

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

GUIDOS DE CASTRO, GLADYS DEL CARMEN

MARÍN RIVERA, FÁTIMA DEL CARMEN

RENDEROS GUZMÁN, TERESA LISSETH

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ABRIL DE 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.

**Vicerrectora Académica:** Maestra Ana María Glower de Alvarado.

**Secretaria General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Máster Roger Armando Arias Alvarado.

**Vicedecano:** Licenciado Álvaro Edgardo Calero Rodas.

**Secretario:** Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**Docente Director:** Ingeniero Mauricio Alberto Rivas Romero.

**Coordinador:** Licenciado Rafael Arístides Campos.

**ABRIL 2014**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## AGRADECIMIENTOS

**Agradezco:** primeramente a Dios y a la Virgen María porque hasta el día de hoy han mostrado su misericordia en mi vida.

**A mi familia nuclear y extendida:** Por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera sobre todo en los momentos difíciles cuando sentía que era mejor no seguir, especialmente a **mi esposo e hijo** que han sido el principal motivador para alcanzar esta meta, este triunfo es para ustedes tesoros.

**A mis amig@s:** Que de algún modo siempre estuvieron pendientes de mí dando palabras de aliento para que lograra cumplir esta meta.

**A mis compañeras:** Por que logramos ser un gran equipo de trabajo y entablar lazos de amistad que ayudaron a que juntas cosechéramos este éxito, que primero Dios será la puerta para alcanzar muchos más.

**A nuestro asesor:** Por sus consejos, correcciones y contribución al enriquecimiento de nuestros conocimientos y al logro de esta meta.

### GLADYS DEL CARMEN GUIDOS DE CASTRO.

**Agradezco a Dios todopoderoso:** Por haberme dado sabiduría, inteligencia y fortaleza para alcanzar esta meta.

**A mi Madre:** Quien siempre ha estado conmigo apoyándome y animándome a salir a delante y a cumplir todas mis metas.

**A mi Padre (Q.D.E.P):** Porque desde el cielo siempre me bendice y a quien dedico este triunfo.

**A mis Hermanas:** Por apoyarme y estar conmigo en todo momento.

**A toda mi Familia y amigos:** Que de algún modo siempre estuvieron pendientes de mí, y por todo el apoyo que siempre existió para cumplir esta meta.

**A mi Novio:** Por brindarme su gran apoyo, comprensión y cariño incondicional.

**A mis Compañeras:** Teresa y Gladys por haber sido un buen equipo de trabajo y alcanzar nuestro objetivo.

**A nuestro asesor:** Ing. Mauricio Rivas Romero por su apoyo y sus consejos.

### FATIMA DEL CARMEN MARIN RIVERA

**A Dios Todopoderoso:** Que es lo más importante en mi vida, a Él le debo todo lo que soy y lo que he logrado hasta el momento, le agradezco por darme la oportunidad de culminar una de mis metas.

**A mis padres:** Por darme todo su amor, apoyo y confianza porque siempre estuvieron en los momentos más difíciles en toda mi carrera.

**A mis hermanos:** Por su apoyo económico y no económico; por acompañarme en este largo camino.

**A mi familia:** Por siempre estar pendiente de mí.

**A mis compañeras:** Por su comprensión, paciencia y amistad para impulsarnos mutuamente hasta lograr este triunfo.

**Amigos:** Quienes mostraron su apoyo incondicional y cariño.

**A nuestro asesor:** Ing. Mauricio Rivas por ser nuestro guía durante el proceso de la investigación.

**A la Empresa Cazadores S.A de C.V:** Por brindarnos su colaboración en la realización de nuestro trabajo de investigación.

### TERESA LISSETH RENDEROS GUZMÁN.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
OBJETIVOS .....	V

### CAPITULO I

#### **“MARCO TEÓRICO SOBRE PROGRAMA, CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTRÉS LABORAL, GENERALIDADES DE LAS MAQUILAS Y GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.”.**

A.	MARCO TEÓRICO SOBRE PROGRAMA.....	1
1.	DEFINICIONES DE PROGRAMA.....	1
2.	IMPORTANCIA DE PROGRAMAS.....	1
3.	REGLAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS.....	1
4.	UTILIDAD Y VENTAJAS DE PROGRAMAS.....	2
5.	CLASIFICACIÓN DE PROGRAMAS.....	3
6.	SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS.....	3
7.	COMO REALIZAR UN PROGRAMA.....	4
8.	CRITERIOS PARA SELECCIONAR UN PROGRAMA.....	5
9.	ELEMENTOS DE UN PROGRAMA.....	6
B.	MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
1.	ASPECTOS GENERALES SOBRE RECURSOS HUMANOS.....	7
2.	DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
3.	IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
4.	CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
5.	NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
6.	DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
7.	FUNCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
8.	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
9.	FACTORES O DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
C.	MARCO TEÓRICO SOBRE ESTRÉS LABORAL.....	17
1.	ANTECEDENTES DE ESTRÉS LABORAL.....	17
2.	DEFINICIONES DE ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL.....	17
3.	CAUSAS DE ESTRÉS LABORAL.....	18

4.	TIPOS DE ESTRÉS LABORAL. ....	19
5.	MANIFESTACIONES DE ESTRÉS LABORAL. ....	21
6.	FASES DE ESTRÉS LABORAL. ....	21
7.	MANEJO DE ESTRÉS LABORAL. ....	22
D.	GENERALIDADES DE LAS MAQUILAS .....	25
1.	ANTECEDENTES DE LAS MAQUILAS.....	25
2.	MAQUILAS EN EL SALVADOR.....	26
3.	BASE LEGAL DE LAS MAQUILAS EN EL SALVADOR .....	26
E.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V. ....	27
1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.....	27
2.	MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.....	28

## **CAPITULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”**

A.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO. ....	31
B.	SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	32
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	32
2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. ....	32
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
4.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	32
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	33
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	34
7.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEDATOS .....	36
D.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAZADORES S.A DE C.V... 64	
1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. . 64	
2.	IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ESTRÉS LABORAL. ....	68
3.	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	69
	CONCLUSIONES .....	70
	RECOMENDACIONES.....	72

### **CAPITULO III**

#### **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”**

A.	ALCANCE DEL PROGRAMA. ....	73
B.	IMPORTANCIA DEL PROGRAMA. ....	73
C.	REGLAS BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	73

#### **“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”**

A.	DATOS GENERALES. ....	78
B.	INTRODUCCIÓN.....	78
C.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA. ....	78
D.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA. ....	79
E.	CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA.....	79
F.	CONTENIDO ANALÍTICO DEL PROGRAMA. ....	80
G.	DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	83
H.	ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA. ....	83
I.	ORGANIZACIÓN DEL “COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL”. ....	83
J.	.ACTIVIDADES POR FACTOR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V. ....	91
1.	FACTOR ESTRUCTURA.....	91
2.	FACTOR RESPONSABILIDAD. ....	94
3.	FACTOR RECOMPENSA.....	96
4.	FACTOR MOTIVACIÓN. ....	100
5.	FACTORES RELACIONES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	103
6.	FACTOR CONFLICTO. ....	108
7.	FACTOR IDENTIDAD.....	111
8.	FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.....	114
9.	FACTOR LIDERAZGO. ....	116
K.	RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA. ....	118
L.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA. ....	119
1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	119

2. JUSTIFICACIÓN.....	119
3. POLÍTICAS.....	120
4. PRESUPUESTO.....	120
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	121
6. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	123

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Utilidad y ventajas de Programas. ....	2
Cuadro N° 2: Clasificación de Programas. ....	3
Cuadro N° 3: Pasos para realizar un Programa. ....	5
Cuadro N° 4: Elementos de un Programa. ....	6
Cuadro N° 5: Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional. ....	12
Cuadro N° 6 A: Funciones del Clima Organizacional. ....	13
Cuadro N° 6 B: Funciones del Clima Organizacional. ....	14
Cuadro N° 7: Tipos de Clima Organizacional. ....	15
Cuadro N° 8: Factores de Clima Organizacional. ....	16
Cuadro N° 9 A: Cruces de Información. ....	61
Cuadro N° 9 B: Cruces de Información. ....	62
Cuadro N° 9 C: Cruces de Información. ....	63
Cuadro N°10: Perfil del Presidente o Coordinador. ....	86
Cuadro N°11: Perfil del Vice-Presidente. ....	87
Cuadro N°12: Perfil del Secretario. ....	88
Cuadro N°13: Perfil del Vocal. ....	89
Cuadro N°14: Perfil del Colaborador. ....	90
Cuadro N°15: Carta Didáctica Factor Estructura. ....	92
Cuadro N°16: Carta Didáctica Factor Responsabilidad. ....	95
Cuadro N°17: Carta Didáctica Factor Recompensa. ....	98
Cuadro N°18: Carta Didáctica Factor Motivación. ....	101
Cuadro N°19: Carta Didáctica Factores Relaciones, Cooperación y Comunicación. ....	104
Cuadro N°20: Carta Didáctica Factor Conflictos. ....	109
Cuadro N°21: Carta Didáctica Factor Identidad. ....	112
Cuadro N°22: Carta Didáctica Factor Ambiente Físico de Trabajo. ....	115
Cuadro N°23: Carta Didáctica Factor Liderazgo. ....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Como realizar un Programa .....	4
Figura N° 2: Enfoques Organizacionales para el manejo del Estrés Laboral.....	24
Figura N° 3: Concentración Geográfica de los Establecimientos del Sector Confección. .	26
Figura N° 4: Estructura Organizativa de la Empresa Cazadores S.A de C.V. ....	29
Figura N° 5: Descripción del proceso productivo.....	30
Figura N°6: Estructura organizativa del Comité.....	85
Figura N°7: Periódico Mural. ....	94
Figura N°8: Desarrollo de labores con autonomía.....	96
Figura N°9: Prestaciones Extralegales.....	99
Figura N°10: Acciones para motivar.....	102
Figura N°11: Desarrollo de convivios. ....	108
Figura N°12: Manejo de conflictos. ....	110
Figura N°13: Ubicación del Complejo Educativo propuesto. ....	113
Figura N°14: Alfabetización voluntaria. ....	113
Figura N°15: Ambiente Físico de Trabajo. ....	115
Figura N°16: Liderazgo Participativo. ....	117

## RESUMEN

Con la globalización las empresas se ven obligadas a establecer largas y agotadoras jornadas de trabajo, uno de los sectores más afectados con esta situación son las maquilas; como en el caso de la Empresa en estudio.

En la Empresa Cazadores S.A de C.V las operarias se ven afectadas por el Estrés Laboral originado por diversas causas como los bajos salarios, extensivas jornadas de trabajo y las inadecuadas condiciones de trabajo en la Empresa; además inciden causas externas tales como: desintegración familiar, problemas económicos, el nivel educativo, principios y valores propios de los operarios. Esta situación de Estrés Laboral genera problemas de salud y problemas de socialización en los operarios lo anterior repercute a la fuerza laboral debido a que si una persona se incapacita su carga laboral se reparte entre el resto de los trabajadores.

La Empresa brinda a los operarios las prestaciones de ley así como también prestaciones extralaborales dentro de las cuales se encuentran: préstamos personales sin intereses y para la época escolar les vende útiles escolares a bajos precios, dichos beneficios los cancelan por medio de un descuento mensual no significativo.

Lo anterior refleja que el Clima Organizacional dentro de la Empresa tiene deficiencias y debido a la necesidad de disminuir el Estrés Laboral y de fortalecer los incentivos hacia ellos surge la idea de realizar una Investigación que contribuya en la Mejora del Clima Organizacional que de cómo resultado un cambio positivo en las condiciones de trabajo, por lo cual el problema se formula de la siguiente manera.

Uno de los objetivos principales de esta investigación fue crear un Marco de Referencia que contenga los tópicos asociados a la temática en estudio, otro objetivo fue la realización de la Investigación de Campo con el propósito de elaborar el Diagnostico de la Situación Actual y por último la elaboración de la Propuesta de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional que contribuya a la reducción de Estrés Laboral en los Operarios de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

La metodología utilizada para realizar la Investigación fue a través del Método Científico debido a que provee una observación sistemática del problema y ayuda a proponer alternativas de solución a la problemática planteada. Dado que la Investigación se realizó de lo general a lo particular, se utilizó el Método Deductivo como herramienta para determinar las causas y efectos de la problemática en estudio.

De igual forma se utilizó el Método Analítico debido a que se analizó la relación que existe entre cada variable que debe de contener la propuesta, con el fin de obtener un estudio más detallado y preciso para abordar el problema.

Además se realizó una investigación bibliográfica, la cual sirvió de base para realizar la Investigación de Campo a través de diferentes técnicas: Encuesta, Observación Directa y Entrevista con sus respectivos instrumentos: Cuestionario, Guía de Observación y Guía

de preguntas; dichos instrumentos permitieron la recopilación, tabulación y análisis de la información que fue el fundamento del Diagnóstico de la Situación Actual, que reveló que Factores del Clima Organizacional afectaban en menor o mayor medida los niveles de Estrés Laboral de los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V. Lo anterior contribuyó a afirmar la necesidad de la Propuesta antes mencionada.

Por otra parte es necesario reforzar los Factores que posiblemente no están generando Estrés Laboral a los operarios (Estructura, Cooperación y Liderazgo); así como también mejorar los factores que probablemente si están afectándoles (Recompensa, Responsabilidad, Motivación, Relaciones, Conflicto, Identidad, Comunicación, Ambiente Físico de Trabajo).

Así mismo, la Empresa Cazadores S.A de C.V actualmente carece de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional.

Por lo cual se propone un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional que contribuya a la reducción de Estrés Laboral en los Operarios de dicha Organización y se le sugiere a la misma su implementación, la cual establece al factor humano como el más importante dentro de la Propuesta.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se considera que es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo. Es por ello que una de las tareas más importantes de las empresas, es la búsqueda constante por encontrar las formas adecuadas que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestias en el ambiente laboral.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad para todas las empresas, las cuales buscan el continuo perfeccionamiento del ambiente laboral, para que este se vea reflejado en la productividad, sin perder de vista el recurso más importante, sus colaboradores.

Los Programas de Mejoramiento del Clima Organizacional dentro de una organización pretenden contribuir a mejorar la situación laboral, debido a que este influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

El Estrés Laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han cambiado en las últimas décadas, tal es el caso de las Maquilas Textiles que son empresas que suelen trabajar bajo presión y con jornadas prolongadas e intensivas.

El presente Trabajo de Investigación denominado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”** en el cual se da a conocer un Marco Teórico integrado por la temática que se utilizará a lo largo de la investigación y que servirá de base para el desarrollo de la misma.

La temática antes mencionada estará comprendida por: el Marco Teórico de Programa, Clima Organizacional, Estrés Laboral y Generalidades sobre las Maquilas, además contiene las Generalidades de la Empresa en estudio.

La Investigación de Campo es la aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. Se trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos

más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La finalidad del Capítulo II es realizar una Investigación de Campo que contribuya a conocer el Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Cazadores S.A de C.V. relacionado con el Clima Organizacional y el Estrés Laboral y los supuestos que del mismo se derivan, los cuales serán aceptados o rechazados al final de la Investigación.

Dentro de la Metodología de Investigación se retoma el Tipo de Investigación Descriptiva que consiste en caracterizar un fenómeno o situación actual resaltando sus peculiaridades que lo diferencian de otros fenómenos. El Método de Investigación que se utilizará es el Método Científico y el Método Deductivo puesto que la investigación será de lo general a lo particular, también se hará uso del Método Analítico debido a que se analizará la relación que existe entre cada variable que debe de contener la Propuesta, con el fin de obtener un estudio más detallado y preciso para abordar el problema y el Diseño de investigación será el No Experimental para el caso puesto que no se tiene control directo sobre las variables.

Es aquí donde se muestra mediante la recopilación y el tratamiento de la información obtenida de los instrumentos basados en los Factores de Clima Organizacional, que pueden estar afectando las labores dentro de las instalaciones y cuyos resultados obtenidos concluirán en la elaboración del Diagnóstico de la Situación Actual del Clima Organizacional.

En el Capítulo III se presenta una Propuesta de un Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional, en donde se expone el Alcance, Importancia, Reglas básicas y Políticas de éste, lo cual es la base para que se desarrolle correctamente, así como también los Objetivos que se pretenden lograr con la realización de dicho Programa. La Propuesta contiene diferentes Actividades que pretenden contribuir al mejoramiento de los Factores del Clima Organizacional que inciden en el Estrés Laboral en la Empresa Cazadores S.A. de C.V, también se plantea un Plan de Implementación que será una herramienta que contiene los lineamientos que el Comité implementador del Programa utilizará para desarrollar el mismo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional para reducir el nivel de Estrés Laboral en el Área de producción en la Empresa Cazadores S.A de C.V

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Determinar un Marco de Referencia que permita conocer los tópicos asociados al Programa, Clima Organizacional, Estrés Laboral y Maquilas que sirvan de base para el Trabajo de Investigación.
- 2.** Realizar una Investigación de Campo que contribuya a conocer el Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa Cazadores S.A de C.V. relacionado con el Clima Organizacional y el Estrés Laboral.
- 3.** Elaborar una Propuesta de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional que contribuya a la reducción de Estrés Laboral en los Operarios de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

## **CAPITULO I**

### **“MARCO TEÓRICO SOBRE PROGRAMA, CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTRÉS LABORAL, GENERALIDADES DE LAS MAQUILAS Y GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.”.**

#### **A. MARCO TEÓRICO SOBRE PROGRAMA.<sup>1</sup>**

##### **1. DEFINICIONES DE PROGRAMA.**

El Programa es un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas.

“Un Programa hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen”<sup>2</sup>.

“Es un complejo de políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones, de recursos y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado”<sup>3</sup>.

En base a las definiciones anteriores un Programa es un conjunto de actividades, proyectos o procedimientos con un tiempo estipulado para lograr un curso de acción determinado.

##### **2. IMPORTANCIA DE PROGRAMAS.**

Los Programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

##### **3. REGLAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS.**

###### **3.1. Primera Regla: Aprobación de la Gerencia**

Todo Programa debe ante todo contar con la aprobación de la Junta Directiva o en su defecto por la Gerencia Administrativa, para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito. Muchos piensan que basta “convencer” a la Gerencia General de la aprobación de un Programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

---

<sup>1</sup> Tomado de: Salvador Mercado, Administración aplicada Teoría y Práctica, Séptima Edición. Limusa, S.A de C.V. México 2001.

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>. Recuperado el 27 de Junio de 2013.

<sup>3</sup> Tomado de <http://www.emagister.com/curso-administracion-empresas/programas>. Recuperado el 27 de Junio de 2013.

### 3.2. Segunda Regla: Sensibilizar a las jefaturas encargadas.

Debe hacerse siempre la venta o convencimiento de los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Es muy frecuente que quienes formulan un Programa, una vez aprobado por la gerencia, no consideren que deban tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc., a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideran solamente que pueden imponerlo, originando con ello resultados pobres, fricciones, etc.

### 3.3. Tercera Regla: Planeación previa a la implementación del Programa

Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un Programa nuevo. Muchas veces un Programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así, por ejemplo, iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones dará como resultado que cuando se realice se dé una gran confusión de la aplicación de aquellos.

## 4. UTILIDAD Y VENTAJAS DE PROGRAMAS.

**Cuadro N° 1: Utilidad y ventajas de Programas.**

4. UTILIDAD Y VENTAJAS DE PROGRAMAS
➤ Facilitan la óptima utilización de los recursos de la empresa y la selección de los mejores medios para alcanzar los fines de esta.
➤ Reducen las improvisaciones, las falsas maniobras y los cambios injustificados de orientación.
➤ Incrementan la destreza para dirigir hombres, fomentan la estabilidad de personal dirigente y estimulan su calidad moral, al exigir mayor actividad que la rutinaria, desarrollo de la competencia profesional y un mejor conocimiento de la empresa.
➤ Disminuyen las interferencias departamentales y facilitan una acción mejor integrada y dirigida.
➤ Permiten el desarrollo y mejoramiento más eficaces de procedimientos y sistemas.
➤ Dan una base técnica y de operación continua para la delegación de autoridad, reduciendo el tiempo de capacitación de los ejecutivos, las malas interpretaciones, el exceso de consultas y las decisiones equivocadas.
➤ Cuando la supervisión se dificulta por una inevitable dispersión geográfica, resulta un auxiliar poderoso.
➤ Son un pre-requisito para el control contable y administrativo.
➤ Permiten que la acción directiva sea continua, siempre que la programación sea ininterrumpida año tras año.

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

## 5. CLASIFICACIÓN DE PROGRAMAS.<sup>4</sup>

**Cuadro N° 2: Clasificación de Programas.**

CLASIFICACIÓN DE PROGRAMAS		
Según la dimensión temporal	<b>Programas a corto plazo</b>	Comprenden de seis meses a tres años.
	<b>Programas a medio plazo</b>	Comprenden un periodo de tres a ocho años
	<b>Programas a largo plazo</b>	Abarca periodo de tiempos de diez, quince y hasta veinte años. Las planificaciones a largo plazo se utilizarán para definir líneas de políticas social o bien de política educativa.
Según la dimensión espacial de la planificación	<b>Planificación Nacional</b>	Se encarga de elaborar un Programa que abarque toda la nación o estado. Esta misión la suelen ocupar los planes.
	<b>Planificación Regional</b>	Es la que atiende a regiones que presentan características y necesidades comunes.
	<b>Planificación Local</b>	Es una planificación a nivel de gobierno municipal o de organización de base.
Según el carácter de la intervención	<b>Socioeducativo</b>	Intervención para el desarrollo de procesos de aprendizaje: educación permanente, educación popular, para el ocio y el tiempo libre, entre otros.
	<b>Sociocultural</b>	Para la promoción de la creación y difusión cultural de base, de la participación en procesos culturales.
	<b>Socioasistencial:</b>	Promoción de la participación en sectores sociales desfavorecidos, para la superación de las desigualdades y de las situaciones de marginación, prevención de las desviaciones sociales, integración social, etc.
Programas en función de los sectores de población a los que se dirigen	<b>Según criterios evolutivos</b>	Infancia, juventud, adultez, etc.
	<b>Según discriminación</b>	Mujeres y niños, según la raza
	<b>Según limitaciones</b>	Discapacitados.
	<b>Lugar de origen</b>	Inmigrantes
Programas en función del territorio o la institución concreta en la que se ubican		Comunidad autónoma, asociaciones, entre otras.

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

## 6. SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS.

Antes de iniciar la preparación de un Programa debemos considerar lo siguiente:

- a) Todo Programa debe contar con la aprobación de la gerencia para su aplicación, y con su completo apoyo para lograr el éxito deseado.

<sup>4</sup>Tomado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>. Recuperado el 27 de Junio de 2013.

La gerencia aprobará con facilidad un Programa si reúne los siguientes requisitos:

- Que este confeccionado por completo en todos sus detalles, es decir, que no tenga nada que agregar ni que quitar.
  - Que se fije un costo y los beneficios que se habrán de producir, de preferencia determinados económicamente.
  - Que se fije un tiempo mínimo para que se produzcan resultados, pues de lo contrario estos serán exigidos antes de tiempo y, al no existir, se originará la desconfianza en torno a la actuación.
- b) Debe asegurarse que los demás jefes que lo han de aplicar tengan el pleno conocimiento de que el Programa es necesario y provechoso.
- c) Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un nuevo Programa. La mayoría de las veces el fracaso de este se debe a la mala elección del momento para lanzarlo.

## 7. COMO REALIZAR UN PROGRAMA.

Según Ezequiel Ander-Egg programar presupone dar respuesta a diez preguntas básicas<sup>5</sup>:

**Figura N°1:**  
**Como**  
**realizar un**  
**Programa**



**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

<sup>5</sup> Tomado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>. Recuperado el 27 de Junio de 2013.

### Cuadro N° 3: Pasos para realizar un Programa.

<b>Fijar los objetivos.</b>	Para asegurarnos que lograremos nuestros fines, es indispensable fijar objetivos y definir perfectamente bien sus resultados.
<b>Determinar las etapas principales.</b>	Después de haber fijado objetivos, tenemos que establecer las actividades más importantes que nos conducirán hacia la meta.
<b>Establecer prioridades.</b>	Después de que hemos establecido las actividades principales, debemos recurrir a un sistema de prioridad por orden de importancia.
<b>Fijar fechas objetivo.</b>	La cronología para la determinación de fechas objetivo es importante para que se cumpla cada actividad del Programa en el tiempo planeado.
<b>Determinación de detalles.</b>	Los detalles deben delegarse a un subordinado para que este los determine con la ayuda de su personal, teniendo en cuenta las fechas objetivo fijadas. Recomendamos que la preocupación fundamental del gerente sea establecer el trabajo a realizar y forma de efectuarlo. Es conveniente delegar funciones hasta donde sea posible.
<b>Revisión y coordinación.</b>	Finalmente, los Programas deben ser revisados y coordinados para asegurar la uniformidad de los objetivos. Esto se logra mediante una junta de comité, para lo cual es conveniente que se proporcione, a todas las personas que están interviniendo en el Programa, una copia del mismo, para que estén debidamente preparadas para discutirlo en la reunión.

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

Al llevar a cabo la preparación de los Programas, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Se deben delinear con precisión las actividades que deberán realizarse, señalando las fechas de iniciación, de terminación, lugar, tiempo, etc.
- Los Programas deben utilizarse como medida de una ejecución eficiente.
- Es necesario eliminar, hasta donde sea posible, todas las conjeturas e incertidumbres.
- Es indispensable tomar en cuenta que el curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo con un plazo y un costo previamente determinados.

### 8. CRITERIOS PARA SELECCIONAR UN PROGRAMA.

El éxito de un Programa depende de que se utilice la técnica apropiada y la colaboración de los miembros principales.

Es aconsejable investigar varios métodos, realizar un estudio piloto con un par de ellos y finalmente decidirse por un solo enfoque. El Programa elegido debe seleccionarse según los criterios previamente determinados y los que puedan surgir en el curso de la investigación y aplicación del Programa. Los criterios típicos serían:

- Potencial de beneficios.

- Escala de costos y tiempos.
- Resultados demostrados en otro lugar.
- Disponibilidad de personal calificado y con recursos.
- Posibilidad de aplicación a la empresa.
- Flexibilidad.

## 9. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA.<sup>6</sup>

Según López – Cabañas y Chacón los Elementos de un Programa, son:

**Cuadro N° 4: Elementos de un Programa.**

<b>Título</b>	Suficientemente claro como para dar a conocer el motivo principal del Programa.
<b>Dependencia institucional</b>	Aquí se señala la organización o institución responsable del Programa.
<b>Fundamentación</b>	Justifica la necesidad que lo origina. Aquí cabe hacer mención a: realidad a la que va dirigido, hipótesis de trabajo, previsiones de la evolución de la futura intervención, elección del camino preferente.
<b>Objetivos</b>	La definición de objetivos es un elemento fundamental del diseño de un Programa, se refiere a los resultados que se pretenden alcanzar, no se refiere a las acciones concretas, como ocurre en el proyecto, sino a estados y comportamientos esperados en términos más globales, referidos al bienestar social, de los que saldrán los intermedios y específicos.
<b>Alcance temporal</b>	Los Programas tienen una temporalidad más corta que los planes, por lo que sus objetivos están referidos a periodos de entre 6 meses y 3 años.
<b>Descripción de las grandes fases</b>	Se refiere a las grandes categorías de actividades que el Programa tendrá que desarrollar a través de sus diferentes Proyectos
<b>Descripción de las características de los recursos organizativos, humanos y materiales necesarios</b>	Se incluye el personal que se va a necesitar, su perfil profesional, equipamientos, etc.
<b>Presupuesto general estimado</b>	En el presupuesto se distinguen los capítulos de: equipamiento, material fungible y gastos generales y de mantenimiento.
<b>Evaluación</b>	De estrategias, técnicas, métodos, adecuación de objetivos, así como de instrumentos de recogida de información.

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

<sup>6</sup> Tomado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>. Recuperado el 27 de Junio de 2013.

## B. MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

### 1. ASPECTOS GENERALES SOBRE RECURSOS HUMANOS.

Según Idalberto Chiavenato (2011) “la Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente de personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>7</sup>

Werther y Davis (2000) indican que “los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen”. La Administración de Recursos Humanos (ARH) es “la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”.<sup>8</sup>

Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. El propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Además Werther y Davis señalan cuatro tipos de objetivos del departamento de Recursos Humanos, los cuales son: corporativos, funcionales, sociales y personales.<sup>9</sup>

- **Objetivos Corporativos.**

El departamento de Recursos humanos obedece al hecho fundamental que toda organización busca la productividad y la administración de RRHH tiene como labor contribuir al éxito de la empresa. Este departamento no es un fin en sí mismo, sino ayuda y contribuye a los gerentes y supervisores en sus labores.

Ejemplos:

- ✓ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✓ Contar con un talento humano para sostener el crecimiento.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional.

<sup>7</sup> Tomado de <http://www.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>. Recuperado 06 de Junio de 2013.

<sup>8</sup> Tomado de <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>. Recuperado el 06 de Junio de 2013.

<sup>9</sup> Tomado de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html> Recuperado el 06 de Junio de 2013.

- **Objetivos Funcionales.**

Se refiere a que el departamento de Recursos Humanos debe adecuarse a los cambios de las organizaciones. Ejemplos:

- ✓ Cumplir con las obligaciones legales.
- ✓ Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización

- **Objetivos Sociales.**

El Departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la Organización. Ejemplos:

- ✓ Elaborar y desarrollar Programas de Responsabilidad Social en la comunidad donde se encuentra establecida la Empresa.
- ✓ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- **Objetivos Personales.**

El departamento de RRHH debe tener en cuenta que cada una de las personas que trabajan para la Organización, tiene aspiración y metas. El departamento debe ser consciente que una de sus funciones es apoyar o ayudar a las personas con sus metas, de lo contrario, se reflejará en los niveles de producción.

- ✓ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos individuales y de la organización.

Mondy y Noé (1997), afirman que los administradores de Recursos Humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de áreas funcionales que están asociadas con la Administración efectiva de Recursos Humanos:

- Planeación,
- Reclutamiento y Selección,

- Desarrollo,
- Compensaciones y Prestaciones,
- Seguridad e Higiene,
- Relaciones Laborales y con los empleados
- Investigación de Recursos Humanos.

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de armonía. Esta armonía se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener con el ambiente que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como Clima Organizacional.

## **2. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>10</sup>**

Para Chiavenato, (1992) el Clima Organizacional “constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al Clima Organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al Clima Organizacional como: las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el Clima Organizacional varía de una organización a otra.

## **3. IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>11</sup>**

Un Clima Organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

---

<sup>10</sup> Tomado de [www.eumed.net/libros-gratis/.../definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/.../definicion_clima_organizacional.html) Recuperado el 06 de Junio de 2013.

<sup>11</sup> Tomado de: <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html> Recuperado el 06 de Junio de 2013.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen Clima o un mal Clima Organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

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

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

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

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**<sup>12</sup>

Generalmente los Climas Organizacionales se caracterizan por:

- El Clima Organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de Clima Laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el Clima de una empresa.
- El Clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el Clima Laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el Clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el Clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal Clima Laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

---

<sup>12</sup> Tomado de: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>  
Recuperado el 06 de Junio de 2013.

## 5. NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>13</sup>

Existen tres Niveles en que se puede clasificar el Clima Organizacional:

- **Clima Organizacional en el nivel superior**

En este nivel se muestra un Clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de las normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del Gerente General o en su defecto del mando superior.

- **Clima Organizacional en el nivel intermedio**

En este nivel de Clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes que ocupan cargo de nivel medio (Jefes de Departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.

- **Clima Organizacional en el nivel inferior**

Este nivel se considera bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

Por lo general, en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc., son poco seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo en: maquilas, fabricas, restaurantes de comida rápida, etc.

---

<sup>13</sup> Tomado de: <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>. Recuperado el 06 de Junio de 2013.

## 6. DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>14</sup>

Muchas personas tienden a confundir los términos Clima Organizacional y Cultura Organizacional y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

**Cuadro N° 5: Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional.**

DIFERENCIAS	
CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
<p>Cuando hablamos sobre Clima Organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.</p> <p>Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.</p> <p>Si una empresa tiene un Clima Organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el Clima Organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.</p>	<p>Mientras que Cultura Organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)</p>

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras**

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la Cultura Organizacional y descuidaban, un poco, el Clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el Clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al Clima Organizacional el lugar de importancia que merece.

<sup>14</sup> Tomado de: [http://www.rrhh-web.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html)  
Recuperado el 06 de Junio de 2013.

## 7. FUNCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Litwin y Stringer (1968) las Funciones del Clima Organizacional son las siguientes:

**Cuadro N° 6 A: Funciones del Clima Organizacional.**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
<b>Desvinculación</b>	Lograr que Un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
<b>Obstaculización</b>	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
<b>Espíritu</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
<b>Intimidad</b>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
<b>Alejamiento</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
<b>Énfasis en la producción</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
<b>Empuje</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
<b>Consideración</b>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
<b>Estructura</b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

**Cuadro N° 6 B: Funciones del Clima Organizacional.**

<b>Responsabilidad</b>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
<b>Recompensa</b>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<b>Riesgo</b>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
<b>Cordialidad</b>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
<b>Apoyo</b>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
<b>Normas</b>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<b>Conflicto</b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>Identidad</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>Conflicto e inconsecuencia</b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<b>Formalización</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>Adecuación de la planeación</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>Selección basada en capacidad y desempeño</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<b>Tolerancia a los errores</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Creación propia de las Investigadoras.

## 8. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>15</sup>

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de Clima Organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

### Cuadro N° 7: Tipos de Clima Organizacional

Tipos de Clima Organizacional	
Clima de tipo autoritario	Clima de tipo participativo
<p><b>1. Sistema I. Autoritario Explotador:</b></p> <p>En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p> <p><b>2. Sistema II. Autoritarismo paternalista:</b></p> <p>Este Tipo de Clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este Tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.</p>	<p><b>1. Sistema I. Consultivo:</b></p> <p>La dirección que evoluciona dentro de un Clima Participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este Tipo de Clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.</p> <p><b>2. Sistema II. Participación en grupo:</b></p> <p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.</p>

**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

<sup>15</sup> Tomado de: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html). Recuperado el 06 de Junio de 2013.

## 9. FACTORES O DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>16</sup>

Diferentes autores (Likert, Litwin y Stringer, Meyer, etc.), plantean diferentes factores para medir el Clima Organizacional; a continuación se describen cada uno de los factores más importantes que explicarían el Clima existente en una determinada empresa:

### Cuadro N° 8: Factores de Clima Organizacional

<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
<b>Responsabilidad (empowerment)</b>	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
<b>Recompensa</b>	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
<b>Motivación</b>	Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporciona al empleado.
<b>Relaciones</b>	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.
<b>Cooperación</b>	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
<b>Comunicación</b>	Es el proceso que suministra la información técnica relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización. La comunicación es un medio de: Control, Motivación, Expresión Emocional e Información.
<b>Conflictos</b>	Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan
<b>Identidad</b>	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
<b>Ambiente físico de trabajo</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.
<b>Liderazgo</b>	Es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. El Liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de algo.

Fuente: Creación propia de las Investigadoras.

<sup>16</sup> Tomado de: <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>. Recuperado el 06 de Junio de 2013.

## **C. MARCO TEÓRICO SOBRE ESTRÉS LABORAL**

### **1. ANTECEDENTES DE ESTRÉS LABORAL<sup>17</sup>**

El concepto de Estrés data del año 1930, donde un joven de nacionalidad Austriaca con 20 años de edad, que era un estudiante de segundo año de la carrera de medicina llamado *Hans Selye*, se dio cuenta que todos los enfermos a quienes estudiaba y analizaba, tenían síntomas comunes y generales: cansancio, falta de hambre, pérdida de peso, astenia, etc. Esto sorprendió a Selye, y lo denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

Selye comprobó entonces que muchas enfermedades desconocidas tal como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran más que cambios fisiológicos como un resultado de un prolongado Estrés en los órganos de choque mencionados y que estas variaciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente. No obstante, continuando sus investigaciones, añadió a sus ideas, que no únicamente los agentes físicos nocivos actuando directamente en el organismo animal son productores de Estrés, sino que también, como en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno de la persona que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del Estrés.

A partir de este momento, el Estrés ha involucrado en su estudio la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de diversas y avanzadas tecnologías.

El concepto de Estrés viene desde la década de los 30's y a partir de ese momento empezaron a aparecer diversos tipos de Estrés, nuevas formas de tratamiento así como nuevas características.

### **2. DEFINICIONES DE ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL.**

#### **2.1. Estrés.**

Según David Fontana (1995) es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo.

Por otra parte Jesús Yanes (2008) define el Estrés como un conjunto de respuestas automáticas que nuestro cuerpo produce de forma natural ante situaciones que entiende como amenazantes, ante las cuales la reacción más inmediata es situarnos en un estado de alerta.

También Richard Lazarus (1960) menciona que el Estrés es la percepción de amenaza, daño o peligro de un evento interno o externo, que sobrepasa nuestros recursos y perturba nuestro bienestar.

---

<sup>17</sup> Tomado de: [http://www.sinestres.info/antecedentes\\_del\\_estres/](http://www.sinestres.info/antecedentes_del_estres/) Recuperado el 21 de marzo del 2013

De lo anterior se resume que el Estrés es la reacción a alguna situación interna o externa que perturba el bienestar físico y mental de un individuo.

## **2.2. Estrés Laboral.**

El Estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control (Banchs, González & Morera, 1997).

Cano (2002) señala que "hablamos de Estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente".

## **3. CAUSAS DE ESTRÉS LABORAL.**

David Fontana (1995) expone Causas Generales y Específicas de Estrés las cuales se mencionan a continuación:

### **3.1. Causas generales de Estrés Laboral:**

#### **3.1.1. Problemas organizativos.**

Una organización general deficiente puede significar demoras frustrantes antes de que usted pueda tomar decisiones en asuntos cruciales. O quizá no esté claro quién, dentro de la jerarquía, sea el responsable de estas decisiones. Los procedimientos organizativos generalmente pueden ser ineficaces y consumir mucho tiempo. La organización puede estar permanentemente escasa de dinero, por lo que carecerá de equipo e instalaciones.

#### **3.1.2. Respaldo insuficiente.**

La escasez de personal secretarial o de personas en puestos clave puede significar que usted tenga que realizar tareas que están por debajo del nivel de su entrenamiento y competencia, y las cuales le quitan tiempo al trabajo que debería estar realizando.

#### **3.1.3. Horas extras o sin contactos sociales.**

Trabajar estas horas es cansado y estresante en sí mismo. El cuerpo tiene un ritmo natural de 24 horas. Los intentos por romper nuestros ritmos incitan al Estrés. Las horas extras o sin contactos sociales tienen dos grandes efectos que causan Estrés. Primero, si estas horas son impredecibles, le impiden al individuo siquiera sentirse seguro con las exigencias del trabajo. En segundo lugar, las horas sin contactos sociales pueden interferir en el desarrollo de las relaciones personales y de los pasatiempos de los cuales depende mucho el alivio del Estrés.

### **3.1.4. Prospectos de posición, salario y promociones escasos.**

Es triste que en el mundo muchas de las personas con los trabajos más responsables en la sociedad obtengan las recompensas más bajas y tengan que laborar en las condiciones de trabajo más inadecuadas. El buen salario ayuda a evitar el Estrés de los problemas financieros, mientras que las condiciones de trabajo adecuadas promueven la eficiencia.

## **3.2. Causas específicas de Estrés Laboral.**

No importa que tan bien trabajen las personas juntas como individuos, con frecuencia se asegura que los canales de comunicación deficiente son una importante fuente de Estrés.

### **3.2.1 Especificaciones confusas con respecto a las funciones desempeñadas.**

Es sorprendente con cuanta frecuencia no podemos proporcionar un resumen claro de lo que se supone que hacemos, ni de decir en donde terminan nuestras responsabilidades y en donde comienzan las de la siguiente persona. Uno de los principales problemas de esta falta de claridad es que a menudo somos culpados por algo que está mal, cuando de hecho pensamos que no cae para nada dentro de nuestra área.

### **3.2.2 Incapacidad para influir en la toma de decisiones.**

En ciertas circunstancias los estudios muestran que algunas personas las encuentran menos estresantes si no tienen poderes de decisión. Encuentran más tranquilizador dejar las cosas en las manos de los expertos sin atormentarse acerca de cuál elección hacer.

### **3.2.3 Desacuerdos frecuentes con los superiores.**

El deterioro de las relaciones con nuestros superiores es una importante fuente de Estrés ya que ellos tienen la capacidad de influir de manera material en nuestras vidas. Pueden manipular nuestras funciones y nuestras condiciones de trabajo.

## **4. TIPOS DE ESTRÉS LABORAL.<sup>18</sup>**

El Estrés Laboral aparece cuando las exigencias del entorno de trabajo superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Existen dos tipos de Estrés Laboral:

- 4.1. El episódico:** ocurre en el momento. Este Tipo de Estrés se encuentra en cualquier actividad laboral y consiste en la hiperactividad emocional con predominio de daños fisiológicos.

---

<sup>18</sup>Tomado de <http://estres.comocombatir.com/tipos-de-estres-laboral/> y <http://aetox.es/wp-content/uploads/2009/04/Estres-laboral.pdf> Recuperado el 21 de Junio de 2013.

- 4.2. El crónico:** se presenta en varias oportunidades. Es el Tipo de Estrés que sufre el trabajador de manera constante sometido a estresores y se puede clasificar en:
- 4.2.1 El Síndrome de Burnout** (también denominado síndrome de estar quemado), que se origina predominantemente en profesiones que implican atención a la salud (de forma especial en médicos, personal de enfermería, asistentes sociales, docentes).
  - 4.2.2 El Mobbing o Acoso Psicológico**, que es una forma específica y peculiar de Estrés Laboral, en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema de forma sistemática: al menos una vez por semana, durante un tiempo prolongado, más de seis meses, sobre otra persona, en el lugar de trabajo, y a la que se consideran especialmente expuestos los trabajadores de las administraciones públicas y del sector servicios en general.
  - 4.2.3 El Síndrome de Estrés Postraumático/Síndrome de Estrés Agudo**, que afecta, entre otros, a integrantes de los cuerpos de seguridad del Estado, a bomberos y equipos de rescate testigos de experiencias traumáticas, y al personal de agencias bancarias o comercios expuestos a acciones delictivas (robo a mano armada). Este síndrome es un trastorno de una intensa ansiedad con una alta activación fisiológica (taquicardia, sudoración), caracterizado por pesadillas recurrentes en las que el suceso traumático vuelve a revivirse una y otra vez.
  - 4.2.4 El Karoshi**, un término acuñado en Japón para definir la muerte por exceso de trabajo en entornos laborales muy exigentes. Son trabajadores que desarrollan su trabajo con gran entusiasmo y dedicación, pero tienden a olvidar la necesidad de descanso periódico. La muerte es ocasionada por un accidente cerebrovascular (hemorragia/infarto cerebral) o infarto de miocardio).

## 5. MANIFESTACIONES DE ESTRÉS LABORAL.<sup>19</sup>

- **A Nivel Cognitivo:** Pensamientos y sentimientos de preocupación, miedo, inseguridad, es decir, una serie de pensamientos recurrentes que llegan al individuo a un estado de alerta, desasosiego, tensión y falta de concentración.
- **A Nivel Emocional:** Ansiedad, intranquilidad, sentimientos de vacío, fracaso, impotencia, baja autoestima y pobre realización personal, esto conlleva también al distanciamiento afectivo de amigos y familiares y frecuentes conflictos interpersonales.
- **A Nivel Fisiológico:** Trastornos estomacales (entre estos; diarrea, estreñimiento o indigestión) dolor de cabeza, mareos, palpitaciones, taquicardia, sequedad de la boca, dificultad para tragar, escalofríos, sudoración, tensión muscular, respiración agitada y ahogos.
- **A Nivel Conductual:** Dificultad de expresión verbal, bloques o tartamudez, movimientos torpes respuesta de huida o de evitación, aumento de la conducta de fumar, comer, beber y llantos, movimientos repetitivos de pies y/o manos y conductas poco ajustadas observables por otros.

El Estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto se va desarrollando, en el individuo es así como esta carga de tensión se va generando por fases en las cuales el ser humano puede tener la acción que este trastorno le genera o permite que se desarrolle plenamente hasta llegar a las últimas consecuencias.

## 6. FASES DE ESTRÉS LABORAL.<sup>20</sup>

- **Fase de alarma:** La Fase de Alarma se experimenta como un desafío que excede el control de la persona, por ejemplo el susto. El individuo se prepara para dar una respuesta casi inmediata a la situación que se presenta; en esta fase las personas se esfuerzan y luchan para recuperar el control; es decir el cuerpo y la psiquis pueden volver rápidamente a su estado normal.
- **Fase de resistencia:** Se establece cuando la Fase de Alarma se repite o se mantiene en el tiempo, el cuerpo reacciona adaptándose al esfuerzo requerido; cuando al organismo se le presenta una determinada situación en esta etapa se adapta en la situación que le está generando Estrés.
- **Fase de agotamiento:** En esta fase es cuando el organismo y la psiquis del ser humano ya no pueden continuar el esfuerzo; tras la resistencia continua, las energías

---

<sup>19</sup> Ídem

<sup>20</sup> Ídem

se acaban, el equilibrio interno se rompe, el sistema se va afectando, la capacidad de resistir los agentes patógenos de cualquier tipo disminuye y la enfermedad aparece; si el desgaste previo ha sido suficiente se recupera parcialmente aunque con secuelas derivadas del colapso sufrido. El Estrés es un proceso que si no se aborda a tiempo se va acrecentando y va dañando el estado físico y emocional de las personas.

## **7. MANEJO DE ESTRÉS LABORAL.**

Para la mayoría de los adultos empleados, el trabajo representa un compromiso de tiempo que no sobrepasa ninguna otra actividad. Idealmente este tiempo debe ser satisfactorio, debe contribuir a la calidad de la vida del ser humano, debe respetar la salud y dejar al individuo el tiempo necesario para descansar y para hacer uso del tiempo del ocio. Desgraciadamente, esto no sucede con millones de trabajadores, para ellos el ambiente de trabajo contiene numerosas fuentes de tensión, ansiedad, frustración y conflicto. Todo esto debido a que hombre o mujer pertenece a un grupo familiar y que el empleo estará inmerso en sus relaciones familiares.

