FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Título del Proyecto:

"DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL APLICADO A LA EMPRESA FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Autores:
Joana Adriana Piedra Salas.
Vanessa Soraya Roldán Pesántez.

Director:
Psc. Pablo Osorio Guerrero.

Cuenca, Ecuador
2011

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto y mi carrera universitaria a Dios; que me brindó fortaleza en todo momento; a mis padres quienes son mi ejemplo, por la confianza que tuvieron en mi y el apoyo incondicional a lo largo de mi vida; a mis hermanos por estar siempre juntos y animándome.

Joana Piedra S.

Esta tesis dedico a mi Madre; por ser mi inspiración para salir adelante y cumplir mis sueños; a mi Padre por estar siempre a mi lado y mis hermanas por ser mi apoyo incondicional.

Vanessa Roldán P.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera muy especial a los miembros de la empresa Fábrica de Resortes Vanderbilt por el apoyo, confianza, tiempo y recursos necesarios que nos brindaron para realizar esta investigación aportando a nuestro crecimiento profesional.

También queremos agradecer a nuestro director de tesis, Psicólogo Pablo Osorio, quien nos apoyo en todo este período por habernos brindado todo su tiempo y conocimientos a lo largo de este proyecto.

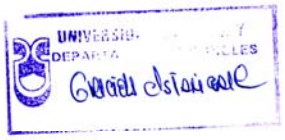
A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el cumplimiento de esta meta.

RESUMEN

El proyecto de trabajo se basa en diagnosticar el Clima Laboral de la empresa Fábrica de Resortes Vanderbilt, para lo se analizó y determinó los factores más relevantes que afectan el Clima Laboral, donde se midió la situación actual utilizando cuatro métodos de investigación que fueron: grupos focales, entrevistas, encuestas y observación, se pudo determinar que la situación actual de la empresa ha mejorado en el último año pero identificamos la necesidad de crear un plan de acción con medidas preventivas y correctivas basándonos en la filosofía de mejora continua.

ABSTRACT

This project is based on diagnosing the Working Environment in the Vanderbilt Spring Factory. To achieve this the most relevant factors that affect the Working Environment were determined and analyzed, and the current situation was measured using four investigation methods; focus groups, interviews, questionnaires, and observation. It could be determined that the current position of the company has improved over the last year, but the need to create an action plan with preventative and corrective measures based on the continual improvement philosophy was identified.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria..... I

Agradecimiento..... III

Resumen..... IV

Abstract..... V

Índice de contenidos..... VI

INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO I........ 3

CLIMA LABORAL..... 3

1.1 Definición de Clima Laboral..... 4

1.2 Factores determinantes del Clima Laboral.....5

1.3 Influencia del Clima laboral en el desempeño.....19

1.4 Características de un buen Clima Laboral.....22

1.4.1 Claridad directiva.....24

1.4.2 Satisfacción en el puesto de trabajo.....25

1.4.3 Conciliación del trabajo con la vida familiar.....26

1.4.4 Carrera profesional.....26

1.4.5 Prestaciones de tipo social.....27

1.5 Repercusiones de un mal Clima Laboral.....27

1.6 Teoría de los Sistemas de organización de Likert.....29

1.6.1 Clima de Tipo Autoritario.....31

1.6.1.1 Sistema I Autoritario Explotador.....31

1.6.1.2 Sistema Autoritario Paternalista.....32

1.6.2 Clima de Tipo Paternalista.....32

1.6.2.1 Sistema Consultivo.....32

1.6.2.2 Sistema Participación en Grupo.....33

CAPÍTULO II

EMPRESA VANDERBILT……36
2.1 Datos Generales Fabrica de Resortes Vanderbilt……..36
2.2 Justificación del diagnostico……..43
2.3 Objetivos del estudio……44
2.4Herramientas utilizadas……44
2.4.1Grupos focales……44
2.4.2Observación……45
2.4.3Entrevista……46
2.4.4 Encuesta……47

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN……49
3.1 Resultados Planta……49
3.1.1 Resultados Grupo Focal……49
3.1.2 Resultados Entrevista Individual……..55
3.1.3 Resultados Observación……..57
3.1.4 Resultados Encuestas……..58
3.14.1 Datos Generales……58
3.1.4.2 Factor Servicios Básicos e Infraestructura……59
3.1.4.3 Factor Calidad……...61
3.1.4.4 Factor Capacitación……64
3.1.4.5 Factor Compromiso con Objetivos……..66
3.1.4.6 Factor Comunicación……68
3.2 Resultados Área Corporativa……..69
3.2.1 Resultados Grupo Focal……69
3.2.2 Resultados Entrevista Individual……..76
3.2.3 Resultados Encuesta……78
3.2.3.1 Datos Generales……78
3.2.3.2 Factor Carga Laboral……79
3.2.3.3 Factor Desarrollo y Capacitación……81
3.2.3.4 Factor Misión y Filosofía……84
3.2.3.5 Factor Recompensa de Trabajo……..85
3.2.3.6 Factor Relaciones Interpersonales……..87

