

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TESINA

" EL CLIMA LABORAL "

ASESOR:

LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

INVESTIGADORES:

- ARIAS RODRIGUEZ RUBEN SIMON
- AYALA REYES MARIA LUISA
- HERNANDEZ NIETO DIANA
- MORENO RUIZ CLAUDIA

SEPTIEMBRE 1994

INDICE

	PAG.
I. RESUMEN	01
II. MARCO TEORICO	04
2.1 CLIMA LABORAL	
2.2 PRESION EN EL TRABAJO	
III. METODOLOGIA	16
3.1 PROBLEMA	
3.2 HIPOTESIS	
3.3 DESCRIPCION OPERACIONAL DE VARIABLES	
3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	
3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE	
3.4 DISENO DE LA INVESTIGACION	
IV. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION	21
4.1 ORGANIZACION FUNCIONAL	
4.2 ORGANIZACION FISICA	
V. SUJETOS	26
5.1 OPERARIOS	
5.2 SUPERVISORES	
VI. INSTRUMENTO DE EVALUACION	32
6.1 WES "WORK ENVIROMENT SCALE" (ESCALA DEL CLIMA LABORAL)	
6.2 INTEGRACION DEL WES (RECATIVOS DIRECTOS E INDIRECTOS)	
6.3 PLANTILLA (AUXILIAR DE EVALUACION)	
6.4 PROCEDIMIENTO (APLICACION DEL CUESTIONARIO)	
VII. PRESENTACION DE RESULTADOS	39
7.1 TABLAS	
7.2 GRAFICAS	
7.3 PRODUCTIVIDAD	

VIII. ANALISIS DE RESULTADOS	50
IX. CONCLUSIONES	57
X. SUGERENCIAS	62
ANEXOS	66
BIBLIOGRAFIA	
HEMEROGRAFIA	

A G R A D E C I M I E N T O S

La presente Tesina fue realizada en forma grupal, con la única é importante supervisión de nuestro asesor: Lic. Alma Patricia Aduna Mondragón, quien estuvo a cargo y pendiente de la formación de la misma.

Agradecemos especialmente a nuestros padres por todo el amor y el apoyo brindado, por que hoy, se ve llegar a su fin una de las metas de nuestras vidas, les agradecemos la comprensión que siempre nos han otorgado. Gracias.

Asimismo, agradecemos la colaboración y atenciones prestadas por: "GRUPO TEKNO, S.A.", en particular al ING. Héctor Monroy, al ING. Alfonso León y a la LIC. Rosa María Lemus.

I
RESUMEN

I. R E S U M E N

El objetivo de esta investigación es medir El Clima Laboral, en una empresa del ramo Metal-Mécanico del área de Iztapalapa. El instrumento de evaluación utilizado es el denominado "Work Enviroment Scale " (Escala del ambiente laboral), el cual mide el ambiente laboral dentro de una empresa o unidad productiva; este fue creado por Rudolf H. Moos, en la Universidad de Palo Alto, California.

El estudio se realizó en la empresa "Tekno, S.A. ", ubicada en el área de Iztapalapa, cuya muestra está integrada por 30 operarios y 10 supervisores.

Esta muestra nos sirvió para evaluar a grandes rasgos las características del Clima Laboral de dicha organización, en las cuales podemos ubicar en 10 subescalas, siendo de mayor relevancia para la presente investigación: Presión en el Trabajo.

La presión en el trabajo es un factor que existe en todo centro de trabajo, la cual influye en forma positiva cuando represente un reto al trabajador y en forma negativa cuando es excesiva y produce agotamiento.

De esta manera, la Presión en el Trabajo resulta ser un elemento de suma importancia, en el Clima Laboral, ya que sus efectos se reflejan directamente en la productividad de cualquier entidad social.

En esta investigación la metodología se inició definiendo la variable dependiente (productividad) y la variable independiente (Clima Laboral), esta última fue medida en base a la aplicación de un cuestionario, evaluado por medio de una plantilla.

En el análisis de resultados, no sólo se presenta el cómo influye la presión en el trabajo en la productividad, sino también cuáles es la relación con las demás subescalas que integran el clima laboral, presentandose una sección de gráficas y tablas obtenidas de los datos que nos proporcionó el cuestionario aplicado a los sujetos de estudio.

En las conclusiones retomamos las características del Clima Laboral dentro de la organización "Tekno, S. A.", a partir de los resultados del cuestionario. Los datos obtenidos en nuestra investigación apoyarán nuestra hipótesis.

Finalmente encontramos las sugerencias hechas por el equipo para la organización, considerando los resultados obtenidos de la investigación.

II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEORICO

2.1. CLIMA LABORAL.

El concepto de clima se ha trasladado a la esfera social resultando ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una " región " social, es por sí mismo, un fenómeno lingüístico interesante.

Clima se ha definido " estado de humor, valores, actitudes y otros fenómenos visibles que influyen en los demás "(1).

Desde un punto de vista realista el clima existe como una realidad en la organización que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. Por ejemplo puede haber varios grados de cordialidad, confianza y apertura entre los miembros de una organización; hay cierto grado de compromiso y motivación que caracterizan el modo en que la mayoría de los miembros de la organización se comportan en el trabajo, hay una cierta medida de riesgo en sus conductas, etc. El clima es un atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros.

De acuerdo con esta postura el clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos, tales como preguntando a los miembros de la organización mediante observación conductual realizada por un observador externo.

1.-Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones, vol.1, núm. 2, Edit. Colegio Oficial de Psicología, Madrid 1986, pág.26

¿COMO INFLUYE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO?

El individuo experimenta y reacciona a los elementos que existen en la organización. En este sentido, el clima afecta a los procesos psicológicos y organizacionales como son la toma de decisiones, comunicación y aprendizaje. Ya que el individuo percibe una serie de estímulos cotidianos tales como: reglas, políticas, procesos y estructuras formando su propia percepción que le ayuda a determinar su conducta individual.

Por tanto, el Clima Laboral afecta los procesos organizacionales, de ahí la importancia de su estudio ya que influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros.

2.2. PRESION EN EL TRABAJO.

La presión en el trabajo (o también conocido como estrés) forma parte del Clima Laboral. Este concepto se aplica a las presiones que las personas tienen en la vida diaria y como resultado de dicho estrés, los empleados desarrollan diferentes síntomas de presión.

De esta forma la presión en el trabajo será el elemento de estudio del presente trabajo, lo cual nos ayudará para evaluar cómo el Clima Laboral influye en el índice de la productividad.

DEFINICION DEL ESTRES.

Estrés deriva del griego *striengere*, que significa provocar tensión. Es difícil establecer los orígenes del concepto estrés hasta mediados de siglo XIX, en esa época el fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo. De manera simple estrés implica la interacción del organismo con el medio ambiente.

Estrés es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante un estresor ambiental, el estresor puede consistir en un evento externo o en una situación, ambos potencialmente dañinos. Estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta ideosincrática del individuo.

Definición funcional. El estrés es una respuesta adaptativa, medida por las características individuales y/o por el proceso psicológico, el cual a la vez es consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas. Las características individuales pueden abarcar variables como la edad, sexo, raza, condiciones de salud y la herencia. Los procesos psicológicos pueden incluir componentes de las actitudes y creencias, los valores y muchas otras dimensiones de la personalidad, tales como "locus" de control y la tolerancia de ambigüedad.

Según Davis y Newstrom :

" El estrés es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. Cuando es excesiva puede interferir en la habilidad del individuo para enfrentarse a su medio " (2)

El concepto de estrés se aplica generalmente a las presiones que las personas tienen en la vida diaria. Como resultado de dichas presiones, los empleados desarrollan diferentes síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño; por lo tanto, la presión en el trabajo, es la urgencia en tiempo y presión para realizar una tarea específica encomendada por la gerencia al personal operativo y mandos medios.

DURACION E INTENSIDAD DEL ESTRES.

El estrés puede ser temporal, o durar por mucho tiempo. En el caso de las presiones más importantes y que son mantenidas por un período más largo es cuando los problemas se presentan y el organismo no tiene habilidad para enfrentarlos, produciendo un agotamiento.

CAUSAS DEL ESTRES

Los factores que causan el estrés se denominan estresantes, los cuales se combinan para presionar al empleado en diversas formas.

2.-Teoría y problemas de estadística, Spiegel, Murray R., Serie Shaum, Edit. Mc Graw Hill, México 1975, Pag.4, 60, 84-86

Para controlar el estrés, presión en el trabajo, se deben de explorar las causas con el empleo.

CAUSAS DEL ESTRES EN EL EMPLEO

Presión en el trabajo: cualquier situación en el trabajo puede provocar estrés, dependiendo de la reacción del empleado al trabajo.

Entre las causas típicas del estrés en el empleo son: Sobrecarga de trabajo, Presiones de tiempo, Supervisión inadecuada, Conflicto de roles y Ambigüedad, Diferencia entre los valores organizacionales y personales, Cambios de cualquier tipo y la frustración.

La sobrecarga de trabajo y las fechas límite de entrega de las mismas, provocan en el empleado situaciones de presión que conducen al estrés. Algunas otras personas presentan estrés debido a la poca calidad de supervisión.

El conflicto de los roles y la Ambigüedad son situaciones relacionadas con el estrés. En estos casos el personal espera diferentes cosas de la actividad del mismo, por lo que éste no sabe que hacer y no puede cumplir tales expectativas. También cuando el trabajo está mal definido y el empleado no tiene un modelo claro que seguir, es otra causa de presión.

Los grupos de estrés difieren según el nivel que se ocupa en la organización. Los gerentes incluyen las presiones por: calidad, exceso de reuniones y la responsabilidad por el trabajo de los demás.

Por otra parte, es más común que los obreros padezcan estrés debido a su menor status, pocos recursos (salario mínimo) o la demanda de una mayor carga de trabajo. Los cambios son otra causal ya que requieren la adaptación del individuo, por ejemplo en una transferencia o despido temporal.

