	5	2	1	1	3	1
13	6	6	8	5	4	4	6	6	5	7	4	1	1	4	2
14	6	4	1	5	4	2	5	4	5	6	3	2	1	4	3
15	4	5	6	4	5	7	7	7	4	4	1	1	3	1	2
16	3	9	4	7	5	3	6	2	3	5	1	1	2	1	2
17	6	4	8	6	7	6	4	5	7	5	3	1	1	4	1
18	7	3	7	6	4	2	6	5	3	3	3	1	1	2	1
19	5	5	5	4	7	4	8	5	5	7	1	1	2	1	1
20	4	7	5	7	8	6	5	3	3	5	1	1	4	-	2
21	4	4	7	6	7	2	5	7	2	2	1	2	2	1	2
22	4	7	4	7	7	6	6	4	3	5	1	1	2	1	1
23	5	4	1	5	7	6	2	4	0	3	4	1	1	4	2
24	3	8	7	4	4	2	5	3	4	5	1	1	2	1	1
25	6	4	2	4	3	3	3	5	1	5	4	1	1	4	1
26	7	5	3	5	7	4	7	8	5	6					
27	5	7	3	4	5	4	8	4	4	4	1	2	2	1	2
28	5	5	6	3	6	6	5	2	2	7	1	1	1	2	2
29	6	7	6	3	5	1	5	4	2	5	4	1	1	4	1
30	2	3	4	4	2	2	5	6	4	3	3	2	1	4	1

Media	4.5	5.33	4.43	4.86	5.53	4.06	5.63	4.73	3.56	4.7					
Desv est	1.33	1.61	2.04	1.33	1.58	1.82	1.68	1.91	1.54	1.48					
Varianza	1.78	2.62	4.17	1.78	2.51	3.32	2.83	3.66	2.37	2.21					

SUBESCALAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	EDAD	SEXO	ESCOL	ANTIG	E.CIV
Supervisor	3	2	6	4	1	1	4	6	1	5	3	1	5	4	1

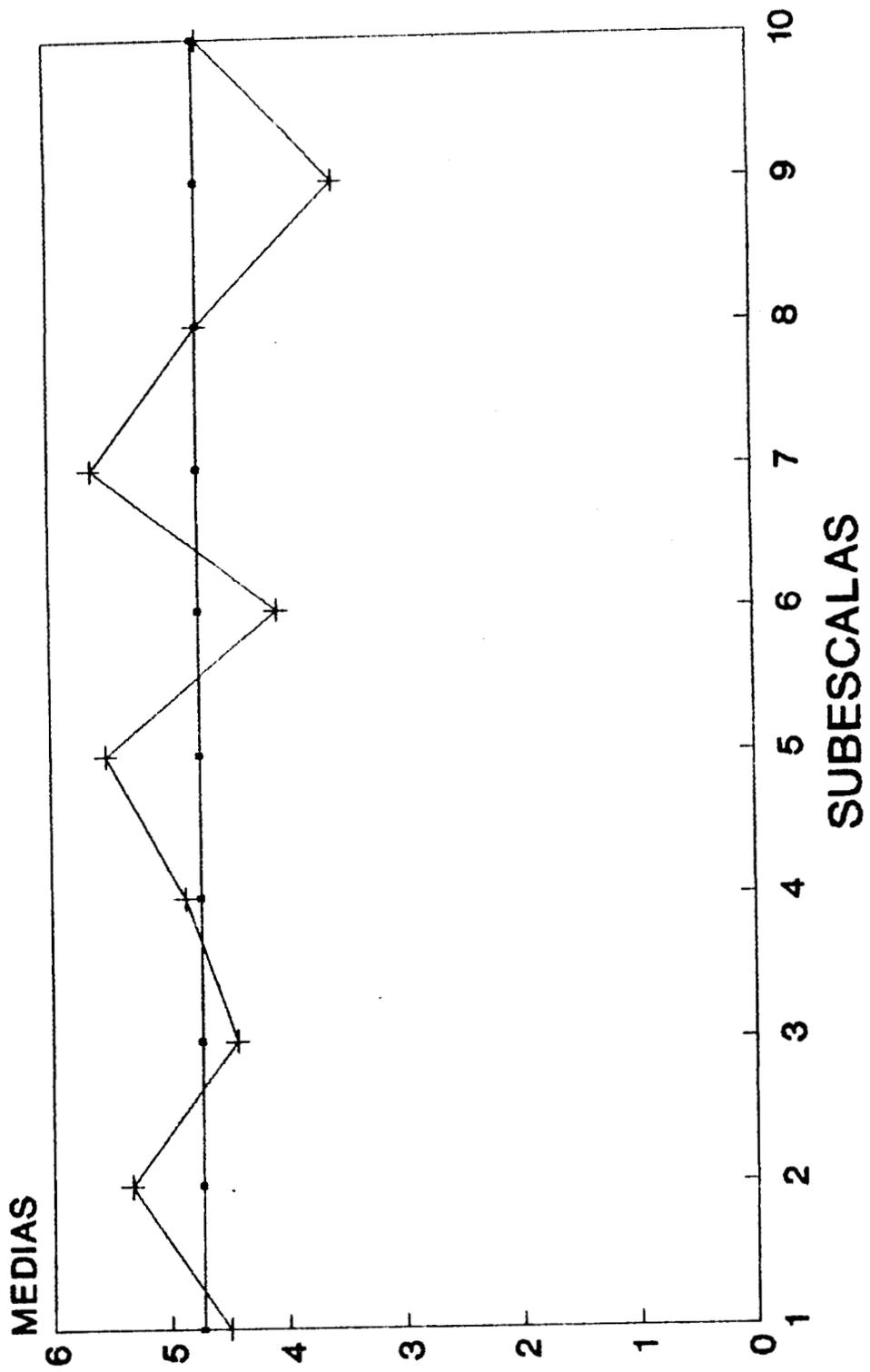
SUBESCALAS:

- |                        |                          |              |                    |
|------------------------|--------------------------|--------------|--------------------|
| 1 COMPROMISO           | 4 AUTONOMIA              | 7 CLARIDAD   | 10 AMBIENTE FISICO |
| 2 COHESION             | 5 ORIENTACION A LA TAREA | 8 CONTROL    |                    |
| 3 APOYO DEL SUPERVISOR | 6 PRESION EN EL TRABAJO  | 9 INNOVACION |                    |