3.3 Conclusiones……89
3.3.1 Conclusiones Planta……..90
3.3.2 Conclusiones Área Corporativa……91

CAPÍTULO IV

PLAN DE ACCIÓN……....93
4.1 Justificación de actividades……93
4.2 Plan de Acción Planta……..94
4.3 Plan de Acción Área Corporativa……100
4.4 Recomendaciones……105
4.4.1 Recomendaciones Planta……105
4.4.2 Recomendaciones Área Corporativa……..107

CONCLUSIONES……108
5.1Conclusiones Generales……...108
5.2 Recomendaciones Generales……110

BIBLIOGRAFÍA……111
ANEXOS……113

INTRODUCCIÓN

El ser humano por naturaleza percibe todos los factores tanto internos como externos que los rodean y estos a su vez son los que dirigen su comportamiento, todas las acciones producen una respuesta que estará guiada por sentimientos positivos o negativos hacia su entorno. La conducta humana responde a tres principios que son casualidad, motivación y finalidad que están relacionados directamente con el ambiente que rodea al individuo.

Debido al papel esencial que desempeña el ser humano en la sociedad es importante que se mantenga bien con su entorno, que esté rodeado de un espacio de cosas buenas y una vida llevadera para que su desempeño y relaciones sociales sean buenas y de esta forma garantizar el bienestar social.

Lo que buscamos a través de la elaboración de este proyecto es que la empresa tenga conciencia que el ser humano es su elemento más valioso, ya que, por más que la organización posea la mejor tecnología, las mejores estrategias, tenga aceptación en el mercado, no será suficiente para garantizar su éxito si esta no da el valor que merece su capital humano.

Para esto es necesario evaluar constantemente el Clima Laboral que posee la organización, ya que nos permitirá identificar la situación actual en la que se desenvuelven los empleados, los factores que están enriqueciendo o dificultando su desarrollo dentro de la misma y a su vez podemos tomar acciones correctivas para mejorar o por el contrario eliminar las situaciones que dificultan el trabajo de los colaboradores.

Nuestra propuesta también tiene como objetivo principal hacer que el personal de la empresa Fábrica de Resortes Vanderbilt, se sienta motivado e identificado para que de esta forma el empleado se desempeñe bien en sus tareas y la empresa obtenga mayores beneficios.

En el primer capítulo se encuentran los lineamientos teóricos sobre Clima Laboral, factores determinantes, influencia positiva y negativa en las organizaciones así como

también la teoría en la que fundamentamos nuestra investigación que es la propuesta que hace Likert sobre los sistemas de Clima Laboral.

En el segundo capítulo se encuentran datos generales de la empresa en estudio, justificación del diagnostico, objetivos de nuestro estudio y herramientas de investigación aplicadas.

El tercer capítulo consta los resultados tanto cualitativos como cuantitativos de la planta y el área corporativa de la empresa, conclusiones de los resultados.

En el cuarto capítulo desarrollamos el plan de acción para las dos áreas y la justificación de las actividades de la misma.

Al final podemos encontrar conclusiones generales y recomendaciones generales de todo el estudio que se realizó.

CAPÍTULO I

CLIMA LABORAL

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se puede apreciar de forma general la importancia del Clima Laboral hoy en día, las empresas que están enfocadas en procesos de mejora continua tienden a centrar sus esfuerzos en la aplicación de métodos como este.

1.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Entre los temas de mayor interés que se han suscitado en los últimos tiempos sobre la empresa moderna está el Clima Laboral, es muy curioso saber que uno de los aspectos que más se tiende a obviar es su definición, y aunque parezca insignificante es de vital importancia ya que primero debemos tener una idea muy clara de que es el Clima Laboral y así poder tomar las acciones correctivas que nos permitan guiar la empresa hacia una mejora continua.

El concepto de Clima organizacional nace de la necesidad de explicar los fenómenos laborales en la globalidad, esta se ha compuesto de variables que juntas dan una visión general de la organización.

“Del concepto de motivación en el nivel individual surge el concepto de clima organizacional en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino

que también incluye la satisfacción de la necesidades sociales de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores.” (CHIAVENATO, I, 2000)

El Clima organizacional es un muy buen reflejo de la influencia que tiene el ambiente en la motivación y el desempeño de los colaboradores, de esta forma podemos decir que es el conjunto de cualidades o propiedades, el entorno laboral percibido o vivenciado por los miembros de la organización.