Otra causa del estrés en el empleo, es la frustración, la cual consiste en bloquear a la motivación del individuo para prevenir que logre alcanzar un objetivo determinado, lo que provoca desordenes emocionales que intervienen en su habilidad para funcionar eficientemente.

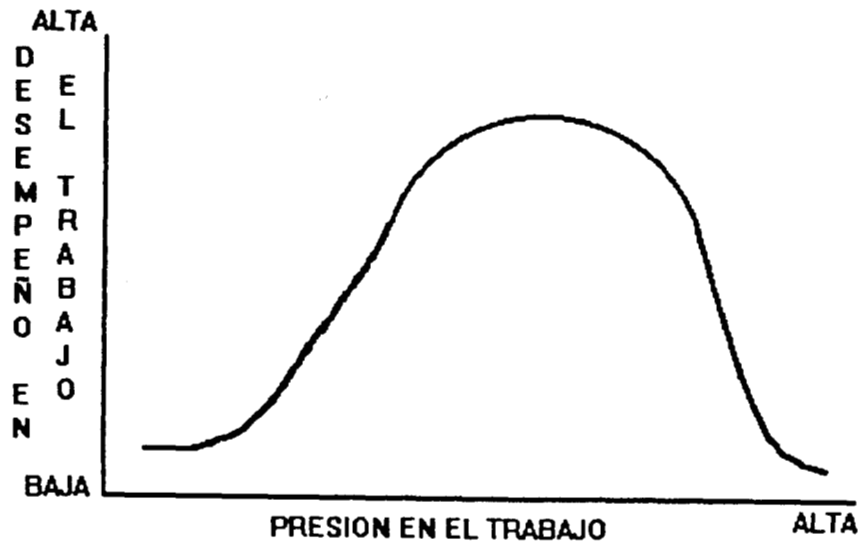
Las reacciones más comunes son la agresión, la apatía, alejamiento, regresión, fijación, desórdenes típicos y la compensación. Todas estas posibles reacciones ante la frustración no son favorables ni para el individuo ni para la organización.

Un estudio realizado por A. B. Dick Company encontró como causas de frustración las siguientes: falta de reconocimiento, mala calidad en el equipo, problemas de personalidad, aburrimiento y falta de capacitación adecuada. Como se puede observar la mayoría de las razones expuestas son externas al empleado, es decir, de su medio ambiente.

ESTRES Y DESEMPEÑO EN EL EMPLEO

La presión en el trabajo puede ayudar o dañar el empleo, dependiendo del nivel. La gráfica 1 refleja el modelo estrés-desempeño.

MODELO ESTRES-DESEMPEÑO



Si el estrés es demasiado intenso, el desempeño empieza a declinar porque el primero influye. El empleado pierde la capacidad de solucionar problemas.

- Cuando no existe estrés tampoco hay retos y el desempeño suele ser bajo.
- Conforme aumenta el estrés, el desempeño tiende a aumentar porque el primero ayuda a la persona a desarrollar sus habilidades para cumplir con su trabajo. Aquí la Presión en el trabajo representa un estímulo saludable que alimenta al empleado a enfrentarse a los retos.

Es necesario cuidar que la presión en el trabajo no llegue a los dos extremos, porque sus consecuencias negativas afectarían la productividad de la organización.

Freud (1977) identifica como tales fuentes de estrés: El contrato psicológico no escrito, referente a las expectativas que el individuo espera de su trabajo. Los estresores inherentes a la profesión y al desarrollo profesional, el impacto negativo que ejercen en la familia, las exigencias de trabajo, etc.

El trauma del cambio, particularmente en lo que respecta a la obsolescencia humana y la obsolescencia organizacional. El estrés originado por intentos de sobreponerse a las exigencias del trabajo. El afrontamiento de las expectativas de los jefes y la ideología de la organización.

CATEGORIAS DE LOS ESTRESORES IMPORTANTES

1) Extraorganizacionales.- Se constituyen por eventos y situaciones ajenas a la vida laboral inmediata de la persona, sin embargo, influyen en los estresores del trabajo y en el desempeño.

2) Intraorganizacionales.- Está conformado por estresores individuales, grupales, organizacionales y ambiente físico.

Este último es importante en la presente investigación, puesto que contribuye a percibir mayor presión en el trabajo, es decir, es el ambiente en que se desempeña un trabajo, como ruido excesivo o la insuficiencia de iluminación.

El estrés en el trabajo afecta el desempeño, los estresores potenciales se multiplican a medida que la organización crece en dimensiones y complejidad, en el grado en que el trabajo se especializa más y en la obsolescencia humana se vuelve un desafío mayor que la obsolescencia mecánica. Los estresores del ambiente físico son: luz, ruido, temperatura, aire contaminado, vibración y movimiento.

Los estresores individuales son: Roles conflictivos, Ambigüedad del rol, sobrecarga de trabajo, responsabilidades por ËRE y lo relativo al desarrollo de carrera.

ACCIONES PARA REDUCIR EL ESTRES

Entre las más conocidas se encuentran: la orientación, la administración de apoyo, la administración participativa, el desarrollo organizacional, la capacitación y el desempeño del empleo. Otros tres enfoques recomendables son los programas de meditación, biorrealimentación y bienestar personal.

a) Meditación: Consiste en un adiestramiento interno tranquilo y concentrado con el fin de descansar el cuerpo físico y emocionalmente. La meditación trascendental es una de las prácticas más comunes. Ellos tratan de reflexionar durante dos períodos de 15 a 10 minutos diarios, con las características de: un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud positiva.

b) Biorretroalimentación: en la que las personas aprenden a controlar los síntomas del estrés, tales como el ritmo cardíaco o fuertes jaquecas. Por medio del autocontrol de su sistema nervioso que a su vez controla los proceso internos (por ejemplo, las ondas cerebrales).

c) Bienestar personal: Los especialistas de la salud pueden recomendar regular la respiración, el relajamiento muscular, la imaginación, la administración de la nutrición y otro tipo de hábitos que permita a los empleados utilizar más su propio potencial. La clave consiste en crear una manera de armonía entre la gente y su ambiente.

d) Orientación del empleado: La orientación consiste en discutir con el empleado un problema que generalmente tiene un sentido emocional y ayudarlo a enfrentarlo mejor. La orientación trata de mejorar la salud mental del empleado.

La orientación puede ser desempeñada por la gente profesional, el especialista en personal como el supervisor, los médicos de la organización y hasta los amigos de los empleados. La orientación es confidencial de tal forma que los entrevistados puedan sentirse con plena libertad de hablar abiertamente acerca de sus problemas.

La necesidad de orientación surge de la variedad de problemas que enfrentan los empleados cuando estos existen beneficiándose de la comprensión y de la ayuda que la orientación pueda ofrecerles.

Tomando como referencia las afirmaciones en el marco teórico, se observó que en " TEKNO, S.A." existen características que reflejan diferentes grados de percepción dentro del mismo ambiente en los dos subgrupos: operarios y supervisores, lo cual es acorde con el punto de vista realista de clima laboral ya antes citados.

En esta investigación se observa que el clima laboral se puede medir desde varios puntos de vista: físico y psicológico.

También consideramos que el ambiente de una organización determina la conducta de los individuos, lo cual, a su vez, tiene influencia en la eficiencia y productividad de la organización.

Con respecto a la definición de Estrés, se determinó que efectivamente en la realidad ambos elementos psicológicos y fisiológicos existen en forma combinada conformando una situación estresante, de esta manera, la presión en el trabajo se entiende como la urgencia en tiempo y presión para realizar una tarea específica encomendada por la gerencia al personal operativo y mandos medios.

Las causas del estrés afectan al individuo en su forma de relación y desempeño con su organización, siendo esto, causante de la presión en el trabajo.

La presión en el trabajo se da en la mayoría de los casos por límites y/o urgencias de tipo productivo, tales como: falta de claridad, Ambigüedad de roles, etc. Es importante señalar que la presión en el trabajo puede ser provocada por diversas causas y que además requiere en ocasiones de más de una acción para reducirla, pero es necesario tener el control de ésta variable, ya que sus consecuencias afectan tanto al individuo como a la organización

III

METODOLOGIA

III. METODOLOGIA

3.1. PROBLEMA

¿Qué influencia tienen el Clima Laboral para incrementar el índice de productividad dentro de la mediana empresa del ramo Metal Mecánico en la zona de Iztapalapa?.

3.2. HIPOTESIS

Alternativa 1. El Clima Laboral influye en el incremento de la productividad.

Nota 1. El Clima Laboral no influye para incrementar la productividad.

Alternativa 2. La presión en el trabajo disminuye la productividad.

Nota 2. La presión en el trabajo no disminuye la productividad.

3.3 DESCRIPCION OPERACIONAL DE VARIABLES

3.3.1 VARIABLES INDEPENDIENTE

Esta variable esta constituida por: "EL CLIMA LABORAL", definido como un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo referido a al totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta así como en las actitudes de los miembros.

Para hacer el diagnóstico de esta variable nos apoyaremos del instrumento manejado por Rudolf H. Moos, Work Environment Scale (Escala del Clima Laboral), compuesto por 10 subescalas:

- 1.- COMPROMISO: indica qué tanto están interesados los trabajadores con la realización de su trabajo.
- 2.- COHESION: esta mide las relaciones entre los compañeros de trabajo y el empleado mismo, así como su apoyo.
- 3.- APOYO DEL SUPERVISOR: la cual se refiere a la forma en que los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus labores fácilmente.
- 4.- AUTONOMIA: Se refiere a la manera en que el individuo se siente a gusto con su empleo y además satisfecho con sus labores.
- 5.- ORIENTACION A LA TAREA: marca la percepción de las indicaciones respecto al proceso para cubrir los requerimientos de calidad del trabajo.
- 6.- PRESION EN EL TRABAJO: la urgencia en tiempo y presión para realizar una tarea específica encomendada por la gerencia al personal operativo y mandos medios.