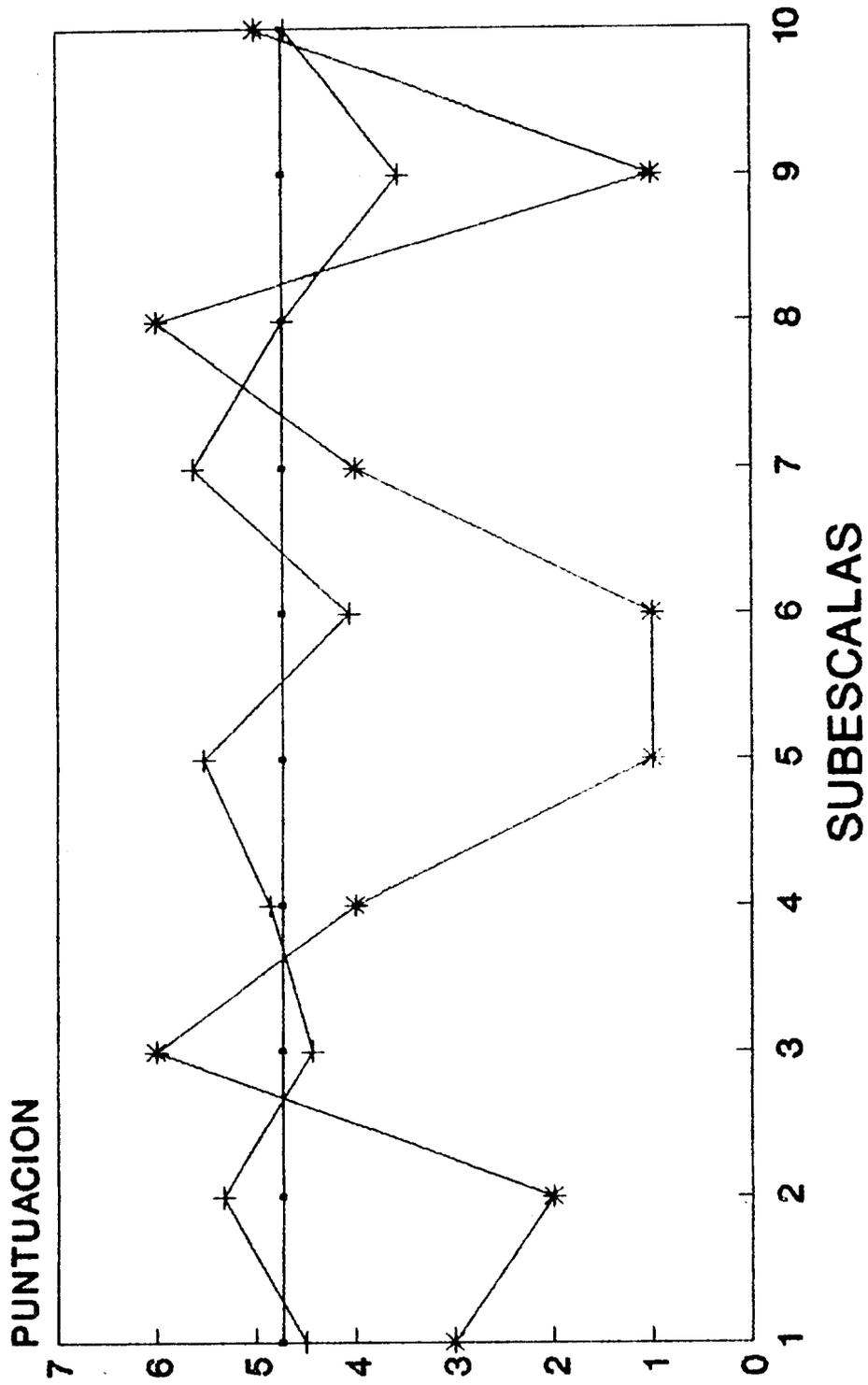
## *GRAFICAS*

LA GIRALDA S.A.  
PERCEPCION GENERAL DEL CLIMA LABORAL



PROMEDIOS DE LOS OPERARIOS

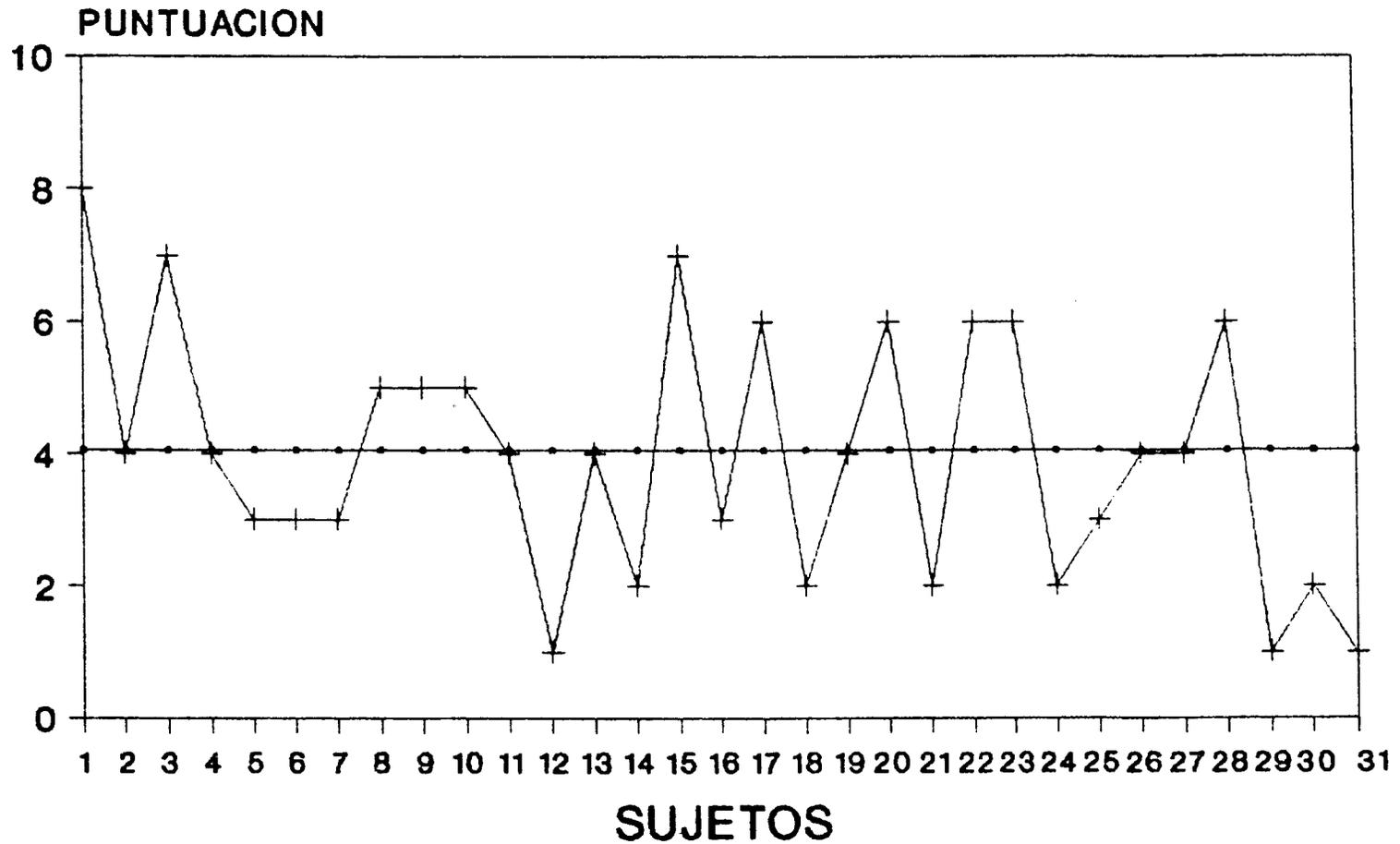
# LA GIRALDA S.A. PERCEPCION GENERAL DEL CLIMA LABORAL