“Es el ambiente en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima laboral en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, misión, entorno.” (BAGER, A, 2001)

Con este concepto podemos darnos cuenta de la importancia y la influencia directa que ejerce el estado del Clima Laboral en el desenvolvimiento de los colaboradores en las organizaciones; como se menciona anteriormente cada empresa es mundo distinto pero en todas el tema de clima laboral es importante y trascendental para su bienestar

Al referirnos a clima Laboral también podemos decir que es el ambiente en que las personas desempeñan sus labores, es la forma en la que son tratadas por sus superiores, la relaciones que establecen con sus clientes y proveedores y todos los aspectos que lo rodean e influyen laboral como personalmente en su estado de ánimo, es un vínculo o un obstáculo que motiva o desmotiva al colaborador en su desempeño dentro o fuera de la organización, este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Goncalvez Alexis (2001), afirma que una de las definiciones que más han aportado al estudio del Clima Laboral es la que ve como un elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Es muy importante tomar en cuenta las percepciones individuales de los colaboradores pero la parte fundamental son los índices de las características mencionadas anteriormente.

Debemos recalcar que para definir el concepto de Clima Laboral hemos tomado en cuenta tres enfoques que menciona (SILVA, 1996):

El enfoque objetivo que es el que indica que el Clima laboral se forma de todo lo tangible que influye sobre la conducta de los integrantes de una organización, en este enfoque el Clima es algo externo a los individuos los que están expuestos a el solo pueden percibirlo.

El segundo enfoque que tomamos en cuenta son las percepciones subjetivas que argumentan que el individuo percibe las cosas o circunstancias según cada persona, con este enfoque se asume una postura extremista ya que dependería del estado de ánimo de cada individuo para saber cómo lo percibe.

Y finalmente el tercer enfoque se basa en una postura integradora ya que este se fundamenta en la interacción de los aspectos objetivos como subjetivos para determinar el Clima Laboral.

Luego de analizar estos tres enfoques tomamos como eje central de nuestro estudio el tercer enfoque que se basa en una postura integradora en el cual el Clima Laboral es la suma de aspectos tanto objetivos como subjetivos. Consideramos que este enfoque sustenta todas las variables que forman parte dentro del Clima Laboral.

Concretamente podemos decir que son todas aquellas características o elementos que se relacionan de alguna forma con los procesos de gestión de la organización, estos pueden ser formales o informales, que influyan en el personal de forma negativa o positiva, sin olvidar los elementos ergonómicos, ya que son factores que tienen mucha influencia en el comportamiento o rendimiento de los empleados.
Se debe tomar en cuenta todos los factores que influyen en el rendimiento del capital humano a corto, mediano o largo plazo.

1.2 FACTORES DETERMINATES DEL CLIMA LABORAL

Los factores del clima laboral, hacen referencia a las características de la organización que son susceptibles de ser medidas y que influyen de cierto modo en el

comportamiento de los colaboradores. Es por esto que es fundamental identificar y describir los factores del clima organizacional dentro de cada institución; ya que intervienen en las percepciones y actitudes de los colaboradores, reflejándose de manera directa en la calidad del desempeño y la productividad de los mismos.

No existe un consenso entre las distintas teorías que estudian el clima organizacional, cada una propone distintos factores de investigación. En un intento por recopilar los factores más importantes y que influyen de manera directa en nuestra investigación tomamos en cuenta las diferentes propuestas planteadas por autores como Likert, Pritchard y Karasick, Litwin y Stinger; que a continuación las detallaremos:

- ✓ **Liderazgo:**

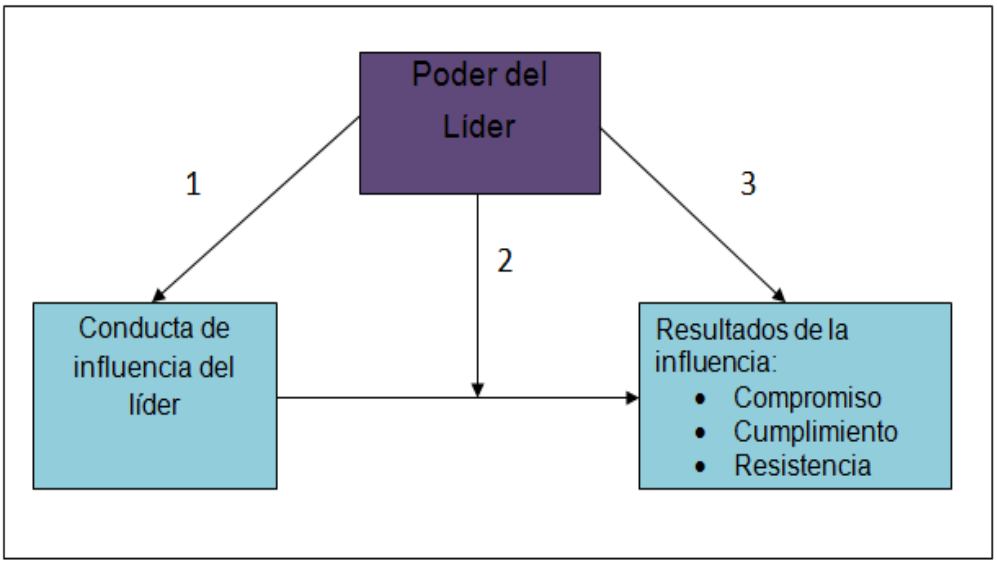
"El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización" (YUKL, G, 2008)

Este factor es sugerido por Likert y mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores; la forma en la que dirigen y mantiene en pie la organización. Es importante evaluar este factor; ya que, el líder es el responsable directo del desempeño de los colaboradores, también establece reglas y estructuras dentro de la organización manejan el reconocimiento del personal.

Además las personas que dirigen los equipos de trabajo tienen una poderosa influencia sobre las expectativas, la motivación y el comportamiento de sus colaboradores; así como también son los encargados de proveer de una serie de reglas informales en la organización " El líder ha sido y sigue siendo muy importante, pero ya no como antes, cuando su personalidad y descollante capacidad era lo más importante, sino que ahora se requiere del líder la gran habilidad para relacionarse e interactuar con sus liderados y lograr establecer los necesarios modelos o estilos de comunicación productiva para alcanzar los objetivos fijados." (MARCHESÁN, A, 2006)

Con respecto a este factor es de suma importancia medirlo debido a que el momento en que se requiere mejorar el clima laboral de la organización se necesita principalmente mejorar las prácticas de supervisión y liderazgo de quienes gestionan y dirigen los equipos y la organización.

Gráfico 1: EFECTOS DEL PODER Y LA CONDUCTA DE INFLUENCIA



Fuente: (Yukl, Liderazgo en la organización,2008)

Como podemos observar el grafico explica que el líder con su poder ejerce tácticas de influencia y estas tienen un efecto directo sobra las actitudes o conductas de los colaboradores, pero esto sucede independientemente del poder que tiene el líder.

Más que un jefe, supervisor o director los trabajadores deben percibir a su líder como un compañero de trabajo que les brinda el apoyo necesario en cualquier inconveniente o situación que amerite de su colaboración.

✓ **Concentración del Poder:**

Este factor es planteado por Pritchard y Karasick y estudia el nivel de empoderamiento que existe dentro de las organizaciones, es decir como los lideres a cargo delegan el poder de opinar y tomar decisiones a los colaboradores, es aquí en donde la organización no es tan jerárquica y rígida para tomar decisiones importantes para la organización.

En una organización donde se da el empoderamiento la gente está comprometida con la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad del servicio o producto que están ofreciendo a sus clientes.

- ✓ **Identidad:**

Litwin y Stinger; mencionan que este factor hace referencia a el sentimiento de pertenencia a la organización a la cual los colaboradores prestan sus servicios, en general los colaboradores que sienten identidad con la organización llegan a compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización. El colaborador crea un sentimiento de arraigo a lo que cree importante en este caso la organización en la que trabaja, el momento en el que se manifiesta este sentido de pertenencia se manifiesta seguridad para todos es decir organización y colaboradores, compenetración, confianza y logros.

Mientras más seguro se sientan los colaboradores dentro de la organización, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto estarán más dispuestos a seguir normas. El sentido de pertenencia se genera cuando el colaborador se siente seguro de ocupar un lugar dentro de un grupo; esto le conducirá a buscar conductas que le permitan ocupar y mantener su sitio dentro del mismo.

- ✓ **Compromiso con los objetivos:**

Mide el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los objetivos planteados por la empresa. “La dirección del comportamiento y al emoción provienen de los sentimientos fundamentales.”(REEVE, J, 1997). Un trabajo o esfuerzo que está dirigido por objetivos o metas está encaminado a cumplirse; pero el problema surge cuando el personal desconoce o no orienta su labor a objetivos organizacionales ya que el esfuerzo esta desperdiciado y no esta enrumbado correctamente.