- 7.- CLARIDAD: la cual consiste en el conocimiento de la rutina diaria, es decir, el uso de las reglas y políticas organizacionales para desarrollar el proceso productivo.
- 8.- CONTROL: indica el grado en que se encuentran sometidos al trabajo los operarios y supervisores mediante reglas y políticas, con el fin de tener la certeza de cubrir parámetros cualitativos de trabajo.
- 9.- CREATIVIDAD: ésta nos dice qué tanto les es permitido a los empleados poner en marcha las nuevas ideas para mejorar el proceso productivo de la organización.
- 10.- AMBIENTE FISICO: este aspecto considera las condiciones físicas, tales como la iluminación, ruido, corriente de aire, instalaciones, etc.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

La Variable Dependiente para la presente investigación es la productividad, la cual se interpreta como la obtención de un "X" número de unidad de producto por cada hora-hombre utilizada.

Para obtenerla , utilizamos la fórmula siguiente:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{HORAS-HOMBRE}}$$

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se trata de una investigación " Ex-post-facto ", la cual consiste en realizar el estudio después del hecho y en la que no se pueden controlar las variables que intervienen en ella.

IV
DESCRIPCION
GENERAL
DE LA
ORGANIZACION

IV. DESCRIPCION GENERAL DE LA ORGANIZACION

La Compañía "Tekno, S.A.", constituyó el lugar de análisis para observar la relación entre Clima Laboral y Productividad. La empresa tiene su domicilio en Av. Cinco No. 119, Delegación Iztapalapa, México, D.F.

Se clasifica dentro del ramo Industrial Metal Mecánico, cuya actividad es la fabricación de partes y refacciones automotrices de tipo estructural, tales como las siguientes:

- Asientos para automoviles
- Partes Troqueladas y estampadas
- Tanques para combustible
- Tapa de puntería
- Carter
- otros productos (ejemplo: gatos hidráulicos).

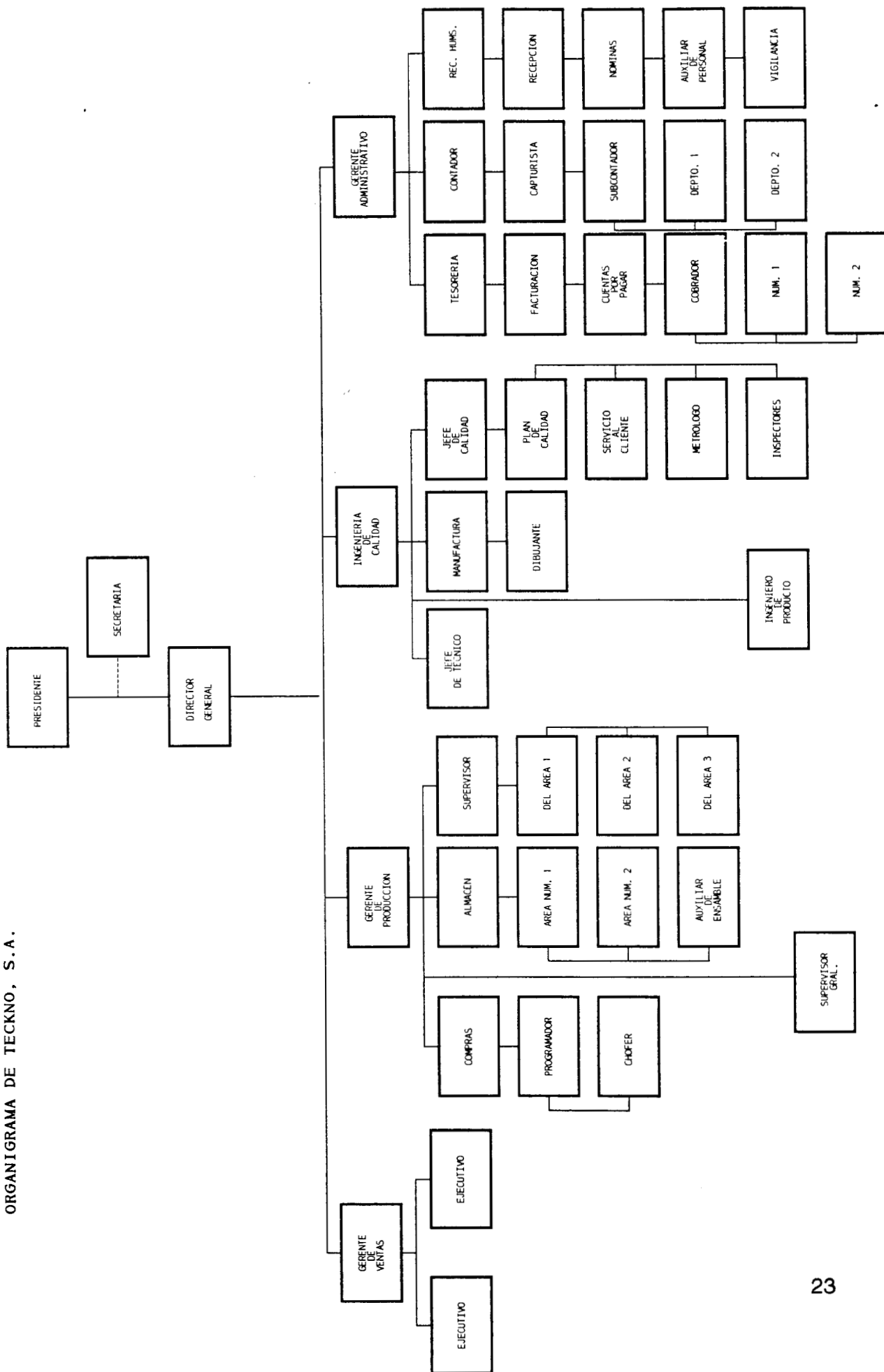
4.1. ORGANIZACION FUNCIONAL

Actualmente participan 100 personas en su funcionamiento, cuenta con una organización de tipo funcional, la cual se presenta en su estructura: un Presidente, apoyado de un conjunto administrativo, que se integra por un Director General, el cual se auxilia a su vez de varias gerencias, tales como: Ventas, Producción, Calidad, Ingeniería y Administración.

Cabe señalar que de acuerdo a como se organice la empresa va a reflejarse en las percepciones de los participantes en ella, es decir, se conformará el Clima Laboral a partir del sistema.

El siguiente organigrama refleja la organización de esta empresa.

ORGANIGRAMA DE TECKNO, S.A.



4.2 ORGANIZACION FISICA

Para efecto de análisis se dividió en tres partes:

PRIMERA PARTE

- A) LA RECEPCION. En la que se identifica a toda persona ajena a la empresa.
- B) OFICINA 1. Destinada al Gerente de Compras,
- C) OFICINA 2. Destinada al Gerente de Personal,
- D) PASILLO QUE CONDUCE A LA PLANTA DE PRODUCCION.

SEGUNDA PARTE: PLANTA DE PRODUCCION

- A) GARAGE. Entrada y salida de unidades de transportes.
- B) TROQUELADORAS:
 - Corte de lámina de acero.
 - Máquina de embutido.
- C) CONTENEDORES. Caja de fierro donde se coloca el producto terminado
- D) SOLDADURA.
- E) CONTROL DE CALIDAD. Por ejemplo, prueba de fugas para el tanque del combustible
- F) ENSAMBLE

Cada área se encuentra dividida con líneas amarillas como medida de seguridad.

TERCERA PARTE

A) OFICINAS ADMINISTRATIVAS: ventas, producción, ingeniería, calidad, tesorería y contabilidad.

B) SALA DE JUNTAS: Lugar de aplicación de los cuestionarios de la presente investigación. En la que también se encontrarán piezas ya fabricadas y terminadas que produce la empresa " Tekno, S. A. ".

Cabe señalar que debido al proyecto de expansión, la planta de fabricación en la parte superior no se encuentra totalmente cubierta, por lo que se sienten corrientes de aire.

V

SUJETOS

V. SUJETOS

Se maneja una muestra integrada por dos partes, la primera por 30 operarios y la segunda por 5 supervisores.

La muestra tiene las siguientes características:

5.1 OPERARIOS

Sexo: El 13% son mujeres y el restante 87% de hombres, manifestado con ello la mayor participación del hombre en este tipo de industria metal-mecánica.

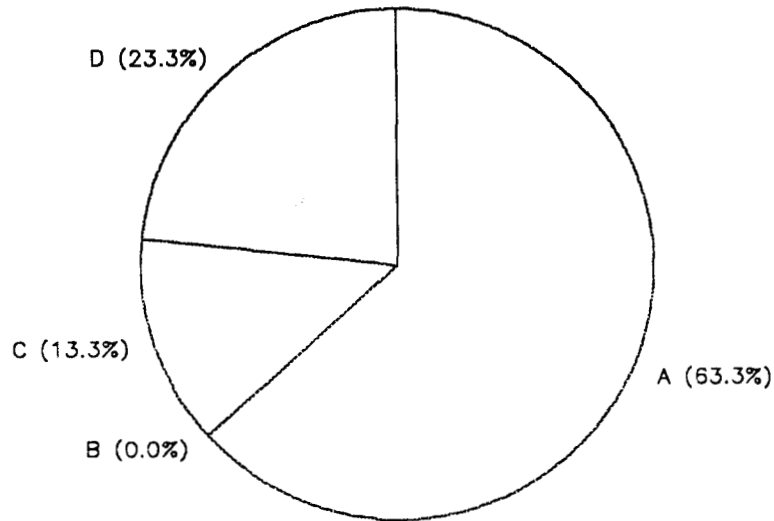
Edad: El rango varía entre 18 a 67 años; por lo que la empresa " **Tekno, S. A.** ", tiene un promedio de edad del personal de 39 años.