Sin embargo millones de personas alrededor del mundo no gozan de un trabajo que además de estabilidad económica, le brinde también estabilidad emocional: al contrario, el trabajo resulta en múltiples acciones y es la fuente de tensión, ansiedad, frustración y conflicto que al no tratarse por las organizaciones puede desembocar en niveles elevados de Estrés en los empleados y al ser éstos, miembros de una familia afectan la función y desempeño de éste al interior del grupo familiar. Estos niveles de Estrés son trasladados al grupo familiar generando coaliciones entre sus miembros.

Por estas razones el Manejo del Estrés es de importancia tan crítica, ya sea que su medición se haga en términos de salud y la felicidad humana o en términos de la efectividad y la eficacia organizacionales, el Estrés es una variable de importancia que las organizaciones no se pueden dar el lujo de pasar por alto; teniendo en cuenta el hecho irrefutable de la eficacia y eficiencia de un trabajador cuando éste se encuentra en un estado controlado y con buena salud emocional, a partir de un desempeño del trabajo según las particularidades del trabajador; por lo que se vuelve necesario para la empresa adjudicar el trabajo a las personas según sus actitudes hacia determinada área laboral de la empresa.

En la misma forma que hay indicaciones de sobrecarga de Estrés, hay indicaciones de que usted está operando en un nivel de Estrés óptimo. Ésta denota la posibilidad de manejar el Estrés a partir de una capacidad de autocontrolar tales situaciones estresantes o estresores.<sup>21</sup>

Según R. Wayne Mondy y Robert M. Noé (2005) Solo los muertos están completamente sin Estrés y los expertos destacan que cierto grado de Estrés es saludable. De hecho, el Estrés moderado es la clave para la supervivencia. No obstante, es necesario manejar el

---

<sup>21</sup> Ídem

Estrés prolongado y excesivo y tanto la persona como las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar las medidas adecuadas.

### **7.1. Enfoques individuales para el manejo del Estrés Laboral.**

Existen varias formas en que las personas pueden controlar el Estrés excesivo. La asociación Canadiense de Salud Mental recomienda los siguientes enfoques:

- Reconocer sus síntomas de Estrés.
- Revisar su estilo de vida y ver qué se puede cambiar.
- Usar técnicas de relajación.
- Ejercicio.
- Manejar el tiempo correctamente.
- Mantener una dieta equilibrada a base de frutas, vegetales, granos enteros, alimentos altos en proteínas pero bajos en grasas.
- Descansar y dormir lo suficiente.
- Platicar con otras personas: amigos, consejeros, profesionales y grupos de apoyo.
- Ayudar a otros.
- Participar en trabajo Voluntario.
- Alejarse por un tiempo.
- Ignorar las críticas de los demás.
- No ser demasiado competitivo.
- Tomar la iniciativa de ser amigable.
- Divertirse.

Además, los empleados pueden aprender a enfrentar las situaciones estresantes con mayor eficacia siguiendo estas sugerencias:

- Evaluar sus prioridades, retrasar las tareas no esenciales y concentrarse en las más urgentes.
- Siempre que sea posible, delegar tareas a otros.
- Reconocer los asuntos sobre los cuales tiene control y cuáles no.
- Buscar ayuda, con frecuencia está disponible cuando se solicita.
- Platicar con un mentor; con frecuencia una perspectiva diferente es necesaria.
- Resolver conflictos; no permitir que empeoren.
- Recompensar sus propios logros; por ejemplo, tome tiempo para salir de paseo o a comer con sus colegas.
- Esforzarse por mantener el equilibrio de su vida laboral y personal. Trabajar todo el tiempo sin descansar no es una fórmula para la felicidad ni la salud.
- Las personas pueden utilizar varias técnicas específicas para manejar el Estrés. Estos métodos incluyen hipnosis, la biorretroalimentación y la meditación trascendental.

**Hipnosis:** La hipnosis es un estado alterado de la conciencia inducido artificialmente y que se caracteriza por la receptividad aumentada a las sugerencias. Por lo tanto una persona que está en un estado hipnótico responde a la sugestión del hipnotizador para relajarse. La hipnosis puede ayudar a muchas personas a manejar la tensión. La tranquilidad que se logra con la desaparición de las ansiedades y los temores puede restaurar la confianza de una persona. Un beneficio importante de la hipnoterapia es que la paz mental continúa después de que la persona se despierta de su estado hipnótico. Esta tranquilidad sigue aumentando, sobre todo cuando la persona ha sido capacitada en autohipnosis.

**Biorretroalimentación:** La Biorretroalimentación es un método que se utiliza para controlar los procesos involuntarios del cuerpo, como la presión arterial o la frecuencia cardiaca. Por ejemplo, las personas aprenden a reducir sus niveles de presión arterial sistólica usando equipo que la muestra visualmente.

**Meditación Trascendental:** La meditación trascendental (MT) es una técnica de reducción del Estrés en la que una persona, sentada cómodamente, repite en forma silenciosa una palabra o frase secreta (mantra) proporcionada por un instructor capacitado. La repetición del mantra ayuda a evitar pensamientos perturbadores. La meditación trascendental ha producido éxito, cambios fisiológicos, como la disminución del consumo de oxígeno, la reducción de la eliminación de bióxido de carbono y la disminución de la frecuencia respiratoria. Esta técnica disminuye la tasa metabólica y da una sensación de paz.

## 7.2. Enfoques organizacionales para el manejo del Estrés Laboral.

Diversos programas y técnicas evitan o alivian de manera eficaz el Estrés excesivo. Los programas organizacionales generales, aunque no están diseñados específicamente para manejar el Estrés pueden, sin embargo, ser útiles. Algunos de los programas y técnicas pueden ser:

**Figura N° 2: Enfoques Organizacionales para el manejo del Estrés Laboral**



**Fuente: Creación propia de las Investigadoras.**

## **D. GENERALIDADES DE LAS MAQUILAS**

### **1. ANTECEDENTES DE LAS MAQUILAS.<sup>22</sup>**

El término se originó en México, país donde el fenómeno de las maquiladoras está ampliamente extendido. En Marzo del 2006 el personal ocupado por las maquilas mexicanas era de 1.300.000 personas.

La palabra Maquila se originó en el Medioevo Español para describir un sistema de moler el trigo en molino ajeno, pagando al molinero con parte de la harina obtenida. Tal fue también la forma tradicional de producción de azúcar en los ingenios de las Antillas, que en el siglo XIX obtenían su caña de cultivadores llamados colonos; éstos cobraban en azúcar el valor de la caña entregada, de acuerdo con las normas establecidas por los mismos ingenios.

La mayoría de estas factorías están situadas en ciudades mexicanas de la frontera con Estados Unidos, principalmente Tijuana, Ciudad Juárez, Reynosa y Heroica Nogales. Estas compañías deben trabajar bajo el Programa de Maquila, requiriendo que todos los productos sean regresados a su país de origen. El capital de las Maquiladoras suele ser íntegramente extranjero, generalmente las propietarias son compañías estadounidenses, aun cuando existen importantes Empresas japonesas y coreanas y de muchos otros países establecidos en el cinturón fronterizo cuya matriz con fines fiscales, comerciales y publicitarios está establecida en Estados Unidos. También muchas empresas maquiladoras son de capital mexicano.

El establecimiento del decreto de maquila iniciado en el año 1965 fue en gran parte debido al fin del Programa Bracero, el cual se instituyó durante la Segunda Guerra Mundial con la intención de que extranjeros afines a la política de Estados Unidos suplieran los brazos de los ciudadanos estadounidenses que partieron al frente de guerra, cosa que permitió que trabajadores agrícolas mexicanos encontraran trabajo agrícola temporal en los Estados Unidos. El final de este programa en 1964 aumentó el índice de desempleo en la región fronteriza.

Una Maquiladora es una Empresa que importa materiales sin pagar aranceles; su producto se comercializa en el país de origen de la materia prima.

Uno de los principales objetivos del Programa de Industrialización Fronteriza («Border Industrialization Program», en inglés) aplicado a la zona de la frontera entre Estados Unidos y México era atraer la inversión extranjera. Con este fin, la mano de obra mexicana se mantiene barata y competitiva con otros países de exportación más importantes, de modo de favorecer la permanencia de las empresas estadounidenses que operan en México dentro de las plantas de ensamblaje. Las mujeres mexicanas trabajan para ganar aproximadamente una sexta parte de lo que se paga en Estados Unidos. La

---

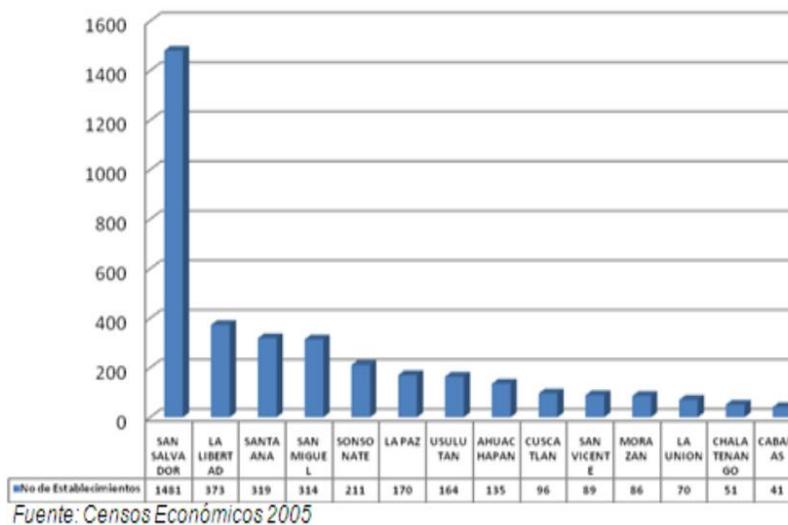
<sup>22</sup>Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora>, Recuperado el 06 de Junio de 2013

rotación de empleados es también relativamente alta, alcanzando hasta un 80% en algunas maquiladoras, en parte debido a las amenazas de estrés y de salud comunes a este tipo de mano de obra. A los trabajadores se les paga salarios muy bajos (a menudo no es un salario digno), viven en condiciones de pobreza, y tienen escasa seguridad laboral.

## 2. MAQUILAS EN EL SALVADOR.

En el caso de El Salvador, el desarrollo inicial de la maquila se enmarcó en la Ley de Promoción de Exportaciones del año de 1974 como régimen de zona franca de administración y propiedad estatal, pero las primeras empresas instaladas también abandonaron el país al poco tiempo a raíz del conflicto armado. Es recién en 1990 cuando se implementó como parte de las reformas estructurales de la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales, lo cual produjo una expansión acelerada de la industria. La Ley estipula dos figuras: i) las zonas francas industriales y de comercialización, definidas como áreas del territorio nacional, donde las mercancías que se introducen son consideradas fuera del territorio aduanero nacional respecto a los derechos de exportación e importación; ii) los recintos fiscales, que son definidas también como áreas del territorio nacional sujetas a un tratamiento aduanero especial, donde las mercancías que se introduzcan para ser reexportadas se reciben con suspensión de derechos de impuestos, Alvarenga Jule (2001)<sup>23</sup>

**Figura N° 3:  
Concentración  
Geográfica de los  
Establecimientos del  
Sector Confección.**



## 3. BASE LEGAL DE LAS MAQUILAS EN EL SALVADOR

Desde que dieron inicio hasta la actualidad las Maquilas en El Salvador han sido legisladas en su funcionamiento, como es el caso del año 1974 que se inicia con la Ley de Promoción de Exportaciones, con el paso de los años y debido al Conflicto Armado es

<sup>23</sup> Estrategias de Desarrollo y Equidad de Género: Una Propuesta al Abordaje y su aplicación al caso de las industrias manufactureras de exportación en México y Centroamérica; Noemí Giosa Zuazua y Corina Rodríguez Enríquez; CEPAL serie mujer y desarrollo #97; Impreso en Naciones Unidas 2010.

hasta 1990 que se retoma el tema de leyes para regular las maquilas y nace la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales.

Hoy en día se rigen bajo la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, puesta en vigencia el 03 de Septiembre de 1998<sup>24</sup>, la cual regula el funcionamiento de las Zonas Francas y Depósitos de Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y las responsabilidades de los titulares de las empresas que desarrollan, administran y usan las mismas.

Actualmente el Ministerio de Economía de El Salvador está en proceso de desarrollar un nuevo marco legal que le brinde certeza jurídica a la inversión nacional y extranjera a fin de cumplir con los compromisos adquiridos por El Salvador ante la Organización Mundial del Comercio. Por tal razón El 21 de Febrero del 2013, la Asamblea Legislativa aprobó el Decreto Legislativo No 318, publicado en el Diario Oficial No 41, Tomo No 398 de fecha 28 de Febrero de 2013; el cual contiene las Reformas a la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización (LZFC). Las reformas tienen como objetivo mejorar y facilitar condiciones favorables para las empresas dedicadas a prestar servicios beneficiados con la LZFC, estableciendo nuevos criterios para el goce de los beneficios; y así, dotar al país de una ley que permita a los empresarios del sector de Zonas Francas, ampliar sus operaciones, sostenerlas, generar más empleos, incentivar la inversión continua y mantener un nivel aceptable de ingresos fiscales<sup>25</sup>.

Así como también se aplica el Código de Trabajo desde 1963 hasta la actualidad, el cual se encarga de legislar la relación entre trabajador y patrono.

## **E. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.**

### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.<sup>26</sup>**

La Empresa Cazadores S.A de C.V fue fundada en 1992 por medio de una sociedad anónima que aportó el capital para dar inicio a la maquila textil, actividad que ha mantenido hasta la actualidad.

Debido a que en el año 2005 fallece la socia mayoritaria, a partir del 2006 la Empresa pasa a ser administrada por un tercero el cual recibe lineamientos de los fundadores.

La Empresa se encuentra ubicada en el km 4.5, Calle Industrial de San Marcos, contiguo a Zona Franca San Marcos, actualmente cuenta con 174 empleados de los cuales 8 son administrativos y el resto pertenece al Área de Producción. La mayoría de empleados reside en los alrededores de la empresa.

<sup>24</sup> Tomado de [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Tributaria/Leyes/ley%20de%20zonas%20francas.pdf](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Tributaria/Leyes/ley%20de%20zonas%20francas.pdf). Recuperado el 21 de Junio de 2013.

<sup>25</sup> Tomado de [http://www.camtex.com.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100&Itemid=92](http://www.camtex.com.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=92) Recuperado el 21 de Junio de 2013.

<sup>26</sup> Información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa Cazadores S.A de C.V.



## 2. MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.<sup>27</sup>

### 2.1. Misión

Confeccionar productos de excelente calidad y al mejor precio, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes y convertirnos en una empresa cada vez más competitiva y eficiente, que aseguren nuestra permanencia en el mercado, incrementando al mismo tiempo el bienestar de nuestros trabajadores y nuestro aporte a la sociedad.

### 2.2. Visión

Ser una maquiladora cada vez más competitiva y eficiente en la confección de productos de excelente calidad, ofrecer el mejor precio y el mejor servicio, para satisfacer las exigencias de los clientes del mercado extranjero y así contribuir al desarrollo del país.

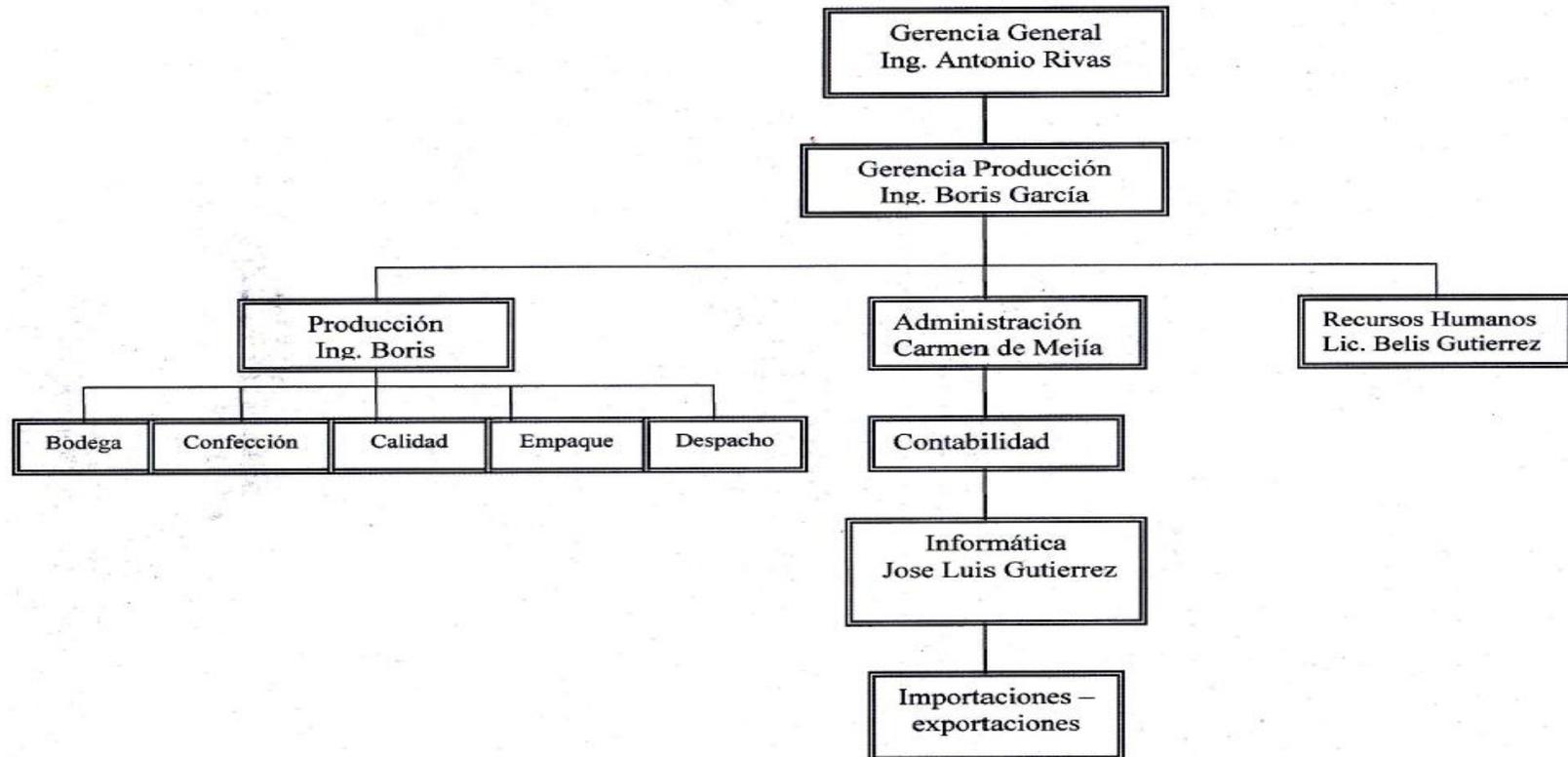
## 3. PRODUCTOS QUE CONFECCIONA.

Los productos que confecciona la Empresa Cazadores S.A de C.V son exclusivamente camisas para hombres, para mujeres y niños, así como también gabachas y camisas de uniforme para agentes de seguridad, escolares, para personal de ventas y administrativos; elaboradas con diversas telas de la más alta calidad. El producto final es exportado en su totalidad hacia Estados Unidos.

<sup>27</sup> Información Proporcionada por la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.

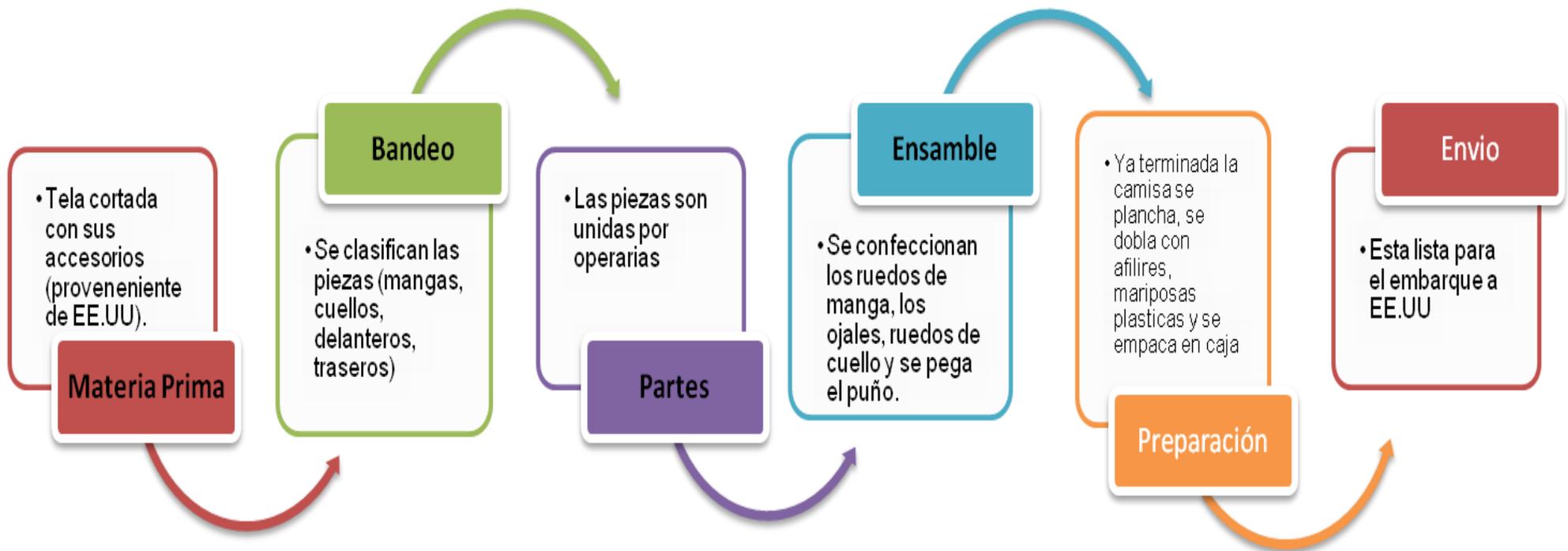
Figura N° 4: Estructura Organizativa de la Empresa Cazadores S.A de C.V.<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Organigrama proporcionado por la Empresa Cazadores S.A de C.V.

## 5. PROCESO PRODUCTIVO

Figura N° 5: Descripción del proceso productivo<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Información Proporcionada por la Empresa Cazadores S.A de C.V.

## CAPITULO II

### “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”

#### A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La vida actual somete constantemente a presiones, que sin darse cuenta provocan diversos grados de estrés, el cual se manifiesta generalmente como resultado de las frustraciones originadas por necesidades insatisfechas o también como respuesta a situaciones alegres, tristes, físicas, etc.

En la mayoría de las Empresas los empleados del área de Producción, se ven afectados por el Estrés Laboral este puede ser originado por diversas causas como: bajos salarios, malas relaciones interpersonales, extensivas jornadas de trabajo y las inadecuadas condiciones de trabajo en la Empresa; además inciden causas externas tales como: desintegración familiar, problemas económicos, el nivel educativo, principios y valores propios de las personas. Esta situación de Estrés Laboral genera problemas de salud y problemas de socialización en los empleados; esto también se puede ver reflejado al bajar la productividad establecida por la Empresa.

Las Empresas deben brindar a los empleados las prestaciones de ley así como también prestaciones extralaborales para que ellos se sientan motivados y satisfechos con las labores que desempeñan.

Un elemento que juega un papel muy importante dentro de las organizaciones es el Clima Organizacional; el cual está formado por diversos factores tales como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Motivación, Relaciones, Cooperación, Liderazgo, Conflicto, Identidad, Ambiente físico de Trabajo y Comunicación; por lo tanto cualquiera de estos factores al no estar funcionando correctamente puede tener consecuencias para los empleados y por ende para la organización, por lo cual el problema se formula de la siguiente manera:

¿Qué Factores del Clima Organizacional están generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V?

#### B. SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Las condiciones laborales están produciendo Estrés en los operarios.
2. El Estrés Laboral influye en el desempeño de los operarios afectando la productividad de la Empresa.
3. El Estrés Laboral es generado por algunos factores del Clima Organizacional.
4. El Estrés Laboral en los operarios es generado por ciertos factores externos.
5. El Mejoramiento del Clima Organizacional reduciría el Estrés Laboral de los operarios.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación Descriptiva para el caso del Diagnóstico de la Situación Actual, donde lo que se pretendía era la validación de los supuestos; consistió en conocer las costumbres, actitudes y situaciones predominantes a través del análisis de los factores que podrían estar generando Estrés Laboral en los operarios.

### **2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Para llevar a cabo la Investigación se utilizó el Método Científico debido a que provee una observación sistemática del problema y ayuda a proponer alternativas de solución a la problemática planteada.

Dado que la Investigación se realizó de lo general a lo particular, se utilizó el Método Deductivo como herramienta para determinar las causas y efectos de la problemática en estudio.

De igual forma se utilizó el Método Analítico debido a que se analizó la relación que existe entre cada variable que debe de contener la propuesta, con el fin de obtener un estudio más detallado y preciso para abordar el problema.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo con el horizonte de la Investigación el diseño a seguir fue el No Experimental por medio del cual se llevó a cabo una observación del fenómeno en su ambiente natural y posteriormente se analizaron los sucesos donde intervienen los Factores de Clima Organizacional relacionados con la situación laboral de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

### **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

- **Primarias.**

Las técnicas que se utilizaron para realizar la Investigación fueron: la Observación Directa, la Entrevista y la Encuesta. Para efectos del estudio de campo se observó a los operarios dentro de las instalaciones de la Empresa, lo que permitió conocer las condiciones en las cuales trabaja el personal desde la perspectiva del investigador; la Entrevista Personal fue dirigida a la Gerente de Recursos Humanos con el objetivo de conocer la visión que tiene acerca del Clima Organizacional y el manejo de Estrés Laboral y el cuestionario se dirigió a los operarios para lograr identificar la percepción de ellos acerca de la Situación Laboral en la cual desarrollan sus actividades. En síntesis las fuentes que se utilizaron son: las condiciones laborales que se observan en la Empresa, la Gerente de Recursos Humanos y los operarios<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> A partir de este momento y a lo largo del documento queda por entendido que al citar “los operarios” se hace referencia al género femenino y masculino.

- **Secundarias.**

Las Fuentes Secundarias que se utilizaron fueron: Trabajos de Investigación referentes a la temática de Clima Organizacional, libros de texto que contengan la información acerca de: Programa, Clima Organizacional y Estrés Laboral; leyes que sustentan la parte legal de las maquilas en nuestro país, y páginas web que permitirán reunir toda la información acerca de la temática mencionada anteriormente, necesaria para realizar la Investigación.

## **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **5.1. Técnicas.**

#### **5.1.1. Observación Directa.**

Esta técnica ayudó a identificar de forma directa cada uno de los factores que intervienen positivamente y negativamente en el problema. En otras palabras, permitió ver la situación de la Empresa Cazadores S.A de C.V y las condiciones de trabajo en las que labora el personal de la Institución. Para llevar a cabo el uso de esta técnica se utilizó el instrumento Guía de Observación que se describe más adelante.

#### **5.1.2. Encuesta.**

Mediante esta técnica se recopiló información de parte de los operarios referente a la problemática que presenta la Empresa Cazadores S.A de C.V en cuanto al Clima Organizacional y el Estrés Laboral. El instrumento que se utilizó para la realización de la encuesta se detalla más adelante el cual es el Cuestionario.

#### **5.1.3. Entrevista.**

Para realizar la investigación se utilizó la técnica de la Entrevista la cual permitió establecer comunicación directa con la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa Cazadores S.A de C.V, por medio de una Guía de Preguntas que se describe más adelante; obteniendo así información de primera mano necesaria para hacer el diagnóstico.

## **5.2. Instrumentos de investigación**

### **5.2.1. Guía de observación:**

Con esta guía se recopiló información de los fenómenos de la realidad que suceden en el campo de estudio. La Guía de Observación está estructurada tomando en cuenta los Factores del Clima Organizacional, contiene una lista de ítems los cuales se verificaron si existen o no, además incluye un apartado donde se calificó algunos aspectos que lo requieran y otro para colocar un comentario acerca de cada situación observada.

Sin embargo debido a que no es posible observar situaciones referentes a los factores: Responsabilidad, Recompensa e Identidad estos se analizaron en los instrumentos Cuestionario y Guía de Entrevista.

### **5.2.2. Cuestionario:**

Para el desarrollo de este instrumento se elaboró un cuestionario dividido en dos apartados: Datos Generales con el objetivo de conocer particularidades de los encuestados y Datos Específicos estructurados en un orden lógico de 22 interrogantes entre Abiertas, Cerradas, Dicotómicas y de Selección Múltiple; que facilitaron la obtención de la información brindada por los operarios, quienes son los directamente afectados. Se pretende descubrir tomando en cuenta los Factores de Clima Organizacional en la formulación de las interrogantes, la percepción de los operarios sobre qué les está generando Estrés Laboral, y una vez obtenido los resultados se procedió al análisis que permitió obtener las perspectivas, conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

### **5.2.3. Guía de Preguntas:**

La entrevista se llevó a cabo por medio de una guía de 21 preguntas abiertas a las cuales se les dio seguimiento una a una, en la Entrevista estuvieron presentes las 3 Investigadoras, una persona fue la encargada de realizar las preguntas mientras que las demás fueron apoyo tomando anotaciones de las respuestas proporcionadas por la Licda. Gutiérrez, esto permitió obtener información importante para el Diagnóstico de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

## **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **6.1. Determinación del universo**

El universo está determinado por todos los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V es decir, los que están involucrados directamente con la producción; el total de operarios en dicha empresa es de 166<sup>31</sup>; por lo tanto el universo  $N = 166$ .

### **6.2. Determinación de la muestra**

La determinación de la muestra está compuesta por un censo realizado a los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

El Tipo de Muestreo utilizado es el Muestreo Aleatorio Simple el cual consiste en el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido.

---

<sup>31</sup>Información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

Para calcular los valores de P y Q, se realizó una Prueba Piloto en la Empresa Cazadores S.A de C.V con una porción del Universo. (Ver Anexo 1). Obteniendo los siguientes valores:

$$P = \frac{28}{30} \quad Q = 1 - P$$

$$P = 0.93 \quad Q = 1 - 0.93$$

$$Q = 0.07$$

Para determinar el Tamaño de la Muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2 * N - 1 + z^2 * P * Q}$$

Z	Nivel de confianza	1.96	95%
E	Error maximo permisible	0.05	5%
Q	Probabilidad de fracaso	0.07	7%
P	Probabilidad de éxito	0.93	93%
N	Universo	166	

**Dónde:**

N: Universo

n: Tamaño de la Muestra

P: Probabilidad de Éxito

Q: Probabilidad de Fracaso

e: Error Máximo Permisible

Z: Nivel de Confianza

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.93 * 0.07 * 166}{(0.05)^2 * 166 - 1 + (1.96)^2 * 0.93 * 0.07}$$

**n = 63 Operarios**

## 7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Esta es la etapa final de la investigación de campo, la cual permitió que toda la información recopilada a través de los cuestionarios se presente en cuadros con su respectivo análisis.

### 7.1. Tabulación

Esto consistió en representar la información obtenida a través de las técnicas de recopilación de datos, los resultados se reflejaron en cuadros estadísticos que contiene las respectivas frecuencias de grupo, respuestas comunes y además expresando su relación porcentual. Es importante aclarar que en las preguntas de opciones múltiples el total de la frecuencia absoluta puede o no coincidir con el total de la población, porque estuvo sujeta a las respuestas que se obtuvieron de acuerdo a la opinión de cada empleado.

### 7.2. Análisis e interpretación de datos

Con éste finalizó la fase del procesamiento de datos y se elaboró en base a las frecuencias que resultaron de cada respuesta, permitiendo así hacer un comentario que fue el fundamento para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### 7.2.1. Análisis e Interpretación de Datos.

A continuación se presentan algunos de los Análisis e Interpretaciones de los Datos Específicos tabulados del Cuestionario, la parte restante se encuentra en Anexo N° 5.

## II PARTE DATOS ESPECÍFICOS.

### PREGUNTA 1

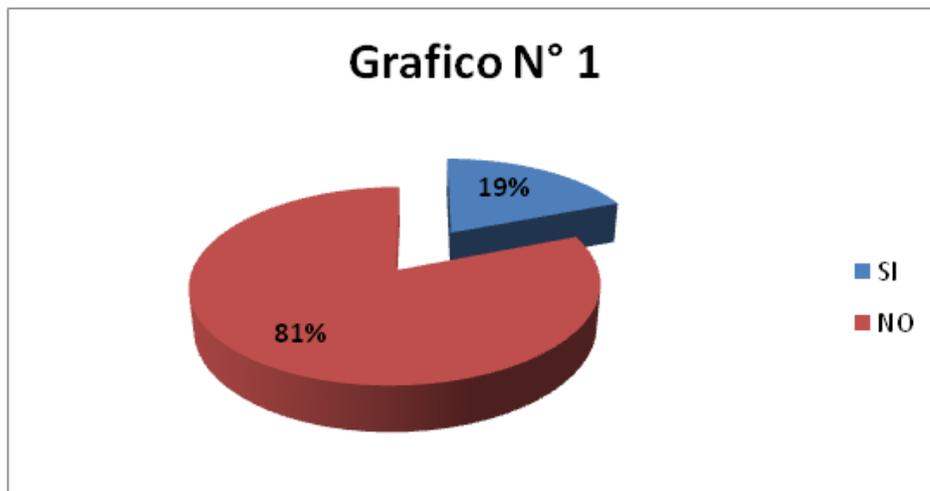
¿Tiene conocimiento de que exista un Programa de Clima Organizacional en la Empresa?

### OBJETIVO

Determinar si la Entidad cuenta con algún programa de Clima Organizacional y es de conocimiento de todos los empleados.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	SI	12	19%
	NO	51	81%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los resultados obtenidos un 19% confirmó tener conocimiento sobre la existencia de un Programa de Clima Organizacional, por el contrario un 81% opinó que no existe un Programa de Clima Organizacional; es por ello que se refleja que se carece del conocimiento de la existencia de un Programa de Clima Organizacional por parte de los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### PREGUNTA 9

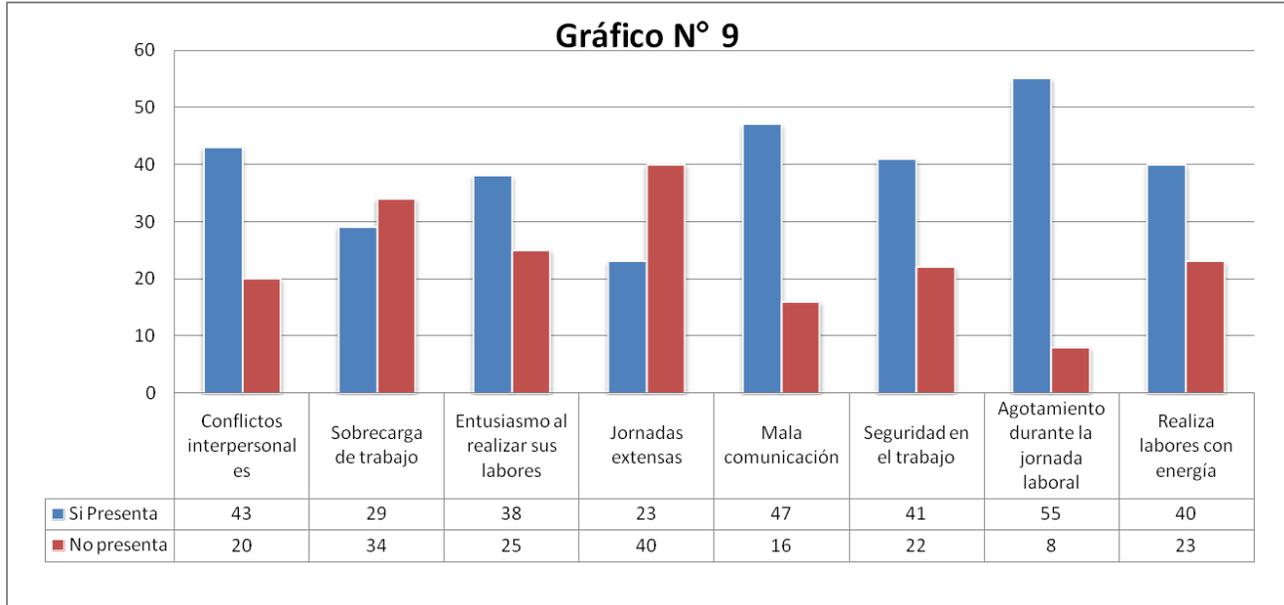
De las siguientes situaciones a cuales se ve expuesto usted en esta Empresa:

#### OBJETIVO

Identificar si los empleados presentan Estrés Laboral debido a sus labores.

N°	Situaciones	Frecuencia		Porcentaje		Totales	
		Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Frecuencia	%
9	Conflictos interpersonales	43	20	68%	32%	63	100%
	Sobrecarga de trabajo	29	34	46%	54%	63	100%
	Entusiasmo al realizar sus labores	38	25	60%	40%	63	100%
	Jornadas extensas	23	40	37%	63%	63	100%
	Mala comunicación	47	16	75%	25%	63	100%
	Seguridad en el trabajo	41	22	65%	35%	63	100%
	Agotamiento durante la jornada laboral	55	8	87%	13%	63	100%
	Realiza labores con energía	40	23	63%	37%	63	100%

**Base: 63 Encuestados.**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de las personas encuestadas un 68% manifestaron estar expuestos a Conflictos Interpersonales dentro de la Empresa, mientras que el resto respondió no estar expuestos. En cuanto a Sobrecarga de Trabajo el 46% opinó que si presentan tal situación y el 54% opinó lo contrario.

El 60% de la población encuestada afirmó presentar Entusiasmo al realizar sus labores; lo cual indica que los operarios se muestran entusiasmados pero que en el desarrollo de sus actividades laborales este se ve disminuido a causa del agotamiento que les genera, ya que el 87% de los operarios aceptó presentar dicha situación.

Por otro lado el 63% de los operarios manifestó no presentar jornadas extensas, lo cual indica que la empresa cumple con la jornada laboral exigida por la ley.

En cuanto a la comunicación el 75% de las personas afirmó que presentan mala comunicación y solamente el 25% expresó que no presentan esta situación. Respecto a la seguridad en el trabajo el 65% admitió presentar dicha situación y el resto opinó lo contrario.

Por último el 63% de la población encuestada admitió realizar sus labores con energía y el 37% respondió no presentar tal situación.

En base a lo anterior se identificó que de las situaciones planteadas las que les están generando Estrés Laboral a los operarios son los Conflictos Interpersonales, la Mala Comunicación y debido a sus actividades repetitivas el Agotamiento durante la jornada laboral.

**PREGUNTA 10**

Califique los siguientes aspectos respecto a su jefe y compañeros. De acuerdo a la siguiente escala:

<b>E =</b>	Excelente
<b>MB =</b>	Muy Bueno
<b>B =</b>	Bueno
<b>R =</b>	Regular
<b>NM =</b>	Necesita Mejorar
<b>M =</b>	Malo

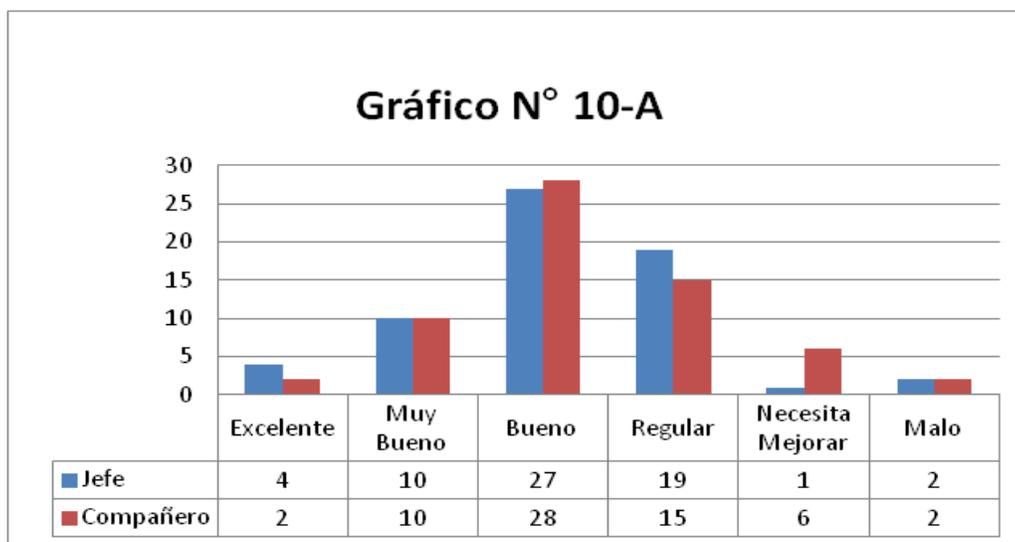
**OBJETIVO**

Conocer la calificación de los empleados acerca de su jefe inmediato y las situaciones con sus compañeros con respecto a algunos factores del Clima Organizacional.

**10 – A RELACIONES INTERPERSONALES:**

N°	Relaciones Interpersonales	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Jefe	Compañero	Jefe	Compañero
10-A	Excelente	4	2	6%	3%
	Muy Bueno	10	10	16%	16%
	Bueno	27	28	43%	44%
	Regular	19	15	30%	24%
	Necesita Mejorar	1	6	2%	10%
	Malo	2	2	3%	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el factor Relaciones Interpersonales en cuanto al Jefe, el 65% de las personas encuestadas lo consideraron de Bueno a Excelente y un 35% lo calificó de Regular a Malo. En base a lo anterior las relaciones con su jefe inmediato son aceptables.

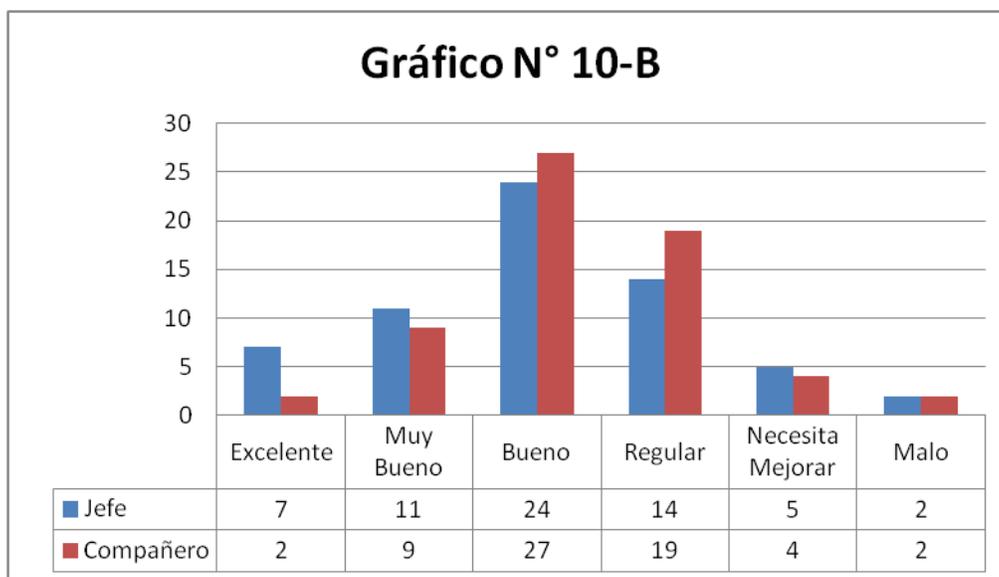
Por otra parte el aspecto Relaciones Interpersonales en cuanto a Compañeros, el 63% calificaron tal aspecto de Bueno a Excelente y un 37% oscila entre Regular a Malo; es por ello que en base a estas opiniones se denota que las relaciones entre compañeros son aceptables.

Por lo tanto de lo anterior obtenemos que existen Relaciones Interpersonales aceptables entre los operarios encuestados y su Jefe inmediato y entre Compañeros, lo cual indica que las Relaciones Interpersonales no están generando Estrés Laboral.

**10 – B COOPERACIÓN:**

N°	Cooperación	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Jefe	Compañero	Jefe	Compañero
10-B	Excelente	7	2	11%	3%
	Muy Bueno	11	9	17%	14%
	Bueno	24	27	38%	43%
	Regular	14	19	22%	30%
	Necesita Mejorar	5	4	8%	6%
	Malo	2	2	3%	3%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el aspecto Cooperación en cuanto al jefe, el 66% del total de la muestra lo designó de Bueno a Excelente y el 34% oscila entre Regular a Malo.

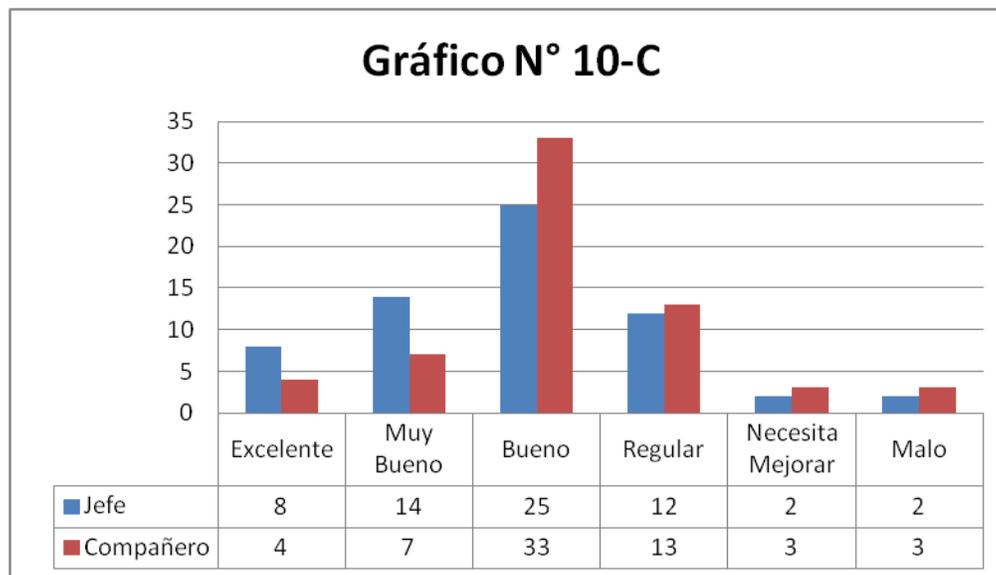
Igualmente el aspecto Cooperación en cuanto a los Compañeros, el 60% de la muestra lo calificó de Bueno a Excelente y el 40% oscila entre Regular a Malo.

En base a lo anterior el aspecto Cooperación no está generando Estrés Laboral debido a que tanto entre jefe y operarios, y entre los mismos este aspecto es aceptable.