“Es importante que los empleados puedan identificarse con sus funciones, con los fines y actitud de la empresa, dentro de un marco de lealtad crítica. Esto sólo se puede lograr si se les informa de manera constante acerca de la labor y la evolución de la empresa y si tienen la oportunidad de aportar sus conocimientos técnicos y sus opciones al proceso de toma de decisiones.” (MOHN, R, 1988)

Por esta razón es trascendental que los empleados conozcan y participen activamente tanto en el proceso como en la toma de decisiones para que de este modo se sienta parte de la organización, y a su vez asuma su compromiso con las metas institucionales.

- ✓ **Aspectos retributivos:**

Brunet indica que este factor no solo hace referencia al reconocimiento monetario, sino a todo tipo de reconocimientos o incentivos que ofrece la organización a los colaboradores para estimular cierto tipo de comportamientos que están dirigidos para cumplir los objetivos y las metas propuestas por la empresa. “Los incentivos no causan conducta. En vez de ello, afectan la posibilidad de que se fortalezca o debilite una respuesta.” (REEVE, J, 1997)

Es importante conocer al personal con el que cuenta la organización para saber qué tipo de incentivos van a retribuir de manera correcta el esfuerzo de los mismos; ya que, debemos identificar cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

“Un reforzador es cualquier suceso extrínseco que aumenta la emisión de determinada conducta.” (REEVE, J, 1997)

Este factor se enfoca en medir el grado de conformidad de los colaboradores con los reconocimientos que recibe por su trabajo bien realizado. Dentro de este factor se puede apreciar como la organización o el líder usa el sistema de reconocimiento, para elevar el sentimiento de orgullo y satisfacción cuando los empleados han cumplido sus tareas con un rendimiento excelente. El sistema de reconocimiento o recompensas incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus colaboradores estos son: salarios, bonos, órdenes de compra, vacaciones, asensos a otros cargos, garantía de estabilidad en el cargo, promociones lateras a puestos con mayores retos y beneficios, etc.; es decir cualquier beneficio que reciba el colaborador extra a su salario y beneficios de ley.

- ✓ **Motivación:**

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención es por esta razón que Likert indica que de este factor depende directamente el desempeño de los colaboradores. Para entender mejor es necesario conocer que “Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento especifico. Este impulso a actuar puede

provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.” (CHIAVENATO, I, 2000)

Cuando los colaboradores están altamente motivados, se da un clima laboral excelente el cual permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, creatividad, etc; por otro lado cuando la motivación es escasa ya sea que se dé por frustración de los colaboradores o por impedimentos de la satisfacción de las necesidades individuales o colectivas, el clima laboral tiende a enfriarse arriesgándose a llegar al punto en que los colaboradores muestren comportamientos agresivos, inconformes, desinterés poniendo en total peligro el estado de la organización.

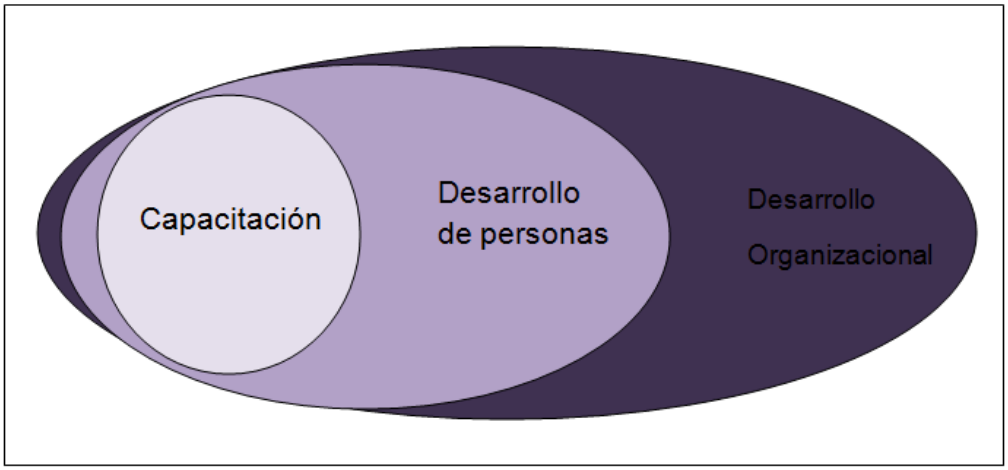
Es importante tomar en cuenta en la medición de clima laboral este factor; ya que la motivación es lo que impulso de manera fundamental al colaborador a cumplir su trabajo y es importante que la organización mantenga motivado a su personal y que de esta manera los colaboradores satisfagan sus necesidades tanto personales como profesionales.