Antigüedad: Esta característica del personal se muestra en los siguientes rangos:

	Sujetos	Porcentaje
A.- De 1 mes a 5 años	19	64%
B.- De 5 años a 10 años	0	0%
C.- De 10 años a 15 años	4	13%
D.- DE 15 años o más	<u>7</u>	<u>23%</u>
TOTAL	30	100%

ANTIGÜEDAD DE OPERARIOS

FIGURA NUM. 1



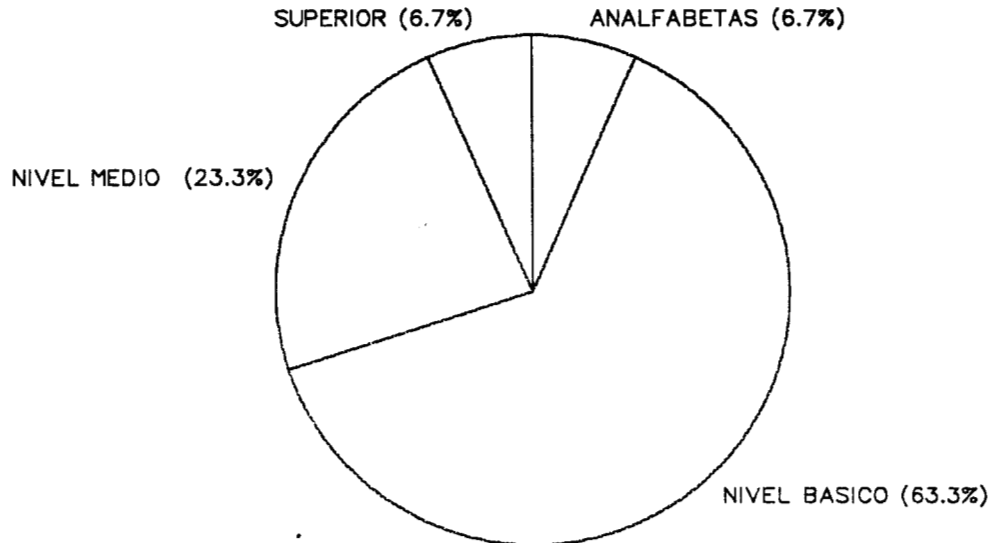
La figura 1 muestra que el personal de " **Tekno, S. A.** ", esta integrado con un mayor porcentaje en el rango de antigüedad " *De 1 mes a 5 años* " con un 64%, lo que nos sugiere que tiene una planta de personal nuevo.

Escolaridad: Los niveles en este aspecto fueron:

A.- Analfabetas	2	6%
B.- Nivel básico	19	66%
C.- Nivel medio	7	22%
D.- Nivel medio superior	<u>2</u>	<u>6%</u>
TOTAL	30	100%

ESCOLARIDAD DE OPERARIOS

FIGURA NUM. 2



La figura 2 indica que su personal oscila mayormente con un nivel académico de nivel básico, lo que es coherente con el promedio en años de estudio, el cual es de 5.9 años.

5.2 SUPERVISORES

Sexo: La muestra nos indica que existe una participación del 100% de parte de los varones. Este dato presenta coherencia con el organigrama de la empresa, en el cual la plazas existentes (60) sólo 2 son ocupadas por mujeres.

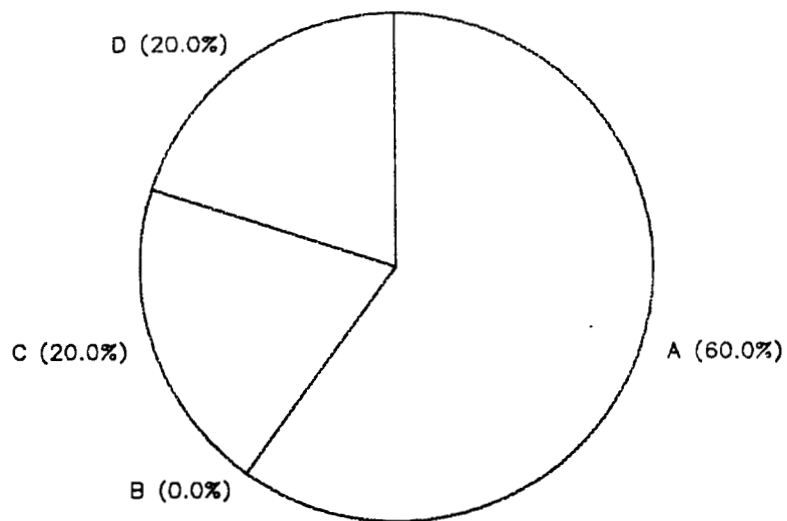
Edad: Su rango varia entre 20 y 52 años, teniendo un promedio de edad de 33.8 años.

Antigüedad: Esta característica se muestra en los siguientes rangos:

	Sujetos	Porcentaje
A.- De 1 mes a 5 años	3	60%
B.- De 5 años a 10 años	0	0%
C.- De 10 años a 15 años	1	20%
D.- De 15 años o más	<u>1</u>	<u>20%</u>
TOTAL	5	100%

ANTIGÜEDAD DE SUPERVISORES

FIGURA NUM. 3



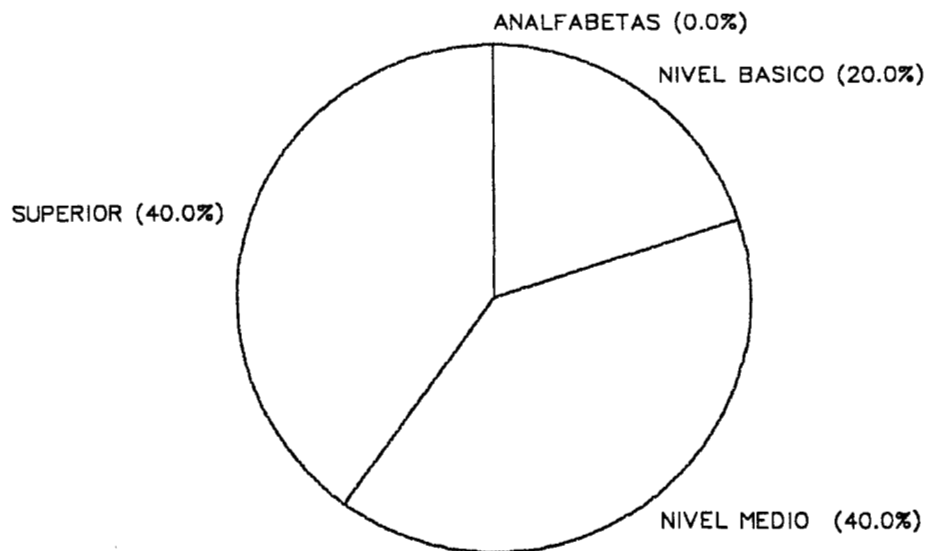
Los supervisores se encuentran integrados por personal en mayor parte en un 60%, cuya antigüedad se ubica dentro del rango " De 1 mes a 5 años ". La figura 3 indica que el personal es realmente nuevo, debido a la reorganización de la empresa, por lo que su promedio de antigüedad es de 5.6 años.

Escolaridad: Los niveles en este aspecto fueron:

A.- Analfabetas	0	0%
B.- Nivel básico	1	20%
C.- Nivel medio	2	40%
D.- Nivel Medio Superior	2	40%
TOTAL	5	100%

ESCOLARIDAD DE SUPERVISORES

FIGURA NUM. 4



VI
INSTRUMENTO
DE
EVALUACION

VI. INSTRUMENTO DE EVALUACION

6.1 " W.E.S. " WORK ENVIRONMENT ESCALE " (Escala del Clima Laboral)

El Clima Laboral en esta investigación, se midió con el instrumento de evaluación " W.E.S.", el cual fue creado por Rudolf H. Moos, en 1974; en la Universidad de Palo Alto California.

El W.E.S. , evalúa el Clima Laboral en todo tipo de unidades, centros de trabajo y focaliza su atención; medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos.

6.2 INTEGRACION DEL W.E.S. (Reactivos directos e indirectos)

El W.E.S. esta integrado por un cuestionario de 90 preguntas, las cuales se clasifican en reactivos directos e indirectos (veasé anexo 2).

Reactivos Directos

Son aquellas preguntas que son presentadas en forma afirmativa y cuya respuesta debe ser también afirmativa (en nuestro caso la respuesta es cierta "C"), como percepción del Clima Laboral.

Para obtener información sobre **Presión en el Trabajo** se consideraron los reactivos:

- 1.- En esta empresa hay una presión en el trabajo.
- 2.- Siempre parece haber urgencia en todo.
- 3.- Nadie trabaja en exceso.

B. Dimensión de Crecimiento o Desarrollo Personal

Dentro de esta dimensión encontramos que se midió el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planeación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Esta dimensión se forma por las subescalas:

- 4.- Autonomía,
- 5.- Orientación a la Tarea,
- 6.- Presión en el Trabajo.

C. Dimensión de Mantenimiento y Control del Sistema

Es el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas, por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable, la integran las subescalas:

- 7.- Claridad,
- 8.- Control,
- 9.- Creatividad y
- 10.- Ambiente Físico.

6.3. PLANTILLA (Auxiliar de evaluación)

Para facilitar la obtención de información al aplicar el cuestionario, se modificó la hoja de respuestas, así como la plantilla, la cual quedó con un listado numérico progresivo y se dejó un espacio vacío para comparar las respuestas, se colocó la hoja de respuesta abajo de la plantilla y así contabilizamos las respuestas análogas de cada reactivo. En la misma se escribieron al lado del espacio vacío las respuestas, de acuerdo al tipo de reactivo.

Invertido (f) Falso (v)

La plantilla se puede observar en el anexo No. 3.

6.4. PROCEDIMIENTO (Aplicación del cuestionario)

Primero se aplicó la cooperación a grupo " **TEKNO, S.A.** " para realizar el estudio, después de presentar un programa de actividades dentro de la empresa; se fijó la fecha de aplicación (véase anexo No. 1).

La aplicación del cuestionario la realizamos un grupo de 4 integrantes, interesados en la medición del **Clima Laboral**. Una vez en la empresa nos condujeron a la sala de juntas donde realizamos nuestra evaluación. Para esto se dividió la muestra en tres grupos.

El primer grupo fue integrado por 10 operarios y 1 supervisor, en éste se manifestó una persona que no sabía leer ni escribir, así que fue auxiliada por un integrante de los aplicadores del cuestionario.