**10 – C RESPETO:**

N°	Respeto	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Jefe	Compañero	Jefe	Compañero
10-C	Excelente	8	4	13%	6%
	Muy Bueno	14	7	22%	11%
	Bueno	25	33	40%	52%
	Regular	12	13	19%	21%
	Necesita Mejorar	2	3	3%	5%
	Malo	2	3	3%	5%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El Respeto por parte del Jefe fue catalogado por un 75% de Bueno a Excelente y un 25% lo contrario.

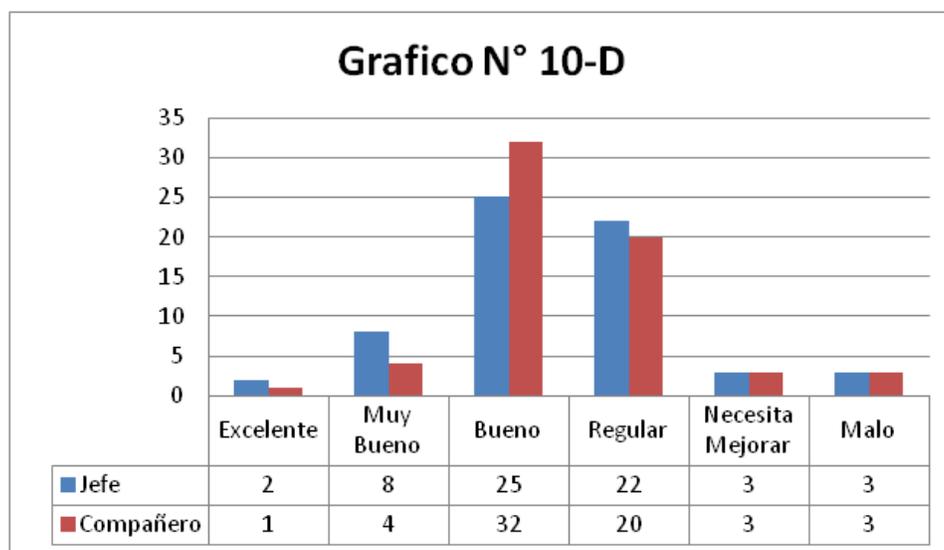
Por otra parte el aspecto Respeto entre Compañeros, el 69% de los operarios lo evaluaron entre Bueno a Excelente y un 31% lo calificó entre Regular a Malo.

Con respecto a lo anterior el aspecto Respeto no está generando Estrés Laboral debido a que tanto entre jefe y operarios, y entre los mismos este aspecto es aceptable.

#### 10 –D CONFIANZA:

N°	Confianza	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Jefe	Compañero	Jefe	Compañero
10-D	Excelente	2	1	3%	2%
	Muy Bueno	8	4	13%	6%
	Bueno	25	32	40%	51%
	Regular	22	20	35%	32%
	Necesita Mejorar	3	3	5%	5%
	Malo	3	3	5%	5%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el aspecto Confianza en cuanto al Jefe, el 56% de la muestra lo evaluó entre Bueno a Excelente; mientras que un 44% oscila entre Regular a Malo. Lo cual indica que dicho aspecto necesita mejorar puesto que la diferencia entre los porcentajes no es significativa y puede ser generador de Estrés Laboral.

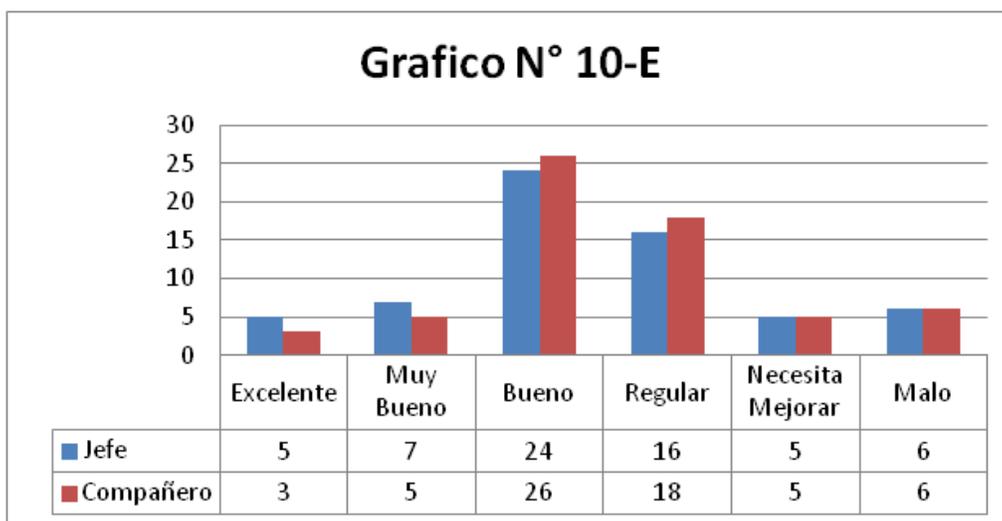
Por otra parte el aspecto Confianza referente a los Compañeros de trabajo, el 59% de las personas encuestadas lo calificó entre Bueno a Excelente y solamente el 41% oscila entre Regular a Malo. Lo anterior refleja que la confianza entre compañeros es aceptable.

De lo anterior al analizar este aspecto, se refleja que existe mayor Confianza entre compañeros que con respecto al jefe inmediato.

### 10 – E COMUNICACIÓN:

N°	Comunicación	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Jefe	Compañero	Jefe	Compañero
10-E	Excelente	5	3	8%	5%
	Muy Bueno	7	5	11%	8%
	Bueno	24	26	38%	41%
	Regular	16	18	25%	29%
	Necesita Mejorar	5	5	8%	8%
	Malo	6	6	10%	10%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el aspecto Comunicación referente al Jefe, el 57% lo consideró entre Bueno a Excelente. Mientras que el 43% lo calificó entre Regular a Malo.

En cuanto a los Compañeros, el 54% lo catalogó de Bueno a Excelente, y un 46% de los operarios lo estimó entre Regular a Malo.

Con base en los resultados anteriores se denota que la Comunicación tanto entre jefe y compañeros es aceptable, sin embargo debido a que la diferencia entre los porcentajes es mínima es un aspecto que debe tener atención puesto que puede estar generando Estrés Laboral en los operarios.

**PREGUNTA 12**

¿Se dan conflictos dentro de la empresa?

**OBJETIVO**

Identificar la existencia y frecuencia con que se dan conflictos en la organización.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
12	Si	49	78%
	No	14	22%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los resultados obtenidos muestran que el 78% de los operarios encuestados afirmaron que se dan conflictos dentro de la Empresa debido a causas tales como: Malos entendidos, mala comunicación, egoísmo, diferencias entre sindicatos, problemas personales y rumores; únicamente una pequeña porción de la muestra del 22% sostuvo que no se dan conflictos dentro de la Empresa.

**PREGUNTA 13**

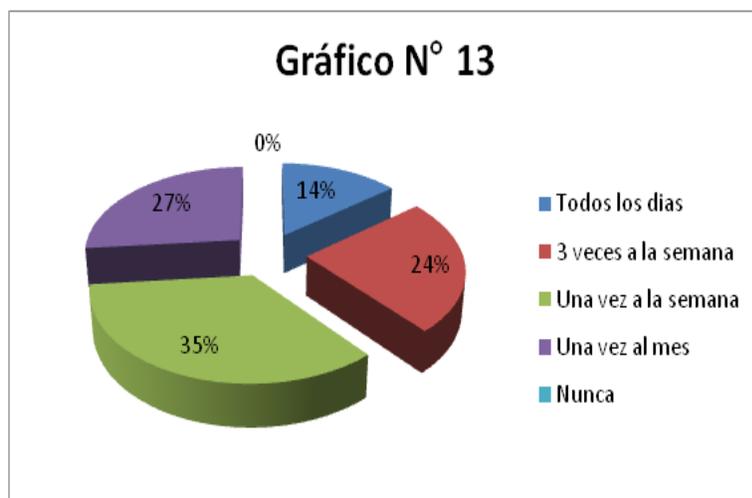
Si su respuesta es Afirmativa, ¿Con que frecuencia se dan los conflictos?

**OBJETIVO**

Identificar la existencia y frecuencia con que se dan conflictos en la organización.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
13	Todos los días	7	14%
	3 veces a la semana	12	24%
	Una vez a la semana	17	35%
	Una vez al mes	13	27%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Base: 49 Respuestas.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de las personas encuestadas el 35% afirmó que los conflictos que se dan dentro de la Empresa ocurren una vez a la semana, el 27% sostuvo que suceden una vez al mes, el 24% aseguró que ocurren 3 veces a la semana y solo un 14% aseveró que los conflictos acontecen todos los días.

**PREGUNTA 15**

Califique los siguientes aspectos respecto al ambiente físico laboral. De acuerdo a la siguiente escala:

<b>E =</b>	Excelente
<b>MB =</b>	Muy Bueno
<b>B =</b>	Bueno
<b>R =</b>	Regular
<b>NM =</b>	Necesita Mejorar
<b>M =</b>	Malo

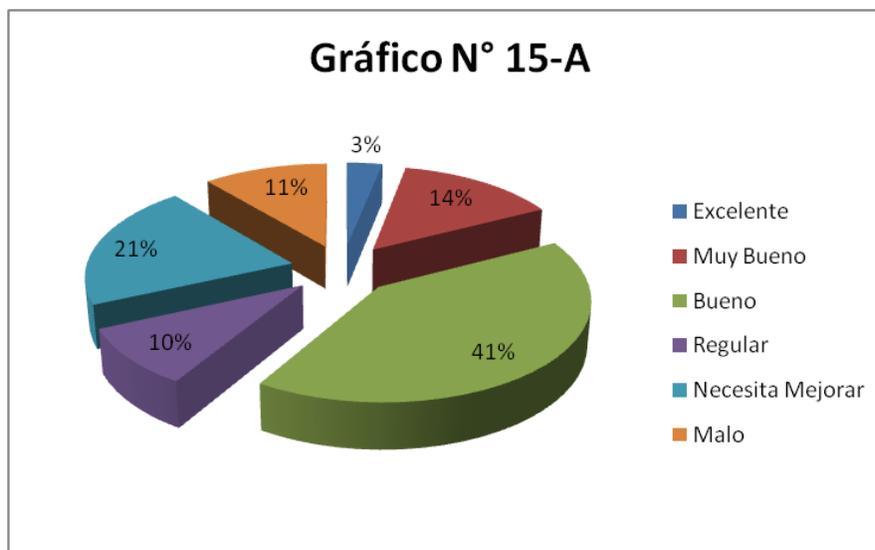
**OBJETIVO**

Conocer la percepción del Ambiente Físico Laboral por parte de los empleados encuestados.

**15 – A INSTALACIONES:**

N°	Instalaciones	Frecuencia	Porcentaje
15-A	Excelente	2	3%
	Muy Bueno	9	14%
	Bueno	26	41%
	Regular	6	10%
	Necesita Mejorar	13	21%
	Malo	7	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



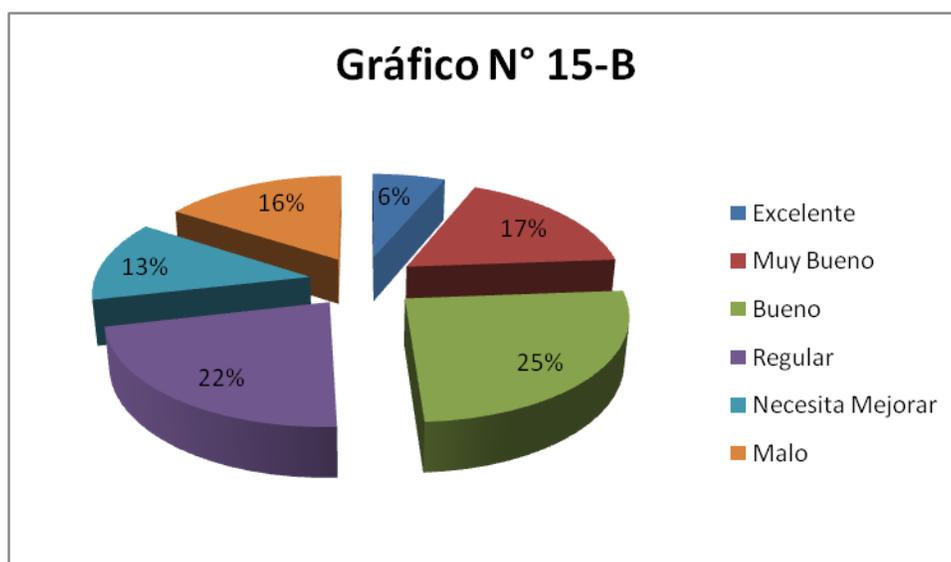
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos al evaluar el ambiente físico laboral en la Empresa Cazadores S.A de C.V, un 58% calificó las Instalaciones entre Buenas a Excelentes; mientras que un 42% respondió que se encuentran de Regular a Malo. Lo cual indica que para la mayoría las instalaciones están en condiciones aceptables.

**15 – B ILUMINACIÓN:**

N°	Iluminación	Frecuencia	Porcentaje
15-B	Excelente	4	6%
	Muy Bueno	11	17%
	Bueno	16	25%
	Regular	14	22%
	Necesita Mejorar	8	13%
	Malo	10	16%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.

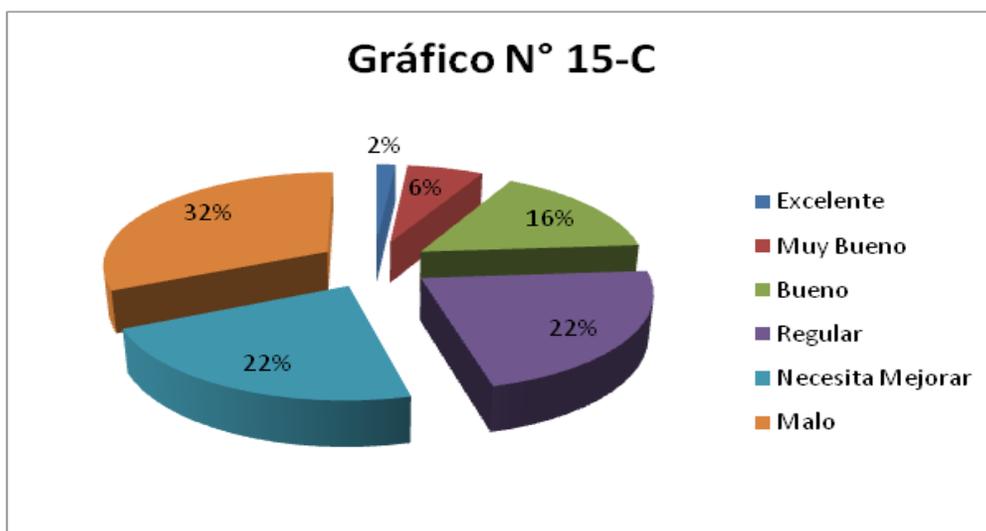
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta realizada un 48% de los empleados calificó de Bueno a Excelente la iluminación de la planta; un 52% opinó que oscila entre Regular a Malo. Lo anterior indica que es necesario tomar medidas para mejorar este aspecto, debido a que es de vital importancia para el desarrollo de las labores.

### 15 – C VENTILACIÓN:

N°	Ventilación	Frecuencia	Porcentaje
15-C	Excelente	1	2%
	Muy Bueno	4	6%
	Bueno	10	16%
	Regular	14	22%
	Necesita Mejorar	14	22%
	Malo	20	32%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.



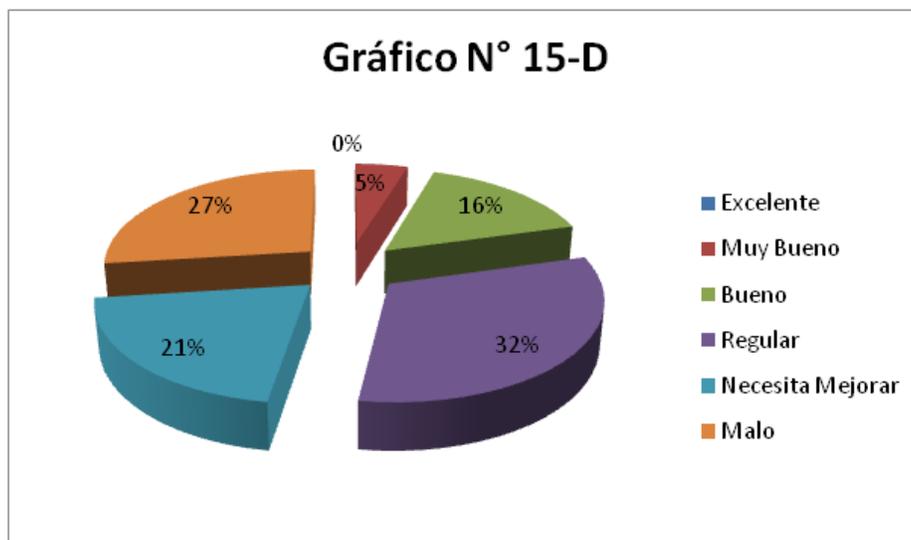
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según el resultado obtenido en la encuesta realizada se pudo constatar que el 76% de los encuestados calificó la ventilación entre Regular a Mala mientras que un 24% evaluó la ventilación de Buena a Excelente. Por lo tanto se concluye que la ventilación en la planta no es la adecuada y los operarios no se encuentran satisfechos.

### 15 – D RUIDO:

N°	Ruido	Frecuencia	Porcentaje
15-D	Excelente	0	0%
	Muy Bueno	3	5%
	Bueno	10	16%
	Regular	20	32%
	Necesita Mejorar	13	21%
	Malo	17	27%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.



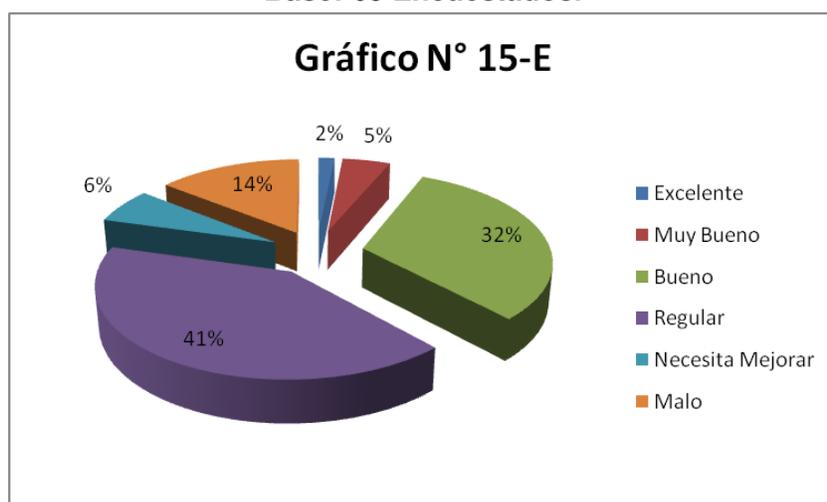
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada el 79% de los encuestados calificó el ruido entre Regular a Malo, mientras que un 21% consideró que esta calificación oscila de Bueno a Excelente. Por lo tanto es evidente la necesidad de mejorar este aspecto puesto que es generador de Estrés.

#### 15 – E HUMEDAD:

N°	Humedad	Frecuencia	Porcentaje
15-E	Excelente	1	2%
	Muy Bueno	3	5%
	Bueno	20	32%
	Regular	26	41%
	Necesita Mejorar	4	6%
	Malo	9	14%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.



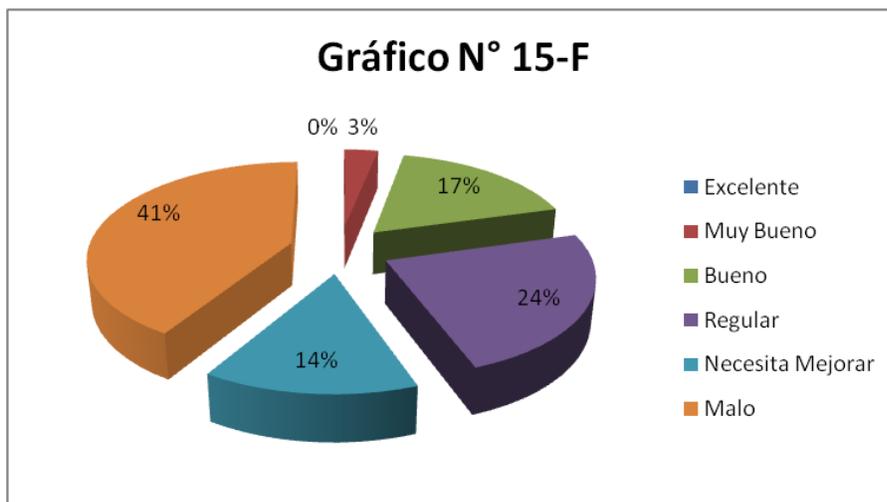
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 61% de los encuestados calificó al aspecto humedad entre Regular a Malo; un 39% opinó que esta oscila entre Bueno a Excelente. Por lo tanto este aspecto necesita mejorar puesto que afecta directamente las condiciones de los operarios generándoles Estrés Laboral.

**15 – F TEMPERATURA:**

N°	Temperatura	Frecuencia	Porcentaje
15-F	Excelente	0	0%
	Muy Bueno	2	3%
	Bueno	11	17%
	Regular	15	24%
	Necesita Mejorar	9	14%
	Malo	26	41%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.

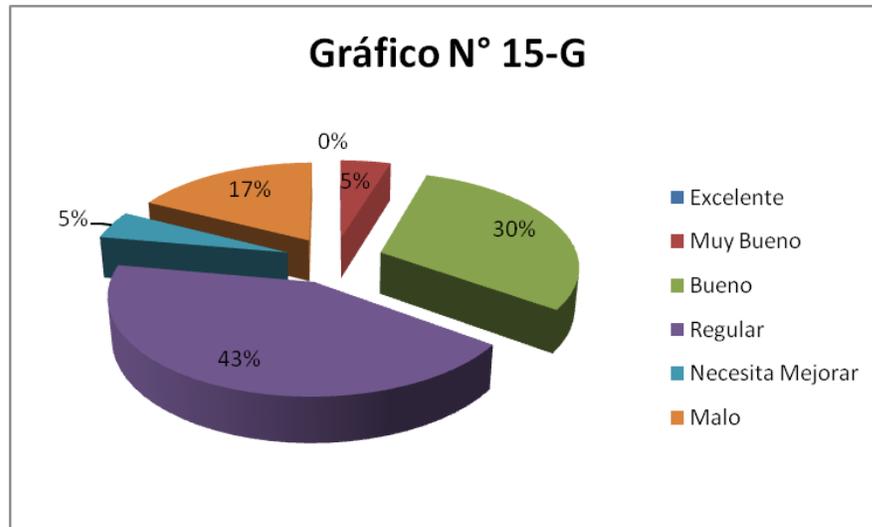
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 80% de los encuestados calificó la temperatura entre Regular a Mala. Sin embargo un 20% estimó que se encuentra entre Buena a Excelente. Esto indica que los operarios trabajan expuestos a temperaturas altas y necesitan que se mejore el ambiente.

**15 – G POLVO:**

N°	Polvo	Frecuencia	Porcentaje
15-G	Excelente	0	0%
	Muy Bueno	3	5%
	Bueno	19	30%
	Regular	27	43%
	Necesita Mejorar	3	5%
	Malo	11	17%
	<b>TOTAL</b>		<b>63</b>

Base: 63 Encuestados.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 65% de los encuestados ponderó el aspecto polvo entre Regular a Malo; y un 35% contestó lo contrario. De lo anterior se denota que este aspecto está afectando a los operarios y es necesario mejorar esta condición.

**PREGUNTA 16**

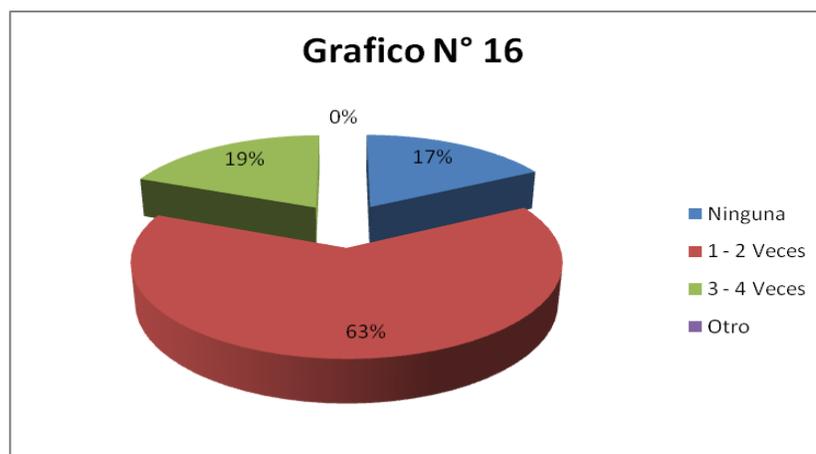
¿En un mes cuantas veces solicita permiso en la Empresa?

**OBJETIVO**

Conocer la frecuencia de permisos de los operarios en la organización.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
16	Ninguna	11	17%
	1 - 2 Veces	40	63%
	3 - 4 Veces	12	19%
	Otro	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los encuestados un 63% respondió haber solicitado permiso en la Empresa de 1 a 2 veces en el mes, mientras que un 19% respondió haberlo hecho de 3 a 4 veces y el 17% restante respondió no haber solicitado permiso ninguna vez, lo que refleja que una gran mayoría de los operarios solicita permiso frecuentemente.

**PREGUNTA 17**

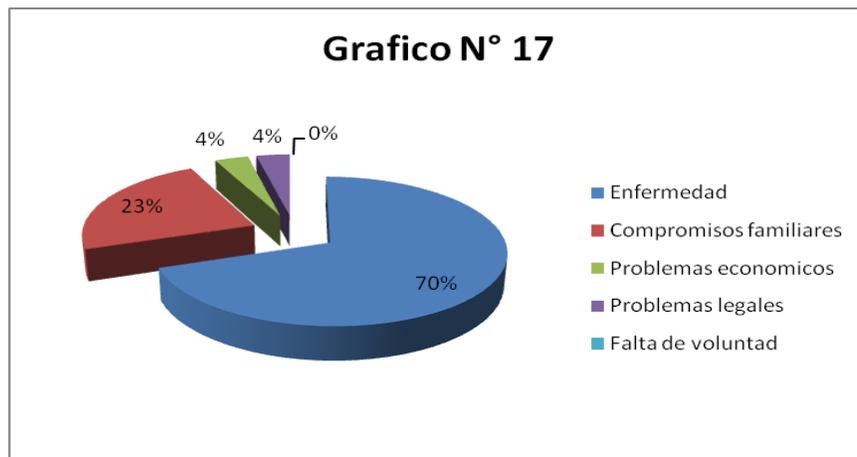
¿Cuál es el motivo por el que usted solicita permiso?

**OBJETIVO**

Identificar las causas de los permisos de los trabajadores de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
17	Enfermedad	39	70%
	Compromisos familiares	13	23%
	Problemas económicos	2	4%
	Problemas legales	2	4%
	Falta de voluntad	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>56</b>

**Base: 56 Respuestas.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 70% de la población manifestó que el motivo por el cual solicita permiso es por enfermedad, el 23% lo hace por compromisos familiares y el 8% restante pide permiso por problemas legales o problemas económicos. Esto refleja que la mayoría de los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V se enferman continuamente.

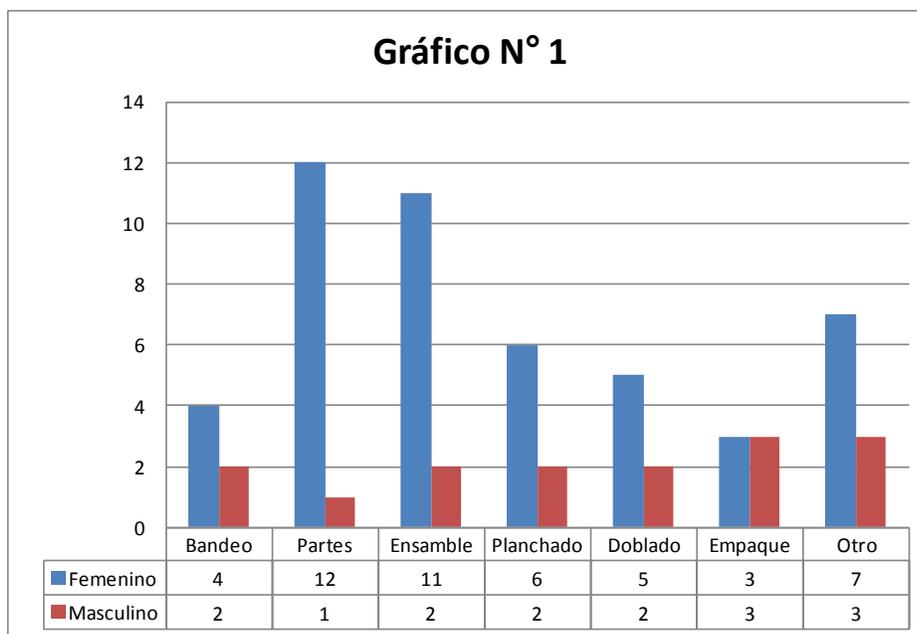
### 7.2.2. Cruces de Información.

#### Cruce N° 1: Género y Línea de Trabajo de Datos Generales del Cuestionario.

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés por Género según la Línea de Trabajo.

N°	Genero/ Línea de Trabajo	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
1	Bandeo	4	2	8%	13%
	Partes	12	1	25%	7%
	Ensamble	11	2	23%	13%
	Planchado	6	2	13%	13%
	Doblado	5	2	10%	13%
	Empaque	3	3	6%	20%
	Otro	7	3	15%	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

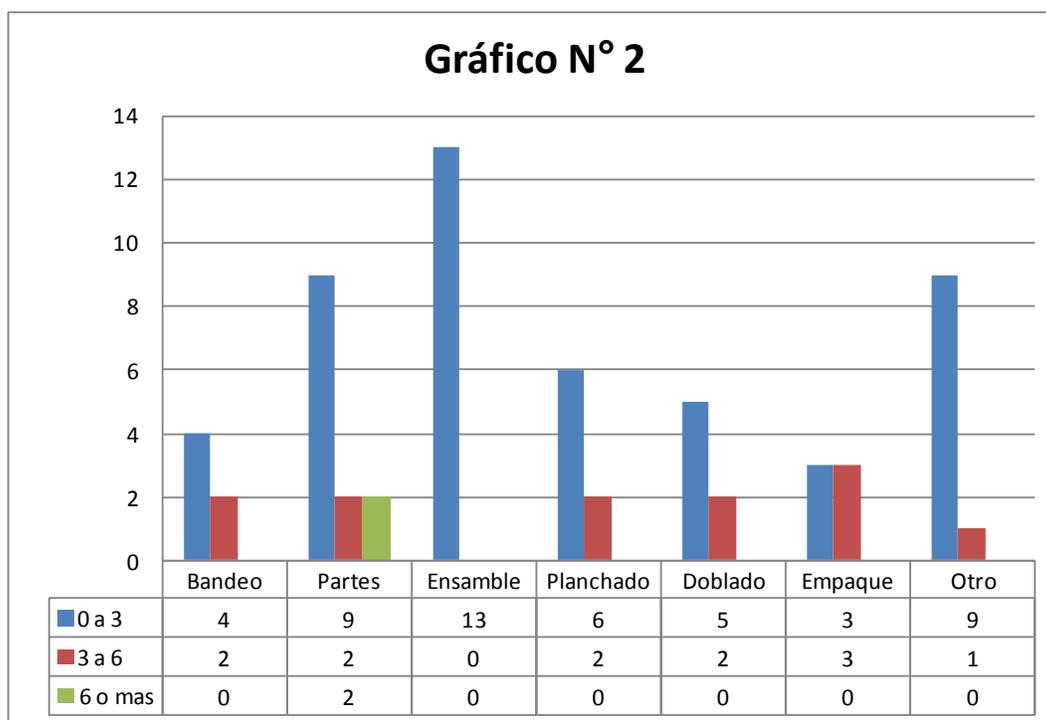
En base los resultados obtenidos el mayor porcentaje de empleados son del género Femenino y mediante el cruce de estas dos preguntas se reveló que la mayor parte de ellas se encuentra concentrada en las líneas de Partes y Ensamble por lo tanto se puede decir que son las más afectadas por Estrés debido al tipo de actividad que realizan.

## Cruce N°2: Número de personas a su cargo y Línea de Trabajo de Datos Generales del Cuestionario.

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés por el número de Personas a cargo según la Línea de Trabajo.

N°	N° de Personas a cargo/ Línea de Trabajo	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
		0 a 3	3 a 6	6 o mas	0 a 3	3 a 6	6 o mas
2	Bandeo	4	2	0	8%	17%	0%
	Partes	9	2	2	18%	17%	100%
	Ensamble	13	0	0	27%	0%	0%
	Planchado	6	2	0	12%	17%	0%
	Doblado	5	2	0	10%	17%	0%
	Empaque	3	3	0	6%	25%	0%
	Otro	9	1	0	18%	8%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

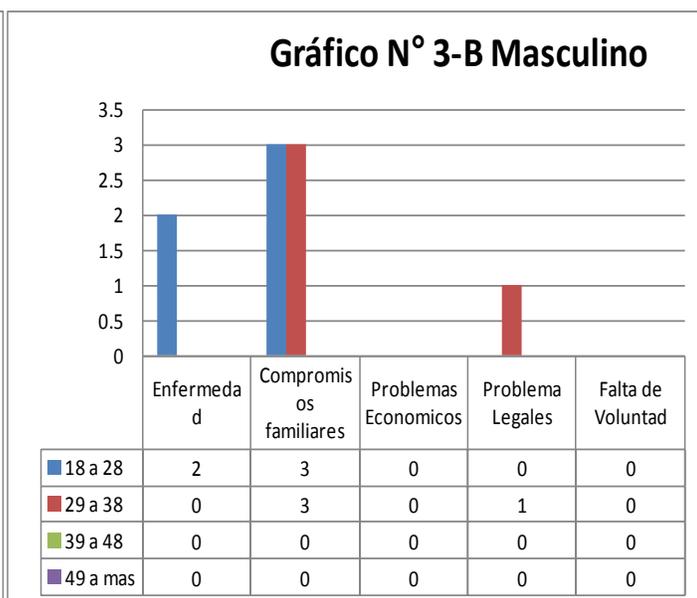
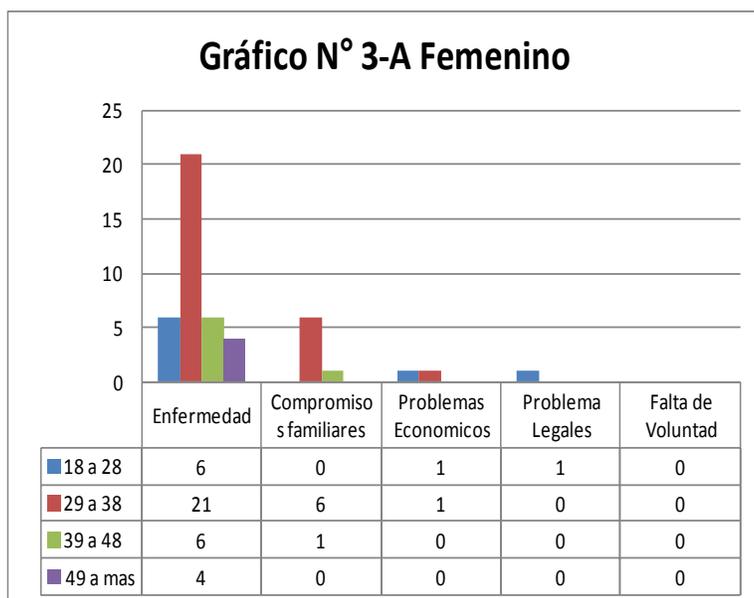
Según los resultados la mayoría de empleados tienen de 0 a 3 personas a su cargo y se encuentran trabajando en la Línea de Ensamble y los que expresaron tener de 6 a más personas a su cargo es un mínimo porcentaje laborando en la Línea de Partes; por lo tanto se evidenció que el Estrés de los operarios se concentra en la Línea Laboral de Ensamble tanto por las exigencias de la actividad que realiza así como las responsabilidades familiares de los empleados.

### Cruce N°3: Género, Edad y Motivo de solicitud de permisos de Datos Generales y Específicos del Cuestionario.

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando al Género, la Edad y el Motivo de Permisos de los operarios.

N°	Genero/ Edad/Motivo de Permiso	FRECUENCIA								PORCENTAJE							
		Femenino				Masculino				Femenino				Masculino			
		18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a mas	18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a mas	18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a mas	18 a 28	29 a 38	39 a 48	49 a mas
3	Enfermedad	6	21	6	4	2	0	0	0	75%	75%	86%	100%	40%	0%	0%	0%
	Compromisos familiares	0	6	1	0	3	3	0	0	0%	21%	14%	0%	60%	75%	0%	0%
	Problemas Economicos	1	1	0	0	0	0	0	0	13%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Problema Legales	1	0	0	0	0	1	0	0	13%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%
	Falta de Voluntad	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Base: 56 Respuestas.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

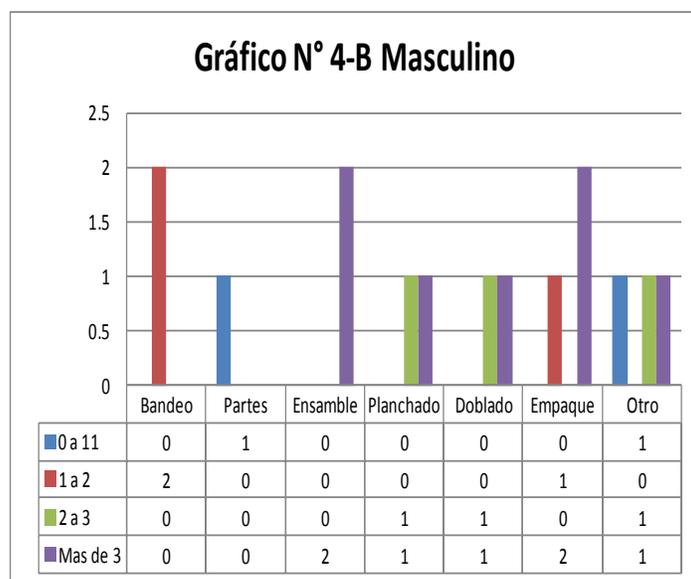
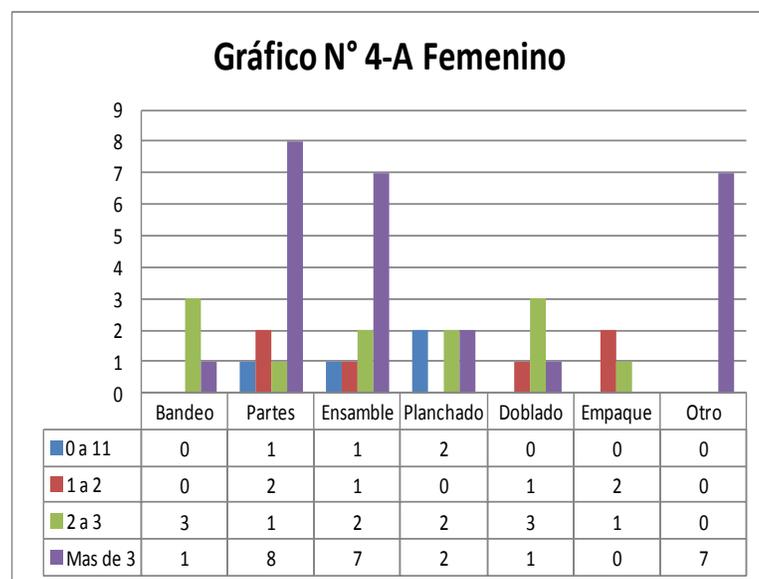
Debido a que la población Femenina es mayor presentan más permisos por enfermedad, sobre todo en las edades de 29 a 38 años; lo que viene a confirmar lo que fue mencionado en la Entrevista por la Gerente de Recursos Humanos. A diferencia de lo anterior en el caso del Género Masculino manifestaron solicitar permisos entre las edades de 18 a 38 debido a compromisos familiares. Estos resultados reflejan que el Estrés Laboral podría estar manifestándose por medio de enfermedades en el género Femenino.

### Cruce N°4: Género, Tiempo de Laborar y Línea de Trabajo de Datos Generales del Cuestionario.

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando al Género, El tiempo de Laborar en la Empresa y la Línea de Trabajo en la que realiza sus actividades Laborales.

N°	Genero/ Tiempo de Laborar en la Empresa/ Línea de Trabajo	FRECUENCIA								PORCENTAJE							
		Femenino				Masculino				Femenino				Masculino			
		0 a 11	1 a 2	2 a 3	Mas de 3	0 a 11	1 a 2	2 a 3	Mas de 3	0 a 11	1 a 2	2 a 3	Mas de 3	0 a 11	1 a 2	2 a 3	Mas de 3
4	Bandeo	0	0	3	1	0	2	0	0	0%	0%	25%	4%	0%	67%	0%	0%
	Partes	1	2	1	8	1	0	0	0	25%	33%	8%	31%	50%	0%	0%	0%
	Ensamble	1	1	2	7	0	0	0	2	25%	17%	17%	27%	0%	0%	0%	29%
	Planchado	2	0	2	2	0	0	1	1	50%	0%	17%	8%	0%	0%	33%	14%
	Doblado	0	1	3	1	0	0	1	1	0%	17%	25%	4%	0%	0%	33%	14%
	Empaque	0	2	1	0	0	1	0	2	0%	33%	8%	0%	0%	33%	0%	29%
	Otro	0	0	0	7	1	0	1	1	0%	0%	0%	27%	50%	0%	33%	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>							

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a lo anterior la mayoría de Mujeres que trabajan en la Empresa Cazadores S.A. de C.V. están en las Líneas de Partes y Ensamble y tienen más de 3 años de trabajar realizando esta actividad. Y en cuanto a los Hombres una cantidad se ubica en Bandeo con uno a dos años de estar laborando en la Empresa y el resto se concentra en las diferentes líneas de trabajo, de estos sobresalen las líneas de Ensamble y Empaque con operarios que tienen más de tres años de realizar estas actividades. Por lo tanto la concentración de Estrés en los empleados posiblemente está relacionada con el tiempo que tienen de realizar la misma actividad para el caso más de tres años, sobre todo en las líneas de Partes, Ensamble y Empaque.

### Cruce N°5: Género, Número de personas a cargo y Estado Civil de Datos Generales del Cuestionario.

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando al Género, Número de personas a cargo y Estado Civil de los operarios.

N°	Genero/ Numero de personas a cargo/Estado civil	FRECUENCIA						PORCENTAJE					
		Femenino			Masculino			Femenino			Masculino		
		0 a 3	3 a 6	6 o mas	0 a 3	3 a 6	6 o mas	0 a 3	3 a 6	6 o mas	0 a 3	3 a 6	6 o mas
5	Soltero(a)	14	1	1	6	0	0	38%	11%	50%	50%	0%	0%
	Casado(a)	9	2	0	4	1	0	24%	22%	0%	33%	33%	0%
	Viudo(a)	2	0	0	0	0	0	5%	0%	0%	0%	0%	0%
	Acompañado(a)	12	6	1	2	2	0	32%	67%	50%	17%	67%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Base: 63 Encuestados

Gráfico N° 5-A Femenino

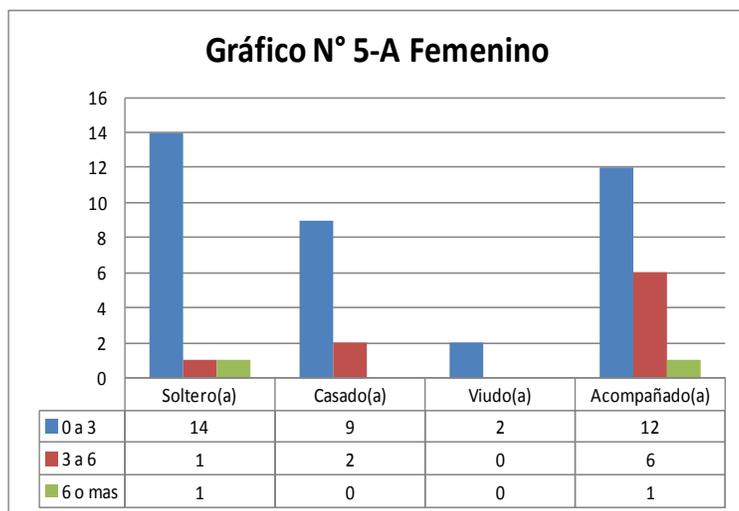
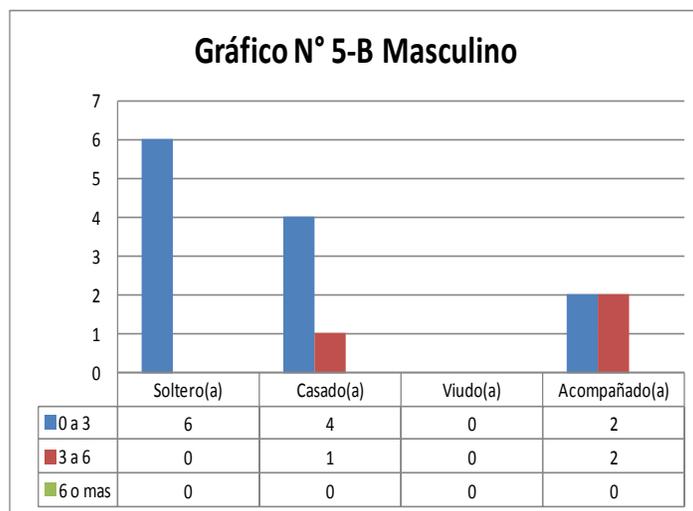


Gráfico N° 5-B Masculino



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En base a los resultados obtenidos un alto porcentaje (38%) de las mujeres manifestó ser soltera y tener a su cargo de 0 a 3 personas, seguido de las que afirmaron ser acompañadas y tener de 0 a 6 personas a su cargo el restante significativo expresó ser casada y tener a su cargo de 0 a 3 personas. En cuanto al género Masculino la mayoría respondió que se encuentran a su cargo de 0 a 3 personas pese a su estado de soltería, el porcentaje restante afirmó: una parte ser casados (33%) y tener a su cargo de 0 a 3 personas y la otra parte acompañados (67%) y ser responsables de 0 a 6 personas a su cargo.