GRAFICA COMPARATIVA OPERARIOS (+) VS SUPERVISOR (\*)

# LA GIRALDA S.A.

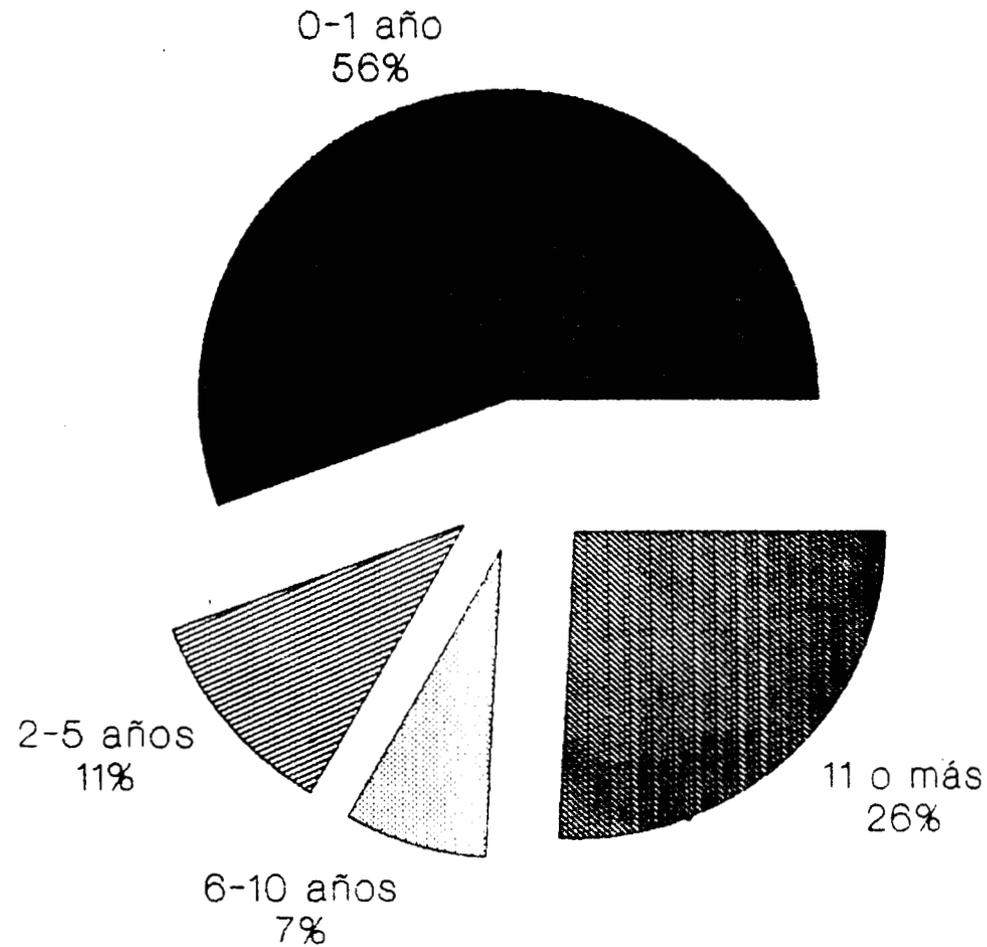
## PRESION EN EL TRABAJO



• LA PUNTUACION 31 ES DEL SUPERVISOR

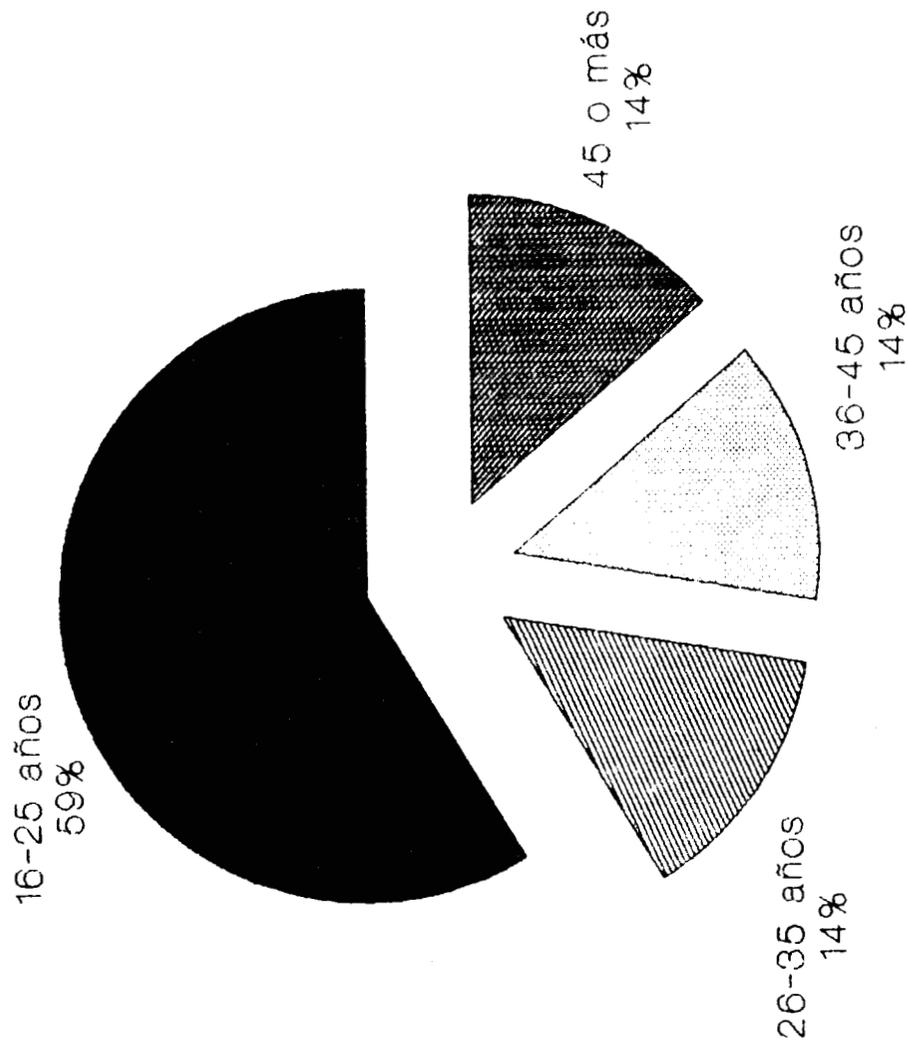
# LA GIRALDA S.A.

## ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL



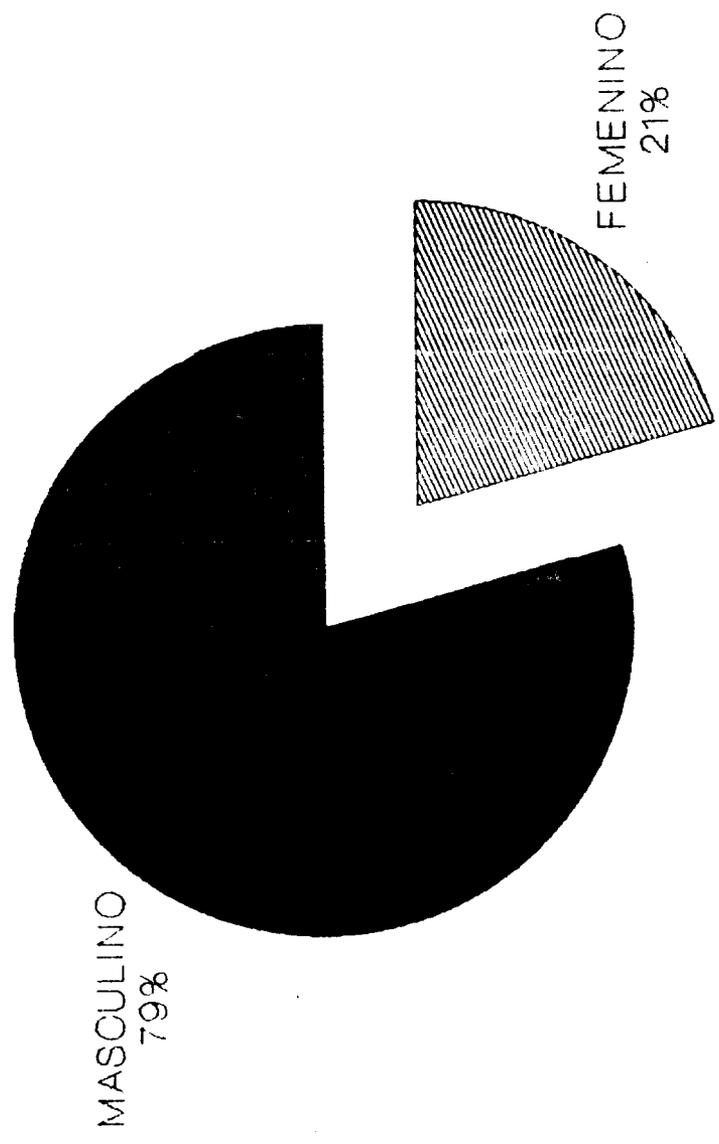
# LA GIRALDA S.A.