Otra persona coordinó la lectura de las preguntas a nivel grupal y dos más atentos a resolver dudas surgidas en general. Cabe señalar que el tiempo programado para esta actividad fue duplicado, así que en las posteriores tratamos de ser más breves.

La actividad posterior fue el recorrido a la planta de producción, en la que se observó la relación entre los operarios; ellos se reúnen en grupos para comer, con lo cual manifiestan espíritu de equipo.

Continuamos con la aplicación del segundo grupo, formado por 10 operarios y 2 supervisores, en éste se dejó a los supervisores que leyeran solos las preguntas como medida para disminuir su tiempo fuera de sus actividades del área de trabajo, al menos de que surgiera alguna duda nos la harían saber.

Con los operarios se continuó con la misma metodología de leer las preguntas a nivel grupal, un auxiliar para aclarar dudas y dos personas apoyando a otros compañeros que tenían problemas de la vista, para obtener sus respectivas percepciones.

Finalmente el tercer grupo se integró por 10 operarios y 2 supervisores, más los 3 primeros supervisores que se requirieron en el primer bloque para completar la muestra.

Al igual que a los supervisores del segundo grupo, se les dejó resolver individualmente el cuestionario para que retornaran de inmediato a su respectivo trabajo.

Pero con los operarios seguimos coordinando la lectura de los reactivos, en este último grupo también se manifestó una persona que era analfabeta a quien individualmente se le explicó y ayudó en la contestación del cuestionario. Mientras que otro integrante coordinó la lectura grupal y los dos restantes aplicadores resolvían dudas.

De esta forma se obtuvo un conjunto de respuestas que serían analizadas más adelante, para obtener las características del **Clima Labora**, prototipo de "**Tekno, S.A.**", quien apoyo nuestro estudio.

Como última actividad dentro de la empresa, nos dirigimos a la oficina de recursos humanos para obtener el otro dato de la variable dependiente, la cual es la productividad. Para relacionar las características del ambiente laboral con esta variable.

VII
PRESENTACION
DE
RESULTADOS

VII. PRESENTACION DE RESULTADOS

7.1 TABLAS

Los datos obtenidos fueron vaciados en tablas que sirvieron a su vez para graficar.

Así las tablas contienen:

La percepción del Clima Laboral (C.L.) de los operarios (véase tabla 1), se construyó a partir de las respuestas de los 90 reactivos del cuestionario. A su vez se calculó la medida estadística llamada media.

La tabla muestra un mayor puntaje de la subescala de **Compromiso y Control**. Mientras que el menor puntaje se manifestó en **Ambiente Físico y en Apoyo del Supervisor**.

La percepción del Clima Laboral de los supervisores, al igual que la de los operarios, fueron vaciados en una tabla de resultados del conjunto de reactivos directos e indirectos del cuestionario (véase tabla 2).

A continuación se muestran las tablas de los resultados manifestados de las percepciones de cada grupo investigado:

TABLA NUM. 1

OPERARIOS

SUJETOS	SUBESCALAS DEL CLIMA LABORAL									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	4	5	0	0	3	4	5	6	3	1
2	7	5	3	6	7	7	6	7	5	2
3	6	5	5	4	5	4	4	7	6	2
4	6	9	3	6	8	4	6	6	5	2
5	8	6	4	5	4	6	7	4	6	7
6	6	5	4	2	6	6	3	6	5	3
7	7	5	5	4	7	5	6	7	5	5
8	6	5	5	3	6	4	2	5	5	1
9	5	5	2	4	5	3	5	3	7	3
10	4	6	3	5	5	7	5	5	4	1
11	7	6	6	6	5	4	8	7	5	6
12	6	4	3	4	5	3	5	4	5	3
13	5	4	2	3	1	8	1	6	2	3
14	5	3	3	5	4	1	6	5	5	3
15	7	3	3	3	8	8	2	8	5	4
16	6	4	4	5	7	6	3	7	4	4
17	7	5	5	5	5	5	4	6	4	4
18	7	6	4	5	6	6	5	3	4	4
19	6	1	3	4	4	4	3	6	3	7
20	4	5	4	6	7	3	6	8	2	3
21	7	6	3	3	6	3	4	8	6	2
22	7	6	3	6	6	4	5	4	4	3
23	4	3	2	1	5	4	4	4	3	1
24	4	4	7	4	3	5	2	5	2	1
25	7	3	2	5	4	5	4	5	4	2
26	7	3	4	4	8	3	4	5	3	6
27	6	5	6	4	8	4	6	5	4	4
28	4	7	4	2	3	5	4	5	6	3
29	5	3	3	3	6	6	1	9	3	1
30	5	3	1	4	6	7	3	5	3	2
TOTAL	175	140	106	121	163	144	129	171	128	93
MEDIA	5.8	4.7	3.5	4.0	5.4	4.8	4.3	5.7	4.3	3.1

SUBESCALAS

I	COMPROMISO	VI	PRESION EN EL TRABAJO
II	COHESION	VII	CLARIDAD
III	APOYO DEL SUPERVISOR	VIII	CONTROL
IV	AUTONOMIA	IX	INNOVACION
V	ORIENTACION A LA TAREA	X	AMBIENTE FISICO

TABLA NUM. 2

SUPERVISORES

SUJETOS	SUBESCALAS DEL CLIMA LABORAL									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	7	6	8	4	3	3	8	4	5	5
2	6	7	6	7	4	6	6	7	6	1
3	6	6	8	6	6	5	8	8	6	5
4	3	2	6	1	0	8	1	2	1	2
5	4	3	2	1	2	8	1	6	3	1
6	6	7	6	7	4	6	6	6	7	1
7	2	0	2	1	1	8	1	4	1	1
8	2	1	1	1	0	7	1	2	1	1
TOTAL	36	32	39	28	20	51	32	39	30	17
MEDIA	4.5	4.0	4.9	3.5	2.5	6.4	4.0	4.9	3.8	2.1

DATOS OBTENIDOS EN RELACION A LAS 10 SUBESCALAS QUE COMPONEN EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.

Por último tenemos la tabla núm. 3, la cual presenta la integración del puntaje de las medias de ambas percepciones en cada una de las dimensiones del instrumento de evaluación: Relaciones, Desarrollo Personal y Mantenimiento del Sistema.

TABLA NUM. 3
CLIMA LABORAL
RESULTADOS

DIMENSIONES	OPERARIOS	SUPERVISORES
<i>RELACIONES</i>		
1) COMPROMISO	5.3	4.5
2) COHESION	4.7	4.0
3) APOYO DEL SUPERVISOR	3.5	4.9
 <i>DESARROLLO PERSONAL</i>		
4) AUTONOMIA	4.0	3.5
5) ORIENTACION A LA TAREA	5.4	3.5
6) PRESION EN EL TRABAJO	4.8	6.4
 <i>MANTENIMIENTO DEL SISTEMA</i>		
7) CLARIDAD	4.3	4.0
8) CONTROL	5.7	4.9
9) INNOVACION	4.3	3.8
10) AMBIENTE FISICO	3.1	2.1

7.2 GRAFICAS

Una vez obtenidos los promedios, es decir, las respectivas medias de los puntajes brutos de la percepción del Cima Laboral, se construyeron las gráficas. Cabe señalar que el rango del puntaje es de 0 a 10 y 5 se considerará como media.

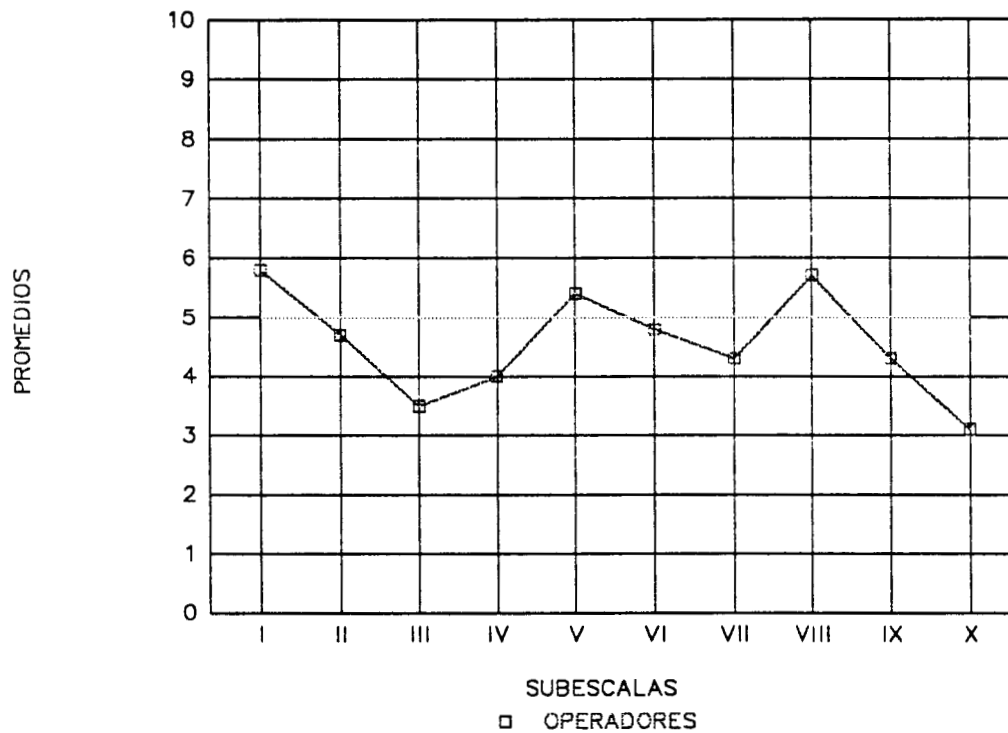
Percepción de los operarios:

En la gráfica 1 se muestra que en cuanto a la Dimensión de Relaciones existe una tendencia mayor en **Compromiso**, su puntaje está por encima de la media, lo cual refleja que el personal se identifica positivamente con la empresa; por otra parte, en cuanto a la Dimensión de Desarrollo Personal se tienen en un menor puntaje en **Autonomía**, va aumentando en **Orientación a la Tarea** y disminuye en **Presión en el Trabajo**.