- ✓ **Capacitación:**

Representa el nivel de preparación que ha recibido el colaborador por parte de la empresa ya sea para desenvolverse en el cargo que va a ocupar o para enfrentarse al ambiente dentro o fuera de su trabajo. “Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con este. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.” (CHIAVENATO, I, 2000)

El hombre como tal está en constante crecimiento y evolución es por eso que se ve obligado a capacitarse, aprender y desarrollar al máximo su capacidad intelectual. “La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con sus colegas o el supervisor.” (CHIAVENATO, I, 2009)

Gráfico 2: LOS ESTRATOS DEL DESARROLLO.



Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

Dentro de las organizaciones se práctica el entrenamiento o capacitación de personal que hace referencia a la educación profesional que busca adaptar al hombre a un determinado cargo o función, sus objetivos son a corto plazo, lo que busca este tipo de educación es dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo; de este modo no solo se consigue el desarrollo de personas sino de la organización en general debido a que los colaboradores aportan con sus conocimientos adquiridos a la misma.

Este tipo de educación es aplicada de manera sistemática y organizada mediante este los individuos aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos establecidos por la organización a la que prestan sus servicios. La capacitación de personal cumple con 3 objetivos principales los cuales son:

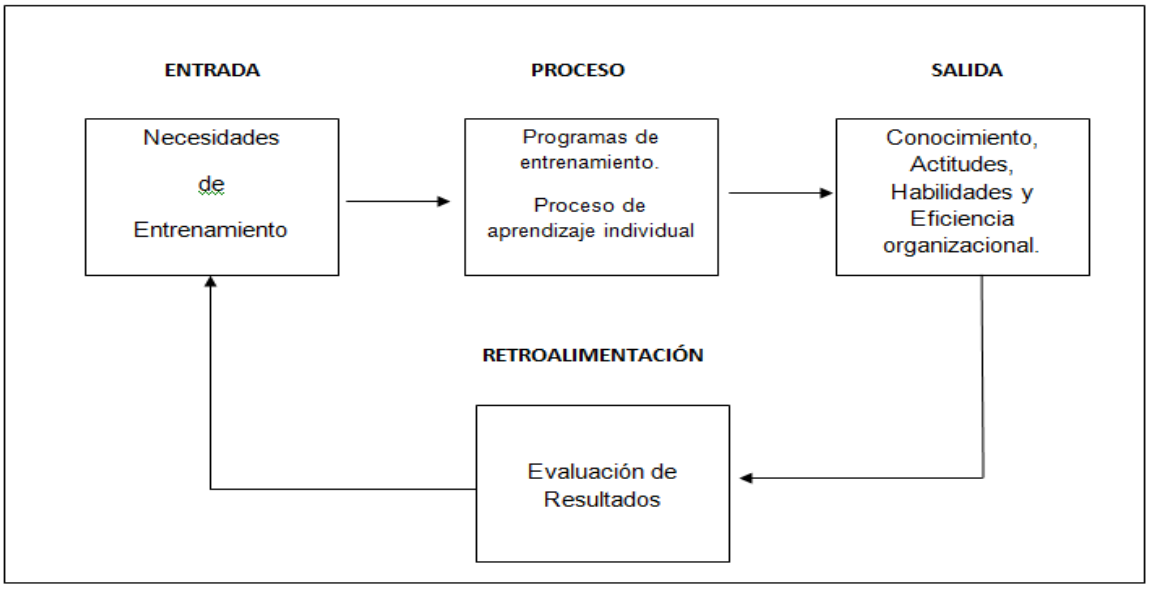
1.- Preparar a los colaboradores para la ejecución inmediata de las diversas tareas que exige el cargo que va a ocupar.

2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo de los colaboradores, no únicamente en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerado.

3.- Cambiar la actitud de los colaboradores, para crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aumentar su motivación.

La capacitación es un sistema que cumple con 4 etapas, para comprender mejor podemos observar el siguiente grafico.

Gráfico 3: EL ENTRANAMIENTO COMO SISTEMA



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos,2000)

1.- Inventario de necesidades de capacitación (diagnóstico de necesidades).

2.- Programación de la capacitación, priorizando necesidades de aprendizaje.

3.- Implementación y ejecución del programa de capacitación.

4.- Evaluación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación.