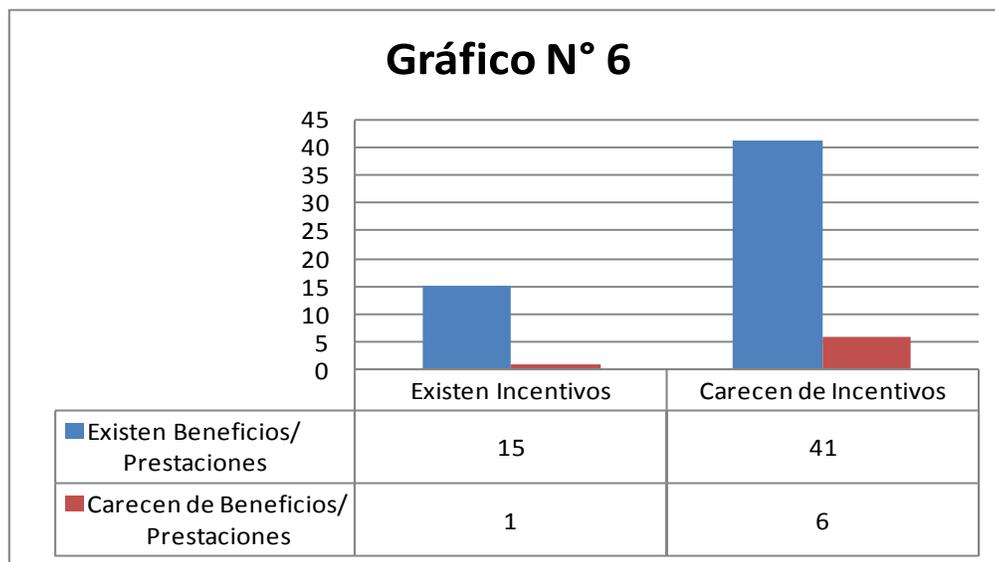
De acuerdo a lo anterior se evidencia que el género Femenino es el que tiene mayores responsabilidades en cuanto a su vida familiar por consiguiente son ellas las que quizás concentran altos niveles de Estrés a diferencia del género Masculino.

**Cruce N°6: Cruce de Información entre Factor Recompensa y Motivación (Pregunta 7 y 8 del Cuestionario).**

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando a los Factores Recompensa y Motivación.

N°	Beneficios y Prestaciones/ Incentivos que los motiven	Frecuencia		Porcentaje	
		Existen Incentivos	Carecen de Incentivos	Existen Incentivos	Carecen de Incentivos
6	Existen Beneficios/ Prestaciones	15	41	94%	87%
	Carecen de Beneficios/ Prestaciones	1	6	6%	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

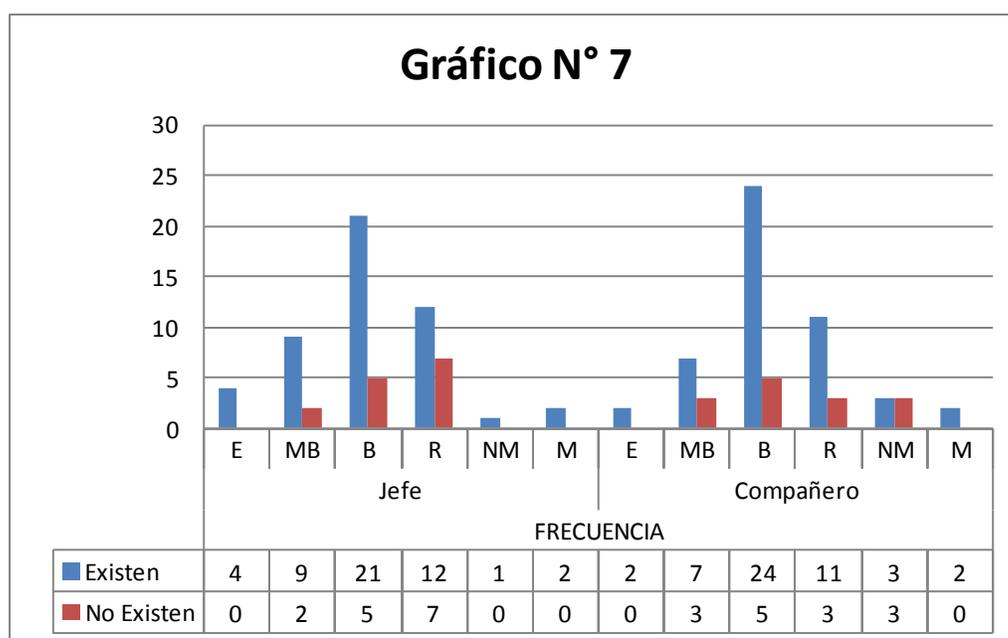
Con los resultados obtenidos se pudo observar que los operarios aunque afirmaron poseer beneficios y prestaciones por parte de la empresa, expresaron carecer de incentivos que les motiven a realizar mejor su trabajo. Esto se debe a que manifestaron que se les brindan solamente los beneficios y prestaciones que la ley exige, lo que indica que en este aspecto, la carencia de incentivos extralegales que les motiven es una posible causa generadora de Estrés.

**Cruce N°7: Cruce de Información entre Factor Relaciones y Conflicto (Pregunta 10 Aspecto Relaciones Interpersonales y Pregunta 12).**

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando a los Factores Relaciones y Conflicto.

N°	Relaciones/ Conflictos	FRECUENCIA												PORCENTAJE											
		Jefe						Compañero						Jefe						Compañero					
		E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M
7	Existen	4	9	21	12	1	2	2	7	24	11	3	2	100%	82%	81%	63%	100%	100%	100%	70%	79%	79%	50%	100%
	No Existen	0	2	5	7	0	0	0	3	5	3	3	0	0%	18%	19%	37%	0%	0%	0%	30%	21%	21%	50%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>											

Base: 63 Encuestados.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

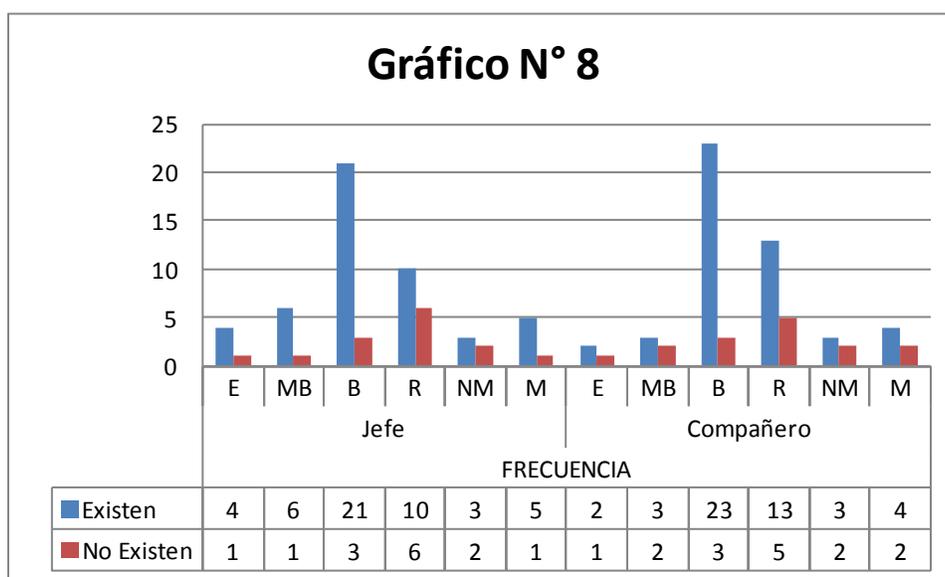
Según los resultados un alto porcentaje (81% y 63%) de los operarios que opinaron que existen conflictos manifestaron poseer relaciones aceptables con el jefe al igual que con los compañeros, se observan altos porcentajes (79%) que indican que hay buenas relaciones entre ellos y que existen conflictos. De lo anterior es notable mencionar que la información proporcionada por los operarios es sesgada, puesto que si realmente hubiese un ambiente de buenas relaciones no diera lugar a la existencia de conflictos, por lo tanto, en alguna medida puede incidir en la concentración de Estrés debido a las discrepancias entre los trabajadores, la Empresa y entre ellos mismos.

**Cruce N°8: Cruce de Información entre Factor Comunicación y Conflicto (Pregunta 10 Aspecto Comunicación y Pregunta 12).**

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando a los Factores Comunicación y Conflicto.

N°	Comunicacion/ Conflictos	FRECUENCIA												PORCENTAJE											
		Jefe						Compañero						Jefe						Compañero					
		E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M	E	MB	B	R	NM	M
8	Existen	4	6	21	10	3	5	2	3	23	13	3	4	80%	86%	88%	63%	60%	83%	67%	60%	72%	72%	60%	67%
	No Existen	1	1	3	6	2	1	1	2	3	5	2	2	20%	14%	13%	38%	40%	17%	33%	40%	28%	28%	40%	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>											

**Base: 63 Encuestados**

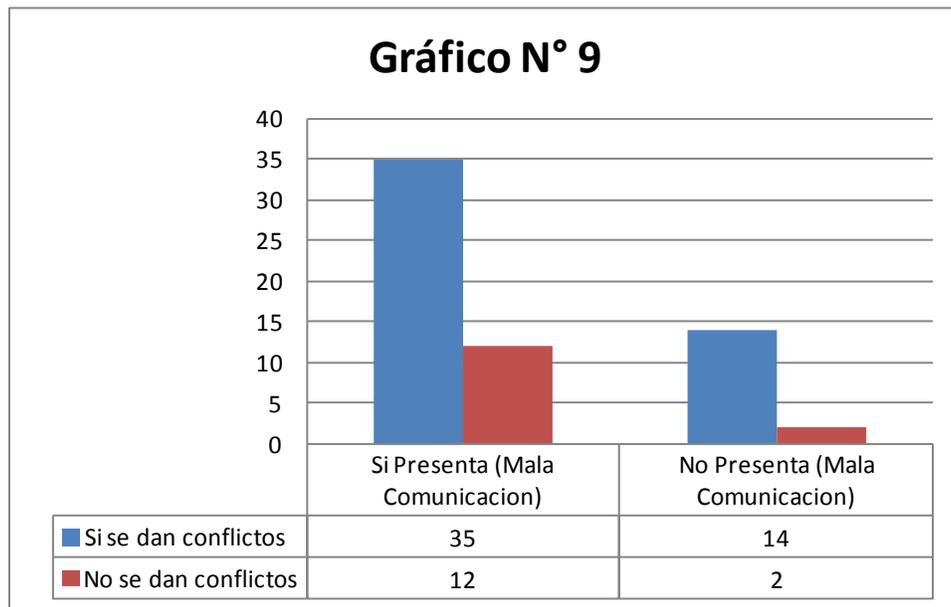


**Cruce N°9: Cruce de Información entre Factor Comunicación y Conflicto (Pregunta 9 Situación Mala Comunicación y Pregunta 12).**

**Objetivo:** Identificar la concentración de Estrés relacionando a los Factores Comunicación y Conflicto.

N°	Mala Comunicacion / Conflictos	Frecuencia		Porcentaje	
		Si Presenta (Mala Comunicacion)	No Presenta (Mala Comunicacion)	Si Presenta (Mala Comunicacion)	No Presenta (Mala Comunicacion)
9	Si se dan conflictos	35	14	74%	88%
	No se dan conflictos	12	2	26%	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN CRUCES 8 Y 9:**

Al analizar los datos obtenidos de los cruces 8 y 9 se observa lo siguiente: El Gráfico N° 8 presenta que la comunicación entre jefe y compañeros es aceptable pero también refleja que se presentan conflictos entre las partes, lo que pone en evidencia sesgo en la información obtenida y con el fin de comprobar si el Factor Comunicación está afectándoles se realiza el cruce N° 9 cuyos resultados eliminan el sesgo reflejando que presentan mala comunicación y que si se dan conflictos; por lo tanto la concentración de Estrés en estos aspectos puede deberse a la deficiencia en el Factor Comunicación lo que afecta también el Factor Conflicto.

Cuadro N° 9 A: Cruces de Información.

Preguntas cruzadas	Aspecto	Guía de preguntas	Guía de Observación	Cuestionario	Análisis
Pregunta 1 de la Entrevista y Pregunta 1 de los datos específicos del Cuestionario	Existencia de un programa de Clima Organizacional .	Se manifestó que la Empresa si cuenta con un Programa de Clima Organizacional, y que lo desarrolla mediante Seminarios y Capacitaciones pero solamente al personal Administrativo.	No fue sujeto de observación.	En relación a los resultados obtenidos de la interrogante con respecto al tema, la mayoría de los operarios afirmaron que no tienen conocimiento de la existencia de un Programa de Clima Organizacional.	Se identificó que no hay claridad acerca de la existencia de un Programa de Clima Organizacional
Pregunta 2 de la Entrevista, Indicador de la Observación: Marco Filosófico y Pregunta 3 del Cuestionario	Marco Filosófico	Afirmó que poseen un Marco Filosófico y se socializa esta información mediante carteles a todo el personal.	A través de este instrumento se comprobó que el Marco Filosófico no se encuentra visible.	En base a los resultados obtenidos en este instrumento en la pregunta 3 se confirmó la existencia de un Marco Filosófico.	La Entidad si posee un Marco Filosófico, los operarios lo conocen aunque no se encuentra visible.
Preguntas 6 y 7 de la Entrevista, Indicador de la Observación: Ambiente Físico de Trabajo y Pregunta 15 del Cuestionario.	Ambiente Físico de Trabajo	Expresó que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones además de que poseen los mínimos requerimientos que la ley exige; y con respecto a iluminación, ventilación, ruido, temperatura y polvo consideró que todo afecta en alguna medida.	Las instalaciones se encuentran en buen estado, no presentan peligro para los operarios, en cuanto a iluminación, ventilación, ruido, temperatura se observa que necesitan mejorar.	Con respecto a la opinión de los operarios sostuvieron que las instalaciones son aceptables, y con respecto a la iluminación y el polvo lo consideraron en regulares condiciones, en cambio la ventilación, temperatura y ruido consideraron que necesita mejorar.	Las instalaciones de la Empresa son aceptables, en cambio los demás aspectos del ambiente físico de trabajo necesitan mejoras.

Cuadro N° 9B: Cruces de Información.

Preguntas cruzadas	Aspecto	Guía de preguntas	Guía de Observación	Cuestionario	Análisis
Preguntas 8 y 9 de la Entrevista y Pregunta 7 del Cuestionario	Prestaciones Laborales	La empresa les otorga prestaciones legales y extralegales, exponiendo que las extralegales son: créditos en útiles escolares e indemnización anual; por lo tanto piensa que los empleados se encuentran satisfechos con las prestaciones antes mencionadas.	Según lo observado, los empleados cuentan prestaciones extralegales tales como: un área de comedor y Oasis dentro de la planta ubicados cerca de ellos.	La opinión de los encuestados con respecto a los beneficios y prestaciones laborales es afirmativa en base a la pregunta 7.	Los operarios cuentan con las prestaciones de ley, además poseen algunas prestaciones extralegales pero se consideran insuficientes.
Pregunta 10 de la Entrevista y Pregunta 8 del Cuestionario	Motivación	Expuso que la forma en que motivan a sus empleados es mediante el Ticket de producción, además expresó que este es una forma de bonificación puesto que ella considera que lo que más les motiva es recibir incentivos monetarios. Lo que al final beneficia a ambas partes.	Los operarios se observan desmotivados debido a que sus actividades laborales son monótonas y repetitivas.	Los encuestados respondieron mayormente que carecen de incentivos que los motiven a realizar su trabajo, sin embargo una minoría sostuvo que si poseen incentivos y mencionaron los Tickets de producción como bonificación.	La Gerencia enfoca equivocadamente la motivación, mientras que los operarios buscan los medios más que la razón de la motivación que es un estado.

Cuadro N° 9 C: Cruces de Información.

Preguntas cruzadas	Aspecto	Guía de preguntas	Guía de Observación	Cuestionario	Análisis
Preguntas 18 y 19 de la Entrevista, Indicador de la Observación: Relaciones Interpersonales y Pregunta 12 y 13 del Cuestionario	Conflictos	Comunicó que si se presentan conflictos y que estos se manifiestan con una frecuencia de una vez a la semana.	Durante el tiempo que se llevó a cabo la Observación se supo que estaba en proceso un conflicto entre la institución y los sindicatos.	Con respecto a los conflictos los operarios respondieron que si se presentan conflictos dentro de la Empresa y expresaron que ocurren con una frecuencia de una vez a la semana. Estos pueden ser interpersonales, entre sindicatos o entre la Institución y los sindicatos	En la Empresa existen los conflictos y ocurren frecuentemente.
Pregunta 14 de la Entrevista, Indicador de la Observación: Relaciones Interpersonales, Pregunta 9 y 10 del Cuestionario (Aspecto Comunicación)	Comunicación	Manifestó que la comunicación entre jefe y subalterno es muy buena.	Con respecto a lo observado la comunicación es buena puesto que se da en forma verbal y por medio de altoparlantes.	Los operarios entrevistados calificaron la comunicación como aceptable, sin embargo con respecto a la pregunta 9 (Aspecto: mala comunicación) la mayoría manifestó que están expuestos a una situación de mala comunicación.	Existe una contradicción entre la opinión de la Gerente y de los operarios con respecto a la comunicación.
Pregunta 17 de la Entrevista y Pregunta 17 del Cuestionario.	Permisos	Respondió que el motivo principal de solicitud de permisos es por enfermedad, las más frecuentes son: problemas lumbares y musculares, enfermedades respiratorias, intestinales e infecciones en las vías urinarias.	No fue sujeto de observación.	Los resultados obtenidos manifestaron que la mayor parte de los operarios solicitan permisos por enfermedad y la siguiente causa por la que solicitan permisos es compromisos familiares.	La Gerente y los operarios coinciden en que el motivo principal de los permisos es por enfermedad, lo cual podría ser indicador de la existencia de Estrés.

## **D. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAZADORES S.A DE C.V.**

### **1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Este diagnóstico realizado en la Empresa Cazadores S.A de C.V, constituye una descripción de las percepciones que los empleados del área de Producción tienen con respecto al Clima Organizacional de la Empresa, por medio de dicha descripción se realizó un análisis que permitió conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores e identificar si presentan Estrés Laboral .

A continuación se detallan los once factores que fueron evaluados de la siguiente manera:

#### **1.1. Diagnóstico del Factor Estructura.**

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

Se detectó que la mayoría de los operarios tienen conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, y de los procedimientos necesarios para realizar su trabajo (Pregunta 2 y 3 del Cuestionario).

Por lo tanto todos los empleados conocen lo que es la empresa y hacia dónde se dirige, sin embargo en cuanto a las políticas existe un menor conocimiento por parte de los operarios; así como también saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo debido a su experiencia.

Todo lo anterior constituye una ventaja que contribuirá en gran medida al crecimiento y al posicionamiento de la Empresa en el Sector Textil.

En base a lo anterior se determinó que el presente factor podría ser que no esté generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### **1.2. Diagnóstico del Factor Responsabilidad.**

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

La mayoría de empleados de la Empresa Cazadores S.A de C.V afirmaron que realizan todas las actividades laborales correspondientes a su puesto de trabajo, debido a que consideran que es su responsabilidad y obligación para recibir su salario.

En la Empresa existe un porcentaje alto de empleados (84%, Pregunta 5 del Cuestionario) que manifestaron no poseer autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos expresaron que la supervisión que reciben de parte de sus jefes es mucha, además les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que se sienten presionados y vigilados constantemente; por el contrario existe una minoría que consideró la supervisión como un factor positivo y necesario.

Por lo tanto este factor quizás está generando Estrés Laboral debido a que los operarios no poseen autonomía ya que son supervisados constantemente.

### **1.3. Diagnóstico del Factor Recompensa.**

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

Un porcentaje alto de empleados (89%) de la Empresa consideró que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, generalmente hacen referencia a las prestaciones que exige la ley (Pregunta 7 del Cuestionario). Por otro lado la Gerente de Recursos Humanos indicó que además de las prestaciones legales los empleados reciben prestaciones extralegales tales como: créditos en útiles escolares y la indemnización anual (Pregunta 8 de la Entrevista).

La Empresa les otorga a los operarios las prestaciones legales, además les otorga algunas prestaciones extralegales aunque no son suficientes para la satisfacción de los empleados, por lo tanto esta situación les podría estar generando Estrés Laboral.

### **1.4. Diagnóstico del Factor Motivación.**

En este factor se evaluó la predisposición del empleado para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa relacionado con la satisfacción que la Empresa le proporciona al empleado.

Una gran parte de los operarios (75%, Pregunta 8 del Cuestionario) no se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que aseveraron que no existen incentivos, lo que provoca insatisfacción en ellos. Sin embargo la Gerente de Recursos Humanos considera que si existen formas de motivación como el Ticket de producción, dinámicas y rifas al final del año; así como también agradecimientos colectivos por el buen desempeño. Además hizo referencia que lo que más motiva al personal es recibir incentivos monetarios lo cual al final beneficia a ambas partes (Pregunta 10 de la Entrevista).

La Empresa considera que motiva a los empleados pero este factor no es percibido de la misma forma por los operarios, por lo tanto las investigadoras consideran que no se está motivando correctamente debido a que no se tiene claridad en el concepto motivación. Además en este aspecto deben alinearse las necesidades de los operarios con las de la Empresa. Por esta razón se considera que este factor puede ser generador de Estrés Laboral en la Empresa.

### **1.5. Diagnóstico del Factor Relaciones.**

En este factor se evaluó la percepción por parte de los miembros de la Empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados .

La mayor parte de los operarios opinó que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas de la Empresa (Pregunta 10 del Cuestionario).

Por otra parte la Gerente de Recursos Humanos afirmó que las relaciones entre jefe y subalterno es muy buena (Pregunta 13 de la Entrevista). Cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo estos la consideraron aceptable, sin embargo cuando se analiza la confianza entre operario y jefe inmediato fue considerada como

deficiente lo cual provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que además disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral.

En base a los resultados obtenidos de la información estadística no existen buenas relaciones en la Empresa lo que demuestra que este factor posiblemente está generando Estrés Laboral; razón por la cual se presentan conflictos frecuentemente, lo que se analizará posteriormente en el factor Conflictos.

#### **1.6. Diagnóstico del Factor Cooperación.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

En cuanto a la cooperación entre jefe y subalterno un porcentaje significativo la catalogó como aceptable, así como también la cooperación entre compañeros, lo cual refleja que el factor Cooperación probablemente no está generando Estrés Laboral (Pregunta 10 del Cuestionario).

#### **1.7. Diagnóstico del Factor Comunicación.**

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

Según la Gerencia la comunicación entre jefe y subalterno es muy buena debido a que se escuchan las sugerencias de los empleados mediante un buzón de sugerencias para tomar en cuenta las iniciativas de los operarios ejemplo de ello es que existen comités con diversos fines (Pregunta 14 y 15 de la Entrevista); además se observó que los operarios comunican sus necesidades por medio de dos sindicatos existentes.

La opinión de los operarios es distinta puesto que opinaron que la comunicación entre jefe y subalterno es aceptable; con respecto a la comunicación entre compañeros es tolerable (Pregunta 10 del Cuestionario). Mas sin embargo al evaluar si los operarios se veían expuestos a una situación de mala comunicación un alto porcentaje (75%, Pregunta 9 del Cuestionario) respondió afirmativamente.

El medio de comunicación mayormente utilizado por la Empresa es verbal (Pregunta 11 del Cuestionario).

En base a los resultados en la Empresa este factor es deficiente y esta situación es un posible generador de Estrés Laboral así como también está influyendo negativamente en los factores Conflictos y Relaciones.

#### **1.8. Diagnóstico del Factor Conflictos.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la Empresa Cazadores S.A de C.V para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

Dentro de la Empresa se determinó que a menudo se dan conflictos los cuales se resuelven de una manera adecuada según manifestó la Gerente. Estos conflictos se dan por diversas

causas: malos entendidos, mala comunicación, egoísmo, diferencias entre sindicatos, problemas personales y rumores (Preguntas 12 y 13 del Cuestionario).

Del análisis de la información estadística proporcionada por los operarios resultó ser sesgada con respecto a los factores Relaciones y Comunicación puesto que si realmente hubiese un ambiente de buenas relaciones y buena comunicación no diera lugar a la existencia de conflictos por lo tanto existe la posibilidad de que la concentración de Estrés se debe a las discrepancias entre los trabajadores, la Empresa y entre ellos mismos.

### **1.9. Diagnóstico del Factor Identidad.**

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la Entidad así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Empresa.

Un poco más de la mitad de los operarios expresó que están dispuestos a cambiarse de la Empresa, solamente si les ofrecen un mejor salario, prestaciones y oportunidades en otra empresa. El porcentaje restante opinó que no se cambiaría de Empresa debido a su edad, bajo nivel académico, costumbre y porque consideran estabilidad en la misma.

Esta situación se encuentra equilibrada porque existe una mínima diferencia (2%) entre los que se identifican con la Empresa y los que no se identifican (Pregunta 14 del Cuestionario).

Por lo tanto se identifica que los operarios carecen de pertenencia hacia la organización y esta situación probablemente les genera Estrés Laboral.

### **1.10. Diagnóstico del Factor Ambiente Físico de Trabajo.**

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como las instalaciones, la iluminación, la temperatura, la ventilación, el ruido, el polvo y la humedad.

Los empleados de la Empresa consideraron que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones lo cual fue confirmado por medio de la observación, con respecto a los demás aspectos (iluminación, polvo, ventilación, humedad temperatura y ruido) necesitan mejorar (Pregunta 15 del Cuestionario).

La opinión de la Gerente coincide en que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones además cumplen con los mínimos requerimientos que la ley exige, en cuanto a los demás aspectos analizados consideró que todos afectan en alguna medida (Pregunta 7 de la Entrevista).

Debido a las deficiencias mencionadas anteriormente este factor podría estar generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

### **1.11. Diagnóstico del Factor Liderazgo.**

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

La mayoría de empleados manifestó que su jefe posee los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña, además el 79% expresó que si considera que su jefe posee características de un líder catalogándolo como visionario, comunicador, entusiasta, confiable, honesto e integrador (Pregunta 18 y 19 del Cuestionario).

En base a lo anterior el jefe inmediato es considerado un líder y por lo tanto el presente factor puede no estar generando Estrés Laboral en los operarios.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ESTRÉS LABORAL.**

### **2.1. Diagnóstico sobre situaciones que generan Estrés Laboral.**

Al consultar a los operarios acerca de las siguientes situaciones: conflictos interpersonales, sobrecarga de trabajo, entusiasmo al realizar sus labores, jornadas extensas, mala comunicación, seguridad en el trabajo, agotamiento durante la jornada laboral y realiza labores con energía; la mayoría expresó presentar estas situaciones excepto las jornadas extensas y la sobrecarga de trabajo (Pregunta 9 del Cuestionario). Lo anterior demostró que en su jornada cotidiana se ven expuestos a situaciones generadoras de Estrés Laboral.

Además se evaluó si los operarios cuentan con el tiempo para liberarse del estrés acumulado durante la jornada laboral, en consecuencia se obtuvo que la mayoría manifestó no contar con espacios durante la jornada para despejarse y relajarse de la rutina (Pregunta 21 del Cuestionario).

Al analizar los aspectos Genero, Tiempo de laborar en la Empresa, Línea de Trabajo, Estado Civil y Numero de personas a su cargo se identificó que hay más mujeres que hombres y probablemente la mayor concentración de Estrés es en el Género Femenino esto podría estar relacionado con el tiempo que tienen de realizar la misma actividad para el caso más de tres años, sobre todo en las líneas de Partes y Ensamble; en cuanto al Género Masculino se concentran en las líneas de Ensamble y Empaque. Según el Número de personas a su cargo (de 0 a 3 personas) el Género Femenino es el que tiene mayores responsabilidades familiares a pesar de su soltería (Ver Cruces de Información 1, 2, 4 y 5).

### **2.2. Diagnóstico sobre la solicitud de permisos en la empresa.**

En base a los resultados obtenidos acerca de la frecuencia y las causas de los permisos de los operarios se identificó que un alto porcentaje (63%) solicita permisos de una a dos veces al mes y el motivo principal es por enfermedades, las cuales según la Gerente de Recursos Humanos las más frecuentes son problemas lumbares y musculares, enfermedades respiratorias, intestinales e infecciones en las vías urinarias.

Al haber analizado los aspectos Genero, Edad y Motivo por el cual solicita permisos se determinó que el Género Femenino solicita permiso por motivo de enfermedad sobre todo en las edades de 29 a 38 años, en cambio el Género Masculino el motivo por el que solicita permiso es por compromisos familiares entre las edades de 18 a 38 años (Ver Cruce de Información 3).

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la mayor concentración de Estrés Laboral está en el Género Femenino debido a que son las que solicitan permisos por enfermedad.

### 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La realización de la investigación de campo contribuyó a conocer el Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Cazadores S.A. de C.V. relacionado con el Clima Organizacional y el Estrés Laboral, aprobándose así la segunda Hipótesis Específica del Anteproyecto de Investigación.

Con respecto a la Formulación del Problema de Investigación de Campo se da respuesta a la pregunta:

¿Qué factores del Clima Organizacional están generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.?

Mediante la realización del Diagnóstico de la Situación Actual se identificaron los factores de Clima Organizacional que probablemente están generando Estrés Laboral a los operarios los cuales son: Responsabilidad, Recompensa, Motivación, Relaciones, Comunicación, Conflictos, Identidad y Ambiente Físico de Trabajo.

Por otra parte a lo largo de la Investigación de Campo se determinó que las condiciones laborales pueden ser causantes de Estrés Laboral. Además éste podría ser causado por deficiencias en algunos factores de Clima Organizacional antes mencionados. También se identificó que los operarios están siendo afectados por factores externos que les incrementan sus niveles de Estrés tales como: las responsabilidades con su grupo familiar que se dan mayormente en el género femenino, puesto que aunque son solteras poseen personas a su cargo; igualmente se ven afectados por el congestionamiento vehicular al que se enfrentan al transportarse desde su lugar de residencia hasta la Empresa.

Con relación a la productividad esta aparentemente no se ve afectada por el Estrés Laboral. Los operarios siempre cumplen con sus actividades para alcanzar sus metas basadas en un ticket de producción que les da como resultado mejores ingresos económicos a pesar que su condición física y mental este afectada por Estrés Laboral.

Por último a través del mejoramiento de los Factores de Clima Organizacional se pretende reducir los niveles de Estrés Laboral en los operarios.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el Diagnostico respectivo de cada factor del Clima Organizacional y acerca del Estrés Laboral que se desarrolla en la Empresa Cazadores S.A de C.V se puede concluirlo siguiente:

- Los empleados conocen lo que es la empresa y hacia dónde se dirige, sin embargo en cuanto a las políticas y los valores existe un menor conocimiento por parte de los operarios; así como también saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo debido a su experiencia.
- Los operarios no poseen autonomía al momento de realizar su trabajo debido a que reciben mucha supervisión de parte de sus jefes, la cual les incomoda ya que se sienten presionados y vigilados constantemente.
- La Empresa les otorga a los operarios las prestaciones legales, además les otorga algunas prestaciones extralegales aunque no son suficientes para la satisfacción de los empleados.
- La Organización considera que motiva a los empleados pero este factor no es percibido de la misma forma por los operarios, por lo tanto se considera que no se está motivando correctamente puesto que no se tiene claridad en el concepto motivación. Además en este aspecto deben alinearse las necesidades de los operarios con las de la Empresa.
- En base a los resultados obtenidos no existen buenas relaciones en la Empresa lo que demuestra que este factor está posiblemente generando Estrés Laboral; razón por la cual se presentan conflictos entre la Organización y los empleados.
- El Factor cooperación se da en forma aceptable entre la Empresa y los operarios podría no ser un generador de Estrés.
- El Factor Comunicación es deficiente y esta situación quizás sea generadora de Estrés Laboral así como también está influyendo negativamente en los factores Conflictos y Relaciones. Sin embargo la Gerencia tiene actitud positiva para mejorar los canales de comunicación, debido a que el medio que más se utiliza en la Empresa es el verbal.
- El Factor Conflictos se ve afectado por deficiencias en los factores Relaciones y Comunicación por lo tanto posiblemente la concentración de Estrés se debe a las discrepancias entre los trabajadores, la Empresa y entre ellos mismos. Estos conflictos se dan por diversas causas: malos entendidos, mala comunicación, egoísmo, diferencias entre sindicatos, problemas personales y rumores.
- Se identifica que los operarios carecen de pertenencia hacia la organización y esta situación probablemente les genera Estrés Laboral.

- En cuanto al Ambiente Físico de Trabajo las instalaciones de la Empresa se encuentran en buen estado, sin embargo en cuanto a los demás aspectos del ambiente físico como: iluminación, ventilación, polvo, humedad, ruido, y temperatura necesitan mejorar.
- Se percibe que el jefe inmediato es considerado un líder puesto que posee los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña y por lo tanto el presente factor probablemente no está generando Estrés Laboral en los operarios.
- Los operarios se ven expuestos en su jornada cotidiana a situaciones generadoras de Estrés Laboral tales como: Conflictos Interpersonales, Mala Comunicación y Agotamiento durante el desempeño de sus actividades.
- Los empleados de la Empresa Cazadores S.A de C.V no cuentan con espacios durante la jornada para despejarse y relajarse de la rutina.
- En la Empresa los operarios solicitan permisos frecuentemente por problemas de salud tales como problemas lumbares y musculares, enfermedades respiratorias, intestinales e infecciones en las vías urinarias, este grupo de enfermedades pertenecen a los síntomas de Estrés Laboral. La mayor concentración de Estrés Laboral puede presentarse en el Género Femenino en las edades entre 29 a 38 años.
- Mediante el Diagnóstico de la Situación Actual se identificaron los Factores de Clima Organizacional que probablemente están generando Estrés Laboral a los operarios los cuales son: Responsabilidad, Recompensa, Motivación, Relaciones, Comunicación, Conflictos, Identidad y Ambiente Físico de Trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Plasmar en placas visibles a todo el personal y visitantes de la Empresa su Misión, Visión, Objetivos y Valores.
- Con respecto al factor Responsabilidad con el fin de incrementar autonomía en el desarrollo de las labores de los operarios se deben reducir la frecuencia de supervisión en los operarios con antigüedad y enfocarse en los empleados recién llegados a la Empresa y que posean poca experiencia en la actividad que realicen.
- La Entidad debe dar a conocer a sus empleados las prestaciones extralegales que les ofrecen, así como también mejorar las existentes e incrementar dichas prestaciones.
- Capacitar a los administrativos sobre el tema Motivación para que estos puedan transmitir sus conocimientos posteriormente a todo el personal de la Empresa.
- Fortalecer las relaciones entre jefes y subordinados para crear un ambiente de trabajo grato que contribuya a la mejora de la comunicación y a la reducción de conflictos.
- Identificar las necesidades de los empleados que contribuyan a aumentar el sentimiento de pertenencia.
- Tomar medidas para mejorar los aspectos deficientes del Ambiente Físico de Trabajo debido a que es de vital importancia para el desarrollo de las labores.
- Brindar espacios cortos de tiempo para realizar actividades que contribuyan a despejarse de la rutina diaria.
- Implementar medidas preventivas para mejorar la salud de los operarios.
- Elaborar un Programa de Mejoramiento que contenga diferentes Estrategias y Actividades que contribuyan a mejorar los factores Responsabilidad, Recompensa, Motivación, Relaciones, Comunicación, Conflictos, Identidad y Ambiente Físico de Trabajo, que están debilitando y afectando negativamente la situación laboral actual de la Empresa. Lo anterior pretende disminuir el nivel de Estrés Laboral actual en los operarios.

## CAPITULO III

### “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL. CASO ILUSTRATIVO: CAZADORES S.A DE C.V.”

#### A. ALCANCE DEL PROGRAMA.

Al haber identificado deficiencias en los Factores del Clima Organizacional en la Situación Actual de la Empresa Cazadores S.A de C.V, se determina que el Programa de Mejoramiento es aplicable desde el área Administrativa, ya que es esta la encargada de aprobarlo, hasta el área de Producción debido a que son los beneficiados con este Programa. El Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional para reducir el Estrés Laboral se establecerá a nivel de propuesta, debido a que quedará a discreción de la Empresa su implementación.

#### B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA.

La Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Cazadores S.A de C.V es sumamente importante porque contribuirá a mejorar aspectos tales como: Prestaciones, Motivación, Relaciones, Comunicación, Conflictos, Estructura, Responsabilidad, Cooperación, Liderazgo, Identidad y Ambiente Físico de Trabajo, lo cual conlleva un beneficio para los operarios debido a que se pretende contribuir a mejorar sus condiciones laborales. Además tiene un beneficio social para la salud de los mismos puesto que pretende reducir los niveles de Estrés Laboral.

#### C. REGLAS BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

- El Programa se deberá presentar a la Gerencia General para su respectiva evaluación y aprobación.
- Se deberá seleccionar el personal que integrará el “**Comité de Mejora de Clima Organizacional y Reducción del Estrés Laboral**”<sup>68</sup> mediante una reunión donde deberá estipularse por escrito la conformación del Comité en la que participarán los representantes de la Empresa y los Operarios.

---

<sup>68</sup>Desde este momento y a lo largo del documento cuando se mencione el “Comité” se estará haciendo referencia al: “**Comité de Mejora de Clima Organizacional y Reducción del Estrés Laboral**”

- El Comité encargado del Programa será el principal responsable de difundir a los empleados el contenido de dicho Programa con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos o en su defecto a través de las jefaturas de cada uno de los Departamentos existentes en la Empresa.
- Se deberá cotejar los resultados del Diagnóstico de la Situación Actual con los del Diagnóstico final, a través del cuestionario propuesto (Ver Anexo 15) aplicándolo a la muestra inicial de 63 operarios; posterior a ello se elaborará un informe al finalizar la implementación del Programa que contenga las mejoras de cada factor.
- El Comité se reunirá un día a la semana que será elegido según la conveniencia del desarrollo de las actividades de la Empresa.

### ➤ **APLICACIÓN DEL MARCO TEORICO EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.**

Para la elaboración del Programa se tomó como base los 10 pasos de **“Como realizar un programa”** citados en la teoría, aplicados de la siguiente manera:

#### **1. ¿Qué se quiere hacer?**

Se responde a esta interrogante en la Introducción del Programa.

#### **2. ¿Por qué se va a hacer?**

Esto se refleja dentro de la Importancia Descripción del Programa.

#### **3. ¿Para qué se va a hacer?**

Se da respuesta a ello en los Objetivos del Programa.

#### **4. y 5. ¿Cuánto y Cómo se va a hacer?**

Esto se responde con las Actividades que contiene el Programa.

#### **6. ¿Dónde se va a hacer?**

Se hará dentro de la Empresa lo que se menciona en los Datos Generales del Programa.

#### **7. ¿Cuándo se va a hacer?**

La ubicación en el tiempo se refleja a lo largo de las Actividades en el apartado “Duración”.

#### **8. ¿A quiénes va dirigido?**

Se ha elaborado para el Área de Producción de la Empresa Cazadores S.A. de C.V y esto se encuentra en los Datos Generales del Programa.

### 9. ¿Con que se va a hacer?

Esto se detalla a lo largo de las Actividades del Programa en el apartado “Recursos” y en el Presupuesto del Programa.

### 10. ¿Quiénes lo van a hacer?

El recurso humano que estará a cargo se detalla en la Administración del Programa.

Los “Elementos de un Programa” se aplican de la siguiente manera.

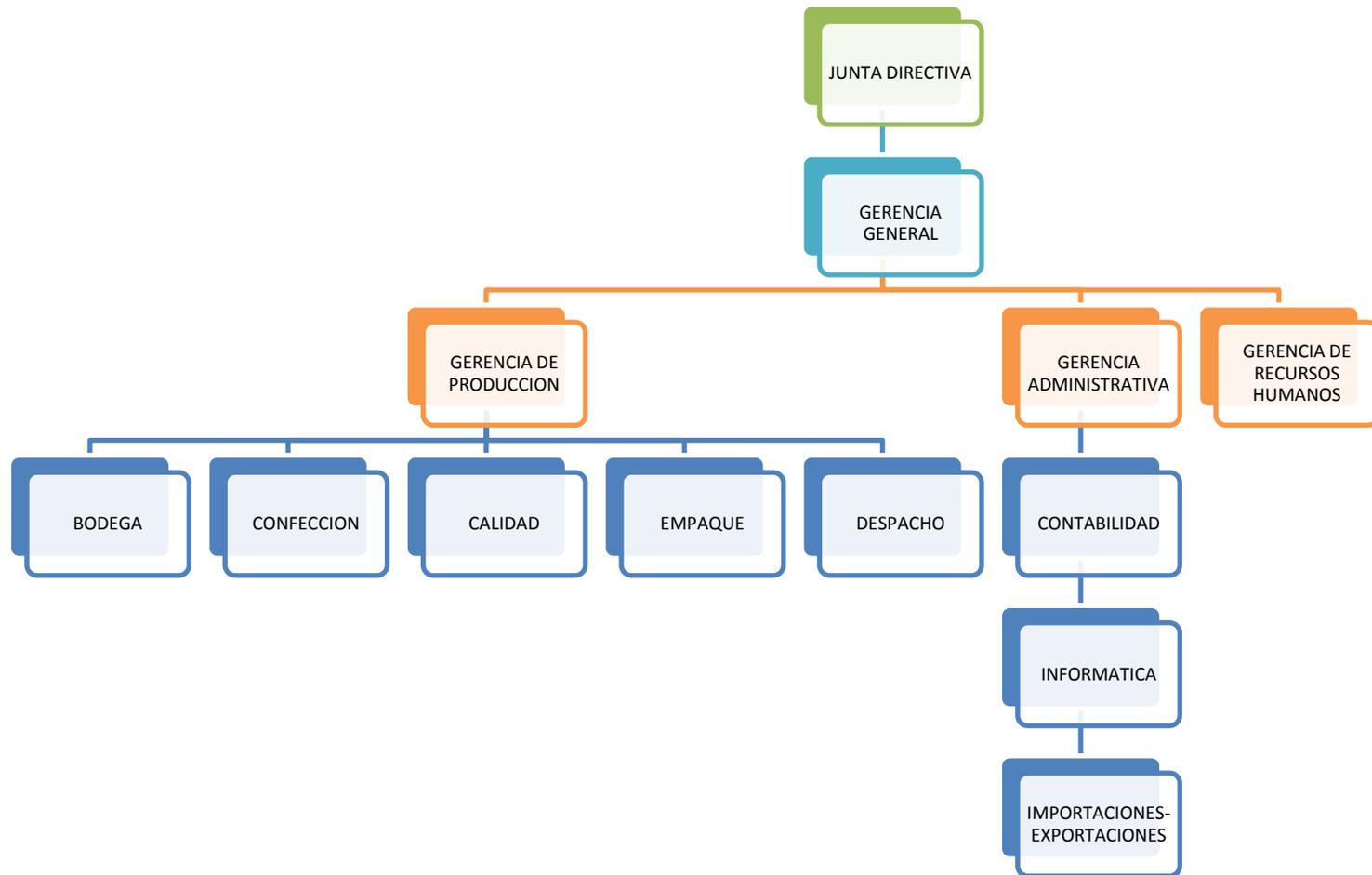
<b>Título</b>	<b>“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.”</b>
<b>Dependencia institucional</b>	<b>A cargo de “Comité de Mejora de Clima Organizacional y Reducción del Estrés Laboral.”</b>
<b>Fundamentación</b>	<b>Se detalla en la Importancia del Programa.</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Enunciados en los Objetivos del Programa</b>
<b>Alcance temporal</b>	<b>Detallado en la Descripción del Programa.</b>
<b>Descripción de las grandes fases</b>	<b>Actividades Propuestas</b>
<b>Descripción de las características de los recursos organizativos, humanos y materiales necesarios</b>	<b>Se detalla en el apartado “Perfil de los miembros del Comité.”</b>
<b>Presupuesto general estimado</b>	<b>Aplicado en el “Presupuesto del Programa.”</b>
<b>Evaluación</b>	<b>Se encuentra al final de cada Actividad en el apartado “Evaluación” y dentro del Plan de Implementación en el apartado “Evaluación y Control”</b>

### TIPO DE CLIMA EN LA EMPRESA CAZADORES S.A. de C.V:

De acuerdo al análisis realizado se identificó que el tipo de Clima Organizacional dentro de la Empresa es Autoritario y con la Realización de la Propuesta se pretende alcanzar un Clima Organizacional Participativo.

### METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA:

La propuesta se basó en los once Factores que componen el Clima Organizacional, luego del análisis las Actividades desarrolladas se enfocan en cada factor ya sea que afecten en menor o en mayor medida la Situación Actual de la Empresa CAZADORES S.A de C.V. Además al encontrar deficiencias en el Organigrama se propone el que se muestra a continuación.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO POR LAS INVESTIGADORAS A LA EMPRESA CAZADORES, S.A. DE C.V.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS  
LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.”**

**ELABORADO POR:**

**GUIDOS DE CASTRO, GLADYS DEL CARMEN**

**MARÍN RIVERA, FÁTIMA DEL CARMEN**

**RENDEROS GUZMÁN, TERESA LISSETH**

**ABRIL DE 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**A. DATOS GENERALES.**

Fecha de elaboración: 2013

Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Dirigido a: El Área de Producción de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

Área de Aplicación: Recursos Humanos.

A cargo de: Comité del Programa.

Duración: 6 Meses.

Pre-Requisito: Aprobación de la Gerencia General.

**B. INTRODUCCIÓN.**

El Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional aplicado al Área de producción Empresa Cazadores S.A. de C.V, ha sido diseñado como una herramienta administrativa que servirá de guía para evaluar los factores que están en alguna medida afectando el Clima Laboral; este podrá ser utilizado cuando la Institución lo estime conveniente.

El presente contiene las Actividades a seguir que beneficiarán y fortalecerán cada factor a fin de que los operarios laboren en condiciones y ambiente agradable lo que pretende contribuir a reducir los niveles de Estrés Laboral para el logro de objetivos y cumplimiento de metas propias así como las de la Empresa.

**C. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.**

El Programa tendrá una dimensión temporal de corto plazo (6 meses) y comprende dos elementos: el primero es el Clima Organizacional en el cual se pretende mejorar los factores que resultaron como posibles generadores de Estrés en el Diagnóstico y fortalecer los que aparentemente no lo están generando. El segundo es el Estrés Laboral el cual se espera reducir por medio de las diferentes actividades enfocadas en cada factor que se plantearan en el desarrollo del presente Programa.