CLIMA LABORAL

PERCEPCION DE OPERARIOS

GRAFICA NUM. 1



Las gráficas contienen en el eje de las "X", las subescalas que integran el Clima Laboral de la presente investigación; mientras el eje de las "Y" representa el puntaje de que evalúa las características del Clima Laboral.

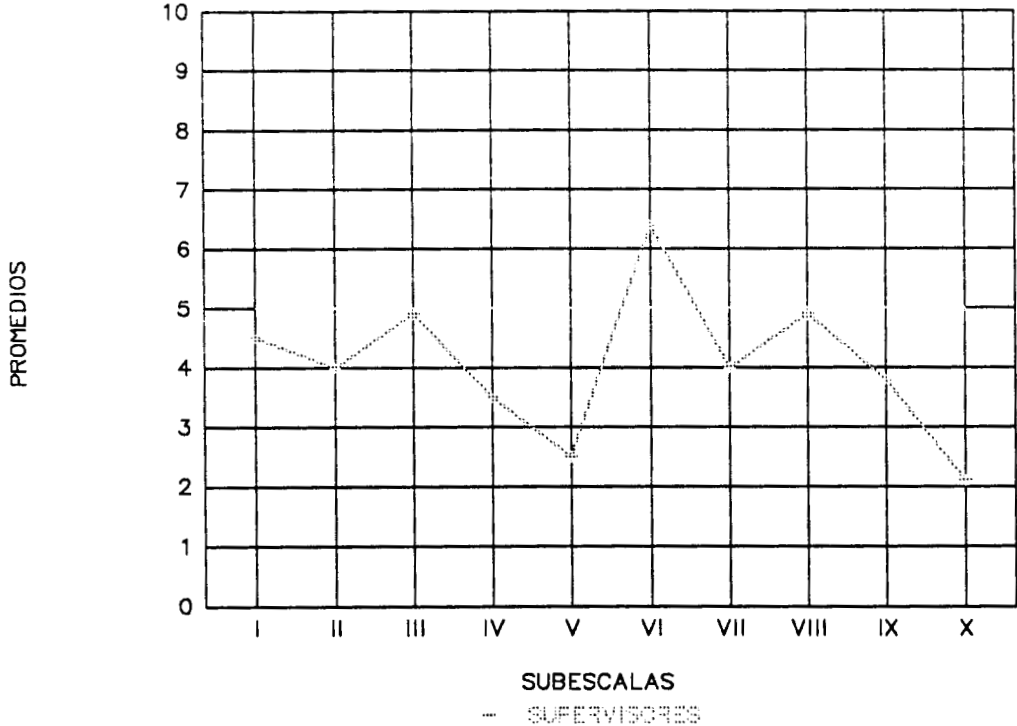
Percepción de los supervisores:

También refleja un mayor puntaje en **Presión en el Trabajo**, disminuye en **Autonomía**, así como en **Orientación a la Tarea**.

CLIMA LABORAL

PERCEPCION DE SUPERVISORES

GRAFICA NUM. 2

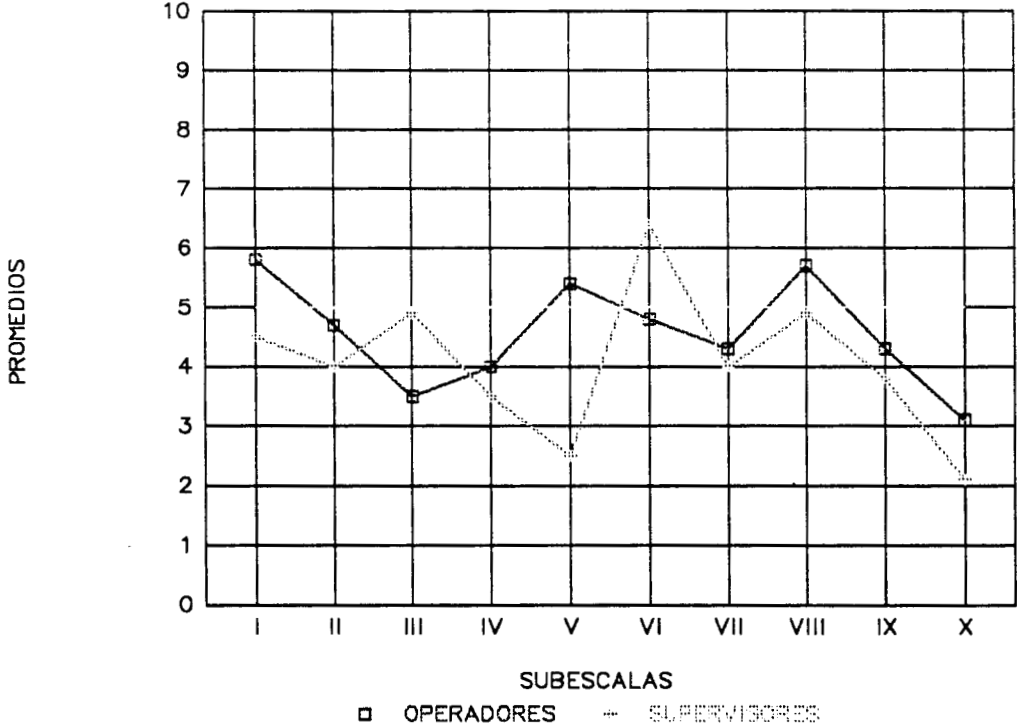


Percepciones del Clima Laboral de ambos grupos:

La gráfica 3 refleja ambas tendencias del Clima Laboral dentro de la organización: Esta muestra en las tendencias un comportamiento análogo en ambos grupos.

CLIMA LABORAL

COMPARACION DE LAS PERCEPCIONES
GRAFICA NUM. 3



En la *Dimensión de Relaciones* reflejan mayor **Compromiso**, declina en las escalas de **Cohesión** y **Apoyo del Supervisor**. En *Desarrollo Personal*, un puntaje menor en **Autonomía**, aumenta en la **Orientación a la Tarea** y en la subescala de **Presión en el Trabajo**. En *Mantenimiento del Sistema* los grupos están acordes en menor percepción en cuanto al **Ambiente Físico**.

Con estas percepciones de las características del Clima Laboral, se tiene una **Productividad** 15.86 piezas horas hombre, en la empresa " **Tekno, S. A.** " donde apoyamos nuestro estudio.

7.3 PRODUCTIVIDAD

En cuanto a la variable dependiente se obtuvo el siguiente resultado:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{UNIDADES}}{\text{HORAS-HOMBRE}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{3.403,704 \text{ PIEZAS}}{214,562 \text{ HORAS HOMBRE}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = 15.86 \text{ PIEZAS/HORAS-HOMBRE}$$

La productividad es de 15.86 piezas por hora-hombre utilizada, para esta empresa en particular: " **Tekno, S. A.** ".

VIII
ANALISIS
DE
RESULTADOS

VIII. ANALISIS DE RESULTADOS

El Clima Laboral en TEKNO, S.A. en la subescala presión en el trabajo se obtuvo un comportamiento 4.8 Puntos Brutos (P.B.) en operarios contra 6.4 P.B. de los supervisores.

Esto nos indica una diferencia de 1.8 P.B. en la percepción por ambos grupos (operarios, supervisores) de estudio dentro de la empresa, en su Clima Laboral.

La diferencia (supervisores-operarios) se puede entender en razón a la responsabilidad por parte del supervisor de presentar el trabajo terminado, y ver que se ejecuten las actividades del proceso para conseguir la meta fijada por la empresa.

Mientras que los operarios sólo se dedican a la realización de la actividad que se les encomienda, su percepción es menor nivel de responsabilidad, menor es la presión que siente el individuo.

En cuanto a la dimensión de *Desarrollo Personal*, la cual mide la forma en que los individuos se desenvuelven dentro de la organización en que se encuentran ó pertenecen. En esta dimensión encontramos a **Presión en el Trabajo**, que se ve influenciada particularmente, por un lado de la subescala de la **Autonomía** y por el otro de **Orientación a la Tarea**.

Presión-Autonomía:

Los operarios presentan 4.0 P.B. en relación con 3.5 P.B. manifestados por los supervisores. lo cual nos indica que el grado de libertad para tomar decisiones respecto al proceso laboral (urgencia con el trabajo). es mayor por parte de los operarios, consecuencia de percibir menor presión como se describió anteriormente.

El grado de libertad es menor para los supervisores dado que no pueden modificar los procesos por gusto, esto debido a que ellos tienen que acatar las ordenes del jefe de producción, que se encarga en decir que es lo que se va a realizar o como se puede hacer un trabajo específico (entendiéndose como proceso).

Presión-Orientación a la Tarea:

Los operarios tienen 5.4 P.B. en Orientación a la tarea, mientras que los supervisores 2.5 P.B.: lo que es menor, en 2.9 P.B. Esto indica que los supervisores manifiestan mayor aversión a ejecutar trabajos manuales, ya que su trabajo no es el de producir, sino, el de hacer que la gente a su cargo produzca. Lo cual repercute en la presión en el trabajo, ya que ellos se esfuerzan más (se presionan) por hacer trabajar a los operarios.

Aunque los operarios están menos presionados para trabajar, su Orientación a la tarea es mayor, esto podemos deducirlo por los resultados obtenidos, ya que al no sentir presión realizan su trabajo con mayor énfasis.

Presión en el trabajo en relación a las demás subescalas que componen el clima Laboral.

La subescalas que integran la Dimensión de Relaciones, en la cual se mide la relación entre los individuos, son: Compromiso, Cohesión con los compañeros nos presentan 4.5, 4.0 y 4.9 P.B.

Presión-Compromiso:

Los operarios, cuya diferencia de 1.3 P.B. (operarios 5.8 vs 4.5 de supervisores), esto podemos relacionarlo con presión en el trabajo, que nos indica a mayor presión menor compromiso, en el caso de supervisores, y a menor presión mayor compromiso, esto podemos referirlo al marco teórico, que dice: "El contrato psicológico no escrito, referente a las expectativas que el individuo espera de su trabajo".