✓ **Comunicación:**

Likert propone que se mida este factor; ya que, evalúa como está siendo utilizada la herramienta de comunicación dentro de la organización, además lo que concierne al manejo adecuado de los métodos y canales de comunicación por parte de los individuos que pertenecen a la misma. “Toda organización cualquiera fuere el fin o rubro necesita de participación activa de todos sus miembros para poder enfrentar el contexto actual. Una de las mejores maneras de lograr esa participación es,

precisamente mejorar la calidad en la comunicación en todos sus niveles. Mejorar el flujo, la calidad y la forma de la comunicación es primordial para avanzar en el logro de los objetivos de la organización y fundamentalmente para alcanzarlos en el marco de un concepto de trabajo en equipo" (MARCHESÁN, A, 2006)

La eficacia de cualquier grupo u organización esta esencialmente fundamentada en la buena comunicación. "No pueden existir grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que la impartición de significados. También debe ser entendida. Por tanto la comunicación debe abarcar la transferencia y compresión de significados."(ROBBINS, S, 2004)

Consideramos fundamental que para que fluya la comunicación de forma correcta, el emisor debe ser claro para que el receptor capte de forma adecuada la información que se le está transmitiendo. De igual forma se debe estudiar y evaluar cuales son los canales de información adecuados y de mayor poder por los que se transmite a los colaboradores los mensajes.

La comunicación cumple con 4 funciones principales dentro de un grupo u organización las cuales detallaremos a continuación.

1.- Control: La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de la organización; ya sea por medio de la comunicación formal dada por parte de los jefes o mandos altos o por la comunicación informal impartida por los pares.

2.- Motivación: La comunicación motiva la conducta de los colaboradores al aclararles lo que tienen que hacer, lo bien que lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño.

3.- Expresión emocional: Para muchos colaboradores el grupo al que pertenecen es la fuente principal de trato social. Dentro del grupo los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción; por lo tanto la comunicación es un modo de expresión de la satisfacción de necesidades sociales.

4.- Información: Ofrece la información que los individuos y los grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar opciones alternativas.

“Cuando hablamos de Comunicación Productiva hay tres aspectos clave que debemos considerar:” (MARCHESÁN, A, 2006)

a) Su contenido o que decir
b) Su forma o cómo decirlo
c) Su propósito o para qué decirlo.

Existen varios canales de comunicación por los que se puede transmitir información dependerá de que se escoja el mejor para que se dé un proceso de comunicación adecuado dentro del grupo de trabajo entre los canales de comunicación tenemos: conversación en persona, conversación telefónica, discursos, videoconferencia, grupos de discusión, correo de voz, correo electrónico, memorando, cartas, boletines, carteleras, etc.

- ✓ **Relaciones Interpersonales:**

Pritchard y Karasick afirman que este factor hace referencia a la percepción por parte de los colaboradores de la organización, sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales tanto entre pares, como jefes y subordinados. “El grado en el que los individuos se desarrollan hacia la congruencia y la adaptación depende en gran medida de la calidad de sus relaciones interpersonales” (REEVE, J, 1997)

Para entender mejor este factor primero debemos tener en cuenta, que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, comparten ideales y se identifican sociológicamente. Existen dos tipos de grupos formales e informales, los grupos formales son aquellos que existen en las organizaciones por mandato de la gerencia, es decir los que son formados para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, y los grupos informales está formado por colaboradores cuyas experiencias laborales que tienen en común, desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que va mas allá de lo establecido por la gerencia.

- ✓ **Trabajo en Equipo:**

Para cualquier organización la labor en conjunto es vital, ya que se hace mucho más fácil y accesible la obtención de las metas organizacionales. El trabajo en equipo significa fundamentalmente la suma de ideas, proyectos individuales, esfuerzo de todos los colaboradores de la organización que en conjunto hacen que esta funcione de forma adecuada y eficiente.

El trabajo en equipo aminora la carga laboral; ya que, se trabaja en conjunto y se asumen responsabilidades de manera colectiva para cumplir las tareas de mayor esfuerzo. El grupo pasa a ser equipo de trabajo cuando los miembros están centrados en ayudarse entre sí y lograr juntos metas de la organización.

Si los colaboradores de la empresa logran conformar equipos de trabajo, las relaciones interpersonales mejoraran notablemente puesto que su trabajo será satisfactorio y se desarrolla la confianza mutua entre los miembros.

Dentro del trabajo en equipo está contemplado el factor de cooperación que hace referencia al sentimiento de los colaboradores sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de sus compañeros de grupo y directivos de la organización. Se hace puntual énfasis en el trabajo basado en el apoyo mutuo, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

- ✓ **Estabilidad en el empleo:**

Mide el grado en el que el colaborador se siente seguro y garantizado de conservar su empleo durante toda su vida laboral en la organización, salvo alguna razón justificada para que abandone el puesto de trabajo. Esto permite que el colaborador trabaje confiando en que es parte del equipo y que su estabilidad económica y emocional no peligre; con esto el colaborador se siente motivado para realizar sus tareas cotidianas y a la vez se siente que forma parte verdadera de la organización. Es importante que las organizaciones mantengan puestos estables que no se den repetidos cortes de personal ya que esto afecta la estabilidad del colaborador generando desconfianza en ellos.