#### **D. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.**

##### **1. GENERAL**

Plantear un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional para el personal del Área de producción que labora en la Empresa Cazadores S.A de C.V que contribuya a la reducción del Estrés Laboral.

##### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Establecer actividades que contribuyan a la mejora del Clima Organizacional en la Empresa Cazadores S.A de C.V.
- ✓ Conformar el Comité encargado de la ejecución del Programa cuya finalidad será implementarlo y velar que se desarrolle correctamente.
- ✓ Proporcionar al Comité los lineamientos básicos para el desarrollo óptimo del Programa.
- ✓ Facilitar al personal administrativo un Plan de implementación del Programa que contribuya a la puesta en práctica del mismo.
- ✓ Lograr la reducción del Estrés Laboral a través de la implementación del Programa propuesto.

#### **E. CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA.**

El programa se desarrolla en 11 factores que se detallan a continuación:

1. FACTOR ESTRUCTURA
2. FACTOR RESPONSABILIDAD
3. FACTOR RECOMPENSA
4. FACTOR MOTIVACIÓN
5. FACTOR RELACIONES
6. FACTOR COOPERACIÓN
7. FACTOR COMUNICACIÓN
8. FACTOR CONFLICTO
9. FACTOR IDENTIDAD
10. FACTOR AMBIENTE FÍSICO
11. FACTOR LIDERAZGO



## **F. CONTENIDO ANALÍTICO DEL PROGRAMA.**

### **1. FACTOR ESTRUCTURA (Página 90).**

ACTIVIDAD: “**Elaboración de Periódico Mural.**”

- ✓ OBJETIVOS.
- IMPORTANCIA
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

### **2. FACTOR RESPONSABILIDAD (Página 93).**

ACTIVIDAD: “**Desarrollo de labores con autonomía.**”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

### **3. FACTOR RECOMPENSA (Página 95).**

ACTIVIDADES: “**Prestaciones Extralegales.**”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.



#### 4. FACTOR MOTIVACIÓN (Página 99).

ACTIVIDADES: “Acciones para motivar.”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

#### 5. FACTORES RELACIONES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN (Página 102).

ACTIVIDADES: “Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales, la Cooperación y la Comunicación.”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

#### 6. FACTOR CONFLICTO (Página 107).

ACTIVIDAD: “Sugerencias para el tratamiento de conflictos.”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.



### **7. FACTOR IDENTIDAD (Página 110).**

ACTIVIDADES: “**Fortalecimiento de la Identidad.**”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

### **8. FACTOR AMBIENTE FÍSICO (Página 113).**

ACTIVIDAD: “**Sugerencias para mejorar el Ambiente Físico de Trabajo.**”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.

### **9. FACTOR LIDERAZGO (Página 115).**

ACTIVIDAD: “**Fortalecimiento del liderazgo.**”

- ✓ OBJETIVO.
- ✓ IMPORTANCIA.
- ✓ ESTRATEGIAS.
- ✓ UTILIDADES.
- ✓ REQUERIMIENTOS.
- ✓ RECURSOS.
- ✓ CARTA DIDÁCTICA.
- ✓ ESQUEMA.
- ✓ DURACIÓN.
- ✓ EVALUACIÓN.



### **G. DESARROLLO DEL PROGRAMA.**

El desarrollo de este Programa se realizará mediante actividades lúdicas, talleres, charlas y reconocimiento en las que participarán todos los operarios; posterior a esto se realizará una retroalimentación mediante el Diagnostico final cuyos resultados se expondrán por parte del Comité a la Gerencia General y luego a los operarios con el fin de continuar enriqueciendo y mejorando el Programa.

### **H. ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA.**

Para la administración del Programa será necesaria la formación de un Comité que estará a cargo de la implementación de éste. Será conformado por la Gerente de Recursos Humanos, la Gerente Administrativa, el Gerente de Producción, dos representantes sindicales y dos operarios no sindicales; tal Comité deberá velar por el cumplimiento de las reglas y políticas del Programa; este Comité por definición, tiene que ser un organismo eminentemente técnico y consultivo; por lo tanto, no debe ser integrado como equipo para difundir otras ideas que no sean afines a su objetivo por el cual ha sido conformado.

### **I. ORGANIZACIÓN DEL “COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL”.**

#### **1. OBJETIVOS DEL COMITÉ**

##### **GENERAL**

Reconocer, evaluar y controlar los factores del Clima Organizacional que pueden generar Estrés Laboral y que contribuya a disminuir dichos niveles con el fin de mejorar las condiciones laborales, la comunicación y por consiguiente la disminución de los conflictos entre las partes.

##### **ESPECÍFICOS**

- ✓ Educar a los empleados de la organización con respecto al Marco Filosófico de la Empresa.
- ✓ Concientizar a los operarios de la importancia de mantener buenas relaciones y excelente comunicación para disminuir los conflictos.
- ✓ Educar al personal Administrativo acerca de la importancia y el manejo de la Motivación para que lo puedan transmitir e implementar correctamente a los operarios.



“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”



- ✓ Identificar las necesidades y expectativas de los operarios con el fin de mejorar sus condiciones laborales y así mismo contribuir en su calidad de vida.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las propuestas planteadas en el Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional y enriquecer por medio de la retroalimentación mejoras en el mismo.

## 2. ROLES DEL COMITÉ

**Presidente o Coordinador (1):** es la persona que genera una corriente de sinergia en el grupo, define metas e impulsa la toma de decisiones, transmitiendo la necesaria confianza a sus compañeros. En este caso será la Gerente de Recursos Humanos.

**Vice- Presidente (1):** es la persona que está debajo del presidente en la jerarquía organizacional, y por lo tanto lo sustituirá en su ausencia. Además será el encargado de orientar y motivar a todos los integrantes, así como también moderar la comunicación dentro del Comité. En este caso será la Gerente Administrativa.

**Secretario (1):** Encargado de recopilar, sistematizar y exponer los avances del trabajo en equipo. En este caso será la Gerente de Producción.

**Vocales (2):** Estas personas apoyan y colaboran en todo lo que sea necesario para el desarrollo del Programa. En este caso serán un representante sindical y uno no sindical.

**Colaboradores (2):** Esta persona secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el Comité. En este caso serán un representante sindical y uno no sindical.

## 3. POLÍTICAS DEL COMITÉ

- ✓ Los miembros del Comité de Mejora del Clima Organizacional y Reducción del Estrés Laboral serán los responsables de dar a conocer a todos los operarios el Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional.
- ✓ Mantener una coordinación permanente con instituciones de salud como el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y Ministerio de Salud, relacionados con las consecuencias del Estrés Laboral.



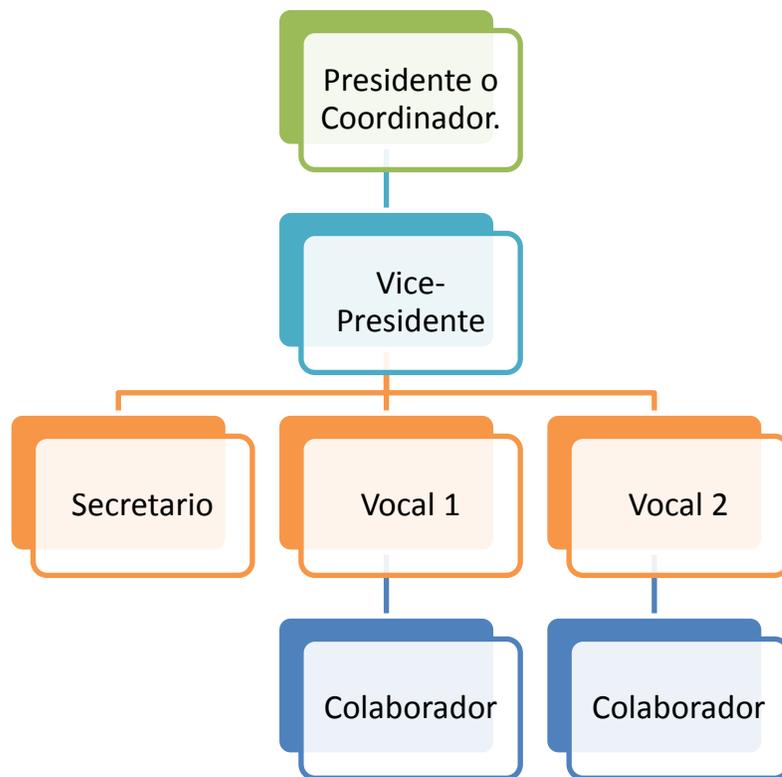
**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



- ✓ Los miembros del Comité de la Empresa Cazadores S.A de C.V coordinarán charlas relacionadas con la prevención del Estrés Laboral a los empleados.
- ✓ Las capacitaciones se realizarán según conveniencia de los involucrados.
- ✓ Velar por el cumplimiento y aceptación de las propuestas hechas en el Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional por parte de los administrativos y operarios.

**4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ.**

**Figura N°6: Estructura organizativa del Comité.**



Elaborado por: Grupo de Investigadoras.



## 5. PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ.

**Cuadro N°10: Perfil del Presidente o Coordinador.**

	
<b>“CAZADORES S.A. DE C.V.”</b> <b>COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>Fecha:</b> Año 2013
<b>PRESIDENTE O COORDINADOR</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Coordinar todas las actividades que se desarrollen para la implementación del Programa.	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Representar al comité ante la Gerencia General y los Operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.	
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar a todos los miembros del Comité siempre que sea necesario.</li> <li>▪ Promover la buena comunicación y el respeto a las opiniones entre los miembros del comité.</li> <li>▪ Aportar iniciativas que vayan encaminadas al fortalecimiento de las reglas del Programa.</li> <li>▪ Coordinar junto con los miembros del comité actividades orientadas al desarrollo del Programa de Clima Organizacional y Estrés Laboral.</li> <li>▪ Gestionar la ayuda y los medios necesarios para el Comité de Clima Organizacional y Estrés Laboral, a fin de que éstos puedan desempeñar correctamente sus cometidos.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de los Objetivos, Reglas y Políticas del Programa.</li> <li>▪ Elaborar Ficha Personal de cada operario previo al desarrollo del Programa (Ver anexo 9).</li> <li>▪ Revisar periódicamente los avances y mejoras de cada operario en base a su Ficha Personal.</li> <li>▪ Elaborar un documento que contenga las prestaciones extralegales que la Empresa le ofrece a los operarios</li> <li>▪ Efectuar un seguimiento y control de las alianzas realizadas con las Instituciones Públicas necesarias para el desarrollo de las Actividades del Programa.</li> </ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b> Convocar reuniones del Comité.	
<b>Descripción de funciones eventuales:</b> Coordinar los eventos y actividades establecidas para la implementación del Programa.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>A. Educación formal:</b> Estudios Universitarios.	
<b>B. Sexo idóneo para el puesto:</b> Indiferente	
<b>C. Años de experiencia:</b> 2 años a más.	



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**Cuadro N°11: Perfil del Vice-Presidente.**

	
<b>“CAZADORES S.A. DE C.V.” COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>Fecha:</b> Año 2013
<b>VICE-PRESIDENTE</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representar el Área Administrativa,</li><li>▪ Aportar y apoyar en la implementación del Programa.</li></ul>	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Colaborar al comité ante la Gerencia General y los Operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.	
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Participar activamente en las reuniones y actividades del Programa.</li><li>▪ Unir esfuerzos con los miembros del Comité para la retroalimentación luego de haberse implementado el Programa.</li><li>▪ Gestionar las alianzas con las Instituciones Públicas necesarias para el desarrollo de las actividades del Programa.</li><li>▪ Colocación y actualización mensual de carteleras informativas (Periódico Mural) con el objetivo de reforzar la comunicación verbal con escrita.</li><li>▪ Entregar informes mensuales al Coordinador para que sean presentados en reuniones del comité.</li><li>▪ Coordinar charlas relacionadas con la prevención del Estrés Laboral a los empleados.</li><li>▪ Cooperar con el Comité para poder garantizar unas condiciones de trabajo favorables que mejoren el Clima Organizacional y disminuyan el Estrés Laboral.</li><li>▪ Solicitar y proporcionar los recursos financieros y materiales necesarios para la realización de las actividades del Programa.</li></ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b> Asistir a las reuniones del Comité.	
<b>Descripción de funciones eventuales:</b> Sustitución del Coordinador en su ausencia.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>A. Educación formal:</b> Estudios Universitarios o Bachiller.	
<b>B. Sexo idóneo para el puesto:</b> Indiferente	
<b>C. Años de experiencia:</b> 2 años a más.	



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**Cuadro N°12: Perfil del Secretario.**

	
<b>“CAZADORES S.A. DE C.V.” COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>Fecha:</b> Año 2013
<b>SECRETARIO</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b> Apoyar en todas las actividades que se desarrollen para la implementación del Programa.	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b> Participar activamente en las reuniones y actividades del Programa.	
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyar a todos los miembros del Comité siempre que sea necesario.</li><li>▪ Revisar periódicamente las condiciones ambientales y procesos del Área de Producción y realizar un informe que sirva de apoyo a las actividades del Programa acerca del Ambiente Físico de Trabajo.</li><li>▪ Informar al personal de la Empresa acerca del uso correcto y obligatorio del Equipo de Protección Personal.</li><li>▪ Aportar iniciativas que vayan encaminadas al fortalecimiento de las reglas del Programa.</li><li>▪ Velar por el cumplimiento de los Objetivos, Reglas y Políticas del Programa.</li><li>▪ Colaborar con el Representante del Área Administrativo en las alianzas con Instituciones Públicas requeridas para desarrollar el Programa.</li><li>▪ Registrar mediante una bitácora las reuniones del comité.</li><li>▪ Elaborar los listados requeridos para el desarrollo de las diferentes actividades del Programa.</li><li>▪ Elaboración de un informe al final del desarrollo del Programa dirigido al Coordinador del Comité para ver los cambios y mejoras con respecto a las situaciones de Clima Organizacional.</li></ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b> Elaboración de la bitácora.	
<b>Descripción de funciones eventuales:</b> Sustitución del Coordinador en ausencia del representante del Área Administrativa y de Recursos Humanos.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>A. Educación formal:</b> Estudios Universitarios o Bachiller.	
<b>B. Sexo idóneo para el puesto:</b> Indiferente	
<b>C. Años de experiencia:</b> 2 años a más.	



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**Cuadro N°13: Perfil del Vocal.**

	<b>“CAZADORES S.A. DE C.V.” COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>Fecha:</b> Año 2013
<b>VOCAL</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representar a los miembros del sindicato.</li><li>▪ Colaborar en la ejecución del Programa.</li></ul>	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Apoyar la implementación del Programa.	
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Unir esfuerzos y apoyar el cumplimiento del Programa.</li><li>▪ Aportar iniciativas que vayan encaminadas al fortalecimiento de las reglas del Programa.</li><li>▪ Apoyar al Representante del Área Administrativa para coordinar las alianzas con las instituciones de Salud.</li><li>▪ Brindar propuestas que refuercen la retroalimentación de la Implementación del Programa.</li><li>▪ Coordinar junto con los miembros del comité actividades orientadas al desarrollo del Programa de Clima Organizacional y Estrés Laboral.</li><li>▪ Contribuir a la aceptación del Programa por parte de los Operarios.</li><li>▪ Mantener limpio y ordenado la sala de reuniones del Comité.</li><li>▪ Participar activamente en las actividades del Programa.</li></ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b> Asistir a las reuniones del Comité.	
<b>Descripción de funciones eventuales:</b> Transmitir a los Operarios del desarrollo de las actividades del Programa.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>A. Educación formal:</b> Nivel Básico o Bachiller	
<b>B. Sexo idóneo para el puesto:</b> Indiferente	
<b>C. Años de experiencia:</b> 2 años a más.	



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**Cuadro N°14: Perfil del Colaborador.**

	<b>“CAZADORES S.A. DE C.V.”</b> COMITÉ DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>Fecha:</b> Año 2013
<b>COLABORADOR.</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representar a los Operarios que no pertenecen a un sindicato.</li><li>▪ Colaborar en la ejecución del Programa.</li></ul>	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Transmitir a los operarios el Programa y apoyar su implementación.	
<b>3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyar a todos los miembros del Comité siempre que sea necesario.</li><li>▪ Aportar iniciativas que vayan encaminadas al fortalecimiento de las actividades del Programa.</li><li>▪ Proponer nuevas actividades, talleres o capacitaciones con base en el conocimiento de las necesidades propias de sus compañeros que contribuyan a la mejora del Programa.</li><li>▪ Velar por que los beneficios del Programa estén dirigidos a todos los operarios sin distinción.</li><li>▪ Participar activamente en la coordinación e implementación del Programa.</li><li>▪ Contribuir a la aceptación del Programa por parte de los Operarios.</li><li>▪ Mantener limpio y ordenado la sala de reuniones del Comité.</li></ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b> Asistir a las reuniones del Comité.	
<b>Descripción de funciones eventuales:</b> Transmitir a los Operarios el desarrollo de las actividades del Programa.	
<b>4. REQUISITOS</b>	
<b>A. Educación formal:</b> Nivel Básico o Bachiller	
<b>B. Sexo idóneo para el puesto:</b> Indiferente	
<b>C. Años de experiencia:</b> 2 años a más.	



## **J. ACTIVIDADES POR FACTOR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.**

### **1. FACTOR ESTRUCTURA.**

#### **ACTIVIDAD: “Elaboración de Periódico Mural.”**

##### **1.1. OBJETIVO.**

Informar a los operarios a través de un medio escrito las generalidades de la Empresa así como también información relevante para el desarrollo de sus labores.

##### **1.2. IMPORTANCIA.**

La importancia de planear y llevar a cabo en la Empresa Cazadores S.A de C.V un Periódico Mural, no es sólo para tener un medio de información en el que se pueda escribir, sino que también sea un medio que se pueda aprovechar para propiciar, en primera instancia, el acercamiento entre los superiores y los operarios, el conocimiento y la relación entre el personal y la sensibilización de las personas en general sobre las actividades que se llevan a cabo en dicha Empresa.

##### **1.3. ESTRATEGIAS.**

- Colocarlo en un espacio que sea frecuentado por los trabajadores de la Empresa.
- Actualizar los temas por lo menos cada mes.
- Involucrar a los trabajadores en la elaboración del periódico.

##### **1.4. UTILIDADES.**

La utilidad que se tiene al realizar el Periódico Mural es que permite presentar uno o varios temas, estimula la participación de los trabajadores, enfoca un tema desde diferentes perspectivas y ofrece una retroalimentación inmediata e íntegra al grupo para contribuir a un Clima Laboral favorable y con bajos niveles de Estrés Laboral.

##### **1.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos, Materiales y Financieros.

##### **1.6. RECURSOS.**

Para llevar a cabo la actividad “Elaboración de un Periódico Mural” es necesaria una serie de recursos, los cuales se describen a continuación:

- **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y equipos formados por operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.



- **Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar en la elaboración del Periódico Mural y se detallan en la Carta Didáctica.

- **Financieros**

El recurso financiero que se debe invertir para efectuar la actividad asciende a:

- \$25.00 correspondiente a la tabla base.
- \$10.00 correspondiente a papelería y útiles.

El total de gastos en que se incurrirá para el desarrollo de la actividad es de: \$35.00.

### 1.7. CARTA DIDÁCTICA.

**Cuadro N°15: Carta Didáctica Factor Estructura.**

ACTIVIDAD	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE
<b>Elaboración de Periódico Mural.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tabla base con medidas de: 1.20mts. de alto por 2.40mts de largo(medidas sugeridas)</li><li>• Papel (bond, de colores, crespón, etc.)</li><li>• Tijeras</li><li>• Pegamento</li><li>• Recortes</li><li>• Tachuelas</li><li>• Fommy</li><li>• Cartulina</li><li>• Lápices</li><li>• Rotuladores</li><li>• Pinturas</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa y equipos formados por operarios.

### 1.8. FORMA DE DESARROLLO.

1. Elaborar equipos de trabajo de 13 o 14 personas para la realización de Periódico Mural, con la finalidad de que todos los operarios participen.
2. Selección de materiales básicos (detallados en la Carta Didáctica).
3. Seleccionar el sitio de montaje, se debe tener en cuenta que el montaje debe realizarse en un sector muy transitado de la institución, esto facilitaría su lectura y mostraría el trabajo del grupo.
4. Elección del título del periódico; el tema debe ser coherente, claro, llamativo y corto, por ejemplo: “El arte de informar.”



“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”



5. Diseño de secciones:

- **Editorial:** Es la presentación del periódico y debe incluir información de quienes lo han elaborado, a quienes está dirigido, resaltar la fecha importante del mes y presentar en forma breve lo que los lectores podrán encontrar en el periódico.
- **Noticia central:** Una noticia es una información hablada o escrita sobre un hecho o acontecimiento importante o de interés general. Pueden ser locales o referidas a la Empresa o al entorno social.
- **Cultural:** La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Por ejemplo: información sobre las fiestas patronales del municipio donde está ubicada la Empresa.
- **Social:** Es el acontecer en la vida social del personal de la Empresa, que es del interés de todos. Por ejemplo: cumpleaños del mes, empleado del mes, etc.
- **Deportes:** En esta sección se deberán incluir noticias acerca del acontecer deportivo nacional e internacional, datos relevantes sobre deportistas, entre otros.
- **Avisos:** El contenido de esta sección será para informar a todos los operarios acerca de acontecimientos importantes dentro de la Empresa que deben ser del conocimiento de todos. Por ejemplo: publicación de nuevas prestaciones extralegales, invitación a convivios, entre otras.
- **Marco Filosófico:** Presentar a los operarios por medio de esta sección la visión, misión, objetivos, políticas, valores, entre otros; con el fin de que sean de conocimiento de todos.
- **Humor:** Esta sección está destinada para entretenimiento y diversión de los lectores, se pueden colocar chistes, adivinanzas, trabalenguas, etc.
- **Curiosidades:** El objetivo de esta sección es dar a conocer un acontecimiento o información poco conocido.

Dividir la tabla base en recuadros de acuerdo a las secciones elegidas y organizarlas de izquierda a derecha.

6. Selección de información (seleccionar los materiales que llevará cada sección, pueden ser recortes de revistas, periódicos, elaboraciones de los operarios, etc.)
7. Forrar el Periódico Mural (opcional).

**1.9. ESQUEMA.**

**Figura N°7: Periódico Mural.**



**1.10. DURACIÓN.**

A partir de la elaboración del Periódico Mural este permanecerá indefinidamente, actualizándose cada mes.

**1.11. EVALUACIÓN.**

Al cabo de seis meses de estar implementando esta actividad, el Comité evaluará a través de una lista de verificación (Ver Anexo 10) si se ha cumplido el objetivo de la misma y si esta ha obtenido una respuesta positiva por parte de los operarios, además los resultados que se obtengan contribuirán a tomar medidas correctivas para mejorar la actividad del factor Estructura.

**2. FACTOR RESPONSABILIDAD.**

**ACTIVIDAD: “Desarrollo de labores con autonomía.”**

**2.1. OBJETIVO.**

Conceder mayor autonomía a los empleados en el desarrollo de sus labores con el propósito de que se sientan valiosos y parte de la Empresa.

**2.2. IMPORTANCIA.**

La autonomía se considera importante debido a que hace que los operarios se sientan responsables de las labores que realizan, además la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**2.3. ESTRATEGIAS.**

- Disminuir la supervisión en los operarios con mayor experiencia.
- Participar a los empleados los logros obtenidos por la empresa.
- Permitir que los operarios participen en las decisiones que les afecten.

**2.4. UTILIDADES.**

Esta actividad es útil porque contribuye a disminuir los niveles de supervisión, manteniendo la calidad en los procesos y aumentando la responsabilidad, identidad y motivación en los empleados. Así como también pretendiendo contribuir en la reducción del Estrés Laboral en los operarios.

**2.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos Humanos.

**2.6. RECURSOS.**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

**2.7. CARTA DIDÁCTICA.**

**Cuadro N°16: Carta Didáctica Factor Responsabilidad.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAL RESPONSABLE</b>	<b>FORMA DE DESARROLLO.</b>
<b>Desarrollo de labores con autonomía.</b>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisión de la Ficha Personal elaborada por el Coordinador del Comité al inicio del Programa para identificar a los operarios con mayor experiencia en sus puestos de trabajo.</li><li>2. El Secretario elaborará una lista con dichos operarios y socializarla a los supervisores para que tengan conocimiento de las personas que estarán sujetas a menor supervisión.</li><li>3. Los supervisores colaborarán informando a los operarios por medio de una reunión previa a la implementación de la actividad, para que ejecuten sus tareas con responsabilidad.</li></ol>

## 2.8. ESQUEMA.

Figura N°8: Desarrollo de labores con autonomía.



## 2.9. DURACIÓN.

La actividad tendrá una duración de 6 meses tiempo en cual se tendrá a prueba esta nueva forma de supervisión.

## 2.10. EVALUACIÓN.

Al finalizar los seis meses de estar implementando esta actividad, el Comité evaluará a través de una lista de verificación (Ver Anexo 10) si se ha cumplido el objetivo de la misma y si esta ha dado una respuesta favorable por parte de los operarios, además los resultados que se den contribuirán a tomar medidas correctivas para mejorar la actividad de éste factor.

## 3. FACTOR RECOMPENSA.

### ACTIVIDADES: “Prestaciones Extralegales.”

#### 3.1. OBJETIVO.

Crear prestaciones extralegales para que la Empresa ofrezca a los operarios con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.

#### 3.2. IMPORTANCIA.

Las prestaciones extralegales son un estímulo para los empleados, fortalecen su lealtad y refuerzan conductas que ayudan a alcanzar los objetivos de la Empresa, dichas



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



prestaciones no necesariamente deben ser financieras, es por ello que es importante que se implementen de manera adecuada dentro de la Empresa.

### **3.3. ESTRATEGIAS.**

- Publicar las prestaciones extralegales con las que cuenta la Empresa en el Periódico Mural.
- Crear nuevas prestaciones extralegales.

### **3.4. UTILIDADES.**

La presente actividad se considera útil debido a que mejorará la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo realizado. Por lo tanto pretende disminuir los niveles de Estrés Laboral en los operarios.

### **3.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos, Materiales y Financieros.

### **3.6. RECURSOS.**

#### **• Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### **• Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades y se detallan en la Carta Didáctica.

#### **• Financieros**

El recurso financiero que se debe invertir por actividad es el siguiente:

#### **Canastas Navideñas:**

El gasto aproximado en que se incurrirá para el desarrollo de la actividad es de: \$1,160.00.

#### **Celebración del día del Niño:**

- \$34.00 correspondiente a la compra de piñatas y dulces.
- \$65.00 correspondiente a refrigerio.
- \$5.00 correspondiente a decoración.

El total de gastos en que se incurrirá para el desarrollo de la actividad es de: \$104.00.



### 3.7. CARTA DIDÁCTICA.

Cuadro N°17: Carta Didáctica Factor Recompensa.

ACTIVIDAD	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Publicación de prestaciones extralegales en el Periódico Mural.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los materiales a utilizar se encuentran contemplados en la actividad del Periódico Mural.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.	<ol style="list-style-type: none"><li>El Coordinador elaborará un documento que contenga las prestaciones extralegales que la Empresa le ofrece a los operarios.</li><li>Imprimirá el documento.</li><li>El documento se pegará en la sección Avisos del Periódico Mural durante el mes de ejecución de la Actividad.</li></ol>
<b>Entrega de Canastas Navideñas.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Canastas Navideñas.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.	<ol style="list-style-type: none"><li>El Comité delegará a uno de sus miembros para adquirir Canastas Navideñas en el supermercado de su elección.</li><li>Posterior a la adquisición, se hará entrega de las Canastas Navideñas durante el mes de Diciembre en la fecha que estimen conveniente.</li></ol>
<b>Recesos Cortos Durante la Jornada Laboral.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>No aplica</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.	<ol style="list-style-type: none"><li>Informarán a los operarios por medio del altoparlante un día antes de iniciar la implementación de la Actividad; que se les dará un Receso de 10 minutos 2 veces al día (10 am y 3 pm).</li></ol>
<b>Celebración del día del Niño.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Papelería y globos.</li><li>Piñatas.</li><li>Dulces.</li><li>Galletas.</li><li>Refresco.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa y operarios voluntarios.	<ol style="list-style-type: none"><li>El Comité elegirá un fin de semana del mes de Octubre para la celebración, en las instalaciones de la Empresa.</li><li>Reunirá al personal y solicitará la colaboración de operarios para la logística y un operario voluntario que tenga las habilidades para disfrazarse de payaso y entretener durante el desarrollo de la Actividad.</li><li>Informará a los operarios acerca de la celebración por medio de tarjetas de invitación y publicación en la sección Avisos del Periódico Mural.</li><li>Decorar el área seleccionada para la celebración unas horas antes del desarrollo de la Actividad. La decoración estará a cargo de los miembros del Comité y los operarios voluntarios.</li><li>Desarrollo de la actividad de acuerdo a la Agenda (Ver anexo 11).</li></ol>

### 3.8. ESQUEMA.

Figura N°9: Prestaciones Extralegales.



### 3.9. DURACIÓN.

#### **Publicación de prestaciones extralegales en el Periódico Mural:**

La publicación se mantendrá expuesta en el Periódico Mural durante un mes tiempo en cual se considera prudente para que los operarios conozcan las prestaciones extralegales que la Empresa les ofrece.

#### **Entrega de Canastas Navideñas.**

La actividad se llevará a cabo en el mes de Diciembre del año de ejecución del programa, posterior a ello la Empresa decidirá si implementarlo anualmente.

#### **Recesos Cortos Durante la Jornada Laboral.**

La actividad tendrá una duración de 6 meses durante la duración del programa, posterior a ello la Empresa decidirá si implementarlo de forma permanente.

#### **Celebración del día del Niño.**

La actividad se llevará a cabo en el mes de Octubre del año de ejecución del programa, posterior a ello la Empresa decidirá si implementarlo anualmente.

### 3.10. EVALUACIÓN.

Al finalizar los seis meses de estar implementando estas actividades, el Comité evaluará a través de una lista de verificación (Ver Anexo 10) si se ha cumplido el objetivo de las mismas y si estas han sido aceptadas por parte de los operarios, además los resultados que se obtengan contribuirán a tomar medidas para mejorar las actividades de éste factor.



#### 4. FACTOR MOTIVACIÓN.

##### ACTIVIDADES: “Acciones para motivar.”

##### 4.1. OBJETIVO.

Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos y tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

##### 4.2. IMPORTANCIA.

La importancia de estas actividades radica en que un empleado motivado es un empleado comprometido y eficiente para la Empresa, además fomenta las buenas relaciones interpersonales, el interés y la colaboración entre los operarios.

##### 4.3. ESTRATEGIAS.

- Capacitar al personal administrativo acerca de la temática.
- Creación de incentivos no monetarios que aumente el grado de satisfacción.

##### 4.4. UTILIDADES.

Es de utilidad realizar esta actividad debido a que establecer incentivos y sistemas de motivación es vital para que los empleados se involucren y comprometan. Por lo tanto esto pretende contribuir a minimizar el Estrés Laboral de los mismos.

##### 4.5. REQUERIMIENTOS.

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos, Materiales y Financieros.

##### 4.6. RECURSOS.

- **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el personal encargado de impartir la capacitación, el Comité encargado de la ejecución del Programa, los empleados Administrativos y los supervisores de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

- **Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades y se detallan en la Carta Didáctica.

- **Financieros**

El recurso financiero que se debe invertir por actividad es el siguiente:

**Solicitar una capacitación al INSAFORP.**

Del costo total de la capacitación la Empresa solo cancelará el 25% según acuerdo con el proveedor elegido. Se estima que el costo total de la capacitación será de \$750.

**Reconocimiento al empleado del mes.**



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



- \$30.00 correspondiente a la compra de los botones de reconocimiento.

**4.7. CARTA DIDÁCTICA.**

**Cuadro N°18: Carta Didáctica Factor Motivación.**

ACTIVIDAD	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Solicitar una capacitación sobre Motivación al INSAFORP.</b>	Los que solicite el proveedor de servicios que se seleccione del INSAFORP.	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa (encargado de gestionar con la institución correspondiente que impartirá la capacitación) y el proveedor del servicio seleccionado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un listado de los empleados que participarán en la capacitación.</li> <li>2. Obtener información para el desarrollo de una capacitación (curso cerrado, ver anexo 12)</li> <li>3. Cumplir con los requisitos establecidos por el proveedor del servicio.</li> <li>4. Definir las condiciones (horario, lugar, etc.) para realizar la capacitación.</li> <li>5. Se asignará un día para que los empleados que asistieron a la capacitación compartan los conocimientos adquiridos con los operarios.</li> </ol>
<b>Reconocimiento al empleado del mes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botones de reconocimiento.</li> <li>• La papelería a utilizar se encuentra contemplada en la actividad del Periódico Mural.</li> </ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar al operario sobresaliente, mediante los controles aplicados en la Empresa en el aspecto laboral (mayor producción, puntualidad, asistencia, etc.) y personales (respeto, colaboración, buenas relaciones interpersonales, etc.) mediante la observación de los supervisores.</li> <li>2. El Vice-Presidente debe solicitarle una foto al operario identificado para realizar la publicación en el Periódico Mural en la sección Social.</li> <li>3. Este miembro gestionará la compra del botón de reconocimiento.</li> <li>4. La publicación del empleado del mes en el Periódico Mural así como también la entrega del botón de reconocimiento se realizará el último día de cada mes, en una pequeña reunión antes de comenzar las labores.</li> </ol>

<b>Cumpleaños del mes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La papelería a utilizar se encuentra contemplada en la actividad del Periódico Mural.</li> </ul>	<p>Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>En base a la Ficha Personal elaborar una lista que contenga a los cumpleaños de cada mes.</li> <li>Publicar en el Periódico Mural en la sección Social el listado de los cumpleaños de cada mes.</li> <li>Los miembros del Comité felicitarán públicamente por medio del altoparlante a los cumpleaños de cada día, acompañando esta felicitación con una canción de cumpleaños.</li> </ol>
----------------------------	---	--	--

#### 4.8. ESQUEMA.

Figura N°10: Acciones para motivar.



#### 4.9. DURACIÓN.

**Solicitar una capacitación al INSAFORP.**

La duración de la actividad dependerá de las horas establecidas por el proveedor que impartirá la capacitación.

**Reconocimiento al empleado y Cumpleaños del mes.**

Las actividades se llevarán a cabo durante seis meses del año de ejecución del programa, posterior a ello la Empresa decidirá implementarlas de forma permanente.



#### **4.10. EVALUACIÓN.**

El Comité evaluará al cabo de seis meses de estar implementando estas actividades, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

### **5. FACTORES RELACIONES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

**ACTIVIDADES: “Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales, la Cooperación y la Comunicación.”**

#### **5.1. OBJETIVOS.**

- Contribuir al fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre jefe y subalterno para mejorar el ambiente laboral de la Empresa.
- Fomentar el apoyo entre jefes y colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores y entre los mismos con el fin de crear un ambiente agradable de trabajo.

#### **5.2. IMPORTANCIA.**

La presente actividad es importante debido a que las relaciones interpersonales desarrollan un papel clave en el desarrollo de una persona; así como también contribuye a tener una comunicación más estrecha, lo que ayuda a que las personas se colaboren entre si y disminuyan los conflictos.

#### **5.3. ESTRATEGIAS.**

- Realizar convivios enfocados al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la cooperación y la comunicación.

#### **5.4. UTILIDADES.**

Se considera útil debido a que mejorará las relaciones, la cooperación y la comunicación entre jefe y subalterno, y entre ellos mismos; además la cooperación maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a que este lugar sea eficiente, dinámico y productivo; por tanto, la cooperación como parte de un equipo proporciona una importante sensación de apoyo y ánimo en el proceso de completar un trabajo. La comunicación en una organización es de gran utilidad, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, fortalece el Clima Organizacional y pretende disminuir los niveles de Estrés Laboral en los operarios.



**5.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos, Materiales y Financieros.

**5.6. RECURSOS.**

• **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

• **Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades de los convivios serán: mesa plástica multiusos, manteles, y el material que se requiera para cada dinámica.

• **Financieros**

El recurso financiero que se debe invertir por actividad es el siguiente:

**Convivio sabatino “Fortaleciendo las Relaciones Interpersonales” (Primer trimestre)**

- \$2.00 correspondiente a la compra de bolsas plásticas grandes.
- \$3.00 correspondiente a la compra de una bolsa de dulces.

El total de gastos en que se incurrirá para el desarrollo de la actividad es de: \$5.00.

**5.7. CARTA DIDÁCTICA.**

**Cuadro N°19: Carta Didáctica Factores Relaciones, Cooperación y Comunicación.**

ACTIVIDADES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Convivio sabatino “Hagamos de la Empresa un mejor lugar para crecer” (Primer trimestre)</b>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa	1. El Comité elegirá el último sábado del mes cada tres meses para realizar el convivio. 2. En la reunión semanal previa a la actividad, el Comité se repartirá los roles que desempeñaran cada uno durante el desarrollo del convivio.
<b>Convivio sabatino “Juntos la comunicación es mejor” (Segundo trimestre)</b>		3. Realizará la actividad dentro o fuera (Parque Público) de la Empresa según conveniencia. 4. Informará a los operarios acerca de la actividad en la sección Avisos del Periódico Mural (ver Anexo 13) y por medio del altoparlante. 5. Los operarios deberán llevar el refrigerio y sus utensilios para tomar sus alimentos, con la finalidad de que todos compartan. 6. El desarrollo del convivio se realizará en base a la Agenda del evento. (Ver anexo 13)



A continuación se presentan propuestas de algunas dinámicas a desarrollar durante la Actividad Convivio sabatino “Fortaleciendo las Relaciones Interpersonales” (Primer trimestre).

### DINÁMICA 1: “LA RISA”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Materiales:** una moneda

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité.

**Beneficio:** Es una dinámica de apertura. Rompe el hielo entre los participantes para que realicen las siguientes dinámicas con mayor confianza entre ellos, fortalece relaciones y contribuye a liberar Estrés por medio de la diversión que genera.

#### **Desarrollo:**

Los jugadores se separan en dos filas iguales, una frente a la otra y separándolos por dos metros. Quien dirija el juego tira al centro una moneda. Si cae cara los jugadores de una fila deben permanecer serios y los de la otra deben reír fuerte y hacer muecas. Los que ríen cuando deben estar serios salen de la fila y se continúa.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece las Relaciones y como ayuda a disminuir el Estrés.

### DINÁMICA 2: “ZOOLOGICO DE CAMELOS”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Materiales:** Caramelos

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité.

**Beneficio:** Fomenta el Compañerismo, la confianza, mejora las relaciones y una sana y divertida forma de competir, contribuyendo a liberar Estrés Laboral.

#### **Desarrollo:**

Los participantes se sientan en círculo. En una mesa en el centro se colocan los caramelos. El dirigente susurra en el oído de cada persona el nombre de un animal diferente, pero uno de los nombres se dará a varios participantes. En el momento en que el dirigente dice en voz alta el nombre de un animal, la persona con ese nombre corre y toma un caramelo, cuando quede un caramelo, se dice el nombre del animal que tiene varios jugadores estos correrán para tratar de agarrarlo.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece las Relaciones y como ayuda a disminuir el Estrés.



### DINÁMICA 3: “ZAPATOS”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Materiales:** Bolsas plásticas grandes

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité.

**Beneficio:** Contribuye a incrementar la confianza y colaboración entre los participantes, pretende disminuir la timidez y a generar compañerismo y amistad para fortalecer las relaciones interpersonales.

#### **Desarrollo:**

Todos los participantes se quitan los zapatos. El dirigente separa los pares uno en cada bolsa plásticas. Los jugadores están a 5 metros de distancia, cuando se da la señal todos van a buscar sus zapatos, se los ponen y el último que llegue tiene su penitencia.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece las Relaciones y como ayuda a disminuir el Estrés.

A continuación se presentan propuestas de algunas dinámicas a desarrollar durante la Actividad Convivio sabatino “Fortaleciendo la Cooperación y la Comunicación” (Segundo trimestre).

### DINÁMICA 1: “LA GRAN PREGUNTA”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité

**Beneficio:** Es una dinámica de apertura. Rompe el hielo entre los participantes para que realicen las siguientes dinámicas con mayor confianza entre ellos, fortalece relaciones y contribuye a liberar Estrés por medio de la diversión que genera.

#### **Desarrollo:**

El director (a) del juego da a cada jugador el nombre de una fruta y después responde a la pregunta formulada. Ejemplo: el director pregunta ¿qué te duele? Y el aludido responde: “el mango”

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece la Cooperación y la Comunicación así como también la forma en que ayuda a disminuir el Estrés.



### DINÁMICA 2: “EL TELÉFONO DESCOMPUESTO”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité

**Materiales:** Papel y lapicero.

**Beneficio:** Pone en evidencia la necesidad de realizar la comunicación de forma correcta, demuestra que es necesario que el mensaje sea transmitido con claridad, utilizando los medios adecuados para transmitir el mismo y el receptor debe estar atento a escuchar con atención para recibir el mensaje y que se dé una buena comunicación. La realización de esta dinámica contribuye a mejorar las relaciones, reducir conflictos, liberar el Estrés para un clima laboral favorable.

#### Desarrollo:

Los participantes se alinean hombro a hombro, ya sea parados o sentados; esto es representativo de la línea telefónica. Ya que los participantes han encontrado su lugar, un mensaje en forma de frase u oración (escrita previamente en un papel) es susurrada al participante que se encuentra al extremo de la línea; comúnmente es el adulto que organiza el juego quien dice el mensaje inicial, pero puede ser el mismo primer participante a quien se le ocurra el mensaje a ser transmitido.

Quien haya oído el mensaje inicialmente comunica en igual forma a quien está a su lado, y así, de manera consecutiva, el receptor del mensaje murmura el mensaje a quien sigue en la línea a modo de que el mensaje llegue hasta el otro cabo, o sea, al último participante. El mensaje, por haber sido murmurado, se torna un tanto indistinguible, lo que es parte esencial del juego, pues el mensaje no puede ser repetido.

El último jugador dice en forma audible a todos los participantes el contenido de la comunicación, la cual resulta graciosa al compararla con el mensaje inicial.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece la Cooperación y la Comunicación así como también la forma en que ayuda a disminuir el Estrés.

### DINÁMICA 3: “DRAGÓN”

**Duración aproximada:** 30 Minutos

**Personas a Cargo:** Integrantes del Comité.

**Beneficio:** Fomenta que el grupo realice la dinámica cooperando e integrándose entre ellos como equipo, contribuye a mejorar la comunicación y a través del ejercicio despejarse de la rutina diaria generándoles relajación.

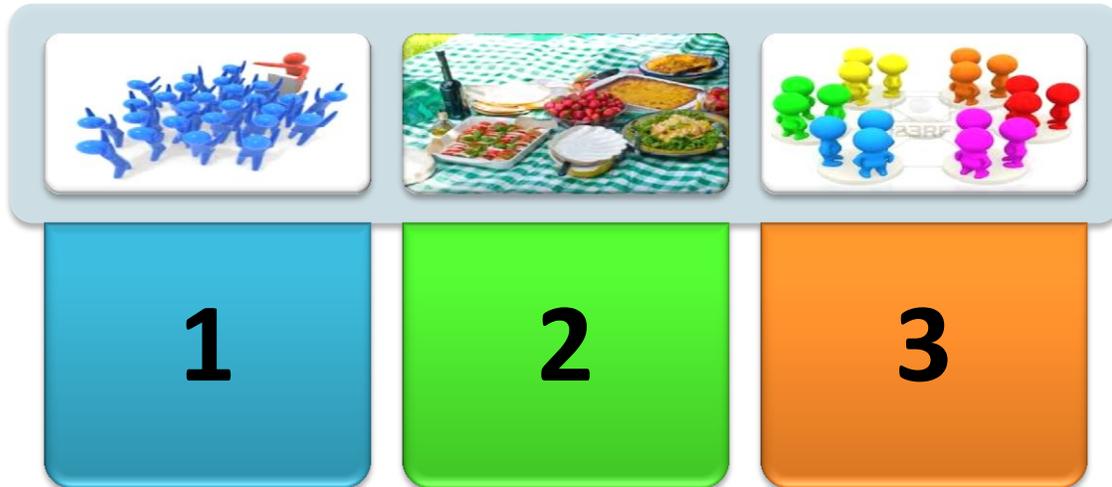
#### Desarrollo:

Todas las personas se sitúan en fila. Cada persona toma la cintura del que tiene delante con las manos. Entonces la "cabeza" (primera persona de la fila) del dragón intenta tocar la "cola" (última persona de la fila), mientras que el "cuerpo" (las demás personas) ayudan a que la cola no sea tocada, sin que cada persona pierda el contacto con quien tiene delante. Si hay más de un dragón cada uno puede operar independientemente.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas y la persona a cargo de dirigir las dinámicas compartirá una reflexión acerca de cómo esto fortalece la Cooperación y la Comunicación así como también la forma en que ayuda a disminuir el Estrés.

## 5.8. ESQUEMA.

Figura N°11: Desarrollo de convivios.



## 5.9. DURACIÓN.

La actividad se realizará trimestralmente durante 6 meses, tiempo en cual se tendrá a prueba esta forma de fortalecer las Relaciones, la Cooperación y la Comunicación.

## 5.10. EVALUACIÓN.

El Comité evaluará al cabo de seis meses de haber implementado ésta actividad, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

## 6. FACTOR CONFLICTO.

**ACTIVIDAD:** “Sugerencias para el tratamiento de conflictos.”

### 6.1. OBJETIVO.

Contribuir a la reducción de los conflictos que ocurren dentro de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

### 6.2. IMPORTANCIA.

Reducir los conflictos en la Empresa es muy importante debido a que es necesario que dentro de la misma exista un ambiente agradable y las personas trabajen para lograr los mismos intereses uniendo sus esfuerzos.

### 6.3. ESTRATEGIAS.

- Aplicar las sugerencias para reducir los conflictos.
- Cumplir con las actividades de los factores Relaciones, Colaboración y Comunicación.



**6.4. UTILIDADES.**

Los conflictos en la Organización son fuente de Estrés en el día a día laboral de los operarios, es aquí donde radica la utilidad de reducirlos a través de diversos pasos que ayuden a la prevención y negociación adecuada de los mismos generando un clima de confianza y evitando así que estos se repitan.

**6.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos y Materiales.

**6.6. RECURSOS.**

• **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

• **Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades y se detallan en la Carta Didáctica.