En el caso de operarios las expectativas son mayores en cuanto a lo que esperan de su trabajo mismo.

En el caso de operarios las expectativas son mayores en cuanto a lo que esperan de su trabajo mismo, en los supervisores no esperan insatisfechos en cuanto a sus propio trabajo, podemos considerar tal vez como factor de compromiso el salario para los supervisores sea bajo, en relación así de los operarios.

Presión-Cohesión:

Es mayor por parte de los operarios que de los supervisores, esto podemos atribuirlo a la diferencia de edades dentro del rango adjunto a escolaridad. Su relación con presión en el trabajo es positiva, dado que al sentirse menos presionado pueden hacer uso de la comunicación informal, dentro de los diferentes grupos formados por la organización para trabajar. Mientras que los supervisores se comunican menos informalmente dadas sus labores y/o gustos y aficiones. En las entrevistas, entre ellos no platicaron.

Presión-Apoyo del Supervisor:

En este punto los supervisores son quienes muestran el mayor P.B. con 4.9 contra 3.5, de los operarios. Parece ser que los supervisores perciben mas apoyo por parte de ellos hacia los operarios, así como de su jefe inmediato, Esta segunda opción es congruente con relación en el trabajo, porque su parámetro nos indica que tienen mayor presión pero a la vez reciben mas apoyo por parte de su superior para ejecutar sus labores.

En referencia a que ellos apoyan mas a los operarios podemos decir que también es congruente en relación a que los presionan menos , pero es incongruente contra la percepción de los operarios que sienten que son menos apoyados por su supervisor. Cabe hacer mención de que este punto se confirmo durante una sesión de entrevistas varios operarios se vieron presionados por parte del supervisor presente, ya que se aplico en conjunto.

Presión-Claridad:

Los puntajes brutos obtenidos nos indican que hay dificultad en cuanto al entendimiento de reglas, políticas y especificaciones para ejecutar las tareas dentro de la empresa. Los puntajes brutos son 4.3 para operarios y 4.0 para supervisores.

La cual presión en el trabajo percibida por parte de los supervisores es congruente ya que su claridad es todavía menor que la de los operarios: al no tener claro lo que van a realizar dentro de su ËRE de trabajo, se presiona ya que los supervisores deben dejar en claro lo que se va a realizar.

Presión-Control:

Los operarios presentan 5.7 P.B. contra 4.9 P.B. de los supervisores . Esto nos indica que los operarios perciben un mayor control en cuanto a reglas y métodos (expresando la existencia de un sindicato) mientras que para los supervisores (que son empleados de confianza) es mayor.

En relación a la presión en el trabajo son congruentes ambas partes, dado que para los operarios es menor la presión considerando que tienen como apoyo un sindicato, la presión es mayor en los supervisores, por ser empleados de confianza, ya que tienen más posibilidades de ser despedidos por la empresa.

Presión-Creatividad o Innovación:

Los puntos brutos obtenidos de 4.3 y 3.8 para operarios y supervisores respectivamente son bajos en relación a la medida del instrumento aplicado. En este renglón los operarios manifiestan mayor libertad para la creación de nuevos métodos y formas de realizar el trabajo que los supervisores. En relación a presión en el trabajo es real dado que ellos al no tener mucha presión (véase presión en el trabajo). Tienen libertad y tiempo para pensar en crear o innovar las formas de trabajar existentes. Mientras que los supervisores casi no pueden modificar procedimientos y especificaciones por no contar con tiempo y libertad para hacerlo.

Presión-Ambiente Físico:

En esta subescala se encuentran los Puntos Brutos más bajos dado el instrumento aplicado para medir el clima laboral: Los operarios con 3.0 y los supervisores con 2.1 P.B. lo que nos indica que hay mayor disgusto por parte de los supervisores en cuanto a la ËRE de trabajo, mientras que los operarios es encontrarse menos incómodos, pero sin olvidar que aquí entran en juego las condiciones del lugar (grasa, aceite, ruido en exceso, etc). Con referencia a presión en el trabajo podemos encontrar que es coherente, ya que para los operarios tener una presión menor los hace sentirse cómodos dentro del área de trabajo. En cambio los supervisores sienten mayor incomodidad debido a la presión que sobre ellos existe.

IX

CONCLUSIONES

IX. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación con respecto al planteamiento de nuestro problema original, sobre **Clima Laboral**, se encontro que las características de nuestra muestra, tales como: edad, escolaridad, sexo y antigüedad no tuvieron gran relevancia en la obtención de los resultados en cuanto a las subescalas para medir las cualidades del ambiente laboral.

TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL DE " TEKNO, S. A. "

De los resultados obtenidos en nuestro análisis en las tres dimensiones integrantes del Clima Laboral: *Relaciones, Desarrollo Personal y Mantenimiento del Sistema*; los operarios manifiestan valores superiores en las percepciones de las subescalas de **Compromiso, Orientación a la Tarea y Control** con un puntaje bruto superior a la media, es decir, 5.2, 5.4 y 5.7 P.B. respectivamente.

Por otra parte los supervisores, presentan mayor percepción en **Presión en el Trabajo** con 6.4, **Apoyo del Supervisor** 4.9 P.B. y **Control** también con 4.9 P.B.

De lo que se observa que los puntajes más altos de nuestros resultados, tanto operarios como supervisores, se encuentran en las subescalas: **Compromiso, Orientación a la Tarea, Control y Presión en el Trabajo**. Lo cual significa que los resultados obtenidos por en cima de la media no se encuentran en una sola dimensión del **Clima Laboral**.

Particularmente en la subescala **Compromiso**, en referencia a los operarios cuyo puntaje es significativo ya que se encuentra por encima de la media, podemos percibir que tienen un gran interés por sus actividades, lo cual consideramos es debido a que en su mayoría en " Tekno, S.A." el personal tiene un alto grado de **Compromiso** para con su trabajo, manifestando detalles tales como puntualidad y el querer conservar su trabajo.

En lo referente a **Orientación a la Tarea**, el puntaje obtenido es relevante, lo cual es reflejado en una buena planificación y eficiencia por parte de la empresa para la terminación de sus tareas; por tanto, no hay urgencia por terminar las labores y el trabajo se realiza de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Finalmente fue posible observar que los operarios en la subescala de **Control** perciben un puntaje por encima de la media, lo cual a nuestro criterio significa que los supervisores manifiestan un control favorable para la empresa en las reglas utilizadas para el empeño de las actividades de la organización.

En lo que se refiere a los supervisores, en la dimensión de *Desarrollo Personal* la subescala de **Presión en el Trabajo** tuvo mayor puntuación en los supervisores que en los operarios; lo cual significa que el supervisor percibe una mayor **Presión** por parte de la empresa debido a que de él depende fomentar en los operarios la autosuficiencia en su trabajo, logrando con ello mejorar el **Clima Laboral** de la organización.

Al otro extremo, se manifiesta menor puntaje por parte de los operarios en las subescalas de **Ambiente Físico** en 3.7 P.B. y **Apoyo del Supervisor** con 3.5 P.B.

Los supervisores también manifestaron la percepción menor en la subescala: **Orientación a la Tarea** con 2.5 P.B. y al igual que los operarios el **Ambiente Físico** tuvo un puntaje bajo de percepción de 2.1 P.B.

Lo anterior, puede significar que en los operarios y supervisores, la percepción de **Ambiente Físico** es desfavorable, esto lo atribuimos a que la empresa se encuentra en proceso de expansión y por ello actualmente sufren de incomodidad en su lugar de trabajo. En lo que respecta a la subescala de **Apoyo del Supervisor** el puntaje es bajo debido a que el supervisor no anima a los operarios para hacer un Clima Social agradable, mostrándose apáticos para con ellos. En los supervisores la subescala de **Orientación a la Tarea** es también baja, ya que su percepción es que no hay planificación de actividades lo cual es reflejado en la presión que ellos tienen por la terminación de su trabajo.

Es importante señalar que de acuerdo a la investigación realizada y a los datos obtenidos se da más apoyo a nuestra hipótesis alternativa No. 1: **El Clima Laboral influye para incrementar la productividad**, ya que el individuo reacciona con su conducta, sentidos y actitudes a las reglas, políticas y ambiente físico que se desarrolla en la organización; lo cual a su vez repercute en el índice de productividad y en la eficiencia de la organización.

Asimismo, podemos decir que la hipótesis No. 2 también se apoya, la cual señala: **La presión en el trabajo disminuye la productividad**, ya que la presión es un estresor que influye para disminuir la productividad en el trabajo; cuando los empleados desarrollan diferentes síntomas, tales como nerviosismo o enojo debido a la sobrecarga de trabajo y a las fechas límites de entrega.

Si la presión es demasiado intensa, el desempeño declina, si se disminuye, el efecto negativo de presión en el trabajo se puede ver incrementada la productividad.

X

SUGERENCIAS

X. SUGERENCIAS

Se recomienda a la directiva de " **Tekno, S.A.** ", que trate de conservar el mínimo de rotación de personal en sus niveles medios (operarios y supervisores) en base a los resultados de la investigación presente.

Ya que esto ayudará a la empresa a mejorar y aumentar su productividad, dado que los operarios y supervisores tendrán un mayor conocimiento de sus labores así como de las políticas que se rigen dentro de la empresa.

El Clima Laboral, percibido de los grupos investigados representa como características sobresalientes: Compromiso, Orientación a la Tarea, Control, Presión en el Trabajo y Apoyo del Supervisor.

De acuerdo al análisis de **Presión en el Trabajo** y las demás subescalas encontramos que a mayor presión menor será su autonomía, es decir, esto tiene influencia en la productividad, ya que el trabajador no es libre de tomar decisiones para mejorar el proceso productivo. La Orientación a la Tarea, es baja también en los supervisores, esto influye sobre manera ya que este factor pertenece a la dimensión de *Crecimiento o Desarrollo Personal*.

Se recomienda que se de mayor énfasis a comunicar la planeación organizacional, así como darle más espacios para ser autosuficientes y puedan tomar sus propias decisiones; es decir, que los supervisores perciban Autonomía dentro de la empresa para que esto redunde en el incremento de la eficiencia y productividad laboral.