## EDAD DEL PERSONAL

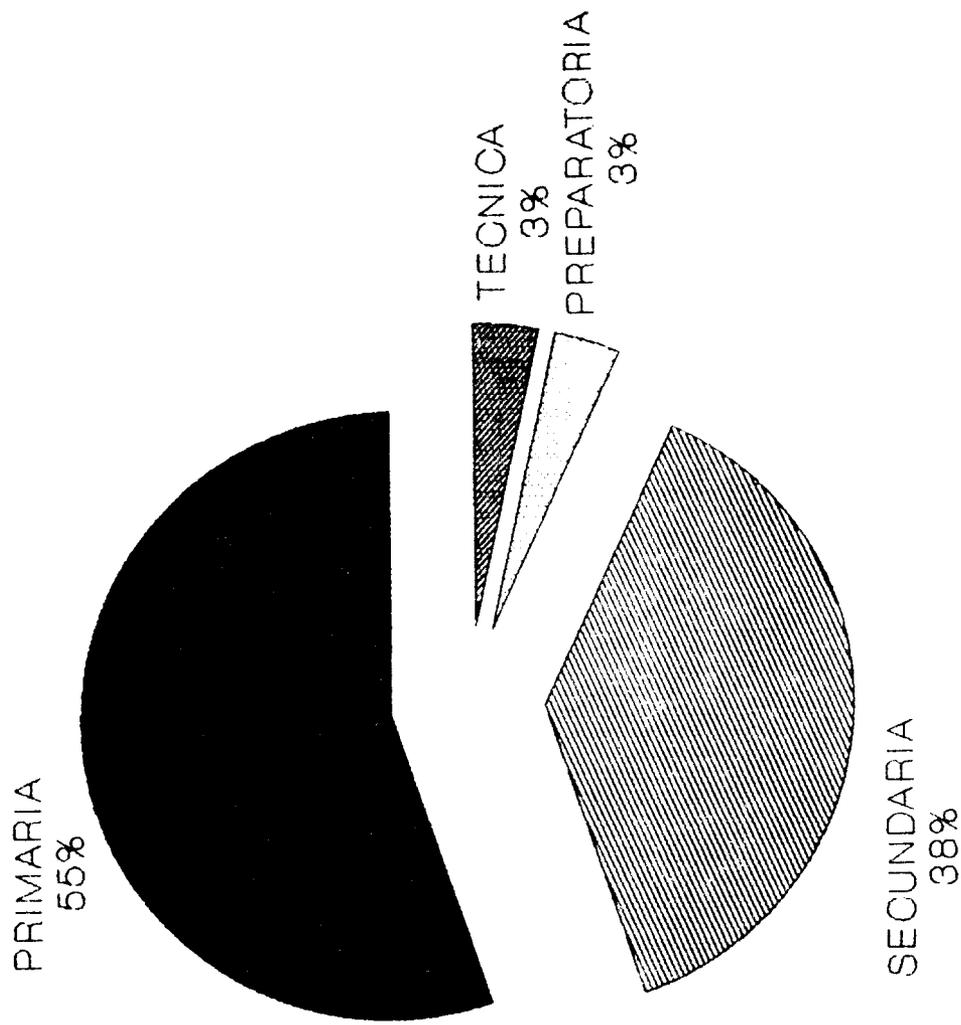


# LA GIRALDA S.A.

## SEXO

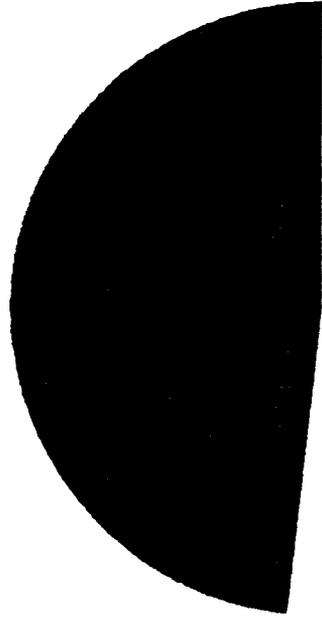


# LA GIRALDA S.A. ESCOLARIDAD DEL PERSONAL

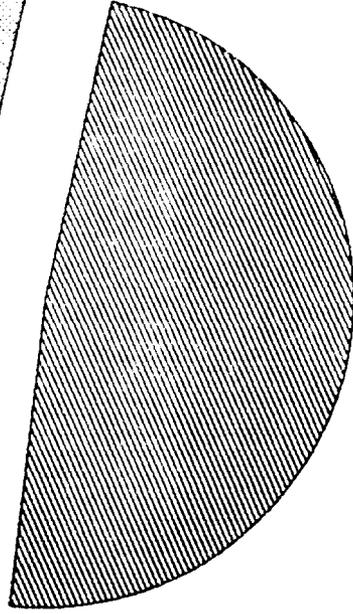


# LA GIRALDA S.A. ESTADO CIVIL DEL PERSONAL

CASADO  
48%



OTRO  
3%



SOLTERO  
48%

## **INTERPRETACION**

*Como se aprecia en la gráfica "Percepción general del clima laboral", los empleados de La Giralda se muestran medianamente comprometidos en su trabajo; en cuanto a la cohesión perciben un énfasis moderado y sienten que falta un poco más de apoyo por parte del supervisor. Se puede decir que esta dimensión se caracteriza por cierto ambiente de camaradería y unión entre los empleados, pero es la falta de apoyo del supervisor lo que ocasiona que no exista un compromiso muy fuerte hacia el trabajo.*

*Partiendo de la media, se percibe un pequeño grado de autonomía; hay cierto énfasis respecto a la orientación a la tarea, sin ser muy significativo y los empleados perciben poca presión. En esta dimensión se puede apreciar que los trabajadores tienden a ser autosuficientes y que quizás, si existiera un poco más de presión, sin que llegue a ser estresante, se podría dar un mayor énfasis en la orientación a la tarea.*

*Hace falta más claridad en cuanto al conocimiento que los empleados tienen de las reglas y las políticas de la empresa, ésto origina que el control, sin ser poco, tampoco sea lo suficientemente adecuado; no ocurren frecuentemente cambios relevantes en esta empresa por lo que la mayor parte de los empleados perciben poca innovación; en lo que se refiere al ambiente físico, éste no lo sienten suficientemente cómodo.*

*En cuanto a la percepción del supervisor, es notorio el hecho de que en las tres subescalas de la dimensión de relación, su puntaje, en cuanto a compromiso y cohesión es bajo, dado que sus respuestas están basadas en lo que él detecta con respecto a la percepción de sus empleados. En tanto, tiene una mayor puntuación en lo referente a apoyo del supervisor debido a que, al ser él el gerente de la empresa cuenta con el apoyo del dueño, el cual es su familiar.*

*En la dimensión de crecimiento personal y orientación a la meta puede decirse que siente una autonomía mediana que le permite llevar a cabo el manejo de la empresa y, por otra parte, de manera curiosa, percibe muy poca orientación*

a la tarea. Así mismo, la tensión que experimenta es casi nula, ésto se ve reflejado en la poca presión que él mismo ejerce sobre sus empleados.

Por lo que refiere a la última dimensión, mantenimiento y cambio del sistema, se presenta una claridad y control medianamente satisfactorios; aprecia que no hay innovación dentro de la empresa y que el ambiente físico es favorable para las actividades que se realizan.

La Gráfica "Presión en el trabajo" muestra que el nivel de presión considerado óptimo se encuentra en 5 puntos, encontrándose la media de esta subescala (4.06) abajo de dicho parámetro.

Se observa que únicamente tres personas de la muestra perciben el grado de presión como óptimo, encontrándose en los datos demográficos de estos empleados ciertas similitudes tales como la antigüedad (0-1 año), su edad se encuentra en el primer rango (16-25), los cuales pueden estar influyendo en su percepción.

Doce de los empleados tienen un nivel de presión que puede considerarse favorable, ya que lo califican entre 4 y 6 puntos, éstas desviaciones se pueden tomar como aceptables, puesto que una ligera desviación con respecto del nivel óptimo no significa que los empleados se sientan aletargados y tampoco los hace sentir estresados. No hay que olvidar que el umbral de tensión es diferente para cada persona y por lo tanto, la percepción varía.

Con respecto a los sujetos restantes (15) sus puntuaciones fluctúan de un extremo a otro, lo cual puede ser provocado por la inconsistencia que hay en el ambiente.

En base a la tabulación de datos, en cuanto a las demás subescalas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Por lo que se refiere a compromiso se observa que éste es moderado, pero en términos generales tiende a ser bajo, ya que, aun cuando más de la mitad se encuentra por arriba de la media, hay puntuaciones muy cercanas a ésta lo que indica que en cualquier momento el compromiso puede disminuir debido a que no

tienen la motivación suficiente (por ejemplo, la percepción de no sentir un sólido apoyo del supervisor) para elevar éste nivel.

La cohesión se califica como la suficiente para realizar sus actividades de trabajo. Aun cuando hay una percepción muy variada puede decirse que ésta se debe principalmente a la antigüedad de los empleados. Por lo tanto, en términos generales si los trabajadores aún no tienen un año en el empleo, su percepción tiende a dispararse hacia los extremos y, así como la califican de muy baja, también hay calificaciones muy elevadas; mientras tanto, los empleados que ya tienen una antigüedad mayor tienden a ubicarse cercanos a la media.