**6.7. CARTA DIDÁCTICA.**

**Cuadro N°20: Carta Didáctica Factor Conflictos.**

ACTIVIDADES	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Publicación de sugerencias para el tratamiento de conflictos en el Periódico Mural.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La papelería a utilizar se encuentra contemplada en la actividad del Periódico Mural.</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un documento que contenga las sugerencias para el tratamiento adecuado de los conflictos y colocarlo en la sección destinada para el Marco Filosófico de la Empresa del Periódico Mural.</li> <li>Compartir las sugerencias con los miembros de los sindicatos para que sean aplicadas al momento de presentarse un conflicto.</li> </ol>

**A continuación se presenta lo propuesto:**

**“Sugerencias para el tratamiento adecuado para resolver un conflicto”.**

- Recordar que una buena manera de prevenir muchos conflictos es fijar claramente las responsabilidades y la autoridad de cada quién.
- Negociar en privado, nunca en público.
- Cuidar siempre el ambiente de respeto y tratar de que cada parte diga su punto de vista, sin agredir a los demás.

- Adoptar una estrategia de "ganar-ganar", en la que se busque que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.
- No percibir a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.
- Empezar tratando los puntos más fáciles de la negociación.
- Ofrecer menos de lo que está dispuesto a conceder.
- Cuando se estancan las negociaciones, destacar el progreso que ya se ha obtenido, pasar a otro punto, o hacer contraofertas.
- Jamás expresar un rotundo "no" a menos que se esté seguro del apoyo de la Organización; del apoyo de la gerencia general, o de la cúpula sindical.
- En ningún caso traicionar la confianza que deposita en usted el otro negociador.
- No llegar a soluciones rápidas. Especialmente en el caso de los sindicalizados, existe la percepción de que si el proceso es demasiado corto, la solución podría no ser la mejor para ellos.
- Las negociaciones no concluyen con la firma de algún documento, porque prácticamente todos los acuerdos vuelven a revisarse al cabo de cierto tiempo.

#### 6.8. ESQUEMA.

Figura N°12: Manejo de conflictos.



#### 6.9. DURACIÓN.

La publicación de las sugerencias en el Periódico Mural permanecerá por un mes. Cuando se generen conflictos poner en práctica las sugerencias planteadas.



### **6.10. EVALUACIÓN.**

El Comité evaluará al cabo de seis meses de haber transmitido y aplicado las sugerencias propuestas, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

## **7. FACTOR IDENTIDAD.**

**ACTIVIDADES: “Fortalecimiento de la Identidad.”**

### **7.1. OBJETIVO.**

Fortalecer el sentimiento de pertenencia de operarios hacia la Empresa así como compartir los objetivos personales con los organizacionales.

### **7.2. IMPORTANCIA.**

Es importante que los empleados se sientan identificados con la empresa debido a que esto facilitará el logro de objetivos, además contribuye al involucramiento y compromiso de los miembros de la organización para alcanzar resultados favorables en el medio empresarial.

### **7.3. ESTRATEGIAS.**

- Realizar la actividad “Alfabetización Voluntaria “para fortalecer la identidad
- Desarrollar las actividades sugeridas en los Factores anteriores debido a que contribuyen a fortalecer el sentimiento de pertenencia de los operarios.

### **7.4. UTILIDADES.**

Esta actividad es útil debido a que ayuda a reforzar las actividades de los Factores anteriores porque todos están relacionados y contribuyen a la identificación del empleado con la Empresa; por tanto permite que disminuyan los niveles de Estrés Laboral en los mismos.

### **7.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos y Materiales.

### **7.6. RECURSOS.**

- **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: los estudiantes encargados de impartir el Programa de Alfabetización, el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

- **Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades y se detallan en la Carta Didáctica.



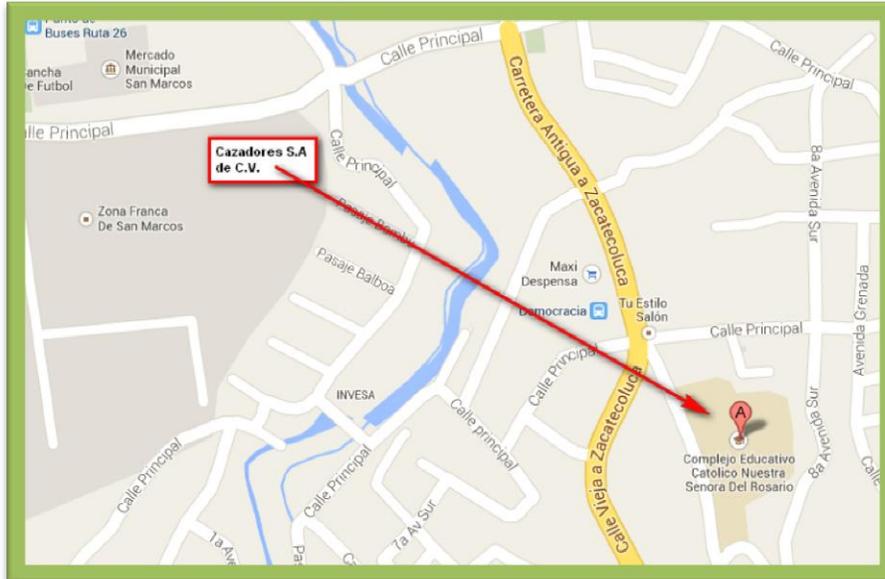
## 7.7. CARTA DIDÁCTICA.

**Cuadro N°21: Carta Didáctica Factor Identidad.**

ACTIVIDADES	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>“Alfabetización Voluntaria”</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>El Programa de Alfabetización incluye el material didáctico necesario para desarrollar la actividad.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa	<ol style="list-style-type: none"><li>Elaborar un listado de las personas que participarán en la actividad.</li><li>Informar y consultar a las personas identificadas sobre su disposición a participar en la actividad.</li><li>Realizar alianzas con centros educativos (Ver nota 1) cercanos a la Empresa que lleven a cabo Programas de Alfabetización a cambio de horas sociales para sus estudiantes.</li><li>Establecer horarios y local convenientes para ambas partes involucradas en la alfabetización.</li></ol>
<b>Charlas educativas sobre el manejo del Estrés.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mesas y bancas.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa y los expositores de la charla.	<ol style="list-style-type: none"><li>El miembro del Comité responsable de las alianzas establecerá comunicación con el director o encargado de la Unidad de Salud de San Marcos (ver nota 2), para solicitar la charla educativa.</li><li>Se programará el horario y fecha más conveniente para desarrollar la charla.</li><li>El lugar para realizar la actividad será el área de comedor de la Empresa.</li><li>Informar a los operarios acerca de la actividad a través del altoparlante y con una publicación en la sección avisos del Periódico Mural.</li></ol>

**NOTA 1:** Se propone realizarla alianza con el Complejo Educativo Católico Nuestra Señora del Rosario debido a que se tiene conocimiento que pertenece al Programa Nacional de Alfabetización “Educando para la Vida” y además se encuentra accesible a la Empresa puesto que está ubicado en el mismo municipio, a continuación se presenta un croquis de la ubicación.

**Figura N°13: Ubicación del Complejo Educativo propuesto.**

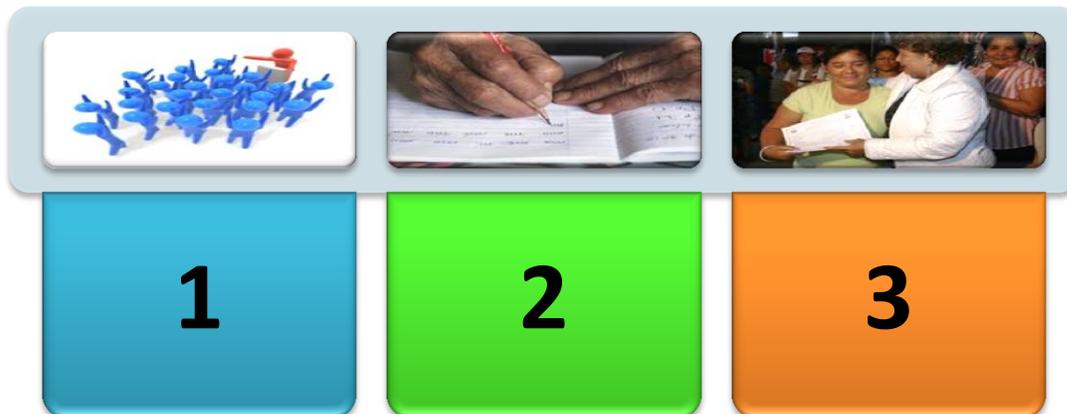


**NOTA 2:** A continuación se presenta la ubicación y los teléfonos de contacto de la Unidad de Salud propuesta:

Tipo:	Unidad de Salud
Establecimiento:	<b>Dr. Roberto Cáceres Bustamante (SAN MARCOS)</b>
Horario MINSAL:	de Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 3:30 p.m.
Horario FOSALUD:	de Lunes a Viernes de 7:00 p.m. a 7:00 a.m. Sábados, Domingos y días festivos las 24 horas
Dirección:	10 de octubre, Calle Principal pol. 1 San Marcos
Teléfono / Fax:	(503) 2220-3222 Telefax, 2220-2222
Departamento:	San Salvador

**7.8. ESQUEMA.**

**Figura N°14: Alfabetización voluntaria.**





### **7.9. DURACIÓN.**

La actividad dará inicio durante los seis meses de duración del Programa y la prolongación de la misma dependerá del tiempo establecido por el Programa de Alfabetización (500 horas).

### **7.10. EVALUACIÓN.**

El Comité evaluará al cabo de seis meses de haber implementado ésta actividad, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

## **8. FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.**

**ACTIVIDAD: “Sugerencias para mejorar el Ambiente Físico de Trabajo.”**

### **8.1. OBJETIVO.**

Mejorar la calidad del ambiente físico de trabajo, en aspectos tales como: la iluminación, la temperatura, la ventilación, el ruido, el polvo y la humedad que influyen en el desarrollo adecuado de las labores.

### **8.2. IMPORTANCIA.**

Esta actividad es importante porque contribuye a organizar, mantener y mejorar permanentemente el lugar de trabajo, como una forma de dar a cada persona un sitio adecuado para su labor y desarrollo para lograr un mejor desempeño laboral.

### **8.3. ESTRATEGIAS.**

- Aplicar las sugerencias para mejorar el Ambiente Físico de Trabajo.

### **8.4. UTILIDADES.**

Un buen ambiente físico de trabajo contribuye a tener empleados más productivos, mayor rentabilidad y mayor satisfacción de la Organización y colaboradores; además reduce los estresores que produce un ambiente poco agradable.

### **8.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos: Humanos y Materiales.

### **8.6. RECURSOS.**

#### **• Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### **• Materiales**

Los recursos materiales son los bienes físicos que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades y se detallan en la Carta Didáctica.

### 8.7. CARTA DIDÁCTICA.

**Cuadro N°22: Carta Didáctica Factor Ambiente Físico de Trabajo.**

ELEMENTOS	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Iluminación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focos</li> </ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>El Comité coordinará con el encargado de mantenimiento una mejor distribución de la iluminación artificial dentro de la planta.</li> <li>Reemplazarán los focos incandescentes por focos ahorradores.</li> <li>Coordinación de un mantenimiento periódico de las fuentes de luz natural (Laminas transparentes)</li> </ol>
<b>Ventilación, Humedad y Temperatura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hacer conciencia del uso adecuado de los extractores de aire y ventiladores.</li> <li>Realizar un mantenimiento preventivo periódico de los ventiladores y extractores de aire.</li> </ol>
<b>Ruido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protectores auditivos</li> </ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa y Jefe inmediato (Supervisores)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exigirán el uso del Equipo de Protección Personal (Protectores auditivos) diariamente, caso contrario aplicar las sanciones estipuladas en la “Política en Materia de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa”.</li> </ol>
<b>Polvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mascarillas</li> </ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa y Jefe inmediato (Supervisores)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exigirán el uso del Equipo de Protección Personal (Mascarillas) diariamente, caso contrario aplicar las sanciones estipuladas en la “Política en Materia de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa”.</li> <li>Concientizar a mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.</li> </ol>

### 8.8. ESQUEMA.

**Figura N°15: Ambiente Físico de Trabajo.**





### **8.9. DURACIÓN.**

Las sugerencias se implementaran durante los seis meses de duración del Programa y la prolongación de la misma dependerá de las decisiones de la Empresa.

### **8.10. EVALUACIÓN.**

El Comité evaluará al cabo de seis meses de haber implementado ésta actividad, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

## **9. FACTOR LIDERAZGO.**

**ACTIVIDAD: “Fortalecimiento del liderazgo.”**

### **9.1. OBJETIVO.**

Implementar una forma de liderazgo participativo que sea favorable para todos los operarios y la Empresa.

### **9.2. IMPORTANCIA.**

Esta actividad es importante debido a que la implementación de esta forma de liderazgo permite a los jefes dirigir e influir en las labores de sus empleados y a ellos participar en algunas decisiones, lo cual contribuye a unificar esfuerzos entre el líder y sus colaboradores para alcanzar un Clima laboral de participación grupal.

### **9.3. ESTRATEGIAS.**

- Aplicar el tipo de liderazgo participativo en la Empresa.
- Realizar la Actividad del Factor Responsabilidad para dar respaldo a la presente Actividad “Fortaleciendo el liderazgo”.

### **9.4. UTILIDADES.**

Al hacer uso del tipo de líder participativo en la Empresa permite la flexibilidad, responsabilidad, confianza y respeto entre los operarios; promueve las capacidades que tienen los integrantes, ya que permite que tengan voz y voto en las decisiones, el compromiso y el trabajo en equipo.

### **9.5. REQUERIMIENTOS.**

Los requerimientos para llevar a cabo la actividad serán recursos Humanos y materiales.

### **9.6. RECURSOS.**

- **Humanos**

El recurso humano requerido es el siguiente: el Comité encargado de la ejecución del Programa y los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.



## 9.7. CARTA DIDÁCTICA.

Cuadro N°23: Carta Didáctica Factor Liderazgo.

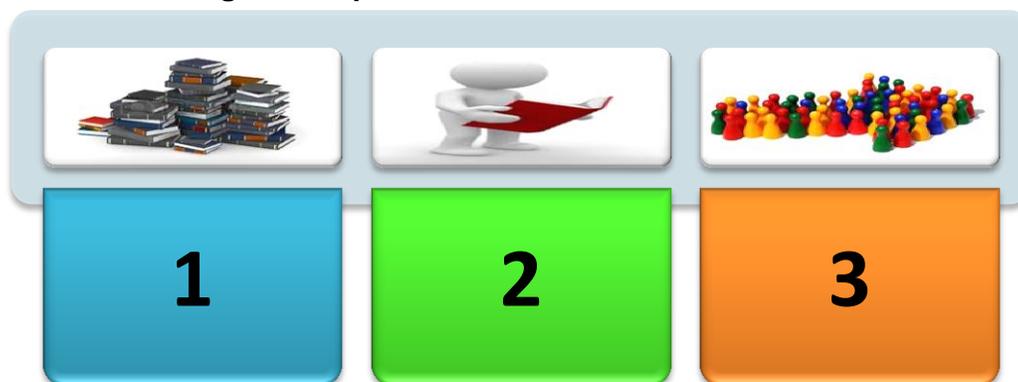
ACTIVIDADES	MATERIALES	PERSONAL RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO.
<b>Fortalecimiento del liderazgo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Libros, sitios web, revistas, etc.</li></ul>	Miembros del Comité encargado de la ejecución del Programa	<ol style="list-style-type: none"><li>Recopilar y analizar información acerca del tipo de Liderazgo Participativo. (Ver nota adjunta)</li><li>Socializar la información con los supervisores por medio de una charla impartida por el Gerente de Producción, en una fecha y horario más conveniente.</li><li>Aplicar este tipo de liderazgo en el desarrollo de las actividades laborales.</li></ol>

**NOTA:** Algunos sitios web que contienen información acerca del “Liderazgo Participativo” se detallan a continuación:

- @ <http://www.slideshare.net/gloriaaf/liderazgo-participativo>
- @ <http://liderazgovillalobos.blogspot.com/2012/01/liderazgo-participativo.html>
- @ <http://books.google.com/sv/books?id=e-i4JUS3wxAC&pg=PA234&dq=liderazgo+participativo&hl=es&sa=X&ei=fmOXUqfdOoTpkAe2xoCoCQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=liderazgo%20participativo&f=false>

## 9.8. ESQUEMA.

Figura N°16: Liderazgo Participativo.





**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



118

**9.9. DURACIÓN.**

La actividad se implementará durante los seis meses de duración del Programa y la prolongación de la misma dependerá de las decisiones de la Empresa.

**9.10. EVALUACIÓN.**

El Comité evaluará al cabo de seis meses de haber implementado ésta actividad, por medio de una Lista de Verificación (Anexo 10), si se cumplió el objetivo y de acuerdo a los resultados tomar medidas de mejora.

**K. RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA.**

- ✓ Que todo el personal que labora en la Empresa Cazadores S.A de C.V tenga conocimiento del Marco Filosófico de la entidad.
- ✓ Que los operarios se desenvuelvan en un ambiente con mayor independencia y por lo tanto realicen sus labores con responsabilidad y actitud positiva.
- ✓ Que los empleados conozcan las prestaciones extralegales que la Empresa les ofrece, además con la propuesta de nuevas prestaciones se pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, así como también incrementar la pertenencia y motivación.
- ✓ Que tanto administrativos como operarios tengan un concepto claro acerca de motivación para llevar los conocimientos adquiridos a la práctica. Además con las nuevas formas de motivación propuestas se pretende contribuir a que los operarios se encuentren motivados.
- ✓ Se espera fortalecer las relaciones, la cooperación y la comunicación de todo el personal para crear un ambiente de trabajo grato. Además reducir los conflictos y que se resuelvan de una manera adecuada.
- ✓ Se espera fortalecer el sentimiento de pertenencia de los operarios hacia la Empresa.
- ✓ Con el mejoramiento del Ambiente Físico de Trabajo se espera contribuir a que las labores se realicen en un ambiente favorable.
- ✓ Que los operarios se involucren y desarrollen sus actividades con responsabilidad y autonomía, así como también se tomen en cuenta sus opiniones.



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



- ✓ Que con las mejoras de los factores del Clima Organizacional se contribuya a reducir el Estrés Laboral.

## **L. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.**

La implementación del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional para la Empresa Cazadores S.A de C.V, estará a cargo del Comité creado para tal fin.

Con la ejecución del Programa se persigue beneficiar a todos los empleados de esta institución y disminuir los niveles de Estrés Laboral.

Para llevar a cabo la implementación exitosa del Programa es necesario considerar los aspectos siguientes:

### **1. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

- **Generales**

Dar a conocer el Programa a los empleados de la institución, con la finalidad de obtener su colaboración en la puesta en marcha del programa propuesto.

- **Específicos**

- Estipular los lineamientos a seguir para la implementación del Programa con la finalidad de que este funcione de manera adecuada.
- Mejorar la aplicación de los factores que conforman el Clima Organizacional para incrementar el rendimiento de los empleados en la Empresa y reducir los niveles de Estrés Laboral.
- Lograr el bienestar de los empleados de la Organización mediante la realización de las actividades propuestas.

### **2. JUSTIFICACIÓN.**

Con la implementación del Programa de Mejora del Clima Organizacional para reducir el nivel de Estrés Laboral se ponen en práctica las actividades que están orientadas a mejorar los factores que conforman el Clima Laboral y a la vez contribuye a informar, educar y concientizar al empleado sobre las consecuencias del Estrés Laboral al no tomar medidas preventivas, así como también los beneficios que les trae el cumplimiento del mismo, en cuanto a la salud y bienestar.

Así mismo, contribuye a la disminución de conflictos y de las ausencias de los trabajadores por enfermedad; además pretende mejorar la comunicación, las relaciones, las prestaciones, la motivación, la responsabilidad, la cooperación y la identidad de los empleados.



“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”



120

### 3. POLÍTICAS.

- ✓ El Comité encargado de la Implementación del Programa debe lograr que el personal se comprometa a la puesta en marcha de éste.
- ✓ La Empresa debe establecer un fondo destinado para la puesta en marcha del Programa que contribuya a solventar los gastos que éste genere.
- ✓ La Gerencia General debe comprometerse a apoyar la puesta en marcha del Programa.

### 4. PRESUPUESTO.

La Implementación del Programa requiere de una serie de gastos necesarios para llevarlo a cabo, que puedan compensarse en la medida en que se mejore el Clima Organizacional.

A continuación se muestra el reporte de presupuesto de gastos para la implementación del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional para reducir el nivel de Estrés Laboral.

CANTIDAD	CONCEPTO	TOTAL
<b>FACTOR ESTRUCTURA</b>		
1	Tabla base	\$ 25.00
	Papelería y útiles*	\$ 10.00
<b>Total</b>		<b>\$ 35.00</b>
<b>FACTOR RECOMPENSA</b>		
166	Canastas Navideñas	\$ 1,160.00
4	Piñatas	\$ 20.00
4	Dulces	\$ 14.00
400	Refrigerio	\$ 65.00
	Decoracion*	\$ 5.00
<b>Total</b>		<b>\$ 1,264.00</b>
<b>FACTOR MOTIVACIÓN</b>		
12	Botones de Reconocimiento	\$ 30.00
15	Capacitacion	\$ 750.00
<b>Total</b>		<b>\$ 780.00</b>
<b>FACTOR RELACIONES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
1	Paquete de bolsas plasticas	\$ 2.00
1	Dulces	\$ 3.00
<b>Total</b>		<b>\$ 5.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,084.00</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de Investigadoras.



**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA REDUCIR EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL.”**



**Nota:** \* La cantidad y el valor de Papelería y útiles y decoración es estimado.

**5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.**

ACTIVIDADES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del Programa.	■					
Aprobación del Programa.		■	■			
Busqueda de los recursos necesarios para la Implementación.				■	■	
Conformación del Comité					■	
Implementación del Programa						■

**6. EVALUACIÓN Y CONTROL.**

Para llevar a cabo la evaluación de la Implementación del Programa, se ha propuesto una lista de Verificación (ver Anexo 10) de manera que los resultados que se obtengan faciliten la toma de decisiones sobre las medidas correctivas (retroalimentación) pertinentes a cada Factor.

Además se cotejarán los resultados del Diagnóstico de la Situación Actual con los del Diagnóstico final, a través del cuestionario propuesto (Ver Anexo 15) aplicándolo a la muestra inicial de 63 operarios.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ☞ Fontana, David, Control del estrés. Primera edición. México D.F. 1995.
- ☞ Giosa Zuazua, Noemí y Rodríguez Enríquez, Corina; Estrategias de Desarrollo y Equidad de Género: Una Propuesta al Abordaje y su aplicación al caso de las industrias manufactureras de exportación en México y Centroamérica. CEPAL serie mujer y desarrollo #97. Impreso en Naciones Unidas 2010.
- ☞ Mondy, R. Wayne y Noé, Robert M.; Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Education, México 2005.
- ☞ Mercado, Salvador. Administración aplicada Teoría y Práctica, Séptima Edición. Limusa, S.A de C.V. México 2001.
- ☞ Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México 2008.

### SITIOLOGÍA

- @ <http://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora>
- @ <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
- @ <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>
- @ <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>
- @ <http://ri.ues.edu.sv/859/1/10136610.pdf>
- @ [http://www.rrhh-web.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html)
- @ [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html).
- @ [http://www.sinestres.info/antecedentes\\_del\\_estres/](http://www.sinestres.info/antecedentes_del_estres/)
- @ <http://www.emagister.com/curso-administracion-empresas/programas>.
- @ <http://www.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>
- @ <http://www.scribd.com/doc/42827173/1/DINAMICAS-PARA-FOMENTAR-LAS-RELACIONES-HUMANAS>

## ANEXOS

### ANEXO 1: REVISTA VIRTUAL ROSARINA DE NEGOCIOS

#### KIT DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS



Instrucciones:

1. Colocar el kit en una superficie FIRME.
2. Seguir las instrucciones del interior del círculo.
3. Repetir el paso 2 tantas veces como sea necesario.
4. En caso de perder el conocimiento haga una pausa.

#### El Estrés Del Ejecutivo Y Sus Percepciones

Autor: José Ignacio Fernández

Muchos de nuestros clientes de coaching tienen otro problema de creencias. A menudo no pueden imaginarse por qué reaccionan tan sensiblemente a aparentes pequeñeces y no consiguen armonizar esta experiencia de sí mismos con su propia imagen del **alto rendimiento**. A muchos clientes de **coaching** hemos de explicarles detalladamente por qué especialmente ellos están predestinados a reaccionar con gran sensibilidad a su entorno. Se obstaculizan nada menos que con cuatro **creencias** desfavorables para poder valorar correctamente su situación de **estrés**.

La primera **creencia limitadora** se formula a menudo así: «Mi trabajo no me puede estresar porque me divierte tanto, porque es tan importante o tan interesante». Esta presunción se ve alimentada por el hecho de que las teorías del estrés distinguen entre estrés positivo y negativo, de lo que muchos han oído o leído. En el estrés negativo la actividad va unida a emociones desagradables como el miedo, mientras que el positivo, por el contrario, se caracteriza por una actividad entusiasta, alegre o incluso eufórica. Durante mucho tiempo se creyó que sólo el estrés negativo dañaba al cuerpo, pero que el positivo no lo hacía. En el Ínterin, la medicina del estrés sabe que ambas formas descargan por igual nuestras pilas. También el estrés positivo ha de regenerarse en toda persona sana. De la regeneración forman parte, aparte del comer y el beber con regularidad, la **relajación física y anímica**, así como el sueño suficiente. Nosotros mismos estimamos incluso mayor el peligro en caso de sobrecarga de estrés positivo que ante el negativo. La explicación es sencilla: a toda persona le resulta difícil dosificar sensatamente el entusiasmo, el interés o incluso la pasión. En este caso es mucho mayor el peligro de que «los caballos se desboquen» internamente que ante una actividad que resulta aburrida o incluso horrible.

A este primer error se le suma pronto, en las personas de **alto rendimiento**, una segunda creencia desfavorable: «A la larga, el alto rendimiento curte». «Hace años que duermo, como mucho, cinco horas a la semana, pero ya me he acostumbrado», dicen, por ejemplo, nuestros clientes de **coaching**. El hombre puede acostumbrarse a muchas cosas, incluso, por ejemplo, a una celda. Pero eso no significa, ni mucho menos, que la costumbre actúe positivamente sobre el cuerpo, el espíritu y el alma. Nuestro cuerpo siempre puede soportar muy bien todo tipo de estrés, siempre que éste pueda degradarse con regularidad, a ser posible diariamente, por regeneración, y pueda retornar a sus funciones equilibradas. Si este repostar se deja de hacer regularmente o resulta demasiado breve, puede descarrilar, como un tren de mercancías, el metabolismo del estrés. Las hormonas del estrés ya no se segregan según la demanda y el motivo, sino que se desvían a una producción permanente desligada de los acontecimientos exteriores. Llegados a este punto, ya no es posible relajarse, sino que uno se siente todo el tiempo como el «conejito de Duracell» interiormente. Esta activación permanente del estrés conduce a que se busquen permanentemente tareas y ocupaciones para descargar en actividad la «alta tensión» interior. Y así se cierra el círculo vicioso del estrés: el cuerpo ya no puede reducir su marcha hasta el funcionamiento normal.

Una tercera creencia problemática reza: «Pero si todo eso puedo recuperarlo en las próximas vacaciones» o incluso «el día que me jubile». El cuerpo humano se compone de material biológico vivo. Cada célula ha de repostar diariamente. Imagínate la situación siguiente: te regalan, para tu cumpleaños, una planta bonita, con la indicación de que necesita un poco de riego cada día. Para tus adentros piensas: «Vaya esfuerzo. Le daré a la planta diez litros de agua una vez al mes que viene a ser lo mismo.» Ante este ejemplo, todos nuestros coaches se sonríen espontáneamente. No deja de ser llamativo que someta mi cuerpo a una estrategia a la que una planta no sobreviviría. Así, o en forma parecida, se manifiesta la mayor parte de la gente al reflexionar sobre esta metáfora.

La cuarta de las creencias irracionales del estrés es la creencia en el **sacrificio**. Se cree ser premiado automáticamente por el sacrificio de salud o personal; no sólo en forma de dinero, sino también con el éxito y el reconocimiento. Y, puesto que todo es por una buena causa, nuestra creencia inconsciente en el sacrificio conduce a la convicción irracional: «No me pasará nada», o incluso «el fin justifica los medios». Uno se cree, equivocadamente, protegido, o incluso invulnerable, a pesar de que, desde el punto de vista médico del estrés, se está constantemente en la zona de riesgo. Es de riesgo, por ejemplo, la excitación permanente que resulta en muchas personas de alto rendimiento -también y precisamente por el estrés positivo- a lo largo de meses y años.

Por excitación se entiende el nivel de activación general en el **sistema nervioso**. También se dice, en el habla coloquial, que alguien está bajo «alta tensión». Si esta tensión tiene un nivel medio, equilibrado, sentimos una mezcla agradable entre despiertos y sosegados. Si la excitación es demasiado baja, uno parece depresivo y abúlico. Correspondientemente, la excitación general de una persona puede ser crónicamente baja o demasiado alta. Con una excitación exageradamente alta, una persona aparece «tensa», «como un cohete», o incluso «irritable», lo que en **círculos directivos** a menudo se confunde con **dinámica**. Esta excitación parte, por cierto, del sistema límbico, es decir aquella parte del cerebro responsable del nacimiento de nuestras emociones. La excitación respectiva de cada persona decide cómo se asimilan los estímulos y experiencias procedentes del entorno. Imagínate este fenómeno de reacción con el ejemplo siguiente:

**Situación 1:** Un hombre se pasea como huésped por una casa que le gusta mucho. Observa los cuadros, los muebles, la vista desde las ventanas. De pronto, un gatito cruza junto a sus pies. Tiene un leve susto, pero piensa, con una breve carcajada: «Si no era más que un gato», vuelve a sentirse inmediatamente sosegado y prosigue su ronda.

**Situación 2:** Pocas horas más tarde, otro hombre también recorre la misma casa. También él observa los cuadros y los muebles. Pero este hombre es un ladrón. Sus nervios están «a punto de desgarrarse», es decir que tiene una excitación bastante alta. De pronto, el gatito vuelve a cruzar junto a sus pies. Pega un grito, lo deja todo, sale corriendo de la casa y va contando que ha visto un tigre gigantesco.

Una excitación alta actúa como una lente de aumento mental sobre los acontecimientos y estímulos de nuestro entorno. Por eso, en nuestros coachings trabajamos, con muchos clientes, en dos niveles. Por una parte enfocamos el acontecimiento o tema en sí, el que lo ha traído a la sesión. Pero además actuamos indirectamente en la elaboración de **percepciones** cuando resulta que nuestro interlocutor, amenazado por una estructura desfavorable de creencias, está en peligro, una y otra vez, de desarrollar una excitación crónica demasiado alta.

Un sueño suficiente y reparador es, por cierto, uno de los mejores **autocoachings** contra el nacimiento de una excitación demasiado elevada. Sobre todo el sueño onírico se encarga de que nuestras memorias emocionales se recarguen y de que el sistema límbico se tranquilice de modo agradable. Es cierto que hay ejemplos de personas a las que les basta con dormir muy poco, pero más del noventa por ciento de todas las personas necesitan un promedio de siete a ocho horas de sueño nocturno para regenerarse completamente.

Simplificando, se puede decir que las tres a cuatro primeras horas sirven para la recuperación puramente física, y que sólo las tres a cuatro últimas horas reaniman el alma, porque entonces se llega repetidamente al sueño REM plano con las muchas fases oníricas. Si esta fase se pierde con demasiada frecuencia o resulta demasiado corta, hay como consecuencia una elaboración emocional insuficiente de los acontecimientos diarios y, con ello, una excitación demasiado alta. Si te despiertas a menudo después de tres o cuatro horas y no puedes volver a dormirte, puede ser síntoma de una excitación crónica demasiado alta.

<http://www.articuloz.com/psicologia-laboral-articulos/el-estres-del-ejecutivo-y-sus-percepciones-4991284.html>

## ANEXO 2: REVISTA FUSIÓN. COM

MARZO 2003



# ESTRÉS LABORAL

**Obsesionarse con el trabajo puede acabar pasando factura a la salud. Un 30% de la población trabajadora está afectada por el estrés laboral, aunque no sea consciente de ello. Ese puede ser el punto de partida de múltiples dolencias.**

### Un mal que aumenta

El doctor Juan Antonio Fernández López, nos ayuda a profundizar en este tema: **-¿Qué es el estrés?**-Para empezar, es necesario aclarar que no todas las situaciones estresantes nocivas equivalen a lo que comúnmente se entiende por estrés; esto es: ajetreo, prisas, exceso de trabajo. El estrés es la reacción ante una situación que supone un reto o una amenaza. Cada persona hace una evaluación del reto y sopesa la posibilidad de superar la prueba valiéndose de sus propios recursos. Otro malentendido es pensar que no se puede definir el estrés de manera general pues cada persona reacciona en cada caso de manera diferente. En otras palabras, que el estrés significa algo distinto para cada persona. Si esto fuera así, el tema no podría ser asunto de análisis científico.

**-¿Es siempre negativo para la salud?** No, no es siempre algo negativo, como a veces se piensa. El estrés aparece cuando hay discrepancia entre lo que se exige y lo que se puede conseguir. Algunas reacciones estresantes no son dañinas, sino todo lo contrario, pues si se superan son consideradas como algo positivo. Sin embargo no siempre sucede así. El individuo a veces se enfrenta, en el trabajo, a retos que debe superar y que vive como una amenaza que puede incluso sobrepasar las propias fuerzas personales. Ante esa situación el individuo opone una reacción que tiene un componente nervioso, o puede tener también un componente emotivo. Detrás de esa acción-reacción hay un componente que define la capacidad individual de superación del estrés, es lo que se conoce como coping y tiene que ver con el potencial energético íntimo de que dispone cada persona para superar tales retos. A veces el estrés está sometiendo a la persona a un

agotamiento de todos sus recursos íntimos, hasta el punto de que no tiene la seguridad de que los vaya a superar. Esa sensación de incertidumbre es la que puede llegar a agotar las reservas psicológicas y originar las enfermedades por fracasos del equilibrio interno, tanto del equilibrio psicológico como del equilibrio físico.

**-¿Cuáles son los principales factores de presión dentro del trabajo?**-La vida laboral activa de las personas es mucho más importante para la salud de lo que se considera habitualmente. De hecho, las enfermedades profesionales o los trastornos que habitualmente se relacionan con el trabajo representan sólo una parte mínima de las enfermedades que en realidad están influidas o motivadas por el trabajo. Investigaciones recientes subrayan la importancia que tienen para la salud determinadas condiciones laborales y el estrés relacionado con ellas. De manera general, los factores en el trabajo que se han identificado como más dañinos para la salud serían el trabajar sometido a premuras de tiempo, la inestabilidad en el trabajo -una característica de la globalización-, así como la movilidad forzosa o las desigualdades salariales. Quien carece de alternativas laborales o quien padece una situación laboral desfavorable durante un determinado período de tiempo por razones estratégicas, está expuesto a elevados niveles de estrés, que afectan, especialmente, a las personas con una determinada disposición al desgaste o agotamiento en el trabajo.

**-¿Por qué es importante relacionar el estrés con la aparición de determinadas enfermedades?**-Ahora mismo ya existen pruebas científicas que demuestran que bajo determinadas condiciones laborales, y según la manera que tenga cada individuo de responder ante esas experiencias, pueden desarrollarse numerosas enfermedades, sobre todo cardiovasculares. Es un tema que gana importancia día a día para la medicina preventiva, ya que se calcula que aproximadamente un 25% de las enfermedades pudieran estar relacionadas con el estrés, y que el gasto sanitario relacionado con enfermedades derivadas del estrés, alcanzaría en toda la Comunidad Europea los 20 mil millones de euros al año.

*Actualmente la configuración de las empresas, la reducción de personal, los modelos de contratación están originando cambios muy importantes en el mundo del trabajo y generando situaciones cada vez más estresantes dentro del mundo globalizado.*

**-¿Es un problema que va a más?**-Sí, es un problema que va a más. El 30% de los trabajadores están sometidos a algún grado de estrés que además se ha identificado como un factor de riesgo para las enfermedades coronarias tan importante como el tabaco o la hipertensión. Se ha demostrado que casi un 15% de los infartos podrían ser evitados si se elimina el estrés laboral. Para la medicina preventiva este dato tiene cada vez más interés, dada la incidencia de las enfermedades cardiovasculares.

**-¿Cómo medir el estrés?**-El estrés es un concepto teórico y había que buscar la manera de medirlo de forma objetiva. Dos grandes movimientos de investigación, uno americano y otro alemán, trabajan activamente en ello. El grupo americano de Karasek et al., trabajó sobre el supuesto de que el individuo estaba sometido en el medio laboral a una presión de esfuerzo físico-psíquico ante la cual tiene que responder y empezó por estudiar el contexto laboral de los trabajadores. Así, pudo demostrar que los trabajadores que tenían grandes demandas y un bajo control sobre el trabajo que realizaban sufrían más enfermedades; entonces se decía que tenían un estrés más fuerte. Este es un modelo que estudia esencialmente el contexto laboral del trabajador. El modelo alemán, que es posterior, intenta estudiar no sólo el contexto laboral sino también la repercusión subjetiva que el trabajador opone a esa situación; esto es, cuáles son los mecanismos íntimos de cauce y superación del problema. Este modelo alemán desarrollado por Siegrist et al., es teóricamente superior y añade a la dimensión contextual la percepción personal individualizada. Tanto con un modelo como con el otro se ha podido demostrar que los trabajadores sometidos a estrés alto, evaluado mediante estos dos modelos, sufrían dos veces más enfermedades cardiovasculares que los trabajadores con poco o ningún estrés. Siguiendo esta investigación se pudieron hacer estudios de seguimiento a largo plazo y demostrar, partiendo de condiciones idénticas, que al cabo de un tiempo los trabajadores muy estresados sufrían enfermedades que no tenían los que no estaban sometidos al estrés. De este modo, ambos modelos ayudan a orientar las tareas laborales en las empresas y el papel del trabajador de manera más sana.

**-El estrés en la vida de una persona ¿en qué se traduce? ¿Qué indicios hacen ver que hay que bajar el ritmo?**-Especialmente en las manifestaciones del sistema nervioso: la excitación, el cansancio, el nerviosismo, las alteraciones del sueño, las alteraciones sexuales y las ideas obsesivas. Son personas que se despiertan con los problemas del trabajo en la cabeza, que se preocupan excesivamente si dejan algo por

hacer en el día, etc. También provoca problemas digestivos como úlceras, colon irritable, trastornos en el tránsito intestinal, dolores de espalda, de cabeza, hipertensión, elevación del colesterol, etc. Y todo esto descartando los factores causales conocidos hasta ahora. Como se ha dicho, se ha probado que los trabajadores sometidos a cargas de estrés laboral elevadas tienen más enfermedades que aquellos que no lo están. El estrés laboral crónico es causa de una amplia variedad de enfermedades: musculoesqueléticas, mentales, digestivas, cardiovasculares. Quienes llevan una vida más sana y son capaces de relativizar mejor el peso del trabajo en la vida real tienen mejor pronóstico para este tipo de enfermedades.

**-Finalmente, un consejo para una vida más saludable.**-Una alimentación más natural, una vida con ejercicio físico y una forma de trabajar contemplada dentro de lo que es el contexto global de la vida; esto es, no hacer del trabajo una cuestión principal, y por último una experiencia laboral más acorde con la formación de cada uno. Tendemos a sobrevalorar la importancia de un sistema sanitario eficiente, cuando aspectos como la calidad de vida o del trabajo importan más. Actualmente la configuración de las empresas, la reducción de personal, los modelos de contratación están originando cambios muy importantes en el mundo del trabajo y generando situaciones cada vez más estresantes dentro del mundo globalizado. De cualquier manera lo mejor que uno puede hacer es no llevar el asunto a una fuerte implicación personal, porque la implicación excesiva en el trabajo conlleva un agotamiento de los recursos íntimos, en vez de conservar ese fondo de potencial energético íntegro que mantendrá el sistema psicológico e incluso inmunológico intacto./C.F.

### ANEXO 3.

## RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Tabla Resumen

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X			X		X
2	X		X			X
3	X		X			X
4	X		X			X
5	X		X			X
6	X		X			X
7		X	X		X	
8	X		X			X
9	X		X			X
10	X		X			X
11	X		X			X
12	X		X			X
13	X		X			X
14	X			X		X
15	X		X			X
16	X		X			X
17	X		X			X
18	X		X			X
19	X		X			X
20		X	X		X	
21	X		X			X
22	X		X			X
23	X		X			X
24		X	X			X
25	X		X			X
26	X		X			X
27	X		X		X	
28		X	X			X
29	X		X			X
30	X		X			X
<b>Total</b>	26	4	28	2	3	27

Cálculo de P y Q

En base a los resultados obtenidos se calcula P, de la siguiente manera:

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
$P = \frac{26}{30}$	$P = \frac{28}{30}$	$P = \frac{27}{30}$
$P = 0.87$	$P = 0.93$	$P = 0.90$

Analizando los resultados de cada pregunta de la Prueba Piloto, se concluye que el ambiente laboral afecta el desarrollo de las labores de los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V generándoles Estrés Laboral, por lo tanto se tomará el valor de P=93% ya que este porcentaje confirma la existencia del Problema de Investigación.

Por consiguiente el cálculo de Q es:

$$Q = 1 - P$$

$$Q = 1 - 0.93$$

$$Q = 0.07$$

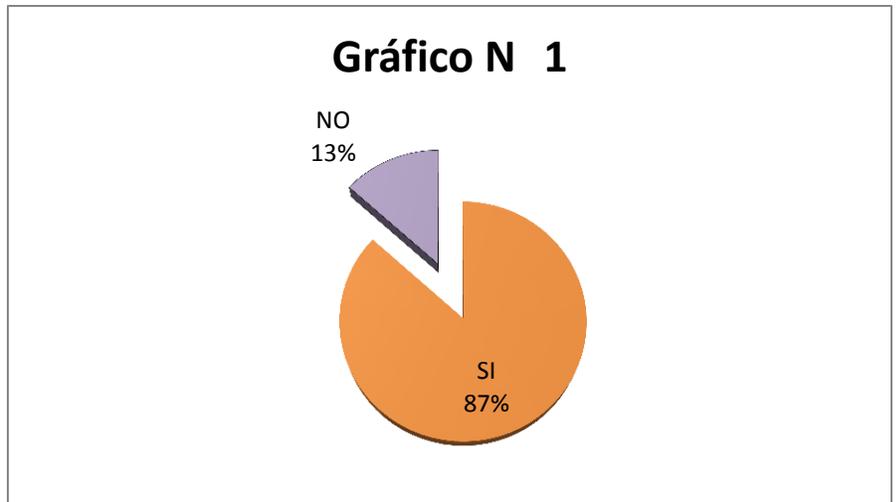
Tabulación y Análisis de datos obtenidos de la Prueba Piloto.

Pregunta 1: ¿Considera que sus condiciones de trabajo (ambiente, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, prestaciones, entre otros) le generan Estrés Laboral?

**Cuadro 1**

RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	26
NO	4
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Base: 30 Encuestados



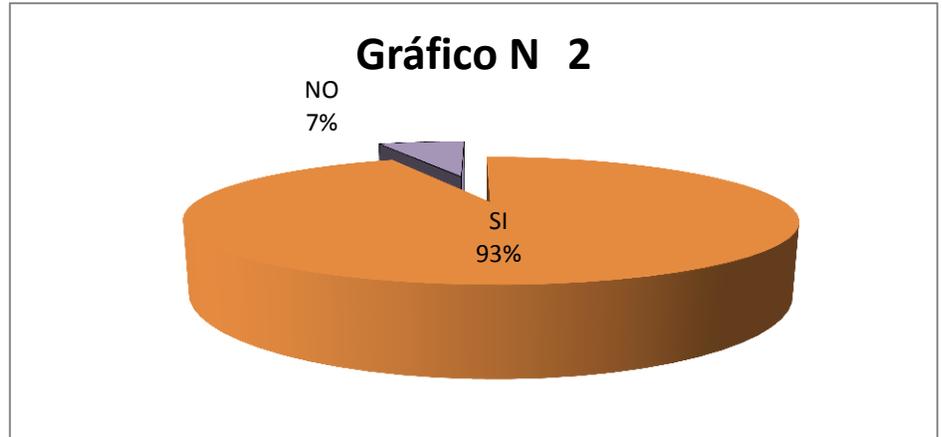
Como resultado de la primera interrogante de las 30 personas que se les realizó la Prueba Piloto 87% respondieron que si consideran que las condiciones de trabajo les generan Estrés Laboral y 13% consideran que las condiciones de trabajo no les generan Estrés Laboral.

Pregunta 2: ¿El ambiente de trabajo actual afecta en el desarrollo de sus labores?

**Cuadro 2**

RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	28
NO	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Base: 30 Encuestados



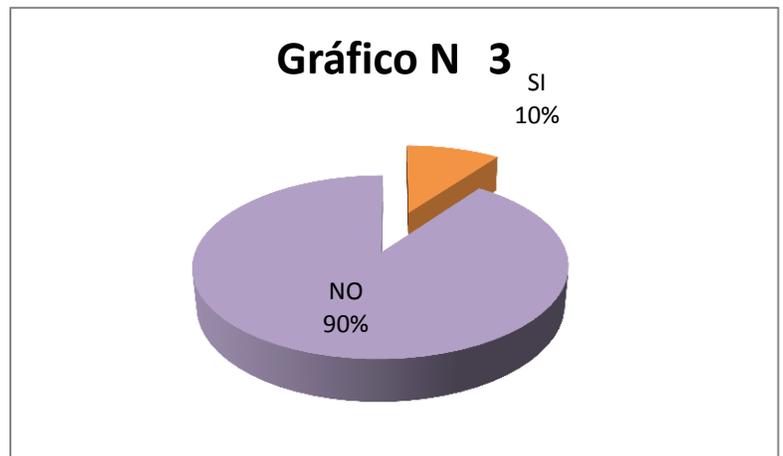
En la segunda interrogante el 93% de las personas contestaron que el ambiente de trabajo actual afecta el desarrollo de sus labores y el resto respondió que no se ven afectados por el ambiente de trabajo. La presente interrogante confirmó que el Clima Organizacional está generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

Pregunta 3: ¿Considera que el ambiente físico y las condiciones laborales que la empresa le ofrece no le generan estrés?