Lo anterior influirá en el Clima Laboral, tanto en la percepción de compromiso como en creatividad y cohesión. Ya que al tomar decisiones dentro del proceso se sentirá "útil e indispensable", con esta medida la percepción de presión en el trabajo disminuirá trayendo consigo efectos positivos para la organización.

Por otra parte de los operarios, en la *Dimensión de Desarrollo Personal*, percibieron mayor puntaje en orientación a la tarea, lo cual influyó de manera positiva en cuanto a la presión en el trabajo y autonomía.

Se recomienda conservar el grado de percepción de orientación a la tarea, por parte de los operarios, ya que ella influye en la productividad positivamente; es decir, seguir con la política de instalar bancos de información, los cuales contienen el proceso de producción.

En cuanto a la dimensión de *Relaciones* se observó que el compromiso de los operarios se encuentran con un puntaje alto, aspecto favorable para la organización ya que ellos muestran interés por su trabajo.

Finalmente en la dimensión de *Mantenimiento del Sistema*, al igual que los supervisores, el ambiente físico obtuvo un puntaje menor.

Es importante mencionar que la percepción de los operarios y de los supervisores, en cuanto al ambiente físico es de puntaje bajo debido a la ampliación de la planta, lo cual tendrá fin al concluir este proceso.

Por último, con respecto a claridad que tiene un puntaje relativamente bajo, nos indica que las reglas y procedimientos no los perciben suficientemente claros, para ambos grupos investigados.

Una medida para aumentar la claridad, es por medio de informar de manera sencilla las reglas y pasos técnicos, mismos que deberán ser por parte de los ingenieros hacia los supervisores para que la presión de estos últimos disminuya y así estos les expliquen a los operarios lo que deben de hacer y cómo hacerlo, redundando en un incremento en la productividad.

ANEXOS



a abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ANEXO 1

ASUNTO: PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

México, D.F., a 27 de Octubre de 1993.

ING. ALFONSO LEON
GTE. DE NUEVOS PROYECTOS
Av. Cinco núm. 119
Col. Granjas San Antonio

OBJETIVO:

Obtener resultados del Clima Laboral que serán útiles en el mejoramiento y productividad del personal.

ACTIVIDADES:

- I. Recorrido por la planta.
- II. Aplicación del cuestionarios a:

- 5 Supervisores.
- 10 Operarios, tiempo estimado 20 minutos.
- 10 Operarios, tiempo estimado 20 minutos.
- 10 Operarios, tiempo estimado 20 minutos.

- III. Obtención del índice de productividad

- Producción total y
- Horas hombre del ejercicio anterior 1991 - 1992.

PARAMETROS:

El instrumento de investigación consta de tres dimensiones:

- 1) De relación.
- 2) Desarrollo personal.
- 3) Mantenimiento y control en el sistema.

Midiendo aspectos tales como:

- Compromiso,
- Cohesión con los compañeros.
- Apoyo del supervisor.
- Autonomía.
- Orientación a la tarea.

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel: 686-03-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX: UAMME 176496



a abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

- Presión en el trabajo.
- Claridad.
- Control.
- Creatividad.
- Ambiente físico.

VENTAJAS:

- Determinar los factores del Clima Laboral que afecten a la productividad de la empresa.

- La utilización de los resultados para las posibles modificaciones del medio ambiente laboral dentro de la empresa a partir de las condiciones ya dadas para incrementar la productividad.

Sin otro particular, y agradeciendo las facilidades que se sirva brindar, quedamos de usted.

**ATENTAMENTE
ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACION.**



a abierta al tiempo

ANEXO 2

VIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

ESCALA DEL AMBIENTE LABORAL

INSTRUCCIONES:

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

Gracias por su colaboración.

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



a abierta al tiempo

VIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

- 31.- El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
- 32.- Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
- 33.- Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
- 34.- El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 35.- Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
- 36.- Nadie trabaja en exceso.
- 37.- Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
- 38.- Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
- 39.- La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
- 40.- Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
- 41.- El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 42.- El personal expresa francamente lo que siente.
- 43.- Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
- 44.- Los supervisores alientan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
- 45.- Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
- 46.- No hay presiones de tiempo.
- 47.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
- 48.- Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- 49.- Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 50.- A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
- 51.- Poca gente se presta como voluntario.
- 52.- Los empleados a menudo comen juntos.
- 53.- Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
- 54.- Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
- 55.- Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
- 56.- Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- 57.- Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
- 58.- Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
- 59.- Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
- 60.- El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
- 61.- Vale la pena trabajar en esta empresa.
- 62.- Los empleados que difieren grandemente con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
- 63.- Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
- 64.- A los empleados se les alienta a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
- 65.- Los empleados trabajan muy duro.

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel.: 686-03-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX: UAMME 176496



a abierta al tiempo

VIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

- 66.- Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- 67.- Las prestaciones se les explican claramente a los empleados.
- 68.- No muy a menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
- 69.- Las cosas tienden a permanecer iguales.
- 70.- A veces se sienten muchas corrientes de aire.
- 71.- Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
- 72.- Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
- 73.- Los empleados comentan sus problemas personales con los supervisores.
- 74.- Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
- 75.- El personal parece ser bastante ineficiente.
- 76.- Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
- 77.- Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- 78.- Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
- 79.- Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
- 80.- Los muebles están usualmente bien arreglados.
- 81.- El trabajo es muy interesante.
- 82.- A menudo el personal causa problemas al hablar e espaldas de los compañeros.
- 83.- Los supervisores defienden realmente a sus empleados.
- 84.- Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
- 85.- El personal regularmente llega tarde a trabajar.
- 86.- El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
- 87.- Los supervisores alientan a los empleados a ser limpios y ordenados.
- 88.- Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
- 89.- Las cosas siempre parecen estar cambiando.
- 90.- El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.



a abierta al tiempo

VIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

PLANTILLA

REACTIVO DIRECTO
REACTIVO INDIRECTO

C
F

1.-()C
2.-()C
3.-()C
4.-()F
5.-()C
6.-()C
7.-()F
8.-()C
9.-()C
10.-()F

11.-()F
12.-()F
13.-()C
14.-()C
15.-()F
16.-()C
17.-()C
18.-()F
19.-()C
20.-()C

21.-()C
22.-()C
23.-()F
24.-()C
25.-()C
26.-()C
27.-()F
28.-()C
29.-()C
30.-()F

31.-()C
32.-()F
33.-()C
34.-()C
35.-()C
36.-()C
37.-()C
38.-()C
39.-()F
40.-()C

41.-()C
42.-()C
43.-()F
44.-()C
45.-()C
46.-()F
47.-()C
48.-()C
49.-()F
50.-()F

51.-()F
52.-()C
53.-()C
54.-()F
55.-()C
56.-()C
57.-()F
58.-()C
59.-()F
60.-()C

61.-()C
62.-()F
63.-()F
64.-()C
65.-()C
66.-()F
67.-()C
68.-()C
69.-()F
70.-()F

71.-()F
72.-()C
73.-()C
74.-()C
75.-()F
76.-()C
77.-()F
78.-()C
79.-()C
80.-()C

81.-()C
82.-()F
83.-()C
84.-()C
85.-()F
86.-()C
87.-()C
88.-()F
89.-()F
90.-()C

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel.: 686-03-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX: UAMME 176496



a abierta al tiempo

ANEXO 3

VIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

HOJA DE RESPUESTAS

CONTESTE CON C (CIERTO) O F (FALSO) SEGUN LA SITUACION QUE PERCIBA.

- | | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| 1.-() | 11.-() | 21.-() | 31.-() |
| 2.-() | 12.-() | 22.-() | 32.-() |
| 3.-() | 13.-() | 23.-() | 33.-() |
| 4.-() | 14.-() | 24.-() | 34.-() |
| 5.-() | 15.-() | 25.-() | 35.-() |
| 6.-() | 16.-() | 26.-() | 36.-() |
| 7.-() | 17.-() | 27.-() | 37.-() |
| 8.-() | 18.-() | 28.-() | 38.-() |
| 9.-() | 19.-() | 29.-() | 39.-() |
| 10.-() | 20.-() | 30.-() | 40.-() |

- | | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| 41.-() | 51.-() | 61.-() | 71.-() |
| 42.-() | 52.-() | 62.-() | 72.-() |
| 43.-() | 53.-() | 63.-() | 73.-() |
| 44.-() | 54.-() | 64.-() | 74.-() |
| 45.-() | 55.-() | 65.-() | 75.-() |
| 46.-() | 56.-() | 66.-() | 76.-() |
| 47.-() | 57.-() | 67.-() | 77.-() |
| 48.-() | 58.-() | 68.-() | 78.-() |
| 49.-() | 59.-() | 69.-() | 79.-() |
| 50.-() | 60.-() | 70.-() | 80.-() |

- 81.-()
- 82.-()
- 83.-()
- 84.-()
- 85.-()
- 86.-()
- 87.-()
- 88.-()
- 89.-()
- 90.-()

BIBLIOGRAFIA

Achilles de Feria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: un Enfoque Integral. Ed. Noriega, México, 1991, pp.183

Ivancevich, Michael, T. Matteson. Estrés y el Trabajo: Una perspectiva. Ed. Trillas, México.

Montaño, Agustín. Administración de la Producción. Ed. Trillas, México, 1988, pp. 351

Moos, R. H. e Insel P. Manual for the Work Enviroment Scale. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists, pp. 194

Moos, Rudolf, H., Ph.D. The Social Climate A User's Guide Consulting Psychologists Press. Palo Alto, California.

Newtrom y Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw-Hill, México, pp. 608.

Steiner, George W. y Cocharan Williams. Métodos Estadísticos. Ed. CECSA, México, 1971, pp. 703

Spriegel, Murray R. Teoría y Problemas de Estadística. Serie Shaum, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1975, pp. 357

HEMEROGRAFIA

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 1, 1986, núm. 2, Ed. Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid, págs. 95 - 111.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 2, 1986, núm. 4/5, Ed. Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid, págs. 69 - 184.