El apoyo del supervisor se aprecia como bajo en relación a la media; sin embargo hay puntuaciones que se encuentran en los extremos y, curiosamente, éstos resultados están dados por aquellos empleados que tienen más tiempo, mientras los que tienen un año o menos en la empresa son los que se encuentran cercanos a la media.

Dado que el trabajo es rutinario y las actividades a realizar no requieren de una dirección continua, las percepciones de la autonomía se ubican preferentemente por arriba de la media, además, aun cuando hay puntuaciones por debajo de ésta, no se alejan mucho; podría decirse que no hay una dispersión muy marcada. Los empleados, por lo tanto, se sienten en libertad de tomar sus propias decisiones en sus actividades de trabajo.

Existe orientación a la tarea, sin embargo, no está lo suficientemente enfatizada. Esto puede ser observado por las puntuaciones que se encuentran por debajo, pero cercanas a la media, las cuales podrían ubicarse en la media o por arriba de ésta si se diera una mayor orientación a la tarea.

En lo que respecta a claridad y control se observa que las reglas y políticas no son totalmente comunicadas y además, no hay una vigilancia para que se cumplan, por lo tanto puede resumirse que hay una gran confusión sobre las reglas a seguir en el trabajo. Hasta cierto punto se llega a la indisciplina.

Puede decirse que no hay mucha innovación, no hay cambios frecuentes en el

*proceso de producción; por otra parte, resulta novedoso, más no innovador para los empleados que tienen poco tiempo en la empresa, dicho proceso. Esto puede ser la causa de que la mayor parte de la percepción que se tiene en la escala de innovación se encuentre por arriba de la media.*

*El ambiente físico sin ser lo suficientemente cómodo para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus actividades, tampoco puede decirse que sea demasiado incómodo para impedirles su desempeño, puesto que la mayoría de las puntuaciones se concentran cerca de la media.*

*Es importante considerar la edad y la antigüedad de los empleados de "La Giralda S.A." ya que estos factores influyen considerablemente en la percepción que se tiene acerca del clima laboral; particularmente de la presión en el trabajo. Como se puede observar en las gráficas más de la mitad de la muestra es gente joven -su edad oscila entre los 16-25 años- y la mayoría de ellos tienen una antigüedad de 0 a un año. Esta situación a la vez es indicativa de un alto índice de rotación de personal al interior de la empresa.*

## ANALISIS

Los datos arrojados por los cuestionarios aplicados en la empresa La Giralda muestran una variedad considerable en las percepciones individuales. Tomando en cuenta la varianza<sup>16</sup> en cada una de las subescalas, se puede observar que las respuestas son poco consistentes. Lo anterior puede ser consecuencia, tal vez, del mismo diseño del instrumento, sobre todo en aquellos reactivos de tipo indirecto, considerando que la mayoría de los entrevistados tienen un nivel de escolaridad básico (primaria) y esto provoca cierta confusión en las respuestas. Por otra parte al realizar las entrevistas se encontró ambigüedad en el ambiente y al evaluar las subescalas, éstas mostraron una gran dispersión en los datos, por ejemplo, al valorar reactivos tan simples como el uso de un uniforme especial, la mayoría no coincidía en la respuesta.

Partiendo de la hipótesis en la que se basa el estudio y considerando que el nivel óptimo de presión se encuentra en 5, es posible afirmar que la percepción que tienen los empleados del nivel de presión en La Giralda podría catalogarse como favorable, aun cuando se encuentra por debajo de aquél. Sin embargo, no hay que dejar de lado el hecho de que la varianza que existe en los datos es muy grande (3.32), lo cual puede ocasionar que la percepción muestre cierta tendencia a acercarse al nivel óptimo.

Es posible suponer que el grado de presión influye en el compromiso que los empleados sienten hacia su trabajo. Debido a lo rutinario de sus actividades, la realización de las mismas no representa para ellos un reto considerable, si a esto aunamos que la presión que se ejerce no es suficiente, el compromiso que ellos tienen es reducido. También es importante hacer notar que el apoyo del supervisor tiene marcada influencia tanto en la presión como en el compromiso. Puesto que no existe una debida atención por parte del supervisor hacia el trabajo y la relación que guarda con los empleados no es muy estrecha, esto provoca que no se sientan presionados ni comprometidos con su labor. Sin embargo, el estudio muestra que existe un orientación a la tarea debido, tal vez, a los

---

<sup>16</sup> Se considera grande una varianza con valor mayor a uno

*intereses y motivaciones personales de cada uno. Un aspecto importante que cabe destacar es la antigüedad de los empleados, pues la gente con menor tiempo en la empresa muestra mayor orientación a la meta, mientras que algunos empleados con más tiempo no tienen esta tendencia tan marcada.*

*En esta empresa los empleados tienden a ser autosuficientes puesto que no se requiere de una dirección continua, ya que el proceso es sencillo y repetitivo, por lo que no implica la necesidad de una presión constante en este aspecto.*

*La Giralda es una organización que ha permanecido estática en un aspecto general, los cambios que ha habido desde su creación a la fecha han sido mínimos, por lo que podemos asegurar que la innovación es muy poca, lo cual provoca que no exista un grado alto de presión. Recordemos que una causa ampliamente reconocida que genera tensión son los cambios de cualquier tipo en el sistema, especialmente cuando son muy importantes o novedosos, ya que exigen adaptación por parte de los empleados.*

*Se observó que para el personal, en su mayoría, el entorno les es indiferente, a pesar de que sienten grandes incomodidades físicas tales como un calor excesivo (departamento de caramelo), poca ventilación, mobiliario inadecuado para realizar sus actividades, entre otras. Estos percances provocan que se sientan a disgusto y esto los lleve a un nivel indeseable de presión.*

*Las reglas y políticas que tiene la empresa no son ampliamente difundidas, por lo que hay empleados que las desconocen totalmente y otros sólo parte de ellas. Si esto se agrega a que no se da un estricto seguimiento de las mismas, entonces, esto influye a su vez en el nivel de presión, pues aun cuando puede considerarse como favorable no es la suficiente para que se cumplan las normas establecidas en la empresa.*

*La percepción que se tiene acerca de la cohesión entre los empleados se considera como la suficiente para que éstos mantengan una relación de trabajo sin conflictos. Esto se debe en parte al alto grado de rotación que hay en la empresa, pues es notorio el hecho de que la mayoría de los empleados*

*entrevistados tienen un año o menos en ella; sin embargo, estos mismos trabajadores, son los que sienten más unión y apoyo con sus compañeros, y al mismo tiempo tienden a considerar la presión como óptima puesto que mantienen buenas relaciones con los demás.*