**Cuadro 3**

RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	3
NO	27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Base: 30 Encuestados



Los resultados obtenidos en la última interrogante muestran que del 100% de las personas encuestadas 90% opinan que el ambiente físico y las condiciones laborales que le ofrece la Empresa están afectando sus niveles de Estrés Laboral, mientras que 10% de las personas consideran que no se ven afectados por esta situación. Esta interrogante fue elaborada como pregunta de control para confirmar que el Clima Organizacional está generando Estrés Laboral en los operarios.



## ANEXO 4



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.

Reciba un cordial saludo en nombre de las estudiantes egresadas de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, agradeciéndole de antemano su valioso aporte para la realización del Diagnóstico sobre la Situación Laboral actual en la Empresa Cazadores S.A de C.V de la ciudad de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente y para fines académicos.

**OBJETIVO: Recopilar información sobre aspectos referentes a la Situación Laboral dentro de la Empresa**

#### DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en ese cargo: \_\_\_\_\_

Número de Personas a su cargo: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS

1. Dentro de los programas de la Empresa, posee ésta uno sobre Clima Organizacional. **Sí, No. Explique.**
2. Socializan a sus empleados la información acerca del Marco Filosófico que posee la Empresa. **Sí, No. Explique.**
3. ¿Cómo evalúa usted la Situación Laboral actual referente al Clima Organizacional de la empresa?

Excelente   
Muy Bueno   
Bueno

Regular   
Malo

4. Si su evaluación fue Bueno, Regular o Malo ¿Qué recomendaciones sugiere usted para mejorar la Situación Laboral dentro de la empresa?

5. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la Empresa afecta en la productividad de los empleados? **Sí, No. ¿Por qué?**

6. La empresa le ofrece a sus empleados una estructura física adecuada. **Sí, No. ¿Por qué?**

7. ¿Qué factores considera que les afecta más a los empleados en el ambiente físico de trabajo?

Ruido   
Temperatura   
Iluminación   
Ventilación

Malos Olores   
Polvo   
Ninguna   
Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué prestaciones laborales (legales y extralegales) le ofrece la empresa a sus trabajadores?

9. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones mencionada anteriormente que les brinda la Empresa? **Sí, No. ¿Por qué?**

10. ¿Cuáles son las formas de Motivación laboral que implementan para incentivar a los empleados?

11. ¿Se les brinda reconocimiento por el esfuerzo realizado a los empleados en sus puestos de trabajo? **Sí, No. Explique**

12. ¿Toman en cuenta características de liderazgo para el nombramiento de sus Supervisores? **Sí, No. Explique**

13. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y subalterno?

Excelente   
Muy Bueno   
Bueno

Regular   
Malo

**Explique.**

14. Como considera la comunicación entre jefe y subalterno:

Excelente   
Muy Bueno   
Bueno

Regular   
Malo

15. ¿Considera que en la Empresa se escuchan las sugerencias de los empleados? **Sí, No. Explique**

16. Se toman en consideración las iniciativas personales de los empleados en la Empresa. **Sí, No. ¿Por qué?**

17. ¿Cuál es el motivo principal de solicitud de permisos de sus subalternos?

Enfermedad   
Problemas familiares   
Otros \_\_\_\_\_

18. ¿Se dan conflictos dentro de la empresa? Sí, No. Explique. Si su respuesta fue Negativa, pase a la pregunta 21.

19. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados?

Todos los días  1 vez a la semana  Nunca   
3 veces a la semana  Una vez al mes

20. ¿Cree que los conflictos mencionados anteriormente se resuelven adecuadamente? **Sí, No. Explique**

21. ¿Qué actividades considera que contribuirían a mejorar el ambiente laboral en la organización?

Actividades Deportivas	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento al empleado del mes	<input type="checkbox"/>
Excursiones	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento al empleado del año	<input type="checkbox"/>
Fiesta de fin de año	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Celebración de Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

## INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CAZADORES S.A. DE C.V.

### Datos Generales

La persona entrevistada fue: Francisca Belis Gutiérrez de Araujo, Gerente de Recursos Humanos, de 46 años de edad, Casada, con título de Licenciada en Administración de Empresas, tiene 7 años de laborar en la Empresa Cazadores S.A de C.V, y tiene a su cargo 181 empleados.

### Datos Específicos

La Empresa cuenta con un programa sobre Clima Organizacional que se les desarrolla a través de seminarios o capacitaciones a los administrativos; en cuanto al Marco Filosófico se les da a conocer a los empleados sobre todo el reglamento interno y las políticas y se socializa esta información mediante carteles a todo el personal.

La evaluación acerca de la Situación Laboral actual referente al Clima Organizacional de la Empresa se considera buena, aunque siempre en el sector maquilas se dan conflictos, pero aquí lo que se trata es de cumplir con los requerimientos que exige la ley, dar un buen trato a los operarios y practicar valores, así como también fomentar el trabajo en equipo. Si, se considera que el ambiente laboral afecta la productividad.

Sí, se considera que se tiene una estructura física adecuada puesto que se les ofrece a los operarios un área de comedor y las instalaciones están de acuerdo a lo que exige la ley.

Pues sí, Todos los factores (Ruido, malos olores, temperatura, polvo, iluminación, etc.) les afectan en alguna medida a los empleados en el ambiente físico de trabajo.

La Empresa les otorga a los operarios todas las prestaciones legales (ISSS, AFP, etc.) así como también prestaciones extralegales, como créditos en útiles escolares y la indemnización cada año, por lo que considera que están satisfechos.

La forma de motivación que utiliza la Empresa es por medio de un Ticket de producción, a mayor producción mayor bonificación; además se les brinda reconocimiento por el esfuerzo realizado a los empleados en sus puestos de trabajo haciendo dinámicas, rifas, etc.

Para el nombramiento de los supervisores anteriormente se seleccionaba al mejor operario, pero este proceso traía muchos problemas e inconformidades, hoy se toman en cuenta las características de liderazgo para el nombramiento de sus Supervisores.

La relación entre jefe y subalterno así como la comunicación se considera muy buena. Por lo tanto se escuchan las sugerencias de los empleados las cuales se hacen llegar por medio de un buzón de sugerencias. Además se toman en cuenta las iniciativas de los operarios ejemplo de ello es que existen comités con diversos fines.

El motivo principal por el que los operarios solicitan permiso es por enfermedad, las más frecuentes presentan permisos por problemas lumbares y musculares, enfermedades respiratorias, intestinales e infecciones en las vías urinarias.

En la Empresa los conflictos ocurren con una frecuencia de una o dos veces por semana por inconformidades pero siempre se trata de resolverlos, si estos son de tipo meramente laboral.

Expresó que considera que todas las actividades (Fiestas de fin de año, Celebración de cumpleaños, Reconocimientos, etc.) contribuirían a mejorar el ambiente laboral en la organización y tratan de hacer lo que se puede debido a poco presupuesto.



## ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA CAZADORES S.A. DE C.V.

FECHA: \_\_\_\_\_

HORA INICIO: \_\_\_\_\_ HORA FIN: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Conocer las condiciones laborales de los operarios y la Situación Laboral dentro de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

**Indicaciones:** Responda cada pregunta en base a lo observado.

**OBSERVADOR:** \_\_\_\_\_

**Nota:** cuando la afirmación requiera de una calificación se realizará en base a la escala siguiente: E=Excelente, M= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar y M= Malo. Calificación 2: A=Alto, M=Medio, B=Bajo

Indicador	Si	No	Calificación	Observación
<b>MARCO FILOSÓFICO</b>				
Misión visible en rotulo				
Visión visible en rotulo				
Políticas a la vista de los empleados				
Valores a la vista de los empleados				
Objetivos a la vista de los empleados				
<b>ÁREA DE ESPARCIMIENTO</b>				
Posee lugar de descanso				
El lugar de descanso es agradable				
Posee zonas verdes				
Posee lugares de acceso a comida				
Posee espacios para prácticas deportivas				
<b>AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO</b>				
<b>Instalaciones:</b>				
Material de Techo				
Material de Construcción de la estructura física				
Tipo de Piso				
<b>Iluminación:</b>				
Lámparas				
Focos				
Luz Natural				
<b>Ventilación:</b>				
Extractor de Aire				
Ventiladores				
Aire Acondicionado				
Ventilación Natural				
Fuentes generadoras de calor				

Indicador	Si	No	Calificación	Observación
<b>Ruido (Calificación 2):</b>				
Fuentes internas generadoras de ruido				
Fuentes externas generadoras de ruido				
Fuentes generadoras de vibraciones				
Existen medios, elementos, procedimientos o controles para las emisiones de ruido				
<b>Ergonomía:</b>				
Posee sillas ergonómicas				
Se observan posturas de cansancio				
Posee mesas adecuadas				
El tamaño de las maquinas es el adecuado				
<b>Relaciones Interpersonales:</b>				
Se reflejan buenas relaciones Interpersonales				
Se observa alguna situación de conflicto				
Se observa alguna situación de acoso				
Existe cooperación entre los empleados				
Se observa buena comunicación entre jefe y subalternos				
Se observa que una persona influye sobre los demás empleados				
Existen lugares para compartir				
<b>Equipo de Protección Personal:</b>				
Guantes				
Mascarillas				
Gorros o malla.				
Dedales				
Gabachas				
Tapones para los oídos				
Lentes protectores				
Calzado adecuado				

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V

La presente Guía de Observación se realizó para validar la información obtenida en las técnicas de la Encuesta y Entrevista.

La Observación tiene como objetivo conocer las condiciones laborales de los operarios, la situación laboral y el funcionamiento de los Factores del Clima Organizacional dentro de la Empresa Cazadores S.A de C.V. Sin embargo debido a que no es posible observar situaciones referentes a los factores: Responsabilidad, Recompensa e Identidad estos se analizarán en los instrumentos Cuestionario y Guía de Entrevista.

## **FACTOR ESTRUCTURA**

En base a lo observado por el grupo de Investigadoras se concluye que la Empresa no tiene su Marco Filosófico visible en rotulo en la planta de producción, lo cual indica que los operarios no tienen una percepción clara de la Misión, Visión, Políticas, Valores y Objetivos de la Empresa.

## **FACTOR MOTIVACIÓN**

A partir de lo percibido se puede sintetizar que los operarios se observan desmotivados debido a que sus actividades laborales son monótonas y repetitivas.

La Empresa posee una pequeña zona verde donde se encuentran ubicados los servicios sanitarios y además está equipada con mesas y bancos de madera que funciona como área de descanso y para tomar sus alimentos a la hora del almuerzo aunque estas son insuficientes para cubrir el número de empleados; sin embargo cuentan con acceso cercano a ventas de alimentos así como también en la planta poseen Oasis para tomar agua ubicados cerca de los operarios.

## **FACTOR RELACIONES**

Al analizar este factor se puede sintetizar que:

- En las relaciones entre compañeros se observa que aparentemente existen buenas relaciones pero cabe destacar que la mayoría de los operarios se dividen por grupos según afinidad y carácter lo que genera un ambiente excluyente y cerrado a la convivencia.
- En cuanto a la relación Jefe y Subalterno se observan relaciones de respeto y compañerismo y entre algunos operarios se reflejan lazos de amistad y confianza.

## **FACTOR COOPERACIÓN**

Según lo observado se puede concluir que existe un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre jefe y subalterno.

## **FACTOR COMUNICACIÓN**

En lo relacionado a la comunicación se puede decir que es buena puesto que durante el tiempo observado la comunicación se dio de forma verbal y a través de altoparlantes.

## **FACTOR CONFLICTOS**

Durante el tiempo en que se observó se presenciaron conflictos entre el sindicato y la jefatura los cuales fueron resueltos mediante una pequeña reunión entre las partes involucradas.

## **FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

Al analizar este factor se puede sintetizar que:

- **Instalaciones:** Necesita mejorar debido a que el material del techo es duralita y este genera más calor, los materiales de la estructura de construcción se encuentran en un buen estado de igual forma el piso se encuentra en buenas condiciones.
- **Iluminación:** es excesiva (Focos y Lámparas) dentro de la planta lo cual está generando que la temperatura aumente.
- **Ventilación:** Necesita Mejorar ya que poseen tres extractores de aire de los cuales solo uno está en funcionamiento. En cuanto al número de Ventiladores es insuficiente para el tamaño de la planta. No se observó aire acondicionado ni Ventilación Natural.
- **Ruido:** se observaron fuentes internas generadoras de ruido tales como: extractor de aire, Maquinas, Ventiladores y Música, fuentes externas generadoras de ruido y fuentes generadoras de vibraciones ocasionadas por las máquinas de coser utilizadas por cada operario.
- **Ergonomía:** Necesita Mejorar debido a que el material de las mesas y sillas es de madera y hierro lo cual afecta el desempeño de las labores de los operarios.
- **Equipo de Protección Personal:** Necesita Mejorar debido a que se observó que todos portaban gabachas pero solamente algunos operarios utilizaban mascarillas, lentes protectores y guantes. En cuanto al calzado no se percibió un calzado estándar entre los operarios.

## **FACTOR LIDERAZGO**

Durante el tiempo de observación no se percibió que una persona influyera sobre los demás empleados.



## ANEXO 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V, Departamento de San Salvador.

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial para realizar un Trabajo de Investigación referente al Clima Organizacional y el Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

La información obtenida será con fines académicos y estrictamente confidenciales, por lo que se agradece su cooperación.

**Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta, subraye aquella opción que considere más conveniente y responda adecuadamente.**

I. DATOS GENERALES			
1. Sexo: a) Femenino b) Masculino	2. Grado Académico: a) Primaria b) 3° Ciclo c) Bachillerato d) Universitario e) Otros	3. Número de personas a su cargo: a) 0-3 b) 3-6 c) 6 ó más	4. Edad: a) 18 - 28 años b) 29 - 38 años c) 39 - 48 años d) 49 años a más
5. Tiempo que tiene de laborar para la Empresa: a) 0 - 11 meses b) 1 - 2 años c) 2 - 3 años d) Más de 3 años	6. Estado civil a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Viudo(a) d) Acompañado (a)	7. Tipo de línea en la que realiza su actividad laboral: a) Bando b) Partes c) Ensamble d) Planchado e) Doblado f) Empaque g) Otro _____	
8. Lugar de residencia: _____			

## II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Tiene conocimiento de que exista un Programa de Clima Organizacional en la Empresa?  
a) Si                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
b) No                      \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?  
 a) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No                    \_\_\_\_\_
3. De las siguientes generalidades de la Empresa ¿Cuáles existen?  
 a) Misión      b) Visión      c) Objetivos      d) Políticas      e) Valores
4. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?  
 a) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No                    \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo considera usted el nivel de supervisión que recibe de su jefe?  
 a) Mucha  
 b) Bastante      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 c) Poca                    \_\_\_\_\_  
 d) Nada
6. ¿Está conforme con sus condiciones laborales?  
 a) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No                    \_\_\_\_\_
7. ¿La empresa le otorga beneficios y prestaciones a sus empleados?  
 a) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No                    \_\_\_\_\_
8. ¿Existen incentivos que motiven a realizar mejor su trabajo?  
 a) Si                    Si su respuesta es afirmativa, menciónelos: \_\_\_\_\_  
 b) No                    \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. De las siguientes situaciones a cuales se ve expuesto usted en esta Empresa:

Situaciones	Si presenta	No presenta
Conflictos interpersonales		
Sobrecarga de trabajo		
Entusiasmo al realizar sus labores		
Jornadas extensas		
Mala comunicación		
Seguridad en el trabajo		
Agotamiento durante la jornada laboral		
Realiza labores con energía		

10. Califique los siguientes aspectos respecto a su jefe y compañeros. De acuerdo a la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar y M= Malo.

Aspecto	Jefe	Compañeros
Relaciones interpersonales		
Cooperación		
Respeto		
Confianza		
Comunicación		

11. ¿Por cuál medio se le brinda la información para realizar sus actividades laborales?  
 a) Verbal      b) Memorandos      c) Cartelera      d) Informes      e) Altoparlantes  
 f) Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Se dan conflictos dentro de la empresa?  
 a) Si      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No      \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue Negativa, pase a la pregunta 14.

13. Si su respuesta es Afirmativa, ¿Con que frecuencia se dan los conflictos?  
 a) Todos los días      b) 3 veces a la semana      c) Una vez a la semana  
 d) Una vez al mes      e) Nunca

14. ¿Usted cambiaría de Empresa?  
 a) Si      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 b) No      \_\_\_\_\_

15. Califique los siguientes aspectos respecto al ambiente físico laboral. De acuerdo a la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar y M=Malo.

Aspecto	Calificación
Instalaciones	
Iluminación	
Ventilación	
Ruido	
Humedad	
Temperatura	
Polvo	

16. ¿En un mes cuantas veces solicita permiso en la Empresa?  
 a) Ninguna      Explique: \_\_\_\_\_  
 b) 1-2 veces      \_\_\_\_\_  
 c) 3-4 veces  
 d) Otro

17. ¿Cuál es el motivo por el que usted solicita permiso?
- a) Enfermedad
  - b) Compromisos familiares
  - c) Problemas económicos
  - d) Problemas legales
  - e) Falta de voluntad

18. ¿Considera que su jefe posee características de un líder?
- a) Si
  - b) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 20 y si es afirmativa continúe con la siguiente pregunta.

19. De las siguientes características ¿Cuáles considera que posee su jefe?

- a) Visionario
- b) Comunicador
- c) Entusiasta
- d) Confiable
- e) Honesto
- f) Integrador
- g) Todas las anteriores

20. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

- a) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No                    \_\_\_\_\_

21. ¿Suele tener espacios durante la jornada para relajarse y despejarse de su rutina diaria?

- a) Si                    ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No                    \_\_\_\_\_

22. De las siguientes actividades ¿Cuáles considerarían que contribuirían a mejorar el ambiente laboral en la organización?

- a) Actividades Deportivas
- b) Celebración de cumpleaños
- c) Excursiones
- d) Reconocimiento al empleado del mes
- e) Fiestas de fin de año
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores

**ANEXO 7: Tabulación.  
Datos Generales.**

	Sexo		Grado Academico					# de Personas a cargo			Edad				Tiempo de laborar en la Empresa				Estado Civil				Tipo de linea donde labora							
	a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	e	f	g	
1		x									x																			x
2	x		x											x																x
3		x																												x
4	x																													x
5	x																													x
6	x																													x
7	x																													x
8	x																													x
9	x																													x
10		x																												x
11	x																													x
12		x	x																											x
13	x																													x
14	x																													x
15	x																													x
16	x																													x
17	x																													x
18	x																													x
19		x																												x
20	x																													x
21		x																												x
22	x																													x
23	x																													x
24		x																												x
25	x																													x
26	x																													x
27	x																													x
28	x																													x
29	x																													x
30	x																													x
31	x																													x
32	x																													x
33	x																													x
34	x																													x
35	x																													x
36	x																													x
37	x																													x
38	x																													x
39	x																													x
40	x																													x
41	x																													x
42	x																													x
43	x																													x
44	x																													x
45	x																													x
46	x																													x
47	x																													x
48		x																												x
49		x																												x
50	x																													x
51	x																													x
52	x																													x
53		x																												x
54		x																												x
55		x																												x
56		x																												x
57	x																													x
58	x																													x
59		x																												x
60	x																													x
61		x																												x
62	x																													x
63	x																													x
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	

### Datos Específicos.

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3					Pregunta 4		Pregunta 5				Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8	
	a	b	a	b	a	b	c	d	e	a	b	a	b	c	d	a	b	a	b	a	b
1	x		x					x		x		x				x		x		x	
2	x		x		x					x		x				x		x			x
3	x		x					x		x			x			x		x			x
4	x		x						x	x			x			x				x	
5		x	x			x				x		x				x		x			x
6		x	x			x				x			x				x			x	
7		x	x			x	x		x	x			x			x			x		x
8	x		x			x	x		x	x		x			x		x				x
9		x	x				x			x				x			x			x	
10		x	x		x					x			x			x				x	
11	x		x				x			x			x			x				x	
12	x		x			x	x		x	x			x			x			x		
13		x	x						x	x		x				x					x
14		x	x						x	x			x			x				x	
15	x		x			x	x	x		x		x			x						x
16		x	x			x	x		x	x			x			x					x
17		x	x		x			x				x				x		x		x	
18	x		x		x	x	x		x	x		x			x						x
19		x	x		x	x	x		x	x		x			x						x
20		x	x		x	x	x		x	x		x			x					x	
21	x		x		x					x				x		x					x
22		x	x		x					x			x			x					x
23		x	x		x					x		x			x					x	
24		x		x	x					x			x			x					x
25		x	x		x					x		x				x					x
26		x	x		x		x		x		x			x		x					x
27		x	x			x				x		x			x						x
28		x	x						x	x		x				x					x
29		x	x				x			x			x			x					x
30		x	x					x		x			x			x				x	
31		x	x				x			x				x						x	
32		x	x		x					x				x			x				x
33		x	x				x			x			x			x					x
34	x		x					x		x			x			x				x	
35		x	x				x			x		x			x						x
36		x	x		x					x			x			x					x
37		x	x		x					x			x			x					x
38		x	x				x	x		x			x			x					x
39		x		x		x				x			x			x					x
40		x	x			x				x				x		x					x
41		x	x						x	x				x		x					x
42	x		x				x	x		x		x				x					x
43		x	x					x		x		x				x					x
44		x	x		x	x				x			x			x					x
45		x	x			x				x			x			x				x	
46		x	x						x	x		x				x					x
47		x	x					x		x			x			x					x
48		x	x			x						x			x				x		x
49		x	x				x			x			x			x					x
50		x	x					x		x		x				x					x
51		x	x				x			x			x			x					x
52		x	x		x	x			x			x				x					x
53		x	x			x			x	x			x			x				x	
54		x	x					x		x			x			x					x
55		x	x					x		x			x				x				x
56		x	x		x	x						x				x					x
57		x		x	x					x			x			x					x
58		x	x			x				x			x			x					x
59		x	x			x			x	x				x		x			x		x
60		x	x		x	x				x			x			x					x
61		x		x					x	x		x				x					x
62		x	x						x	x			x			x					x
63		x	x			x				x			x			x				x	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>47</b>

9	Conflictos interpersonales		Sobrecarga de Trabajo		Entusiasmo al realizar sus labores		Jornadas Extensas		Mala Comunicacion		Seguridad en el Trabajo		Agotamiento durante la jornada laboral		Realiza labores con energia	
	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta	Si Presenta	No Presenta
1	x		x		x			x	x			x		x		
2	x		x		x		x		x		x		x		x	
3	x			x	x			x		x			x	x		
4		x		x	x			x	x			x		x		
5	x			x	x			x	x			x		x		
6	x			x	x			x	x		x		x		x	
7	x			x	x			x	x			x		x		
8	x			x	x			x	x			x		x		
9		x	x		x			x	x			x		x		
10		x		x	x			x		x		x		x		
11		x		x		x		x		x			x	x		
12		x		x	x			x		x			x		x	
13	x			x		x		x			x		x		x	
14	x		x			x		x		x			x		x	
15	x			x	x			x	x			x		x		x
16	x		x		x		x			x			x		x	
17		x		x	x		x			x			x		x	
18		x		x	x			x		x			x		x	
19		x		x	x			x	x			x		x		
20		x		x		x		x	x			x			x	
21	x			x	x			x	x			x		x		
22	x		x			x		x			x		x		x	
23	x		x		x		x		x			x		x		x
24	x		x			x		x	x			x		x		x
25	x			x	x			x	x			x		x		x
26	x			x	x		x		x			x		x		x
27	x			x	x		x		x			x		x		
28		x		x	x			x	x			x		x		x
29	x		x			x		x	x			x		x		
30	x		x		x		x		x			x		x		
31	x			x	x			x			x		x		x	
32	x		x			x		x			x		x		x	
33		x		x	x			x			x		x		x	
34	x		x		x		x		x			x		x		
35	x		x			x		x	x			x		x		x
36	x		x		x		x		x			x		x		
37	x		x			x		x	x			x		x		x
38	x		x		x			x	x			x		x		x
39	x		x		x			x		x		x		x		
40		x		x	x		x		x			x		x		
41		x		x		x		x			x		x		x	
42	x		x		x			x	x			x		x		
43	x		x		x			x	x			x		x		
44	x		x			x		x		x		x		x		
45		x		x	x			x	x			x		x		
46	x			x	x			x		x		x		x		
47	x		x		x		x		x			x		x		
48		x	x			x		x				x		x		x
49	x			x	x			x	x			x		x		
50		x		x	x			x	x			x		x		
51	x			x	x			x		x		x		x		
52		x	x			x				x		x		x		
53	x		x		x			x	x			x		x		
54	x		x			x		x	x			x		x		
55		x		x	x			x		x		x		x		
56	x			x		x		x	x			x		x		
57	x		x			x		x				x		x		x
58	x		x			x				x		x		x		
59	x		x		x			x				x		x		
60	x			x	x			x	x			x		x		
61		x	x			x		x				x		x		
62	x			x		x		x	x			x		x		
63		x		x		x		x	x			x		x		
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>23</b>





**ANEXO N° 8**  
**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A OPERARIOS DE LA**  
**EMPRESA CAZADORES S.A DE C.V.**

**I PARTE DATOS GENERALES**

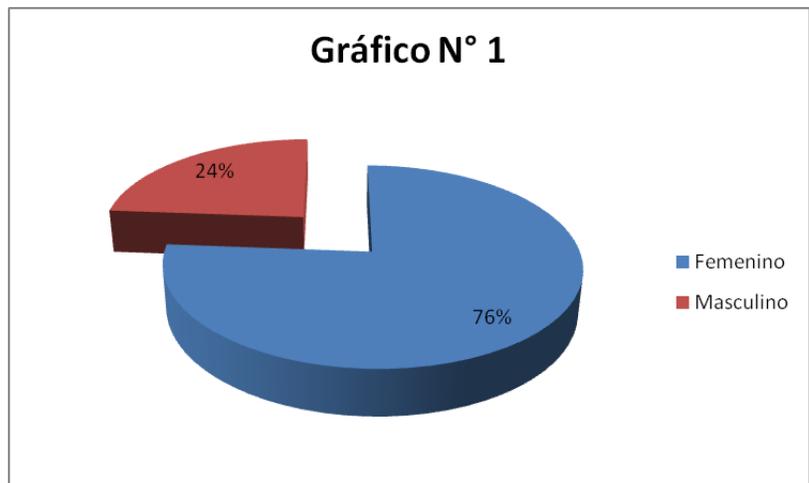
**1. Sexo**

**OBJETIVO**

Identificar el sexo de los trabajadores encuestados que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	Femenino	48	76%
	Masculino	15	24%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 76% de la población encuestada pertenece al sexo femenino; mientras que un 24% pertenece al sexo masculino. Esto indica que la Empresa Cazadores S.A de C.V tiene mayor representación del sexo femenino.

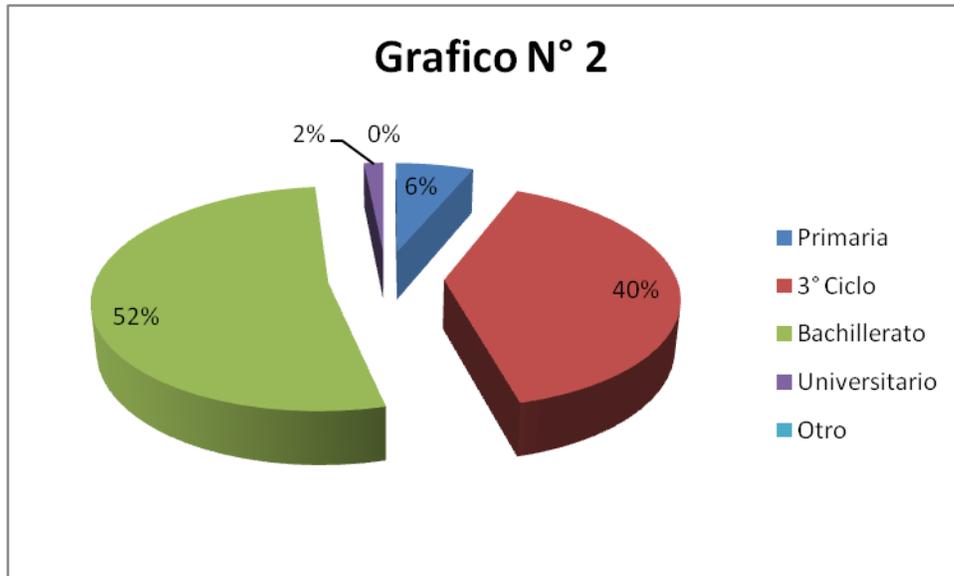
**2. Grado académico**

**OBJETIVO**

Conocer el grado académico de los trabajadores encuestados que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
2	Primaria	4	6%
	3° Ciclo	25	40%
	Bachillerato	33	52%
	Universitario	1	2%
	Otro	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 6% de los operarios encuestados de la Empresa Cazadores S.A de C.V respondió haber cursado un nivel académico de primaria, mientras que un 40% respondió haber cursado hasta 3° Ciclo; mientras que un 52% respondió haber cursado un nivel académico de bachillerato y el 2% restante contestó tener un nivel universitario; esto demuestra que la mayoría del personal de la Empresa cuenta con un nivel de estudios de bachillerato.

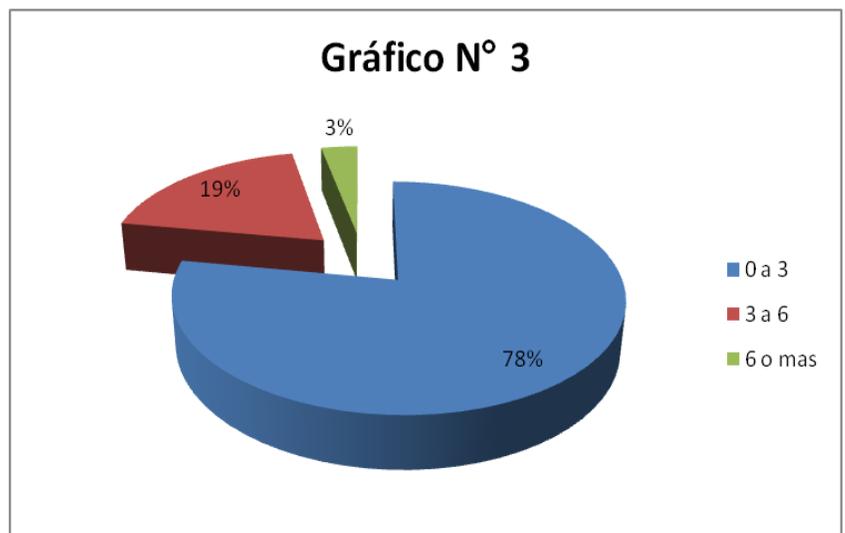
#### 3. Número de personas a su cargo.

##### OBJETIVO

Identificar el número de personas que tienen a su cargo los trabajadores encuestados que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
3	0 a 3	49	78%
	3 a 6	12	19%
	6 o mas	2	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos un 78% de los operarios encuestados de la Empresa Cazadores S.A de C.V respondió tener a su cargo de 0 a 3 personas, mientras que un 19% respondió tener a su cargo de 3 a 6 personas y por ultimo un 3% respondió tener más de 6 personas a su cargo; esto demuestra que la mayoría de los operarios tiene mucha responsabilidad con sus familias.

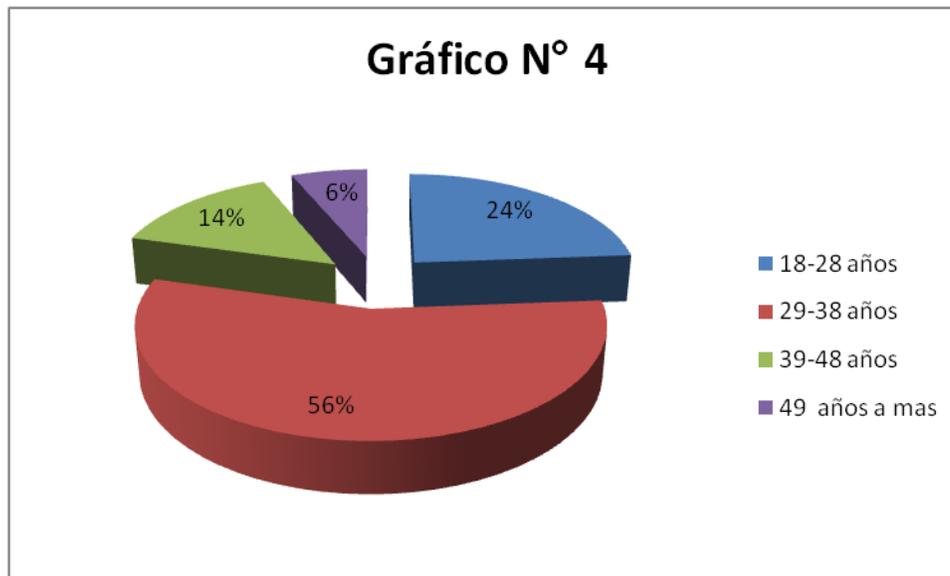
#### 4. Edad

##### OBJETIVO

Conocer la edad de los trabajadores encuestados que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
4	18-28 años	15	24%
	29-38 años	35	56%
	39-48 años	9	14%
	49 años a mas	4	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos un 24% de los empleados se encuentra entre las edades de 18 a 28 años, un 56% se encuentra ocupado por trabajadores en edades de 29 a 38 años, seguido de las edades entre 39 y 48 años con una representación del 14%, y por ultimo solo un 6% se encuentra entre las edades de 49 años a más. Por lo tanto se concluye que la mayor parte de los trabajadores que conforman la Empresa Cazadores S.A de C.V se encuentran entre el rango de 29 a 38 años y solo una pequeña parte son mayores de 49 años de edad.

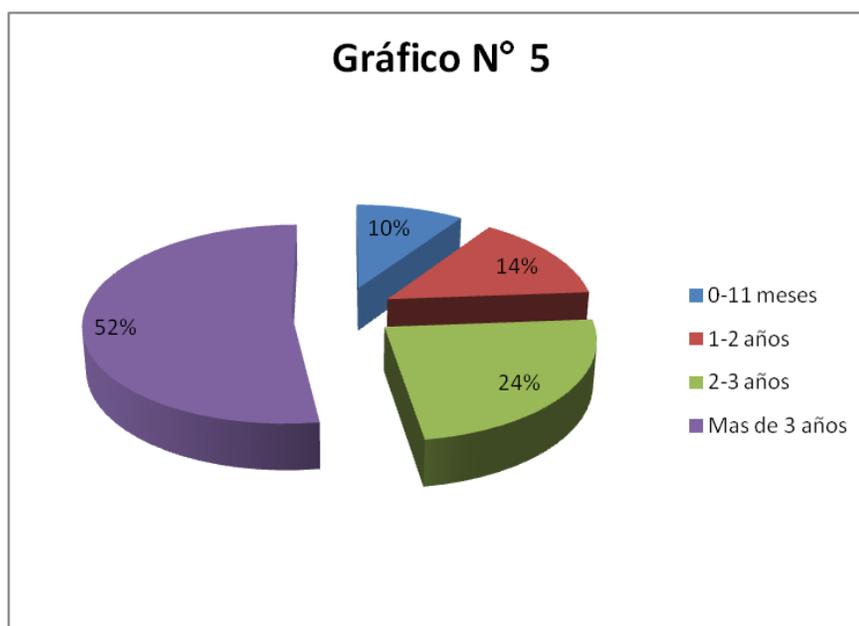
## 5. Tiempo de laborar en la Empresa

### OBJETIVO

Identificar el tiempo que tienen los trabajadores encuestados de laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
5	0-11 meses	6	10%
	1-2 años	9	14%
	2-3 años	15	24%
	Mas de 3 años	33	52%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos un 10% de los encuestados tienen menos de un año de laborar para la Empresa, un 14% se encuentra ocupado por trabajadores que tienen de 1 a 2 de prestar sus servicios, seguido del rango de 2 a 3 años con un 24%, y por último un 52% respondió que tiene más de tres años de trabajar en dicha institución. Por tanto se concluye que la mayoría de los trabajadores de la Empresa Cazadores S.A de C.V tiene más de tres años de trabajar en dicha Institución y solo una pequeña parte de los empleados tienen menos de un año de laborar en esta.

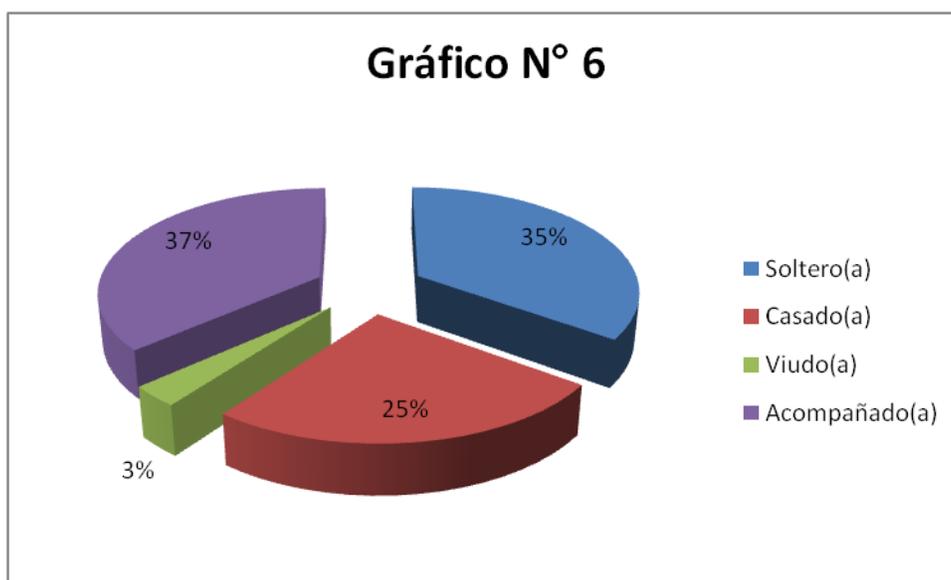
## 6. Estado Civil.

### OBJETIVO

Conocer la situación familiar de los trabajadores tomados de la muestra que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
6	Soltero(a)	22	35%
	Casado(a)	16	25%
	Viudo(a)	2	3%
	Acompañado(a)	23	37%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 35% de la población encuestada respondió pertenecer al estado civil soltero; un 25% pertenece al estado civil casado; mientras que un 3% pertenece al estado civil viudo y el 37% restante manifestó estar acompañado. Esto indica que la mayoría de los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V tienen responsabilidades conyugales.

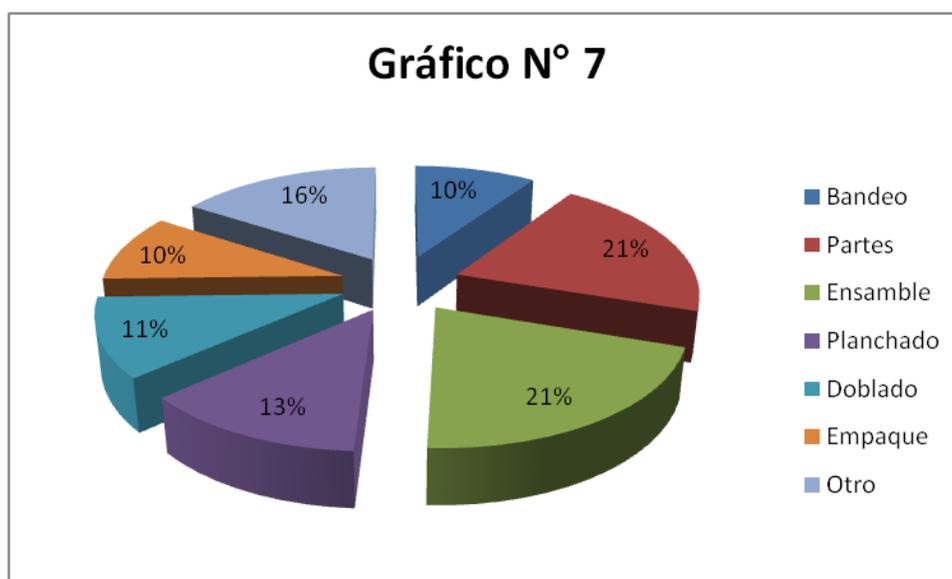
## 7. Tipo de línea en la que realiza su actividad laboral.

### OBJETIVO

Identificar el área de trabajo de los operarios sujetos de investigación de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
7	Bandeo	6	10%
	Partes	13	21%
	Ensamble	13	21%
	Planchado	8	13%
	Doblado	7	11%
	Empaque	6	10%
	Otro	10	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos demostraron que un 10% de los empleados encuestados prestan sus servicios a la Empresa Cazadores S.A de C.V en el área de Bandeo, un 21% en el área de Partes, un 21% en el área de Ensamble, un 13% en el área de Planchado, mientras que un 11% lo hace en el área de Doblado, un 10% lo hace en el área de Empaque y por ultimo un 16% lo hace en otra área.

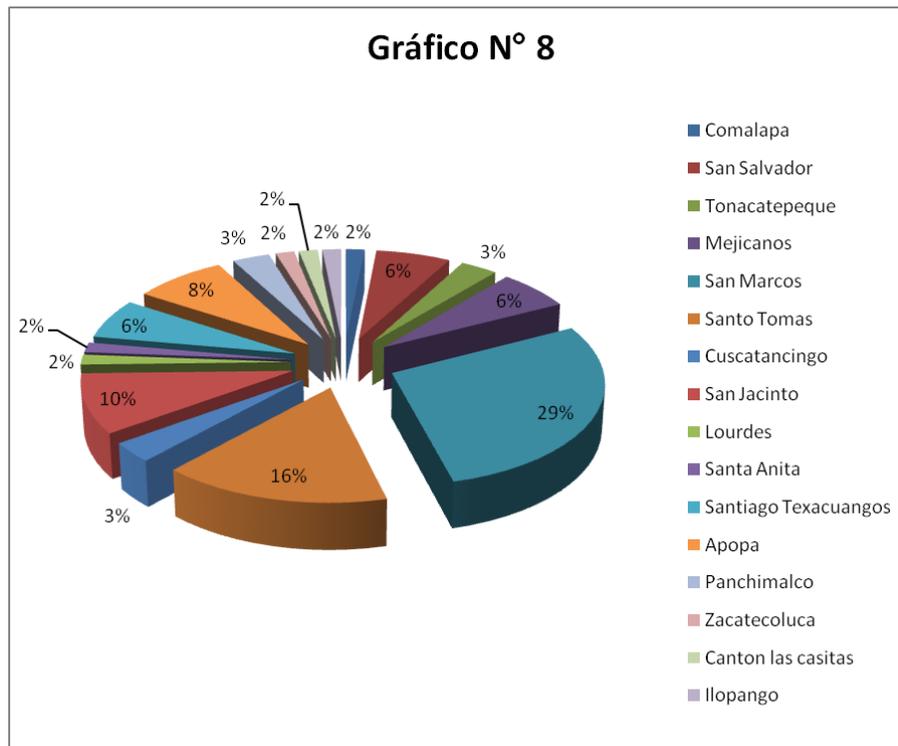
## 8. Lugar de residencia.

### OBJETIVO

Conocer el lugar de residencia de los trabajadores encuestados que laboran en la Empresa Cazadores S.A de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
8	Comalapa	1	2%
	San Salvador	4	6%
	Tonacatepeque	2	3%
	Mejicanos	4	6%
	San Marcos	18	29%
	Santo Tomas	10	16%
	Cuscatancingo	2	3%
	San Jacinto	6	10%
	Lourdes	1	2%
	Santa Anita	1	2%
	Santiago Texacuangos	4	6%
	Apopa	5	8%
	Panchimalco	2	3%
	Zacatecoluca	1	2%
	Canton las casitas	1	2%
	Ilopango	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 29% residen en el Municipio de San Marcos, un 16% en Santo Tomas, un 10% reside en San Jacinto, mientras que un 8% vive en Apopa y el resto está repartido entre Comalapa, San Salvador, Tonacatepeque, Cuscatancingo, Santiago Texacuangos, Lourdes, Santa Anita, Mejicanos, Panchimalco, Zacatecoluca e Ilopango. Esto indica que la mayoría de los operarios reside en los alrededores de la Empresa y solo una pequeña parte reside en municipios más lejos.

### PARTE II DATOS ESPECÍFICOS.

#### PREGUNTA 2

¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?

#### OBJETIVO

Identificar si los empleados conocen los procedimientos que deben seguir para realizar sus labores.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
2	SI	59	94%
	NO	4	6%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En base a los resultados obtenidos el 94% de los operarios encuestados conocen los procedimientos necesarios para realizar sus labores mientras que un 6% manifestó que no conoce todos los procedimientos necesarios para el desarrollo de sus labores. Por lo tanto se manifiesta que los operarios sobre todo por el tiempo que tienen de realizar la misma actividad por años, conocen muy bien los procedimientos necesarios para la realización de sus labores.

### PREGUNTA 3

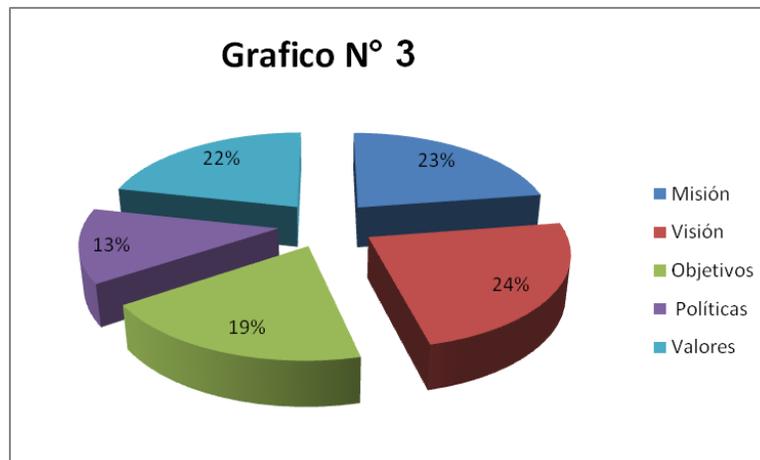
De las siguientes generalidades de la Empresa ¿Cuáles existen?

#### OBJETIVO

Determinar si los empleados conocen el Marco Filosófico de la Empresa Cazadores S.A. de C.V.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
3	Misión	21	23%
	Visión	22	24%
	Objetivos	18	19%
	Políticas	12	13%
	Valores	20	22%
	<b>Total</b>		<b>93</b>

**Base: 63 Encuestados.**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según el conocimiento por parte de los operarios acerca del Marco Filosófico de la Empresa Cazadores S.A. de C.V. se obtuvo que: con un 24% la Visión de la empresa es lo más conocido por ellos, seguido de la Misión con un 23%, los Objetivos cuentan con un 19%, y las Políticas con un 13% y Valores 22%; sin embargo manifestaron, que es del conocimiento de ellos la existencia de los anteriores pero solo los Objetivos y Políticas son puestos en práctica por ellos.

### PREGUNTA 4

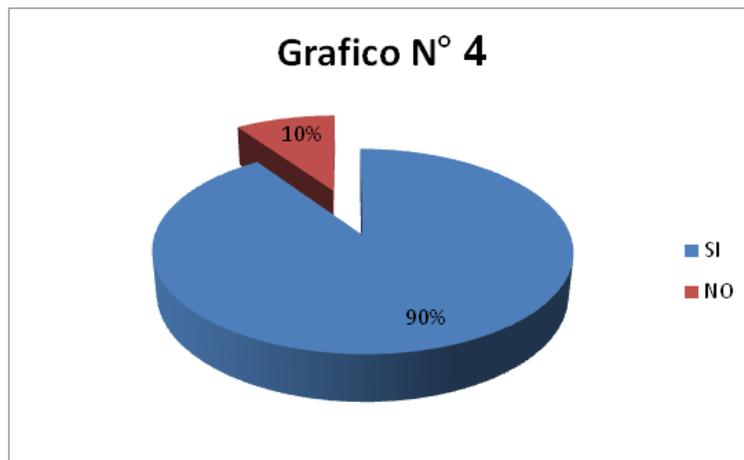
¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

#### OBJETIVO

Conocer si el empleado realiza las actividades laborales correspondientes.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
4	SI	57	90%
	NO	6	10%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con relación a la realización de labores por parte de los operarios se obtuvo que un 90% de los operarios realizan sus labores correspondientes mientras que un 10% no, porque durante la jornada laboral no logran terminar sus actividades.

**PREGUNTA 5**

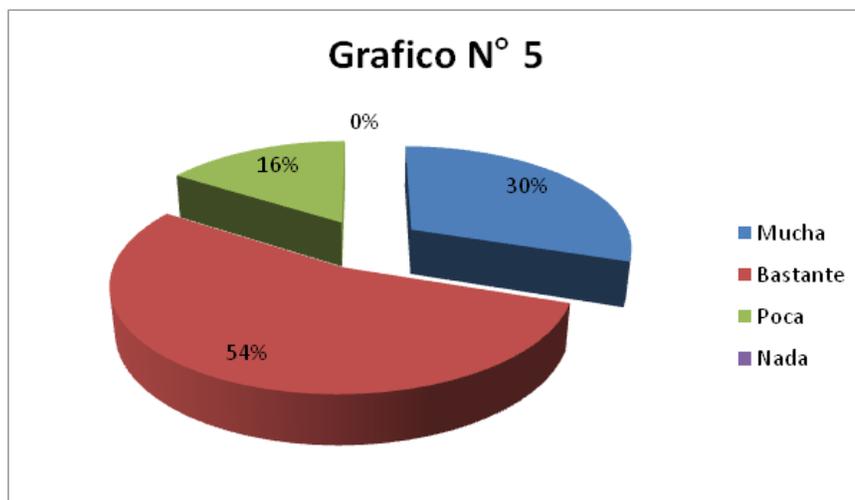
¿Cómo considera usted el nivel de supervisión que recibe de su jefe?

**OBJETIVO**

Evaluar la autonomía del empleado con respecto a las decisiones relacionadas a su trabajo que le permite la supervisión.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
5	Mucha	19	30%
	Bastante	34	54%
	Poca	10	16%
	Nada	0	0%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados sobre como consideran el nivel de supervisión se obtuvo lo siguiente: el 30% consideró que tiene mucha supervisión, el 54% opinó que tiene bastante supervisión y un 16% opinó que la supervisión es poca, por lo tanto se observa que tienen poca autonomía en la realización de sus labores puesto que los operarios manifestaron que cuentan con revisiones con base en la exigencia de calidad y para que realicen sus labores lo más eficaz posible.

### PREGUNTA 6

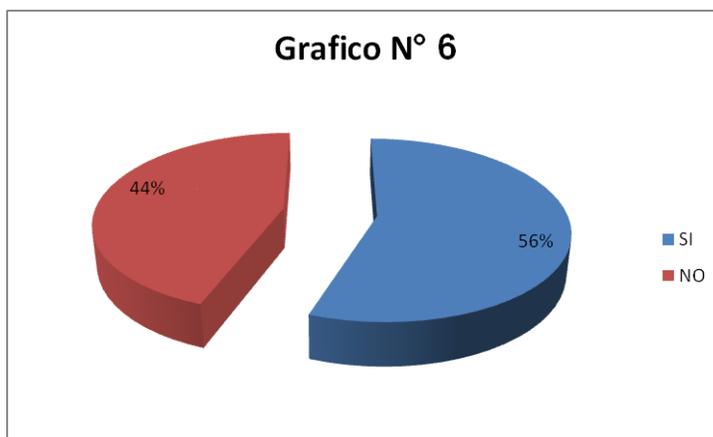
¿Está conforme con sus condiciones laborales?

### OBJETIVO

Conocer si las condiciones laborales actuales satisfacen las necesidades del empleado.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
6	SI	35	56%
	NO	28	44%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según datos obtenidos acerca de la satisfacción de los empleados con respecto a sus condiciones laborales el 56% opinó que si está conforme y el 44% respondieron no estar satisfechos, por lo tanto los operarios están conformes con sus condiciones laborales.

### PREGUNTA 7

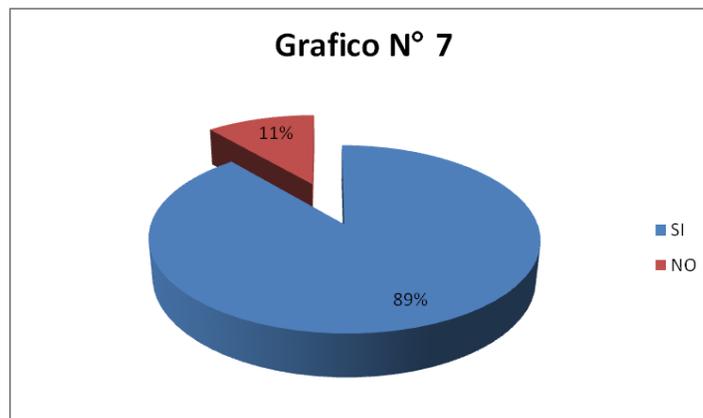
¿La empresa les otorga beneficios y prestaciones a sus empleados?

### OBJETIVO

Determinar si la Empresa Cazadores S.A. de C. V. otorga beneficios y prestaciones laborales a sus empleados.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
7	SI	56	89%
	NO	7	11%
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 89% de las personas encuestadas afirmaron que si reciben beneficios y prestaciones laborales, mientras que el 11% opinó lo contrario; se observa que la empresa si brinda prestaciones sociales sin embargo los operarios transmiten que solamente reciben los beneficios que la ley exige.

### PREGUNTA 8

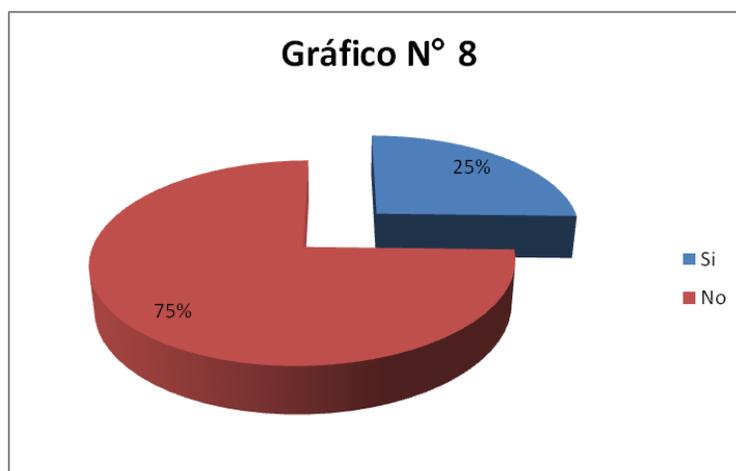
¿Existen incentivos que motiven a realizar mejor su trabajo?

### OBJETIVO

Conocer la existencia de incentivos proporcionados a los empleados por la Entidad.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
8	Si	16	25%
	No	47	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados un 25% respondió que la Empresa si cuenta con incentivos que los motiven a realizar mejor su trabajo, mientras un 75% contestaron que no cuentan con dichos incentivos.

### PREGUNTA 11

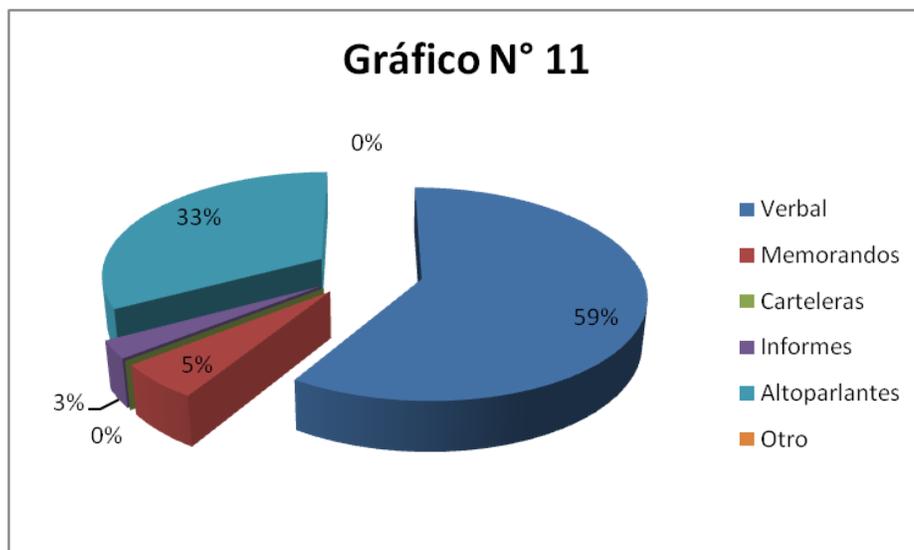
¿Por cuál medio se le brinda la información para realizar sus actividades laborales?

### OBJETIVO

Conocer los medios de comunicación entre jefe y subalterno.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
11	Verbal	43	59%
	Memorandos	4	5%
	Carteleras	0	0%
	Informes	2	3%
	Altoparlantes	24	33%
	Otro	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Base: 73 Respuestas.**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de los operarios encuestados el 59% afirmó que el medio de comunicación por el cual se le brinda información es el verbal, el 33% aseguró que es por medio de altoparlantes y solamente una pequeña parte sostuvo que es por medio de Memorandos e Informes con 5% y 3% respectivamente.

#### **PREGUNTA 14**

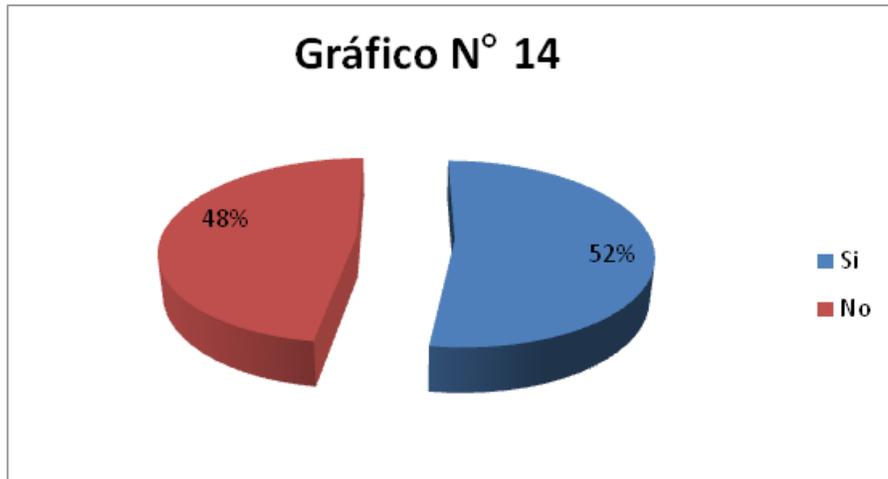
¿Usted cambiaría de Empresa?

#### **OBJETIVO**

Identificar el grado de identidad del empleado con la organización.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
14	Si	33	52%
	No	30	48%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Base: 63 Encuestados.**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los resultados obtenidos muestran que el 52% de los operarios afirmaron que están dispuestos a cambiar de empresa con el objetivo de obtener mejores oportunidades y mejor salario y solamente un 48% aseguró que no están dispuestos a cambiar de empresa debido a que las probabilidades de encontrar otro empleo son pocas.

**PREGUNTA 18**

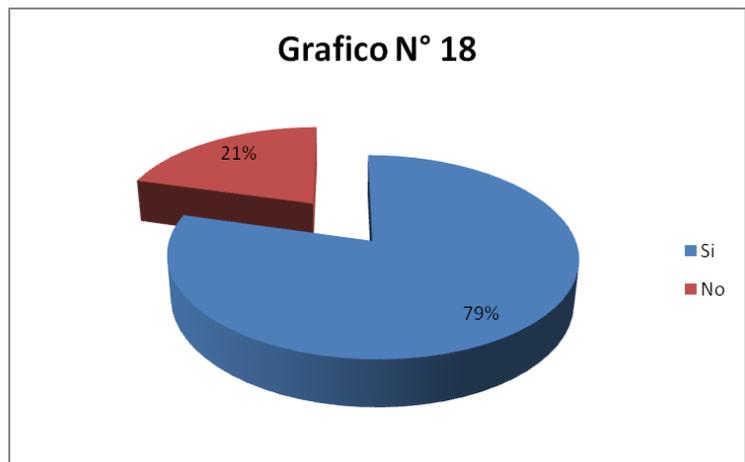
¿Considera que su jefe posee características de un líder?

**OBJETIVO**

Identificar si el jefe posee características de Liderazgo.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
18	Si	50	79%
	No	13	21%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Un 79% de los operarios encuestados respondió que su jefe si posee las características de un líder, mientras que un 21% respondió que su jefe no posee dichas características. Esto indica que en la Empresa se toman en cuenta las características de líder para nombrar los puestos de supervisores.

### PREGUNTA 19

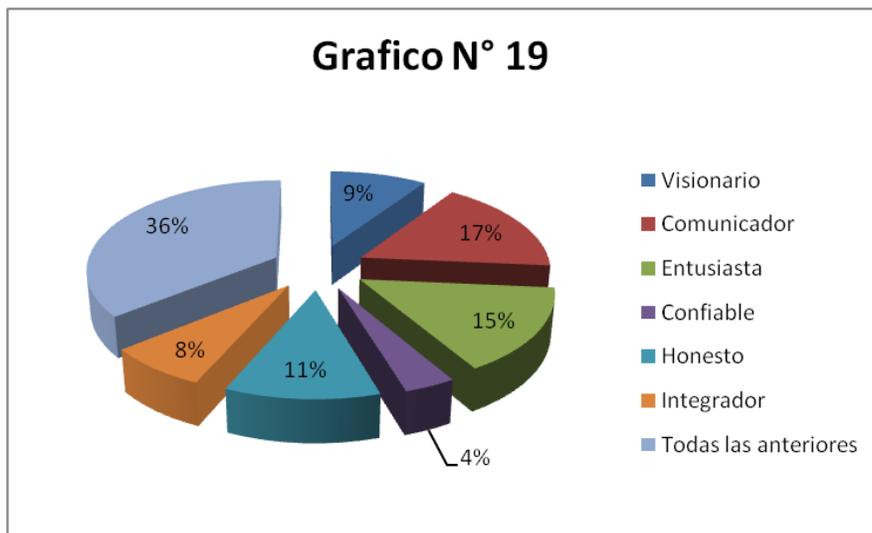
De las siguientes características ¿Cuáles considera que posee su jefe?

#### OBJETIVO

Identificar si el jefe posee características de Liderazgo.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
19	Visionario	5	9%
	Comunicador	9	17%
	Entusiasta	8	15%
	Confiable	2	4%
	Honesto	6	11%
	Integrador	4	8%
	Todas las anteriores	19	36%
	<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Base: 53 Respuestas.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 36% respondió que el jefe posee todas las características de líder mencionadas, en cambio un 32% respondió que su jefe es comunicador o entusiasta, mientras que el resto de encuestados consideró que su jefe posee solo algunas de las características de líder.

### PREGUNTA 20

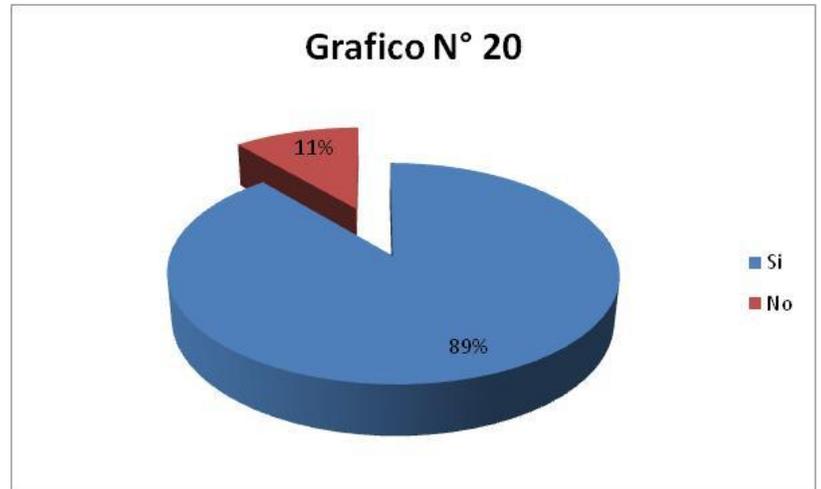
¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

#### OBJETIVO

Conocer si el subalterno considera apto al jefe según los conocimientos necesarios para el desempeño de su función.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
20	Si	56	89%
	No	7	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de encuestados consideraron que su jefe posee los conocimientos de acuerdo al puesto que desempeña, solo un 11% respondió que no considera que su jefe posea los conocimientos necesarios del puesto. Lo cual indica que los operarios están satisfechos con sus jefes ya que manifiestan que son personas estudiadas y con valores.

### PREGUNTA 21

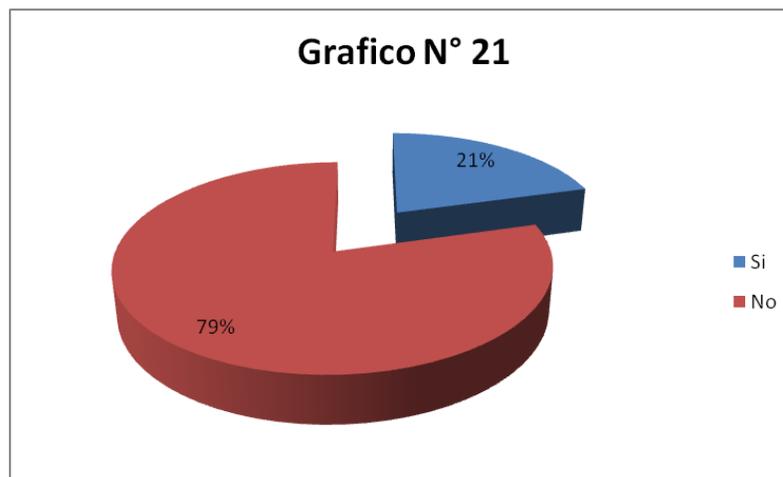
¿Suele tener espacios durante la jornada para relajarse y despejarse de su rutina diaria?

### OBJETIVO

Conocer si los empleados tienen un tiempo para liberarse del Estrés acumulado durante la jornada Laboral.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
21	Si	13	21%
	No	50	79%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Base: 63 Encuestados.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos un 79% respondieron que no cuentan con espacios durante la jornada para relajarse y despejarse de su rutina diaria, solo un 21% respondió que sí cuentan con espacios pero hacen referencia a la hora de almuerzo. Esto significa que es necesario crear espacios para que los operarios liberen Estrés.

### PREGUNTA 22

De las siguientes actividades ¿Cuáles considerarían que contribuirían a mejorar el ambiente laboral en la organización?

### OBJETIVO

Conocer las actividades consideradas por los empleados que contribuirán a mejorar el ambiente Laboral.

N°	Alternativas	Frecuencia	%
22	Actividades deportivas	11	14%
	Celebraciones de cumpleaños	4	5%
	Excursiones	11	14%
	Reconocimiento al empleado del mes	24	31%
	Fiestas de fin de año	7	9%
	Todas las anteriores	19	25%
	Ninguna de las anteriores	1	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Base: 77 Respuestas.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos demostraron que el 31% de los operarios consideraron que la actividad que contribuiría a mejorar el ambiente laboral en la organización es el reconocimiento al empleado del mes, mientras que un 25% consideró que todas las actividades expresadas contribuirían. Lo cual indica que es necesario realizar diversas actividades para mejorar el ambiente laboral.

## ANEXO 9

### Propuesta de Ficha de Datos Generales y Particulares



#### FICHA PERSONAL "CAZADORES S.A. DE C.V."



#### 1. DATOS GENERALES:

Fecha: Año 2013

Apellidos:

Nombres:

Edad:

Estado Civil:

Grado Académico:

Dirección:

Teléfono:

#### 2. DATOS ESPECÍFICOS:

Tipo de línea en la que realiza su actividad laboral:

Tiempo que tiene de laborar para la Empresa:

Motivo frecuente de permisos:

Tipo de enfermedades que presenta:

Número de personas a su cargo:

Observación:

## ANEXO 10

### Propuesta de Modelo de Lista de Verificación por Factores.

<b>FACTOR ESTRUCTURA</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
El lugar que se escogió para colocar el Periódico Mural es el adecuado.			
Los operarios leen el Periódico Mural.			
Las secciones del Periódico Mural son las adecuadas.			
La presentación del Periódico Mural es llamativa.			
La mayoría de operarios participan en la elaboración del Periódico Mural.			
La elaboración del Periódico Mural ha fortalecido las relaciones entre los operarios.			
Se ha actualizado mensualmente el Periódico Mural.			
Los operarios están pendientes de los cambios realizados al Periódico Mural.			
El Periódico Mural ha reforzado la comunicación con respecto a las actividades laborales.			
Al consultar a los operarios éstos conocen las generalidades de la Empresa.			
A la mayoría de empleados les agrada el Periódico Mural.			
<b>FACTOR RESPONSABILIDAD</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Los operarios realizan sus labores con responsabilidad.			
La supervisión está enfocada realmente a los que lo necesitan.			
Se presentó algún error en los procesos.			
Los operarios cumplen con las actividades que se les asignan.			
Los operarios se encuentran satisfechos con esta actividad.			
Los empleados participan en la toma de decisiones.			
<b>FACTOR RECOMPENSA</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Publicación de prestaciones extralegales en el Periódico Mural</b>			
Los operarios mostraron interés a la publicación de las prestaciones en el Periódico Mural.			
Al consultar a los operarios éstos conocen las prestaciones extralegales que les ofrece la Empresa.			
<b>Entrega de Canastas Navideñas</b>			
Los operarios se mostraron entusiasmados al recibir las canastas navideñas.			
Se escucharon buenos comentarios respecto a la entrega de las canastas navideñas.			

<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Recesos Cortos Durante la Jornada Laboral</b>			
Se observan cambios positivos en la actitud de los operarios al regresar de los recesos.			
Los operarios se ven satisfechos con los recesos.			
Los recesos son aprovechados por los operarios para despejarse de la rutina laboral.			
Se escuchan buenos comentarios respecto los recesos.			
<b>Celebración del día del Niño</b>			
Los operarios mostraron una actitud positiva con la celebración.			
La actividad se realizó en un ambiente de compañerismo.			
El desarrollo de la celebración da la pauta para darle continuidad anualmente.			
Los comentarios acerca de la actividad fueron positivos.			
<b>FACTOR MOTIVACIÓN</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Solicitar una capacitación al INSAFORP.</b>			
Los participantes mostraron interés en el desarrollo de la capacitación.			
Se obtuvieron buenos resultados en la evaluación al final de la capacitación.			
Los conocimientos adquiridos sobre motivación han sido llevados a la práctica.			
<b>Reconocimiento al empleado del mes</b>			
El operario se mostró entusiasmado al recibir el reconocimiento.			
Los demás operarios mostraron deseo de alcanzar este reconocimiento.			
Se refleja una actitud positiva en el desempeño de sus labores.			
Se observó alguna reacción negativa en la entrega del reconocimiento.			
<b>Cumpleaños del mes.</b>			
Esta actividad generó un ambiente laboral agradable.			
Los operarios se ven satisfechos con la actividad.			
Se observó el compañerismo en el desarrollo de la actividad.			
Los cumpleaños se mostraron entusiasmados.			
Se escuchan buenos comentarios respecto a la actividad.			
<b>FACTORES RELACIONES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
La mayoría de operarios asistieron a la actividad.			
Les agrado compartir los alimentos con sus compañeros.			
La mayoría de operarios participo en las dinámicas.			
Al final de cada dinámica se escucharon expresiones positivas al momento de las reflexiones.			
Los operarios al finalizar la actividad mostraron agrado y deseos de repetir este tipo de actividades.			

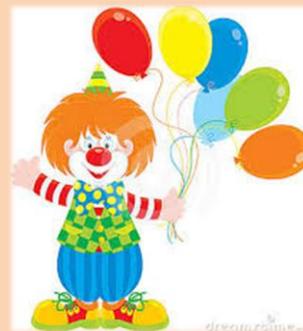
<b>FACTOR CONFLICTOS</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Los operarios se interesaron por la publicación de las sugerencias en el Periódico Mural.			
Las sugerencias fueron aplicadas al momento de resolver un conflicto laboral.			
Se obtuvieron resultados positivos al aplicar las sugerencias en la solución de conflictos laborales.			
<b>FACTOR IDENTIDAD</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Hubo disposición por parte de los operarios para inscribirse a la actividad de Alfabetización.			
La asistencia de los operarios ha sido constante.			
La actividad está dando resultados positivos en el aprendizaje de los operarios.			
Los operarios reflejan mayor pertenencia hacia la Empresa.			
<b>FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Iluminación</b>			
Se observaron resultados positivos con la reestructuración de la iluminación.			
El cambio de focos resultó favorable para el desarrollo de las labores.			
La limpieza periódica contribuyó a la mejora de las entradas de luz natural.			
<b>Ventilación, Humedad y Temperatura</b>			
El uso adecuado de los ventiladores y extractores de aire mejoró la humedad, temperatura y ventilación.			
El mantenimiento preventivo periódico ha dado resultados favorables.			
<b>Ruido</b>			
Los operarios utilizan los tapones auditivos diariamente.			
<b>Polvo</b>			
Los operarios utilizan las mascarillas diariamente.			
Los empleados mantienen orden y aseo en su lugar de trabajo.			
<b>FACTOR LIDERAZGO</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
La nueva forma de liderazgo fue aceptada positivamente por los supervisores.			
Se observa el cambio en las labores cotidianas			
Los operarios se ven más comprometidos con esta forma de liderazgo			
Los operarios participan realmente en la toma de decisiones.			
Tanto Empresa como operarios se ven favorecidos con esta forma de liderazgo.			

**ANEXO 11: AGENDA DE CELEBRACIÓN DEL DÍA DEL NIÑO Y MODELO DE TARJETA DE INVITACIÓN.**



**CAZADORES S.A DE C.V.  
CELEBRACIÓN DEL DÍA DEL NIÑO.**

1. Saludo y palabras de Bienvenida (Uno de los miembros del Comité).
2. Show del payaso.
3. Quiebra de piñatas.
4. Entrega de refrigerio.
5. Palabras de agradecimiento (Un operario)



**Feliz Día del Niño**



FECHA: \_\_\_\_\_

HORA: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

INVITA: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 12: REQUISITOS PARA CAPACITACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE INSAFORP.**

### **CURSOS CERRADOS**

Se refiere a toda actividad de capacitación solicitada por las empresas a INSAFORP, orientada a resolver problemas específicos detectados a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que llevan a fortalecer la productividad y competitividad de las empresas. Son las capacitaciones denominadas "a la medida de las necesidades de las empresas".

**¿Quiénes pueden participar en las capacitaciones?** Trabajadores de los diferentes niveles organizacionales de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional.

**¿Cuál es el objetivo del programa?**

- Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.
- Fortalecer competencias de los trabajadores, con temas de capacitación transversales.
- Fomentar la cultura de capacitación en las empresas.

**¿Cuáles son las áreas de capacitación que se atienden?**

Las áreas de capacitación que se atienden en cursos cerrados son:

- Administración y desarrollo gerencial
- Calidad, procesos y producción
- Mercadeo y ventas
- Finanzas, contabilidad y auditoría
- Desarrollo Humano
- Recursos Humanos
- Desarrollo de instructores y supervisores

**¿Cuál es la duración de los cursos bajo este programa?** Los cursos de las diferentes áreas de capacitación tienen una duración de 8,12 ó 16 horas cada uno.

**¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los participantes?**

- Ser trabajador activo de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional, con necesidad de complementar o actualizarse en el desempeño de sus labores productivas.
- Complementar los formularios requeridos.

**¿Cómo se realizan las capacitaciones bajo este programa?**

La ejecución de las capacitaciones es definida por la misma empresa beneficiaria y se puede realizar en el interior de la empresa, en un local contratado por la empresa, o en las instalaciones de los proveedores de capacitación, que son contratados por INSAFORP, pueden ser personas naturales o jurídicas (centros de formación y facilitadores). Las capacitaciones se imparten en distintos horarios flexibles, que son definidos por la empresa en coordinación con los proveedores de capacitación.

**¿Cuál es el costo de las capacitaciones bajo este programa?** El apoyo del INSAFORP en las distintas capacitaciones es hasta del 75% del costo de la misma.

**¿Cuántos trabajadores por empresa pueden participar en el programa?** Entre 15 y 25 trabajadores por empresa en cada curso.

**¿Cómo solicitar capacitación bajo este programa?**

- Empresa (a través de la Unidad de Recursos Humanos) según las necesidades de capacitación identificadas en sus diagnósticos, revisa oferta de capacitación disponible de los proveedores.
- Empresa se comunica con proveedores, a fin de evaluar contenidos de capacitación y facilitadores.
- Empresa define el proveedor que mejor propuesta presenta en contenido y facilitador, de acuerdo a sus necesidades.
- Empresa llama al proveedor para ajustar contenido a sus necesidades.
- Proveedor en coordinación con la empresa, ajusta los contenidos a las necesidades particulares de la empresa y se elabora la carta didáctica a la medida.
- La empresa envía solicitud a INSAFORP en el formato Solicitud de apoyo para acción formativa, Cursos Cerrados y sus correspondientes anexos; Formulario de acción formativa-F8; Carta Didáctica ajustada entre el proveedor y la empresa
- Personal de ventanilla de la Gerencia de Formación Continua, recibe documentación requerida, revisa que esté completa y que haya anexado la fotocopia de la última cotización al INSAFORP, fotocopia de certificados individuales de los participantes y que esté firmada y sellada
- Si la solicitud está completa, se sella y firma de recibido. Caso contrario se devuelve a la empresa.
- Se digita en el sistema de atención de solicitudes de capacitaciones la solicitud de capacitación y se le asigna un número.
- Se analiza solicitud, con base a criterios técnicos definidos en las políticas de apoyo institucional autorizadas para la Formación Continua.
- Se consulta disponibilidad de la adjudicación del proveedor en el tema de capacitación solicitado.
- Si cumple el análisis técnico y hay disponibilidad de cursos en la adjudicación del proveedor, se autoriza solicitud.
- Se informa a empresa y proveedor sobre la resolución de la solicitud de capacitación.

**¿Cuáles son los formularios y documentación requeridos en este programa?**

- Formulario Solicitud de apoyo para Acción Formativa, Cursos Cerrados.
- Formulario Acción Formativa - F8.
- Carta Didáctica.
- Fotocopia de última cotización cancelada al INSAFORP.
- Fotocopia de certificado de derechos y cotizaciones de cada empleado que asistirá a la capacitación.

Para conocer más sobre la ejecución de Cursos Cerrados, favor contactar directamente a la Gerencia de Formación Continua a los teléfonos 2244-1764 / 2244-1611 / 2244-1684 / 2244-1704 o consultando la página: <http://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/140-cursos-cerrados>.

## ANEXO 13: AGENDA DE CONVIVIOS Y MODELO DE TARJETA DE INVITACIÓN.



### CAZADORES S.A DE C.V. CONVIVIO SABATINO.

1. Saludo y bienvenida (Miembro del Comité)
2. Informar acerca del objetivo del convivio (Miembro del Comité).
3. Recepción de alimentos a compartir.
4. Presentación del encargado de las dinámicas
5. Indicaciones para desarrollar las dinámicas (Facilitador).
6. Desarrollo de las dinámicas.
7. Reflexión acerca de las dinámicas desarrolladas.
8. Repartir alimentos (Miembros del Comité).
9. Espacio para ingerir los alimentos.
10. Palabras de despedida y cierre de la actividad.



**CAZADORES S.A. DE C.V.**

**CONVIVIO SABATINO (12:05)**

**Estimados compañeros están todos cordialmente invitados a nuestro primer convivio trimestral denominado "Fortaleciendo las Relaciones".**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**NO TE LO PIERDAS!!!!**

## **ANEXO 14: EJEMPLO DE APLICACIÓN**

### **Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME**

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar. En el mundo de las empresas, a menudo nos encontramos con muchos conceptos que fueron creados para ayudarnos a entender mejor ciertos aspectos dentro de los negocios. Uno de estos conceptos es el Clima Laboral.

Cuando se trata de meteorología, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica. Asimismo, el clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

#### **Lo más importante es desarrollar un genuino interés.**

El clima laboral ha sido largamente estudiado, siendo uno de los primeros estudios al respecto el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo. En este estudio, se dividió al personal en grupos experimentales y se les sometió a cambios deliberados en la iluminación. La productividad subió, mas no de manera uniforme, pues la productividad subía, si se aumentaba la intensidad de la luz o si se disminuía. Posteriormente, hicieron otras pruebas, como aumentar el sueldo a algunos de los grupos, cambiar el descanso para otros, reducir la jornada laboral, etc. La productividad volvió a aumentar, más sin embargo, no de manera uniforme, y crecía o disminuía con el paso del tiempo. Los investigadores se encontraban sumidos en un misterio, mas como dice la navaja de Ockham: "la explicación más sencilla tiende, generalmente, a ser la correcta". Tomando este precepto en cuenta, los investigadores concluyeron que el personal aumenta su productividad cuando se les demuestra un "genuino interés".

Esto no significa que el ambiente físico no importe. ¿Cuántas veces no visitamos oficinas en donde el mobiliario tiene prácticamente 50 años, la pintura está en pésimas condiciones o la iluminación y ventilación es inadecuada? Esto además de generar decepción entre los empleados comunica al exterior un claro desinterés y falta de profesionalismo de la compañía en cuestión.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales, el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio.

**Fuente:** <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

**ANEXO 15: CUESTIONARIO PROPUESTO PARA COTEJO DE MEJORA DE RESULTADOS Y RESUMEN DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

**CAZADORES S.A DE C.V**

**CUESTIONARIO PROPUESTO PARA COTEJO DE MEJORA DE RESULTADOS.**

Cuestionario dirigido a los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V, Departamento de San Salvador.

El presente tiene como objetivo verificar información esencial referente al Clima Organizacional y el Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

La información obtenida será estrictamente confidencial, por lo que se agradece su cooperación.

**Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta, subraye aquella opción que considere más conveniente y responda adecuadamente.**

<b>II. DATOS GENERALES</b>					
1. Sexo:	2. Grado Académico:	3. Número de personas	4. Edad:		
a) Femenino	a) Primaria a su cargo:	a) 18 - 28 años			
b) Masculino	b) 3° Ciclo	a) 0-3	b) 29 - 38 años		
c) Bachillerato	b) 3-6	c) 39 - 48 años			
d) Universitario	c) 6 ó más	d) 49 años a más			
e) Otros					
5. Tiempo que tiene de laborar para la Empresa:		6. Estado civil			
a) 0 - 11 meses		a) Soltero(a)			
b) 1 - 2 años		b) Casado(a)			
c) 2 - 3 años		c) Viudo(a)			
d) Más de 3 años	d) Acompañado (a)				
7. Tipo de línea en la que realiza su actividad laboral:					
a) Bando	b) Partes	c) Ensamble	d) Planchado	e) Doblado	f) Empaque
g) Otro _____					
8. Lugar de residencia:					
_____					

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

1. ¿Tiene conocimiento de que exista un Programa de Clima Organizacional en la Empresa?
- c) Si                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- d) No                      \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?  
 c) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No                    \_\_\_\_\_
3. De las siguientes generalidades de la Empresa ¿Cuáles existen?  
 b) Misión      b) Visión      c) Objetivos      d) Políticas      e) Valores
4. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?  
 c) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No                    \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo considera usted el nivel de supervisión que recibe de su jefe?  
 e) Mucha  
 f) Bastante      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 g) Poca                    \_\_\_\_\_  
 h) Nada
6. ¿Está conforme con sus condiciones laborales?  
 c) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No                    \_\_\_\_\_
7. ¿La empresa le otorga beneficios y prestaciones a sus empleados?  
 c) Si                    ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No                    \_\_\_\_\_
8. ¿Existen incentivos que motiven a realizar mejor su trabajo?  
 c) Si                    Si su respuesta es afirmativa, menciónelos: \_\_\_\_\_  
 d) No                    \_\_\_\_\_
9. De las siguientes situaciones a cuales se ve expuesto usted en esta Empresa:

Situaciones	Si presenta	No presenta
Conflictos interpersonales		
Sobrecarga de trabajo		
Entusiasmo al realizar sus labores		
Jornadas extensas		
Mala comunicación		
Seguridad en el trabajo		
Agotamiento durante la jornada laboral		
Realiza labores con energía		

10. Califique los siguientes aspectos respecto a su jefe y compañeros. De acuerdo a la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar y M= Malo.

Aspecto	Jefe	Compañeros
Relaciones interpersonales		
Cooperación		
Respeto		
Confianza		
Comunicación		

11. ¿Por cuál medio se le brinda la información para realizar sus actividades laborales?  
 b) Verbal      b) Memorandos      c) Carteleros      d) Informes      e) Altoparlantes  
 f) Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Se dan conflictos dentro de la empresa?

c) Si      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No      \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue Negativa, pase a la pregunta 14.

13. Si su respuesta es Afirmativa, ¿Con que frecuencia se dan los conflictos?

a) Todos los días      b) 3 veces a la semana      c) Una vez a la semana  
 d) Una vez al mes      e) Nunca

14. ¿Usted cambiaría de Empresa?

c) Si      ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 d) No      \_\_\_\_\_

15. Califique los siguientes aspectos respecto al ambiente físico laboral. De acuerdo a la siguiente escala: E=Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, NM= Necesita Mejorar y M=Malo.

Aspecto	Calificación
Instalaciones	
Iluminación	
Ventilación	
Ruido	
Humedad	
Temperatura	
Polvo	

16. ¿En un mes cuantas veces solicita permiso en la Empresa?

e) Ninguna      Explique: \_\_\_\_\_  
 f) 1-2 veces      \_\_\_\_\_  
 g) 3-4 veces  
 h) Otro

17. ¿Cuál es el motivo por el que usted solicita permiso?

- b) Enfermedad
- b) Compromisos familiares
- c) Problemas económicos
- d) Problemas legales
- e) Falta de voluntad

18. ¿Considera que su jefe posee características de un líder?

- b) Si
- b) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 20 y si es afirmativa continúe con la siguiente pregunta.

19. De las siguientes características ¿Cuáles considera que posee su jefe?

- b) Visionario
- b) Comunicador
- c) Entusiasta
- d) Confiable
- e) Honesto
- f) Integrador
- g) Todas las anteriores

20. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

- c) Si            ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- d) No            \_\_\_\_\_

21. ¿Suele tener espacios durante la jornada para relajarse y despejarse de su rutina diaria?

- c) Si            ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- d) No            \_\_\_\_\_

22. De las siguientes actividades ¿Cuáles considerarían que contribuirían a mejorar el ambiente laboral en la organización?

- b) Actividades Deportivas
- b) Celebración de cumpleaños
- c) Excursiones
- d) Reconocimiento al empleado del mes
- e) Fiestas de fin de año
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores

## RESUMEN DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se detallan los once factores que fueron evaluados mediante el Cuestionario:

### ✓ FACTOR ESTRUCTURA

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo y en el resultado obtenidos se detectó que la mayoría de los operarios tienen conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, y de los procedimientos necesarios para realizar su trabajo.

En base a lo anterior se determinó que el presente factor podría ser que no esté generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

### ✓ FACTOR RESPONSABILIDAD

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

La mayoría de empleados de la Empresa Cazadores S.A de C.V afirmaron que realizan todas las actividades laborales correspondientes a su puesto de trabajo, debido a que consideran que es su responsabilidad y obligación para recibir su salario.

En la Empresa existe un porcentaje alto de empleados (84%, Pregunta 5 del Cuestionario) que manifiestan no poseer autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos expresan que la supervisión que reciben de parte de sus jefes es mucha, además les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que se sienten presionados y vigilados constantemente.

Por lo tanto este factor quizás está generando Estrés Laboral debido a que los operarios no poseen autonomía ya que son supervisados constantemente.

### 1.12. FACTOR RECOMPENSA

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

Un porcentaje alto de empleados (89%) de la Empresa considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, generalmente hacen referencia a las prestaciones que exige la ley (Pregunta 7 del Cuestionario).

La Empresa les otorga a los operarios las prestaciones legales, además les otorga algunas prestaciones extralegales aunque no son suficientes para la satisfacción de los empleados, por lo tanto esta situación les podría estar generando Estrés Laboral.

### 1.13. FACTOR MOTIVACIÓN

En este factor se evaluó la predisposición del empleado para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa relacionado con la satisfacción que la Empresa le proporciona al empleado.

Una gran parte de los operarios (75%, Pregunta 8 del Cuestionario) no se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que aseveran que no existen incentivos, lo que provoca insatisfacción en ellos; sin embargo la Empresa considera que motiva a los empleados pero este factor no es percibido de la misma forma por los operarios, por lo tanto las investigadoras consideran que no se está motivando correctamente debido a que no se tiene claridad en el concepto motivación. Además en este aspecto deben alinearse las necesidades de los operarios con las de la Empresa. Por esta razón se considera que este factor puede ser generador de Estrés Laboral en la Empresa.

#### **1.14. FACTOR RELACIONES**

En este factor se evaluó la percepción por parte de los miembros de la Empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

La mayor parte de los operarios opinan que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas de la Empresa (Pregunta 10 del Cuestionario).

Cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo estos la consideran aceptable, sin embargo cuando se analiza la confianza entre operario y jefe inmediato (supervisor) es considerada como deficiente lo cual provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que además disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral.

En base a los resultados obtenidos de la información estadística no existen buenas relaciones en la Empresa lo que demuestra que este factor posiblemente está generando Estrés Laboral; razón por la cual se presentan conflictos frecuentemente, lo que se analizará posteriormente en el factor Conflictos.

#### **1.15. FACTOR COOPERACIÓN**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

En cuanto a la cooperación entre jefe y subalterno un porcentaje significativo la cataloga como aceptable, así como también la cooperación entre compañeros, lo cual refleja que el factor Cooperación probablemente no está generando Estrés Laboral (Pregunta 10 del Cuestionario).

#### **1.16. FACTOR COMUNICACIÓN**

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

Se observó que los operarios comunican sus necesidades por medio de dos sindicatos existentes. Los operarios opinan que la comunicación entre jefe y subalterno es aceptable; con respecto a la comunicación entre compañeros es tolerable (Pregunta 10 del Cuestionario). Mas sin embargo al evaluar si los operarios se veían expuestos a una situación de mala comunicación un alto porcentaje (75%, Pregunta 9 del Cuestionario) respondió afirmativamente.

El medio de comunicación mayormente utilizado por la Empresa es verbal (Pregunta 11 del Cuestionario).

En base a los resultados en la Empresa este factor es deficiente y esta situación es un posible generador de Estrés Laboral así como también está influyendo negativamente en los factores Conflictos y Relaciones.

#### **1.17. FACTOR CONFLICTOS.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la Empresa Cazadores S.A de C.V para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

Dentro de la Empresa se determinó que a menudo se dan conflictos y estos conflictos se dan por diversas causas: malos entendidos, mala comunicación, egoísmo, diferencias entre sindicatos, problemas personales y rumores (Preguntas 12 y 13 del Cuestionario).

Del análisis de la información estadística proporcionada por los operarios resultó ser sesgada con respecto a los factores Relaciones y Comunicación puesto que si realmente hubiese un ambiente de buenas relaciones y buena comunicación no diera lugar a la existencia de conflictos por lo tanto existe la posibilidad de que la concentración de Estrés se debe a las discrepancias entre los trabajadores, la Empresa y entre ellos mismos.

#### **1.18. FACTOR IDENTIDAD**

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la Entidad así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Empresa.

Un poco más de la mitad de los operarios expresó que están dispuestos a cambiarse de la Empresa, solamente si les ofrecen un mejor salario, prestaciones y oportunidades en otra empresa. El porcentaje restante opinó que no se cambiaría de Empresa debido a su edad, bajo nivel académico, costumbre y porque consideran estabilidad en la misma.

Esta situación se encuentra equilibrada porque existe una mínima diferencia (2%) entre los que se identifican con la Empresa y los que no se identifican (Pregunta 14 del Cuestionario).

Por lo tanto se identifica que los operarios carecen de pertenencia hacia la organización y esta situación probablemente les genera Estrés Laboral.

#### **1.19. FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como las instalaciones, la iluminación, la temperatura, la ventilación, el ruido, el polvo y la humedad.

Los empleados de la Empresa consideran que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones y con respecto a los demás aspectos (iluminación, polvo, ventilación, humedad temperatura y ruido) necesitan mejorar (Pregunta 15 del Cuestionario).

Debido a las deficiencias mencionadas anteriormente este factor podría estar generando Estrés Laboral en los operarios de la Empresa Cazadores S.A de C.V.

#### **1.20. FACTOR LIDERAZGO**

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

La mayoría de empleados manifestó que su jefe posee los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña, además el 79% expresó que si considera que su jefe posee características de un líder catalogándolo como visionario, comunicador, entusiasta, confiable, honesto e integrador (Pregunta 18 y 19 del Cuestionario).

En base a lo anterior el jefe inmediato es considerado un líder y por lo tanto el presente factor puede no estar generando Estrés Laboral en los operarios.