*A través de la investigación se pudo confirmar que no se pueden evaluar aisladamente cada uno de los aspectos que forman el clima laboral de una organización, ya que todos van relacionados, como parte del sistema productivo.*

## *DISCUSION*

*Basado en las teorías escritas por diversos autores, el clima organizacional puede influir en el empleado dependiendo del lugar en el que se encuentre dentro de la jerarquía organizacional, ésto directamente aplicado a La Giralda es algo inexistente, puesto que la investigación demostró que tanto para el supervisor como para los operarios la percepción es muy similar. Así mismo para el nivel de presión se determinó que éste si depende del individuo, dados los resultados, los cuales confirman lo mencionado en la parte teórica del trabajo.*

*La relación clima-liderazgo existente es una muestra de la importante influencia en la percepción de los empleados, pues el líder representa la directriz a seguir para el logro de los objetivos, y al ser éste de rienda suelta, no inyecta dinamismo en la realización de las tareas, provocando un aletargamiento en el sistema, que al mismo tiempo, tal vez ocasiona deficiencias y fallas en la productividad.*

*La presión, como una situación que afecta emocional, intelectual y físicamente al individuo de una manera positiva o negativa dentro del clima organizacional de La Giralda, muestra que el grado en el que se encuentra provoca poca motivación para permanecer en el lugar de trabajo y realizar eficientemente las tareas, comprobando con ello que cualquier situación de tensión extrema conlleva a una ineficiencia del sistema.*

*No es posible afirmar que todo lo dicho en teoría es cierto en la realidad de La Giralda, pues no existen sistemas iguales, y por lo tanto, se deben adecuar las teorías a las necesidades de cada empresa.*

## CONCLUSIONES

*Una vez realizada la investigación, podemos afirmar que instrumentos como el WES son de vital importancia para detectar fallas existentes en el clima organizacional predominante, tomando en cuenta que éste representa la personalidad de la empresa y que es necesario mantenerla en un estado óptimo.*

*Concretamente, en la empresa La Giralda, al aplicar, interpretar y analizar los datos finales se encontró a un sistema que, a pesar de obtener resultados que le permiten seguir funcionando se deja llevar por las circunstancias al no tener metas definidas para el logro de los objetivos; el conformismo de mantener, y no el de optimizar todos los recursos con los que cuenta, representa un cáncer del cual nadie se ha preocupado, pues aún no se han dado síntomas alarmantes, pero definitivamente no se debe esperar a que la situación sea irremediable y provoque posteriormente recaídas paulatinas en cada una de las áreas que conforman a la empresa.*

*Específicamente en la subescala de presión, que fue analizada en detalle, los resultados mostraron que en esta empresa tiende a existir un nivel por abajo del óptimo, lo cual no es recomendable pues en la organización se detectan síntomas de aletargamiento, que en un momento dado afectan el desempeño de los empleados y esto a la vez ocasiona el deterioro del sistema.*

*No es posible dar una receta exacta de como llegar a un nivel óptimo de presión, aún cuando los resultados obtenidos estadísticamente así lo muestren, en la realidad sin embargo, esto no siempre se encuentra, puesto que cada individuo soporta un determinado nivel de presión, por lo tanto, es necesario encontrar, establecer y por último mantener un grado de presión adecuado para toda la organización en conjunto.*

*Al realizar la investigación se presentaron diversas limitaciones que pudieron influir en la percepción que hasta el momento se tiene en La Giralda, tanto del clima como de la presión existente. El hecho de que se otorgara únicamente un día para la aplicación del instrumento provocó que las entrevistas*

*fueran muy limitadas en cuanto a tiempo, además de que ésto influyó en las explicaciones dadas a los entrevistados sobre aquellos reactivos que les ocasionaban confusión. Por otra parte, las entrevistas que se debían aplicar a los supervisores para comparar resultados con los de los operarios, fueron imposibles de realizar puesto que sólo existe un supervisor. Con respecto a la productividad, no fue posible calcularla, debido a la inexistencia y control de registros para determinarla. A pesar de lo anterior se realizó la investigación y se obtuvieron datos relevantes que sirven para obtener un diagnóstico, saber cuál es el problema y posteriormente atacarlo de una manera adecuada.*

*Además, fue posible mediante este trabajo conocer un poco más acerca de lo que es el manejo de una empresa, de la realidad que viven los trabajadores, y sobre todo de la necesidad que tienen las empresas mexicanas de contar con especialistas en la administración de las mismas.*

*Debido a lo anterior, nuestra labor consiste en informar a la persona o personas indicadas (dueño, encargado o supervisor, etc.) de todas aquellas anomalías que se detectaron y si es posible corregirlas, para aspirar en un momento dado a un crecimiento sano y competitivo de la empresa en el futuro, el cual no se puede dejar de lado dadas las circunstancias inciertas por las que atraviesa actualmente el país.*

## SUGERENCIAS

*Una vez obtenido un panorama general respecto al clima organizacional en la empresa La Giralda, se recomienda lo siguiente:*

*Para toda empresa es determinante el tipo de liderazgo que se ejerce en ella. En La Giralda se observó que éste es de rienda suelta por lo que es conveniente hacer un cambio gradual hacia un liderazgo de tipo participativo matizado en ciertas ocasiones por el autocrático.<sup>17</sup> Esto llevará a que el nivel de presión de aquellas personas que se encuentran en un grado diferente al óptimo, lleguen en un momento dado al mismo, sin olvidar que ésto traerá beneficios en las demás subescalas evaluadas en la empresa.*

*Es necesario considerar que al no existir una comunicación constante y fluida, repercute en el conocimiento de las reglas, políticas y prestaciones que cualquier sistema productivo debe tener bien definidas para el logro de sus objetivos, por lo que se recomienda una promoción de comunicación horizontal y vertical en todos los niveles, ésto se llevará a cabo en reuniones o juntas periódicas generales en las que se hará del conocimiento del personal los objetivos y metas de la empresa.*

---

<sup>17</sup>. Los tipos de liderazgo los definen Davis y Newstron como sigue:

**Liderazgo de rienda suelta:** evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. Este liderazgo ignora la contribución del líder.

**Liderazgo participativo:** descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.

**Liderazgo autocrático:** centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad.

*En lo que se refiere a la estructura física de la empresa, es recomendable tomar en cuenta la opinión de los trabajadores con respecto al lugar en el que trabajan, pues son ellos los que permanecen más tiempo ahí. Por ejemplo, en el departamento de chocolate sería conveniente que en lugar de bancos se utilicen sillas pues el estar sentados en la postura correcta les ayudará a realizar mejor sus actividades. De la misma forma, la instalación de extractores de aire o de ventiladores hará más soportable la intensidad del calor en el departamento de caramelo.*

*Se cuenta con tecnología para la realización de ciertos procesos, sin embargo ésta no ha sido aprovechada por la empresa, ya que en algunos casos no se conoce aún su funcionamiento y en otros, no se ha intentado conocerlo. Esta subutilización se puede corregir mediante la contratación de un especialista en este tipo de tecnología para que éste capacite al personal indicado, previa selección.*

*Por último es importante que la persona encargada de realizar los cambios lleve a cabo todo un proceso detallado y paulatino de las actividades necesarias, ya que los cambios bruscos provocarían incertidumbre, rechazo, conflictos, entre otros, lo cual propiciaría un nivel de tensión excesivo que puede influir en cualquier punto del clima organizacional y a la vez en la productividad de la empresa.*

## *APÉNDICE*

**CUESTIONARIO**  
**WORK ENVIRONMENT SCALE**

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

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

- (D) 24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
- (D) 25. Raramente las cosas se dejan para mañana.
- (D) 26. El personal no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
- (I) 27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
- (D) 28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
- (D) 29. Esta empresa apoya la puesta en práctica de nuevas ideas.
- (I) 30. El espacio de trabajo esta muy lleno de gente.
- (D) 31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
- (I) 32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
- (D) 33. Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
- (D) 34. El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
- (D) 35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
- (I) 36. Nadie trabaja en exceso.
- (D) 37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
- (D) 38. Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
- (I) 39. La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
- (D) 40. Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
- (D) 41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- (D) 42. El personal expresa francamente lo que siente.
- (I) 43. Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
- (D) 44. Los supervisores alientan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
- (D) 45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
- (I) 46. No hay presiones de tiempo.
- (D) 47. Los detalles de los trabajos asignados se explican a los empleados.
- (D) 48. Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- (I) 49. Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- (I) 50. A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
- (I) 51. Poca gente se presta como voluntario.
- (D) 52. Los empleados a menudo comen juntos.
- (D) 53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
- (I) 54. Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.

- (D) 55. Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
- (D) 56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- (I) 57. Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
- (D) 58. Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
- (I) 59. Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
- (D) 60. El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
- (D) 61. Vale la pena trabajar en esta empresa.
- (I) 62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
- (I) 63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
- (D) 64. Los empleados aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
- (D) 65. Los empleados trabajan muy duro.
- (I) 66. Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- (D) 67. Las prestaciones se les explican claramente a sus empleados.
- (I) 68. A menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
- (I) 69. Las cosas tienden a permanecer iguales.
- (I) 70. A veces se sienten muchas corrientes de aire.
- (I) 71. Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
- (D) 72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
- (D) 73. Los empleados comentan sus problemas personales con los supervisores.
- (D) 74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
- (I) 75. El personal parece ser bastante ineficiente.
- (D) 76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
- (I) 77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- (D) 78. Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
- (D) 79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
- (D) 80. Los muebles están usualmente bien arreglados.
- (D) 81. El trabajo es muy interesante.
- (I) 82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
- (D) 83. Los supervisores realmente defienden a sus empleados.

(D) 84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.

(I) 85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.

(D) 86. El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.

(D) 87. Los supervisores alientan a los empleados a ser limpios y ordenados.

(I) 88. Si un empleado llega tarde puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.

(D) 89. Las cosas siempre parecen estar cambiando.

(D) 90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

#### DATOS DEMOGRAFICOS

SEXO	MASCULINO ( )	FEMENINO ( )				
EDAD	16-25 ( )	26-35 ( )	36-45 ( )	46 o más ( )		
EDO. CIVIL	CASADO ( )	SOLTERO ( )	OTRO ( ) _____			
ESCOLARIDAD	PRIMARIA ( )	SECUNDARIA ( )	PREPARATORIA ( )	TECNICA ( )	LICENCIATURA ( )	OTRA ( ) _____
ANTIGUEDAD	0-1 ( )	2-5 ( )	6-10 ( )	11 o más ( )		

*Gracias por su colaboración.*

HOJA DE RESPUESTAS

C F	C F	C F	C F	C F
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
11 ( )	12 ( )	13 ( )	14 ( )	15 ( )
21 ( )	22 ( )	23 ( )	24 ( )	25 ( )
31 ( )	32 ( )	33 ( )	34 ( )	35 ( )
41 ( )	42 ( )	43 ( )	44 ( )	45 ( )
51 ( )	52 ( )	53 ( )	54 ( )	55 ( )
61 ( )	62 ( )	63 ( )	64 ( )	65 ( )
71 ( )	72 ( )	73 ( )	74 ( )	75 ( )
81 ( )	82 ( )	83 ( )	84 ( )	85 ( )

C F	C F	C F	C F	C F
6 ( )	7 ( )	8 ( )	9 ( )	10 ( )
16 ( )	17 ( )	18 ( )	19 ( )	20 ( )
26 ( )	27 ( )	28 ( )	29 ( )	30 ( )
36 ( )	37 ( )	38 ( )	39 ( )	40 ( )
46 ( )	47 ( )	48 ( )	49 ( )	50 ( )
56 ( )	57 ( )	58 ( )	59 ( )	60 ( )
66 ( )	67 ( )	68 ( )	69 ( )	70 ( )
76 ( )	77 ( )	78 ( )	79 ( )	80 ( )
86 ( )	87 ( )	88 ( )	89 ( )	90 ( )

## B I B L I O G R A F I A

Arroba, Tanya. Como manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia. Mc Graw Hill, México, 1990.

Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Trillas, México, 1987.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Colombia, 1983.

Chruden, J. Herbert. Administración de Personal. Continental, México, 1982.

Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México, 1991.

Hodgetts, Richard M. El Supervisor Eficiente. Un enfoque práctico. Mc Graw Hill, México, 1990.

Kolb, David. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. Prentice Hall, España, 1977.

Montaño, Agustín. Administración de la Producción. Trillas, México, 1988.

Moos, H Rudolf, Work Environment Scale. A Social Climate Scale. Consulting Psychologists Press, Inc., 2a. ed., Palo Alto, California, 1986.

Sayles, Leonard R. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Herrero, México, 1969.

Sikula, Administración de Recursos Humanos en Empresas,  
3a. reimpresión, México, 1987.

Strauss George. Personal, Problemas Humanos de la  
Administración, Prentice Hall, México, 1985.

Sverdlik, Mario. Administración de Personal, Iberoamericana,  
México, 1983.

Werther Jr., William B. Administración de Personal y  
Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1982.