- ✓ **Oportunidades de ascenso y promoción:**

Un acenso o promoción, significa subir un peldaño en la estructura de la organización**,** de esta manera la estructura organizacional no es rígida permite que sus colaboradores promuevan de cargo y crezcan tanto profesional como salarialmente enfrentándose a nuevos retos y desafíos. Hay organizaciones que fomentan este tipo de asensos preparando a sus colaboradores con nuevos conocimientos, habilidades, destrezas para que se desarrollen en otros ámbitos dentro de la organización. Esto motiva al empleado a estar en constante evolución y preparación para crecer dentro de la empresa y así no atarse a un cargo por toda su estadía en la organización. La oportunidad de promoción de cargo se les da a todos los empleados por igual todos cuentan con la misma oportunidad de ascender de cargo dentro de la organización.

- ✓ **Responsabilidad:**

Litwin y Stinger se refieren a este factor como el sentimiento de los miembros que prestan sus servicios a la organización, sobre el grado de autonomía que poseen para la toma de decisiones que están relacionas directamente con su trabajo. Es decir el colaborador es su propio supervisor, se crea el sentimiento de que él es su propio jefe, no se necesita de un supervisor con esto no existe el doble chequeo de las tareas laborales. Mientras los colaboradores son autónomos en sus tareas se crea responsabilidad para cumplir sus obligaciones sin necesidad de que un jefe les presione; además con esto los colaboradores pueden cumplir su trabajo con mayor creatividad y de la forma en la que piensan que la cumplen de mejor manera.

- ✓ **Condiciones de trabajo:**

“Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.”(CHIAVENATO, I, 2000)

Las condiciones de trabajo deben ser agradables y confortables para el colaborador; se debe tener el escenario perfecto para que el colaborador trabaje sin peligros y contando con todo lo que requiere para realizar su trabajo de forma adecuada. Las condiciones de trabajo están conformadas de varios factores como los horarios de

trabajo, mecanización del trabajo, carga laboral, etc. Las variables que se estudian dentro de este factor son:

- ✓ Iluminación
- ✓ Ruido
- ✓ Temperatura
- ✓ Servicios básicos (baños, comedores, etc.)
- ✓ Estado de pisos, paredes, puertas.

- ✓ **Equipo de trabajo:**

Se refiere a las herramientas manuales, maquinaria, suministros que son utilizados de forma individual por cada colaborador para el desempeño cotidiano de sus tareas. Se analiza si el personal cuenta con todo el equipo necesario y si las herramientas o maquinarias están en estado adecuado de manera que no pongan en riesgo el bienestar de los colaboradores. Se pretende contar con herramientas diseñadas de tal manera que los colaboradores hagan el menor esfuerzo para manejarlas y sean flexibles.

- ✓ **Diseño de puesto:**

A diferencia del factor de condiciones de trabajo este factor se enfoca en el diseño de puesto pero no del ambiente físico sino el diseño de las tareas que compone cada puesto de trabajo. Para que los colaboradores estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, es necesario que se encuentren cómodos. Para diseñar un puesto de forma correcta hay que tomar en cuenta los conocimientos, cualidades y niveles de habilidades. “El diseño de puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto.” (CHIAVENATO, I, 2000)

Este factor está estrechamente ligado al siguiente factor que el de carga laboral ya que el momento en el que un puesto no se encuentra bien diseñado empieza a existir problemas con la carga laboral de trabajo.

“El diseño del puesto se refiere al proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual.” (IVANCEVICH, J, KONOPASKE, R, MATTESON, M, 2006)

En conclusión podemos decir que es una ardua labor el que tienen los encargados de diseñar los puestos de trabajo ya que de ellos depende la estabilidad laboral de la persona que va a utilizar el cargo.

- ✓ **Carga de trabajo:**

Es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que está sometido el colaborador a lo largo de su jornada de trabajo. Se mide a través de herramientas seleccionadas el tiempo y el nivel de dificultad de las tareas de cada puesto, con el fin de que el colaborador no tenga sobrecarga de trabajo. Existen dos tipos de cargas en el trabajo:

1. **Carga Física:**

Está determinada por vario factores edad, sexo, constitución física y grado de entrenamiento. La exposición prolongada a la manipulación de tareas que requieran esfuerzo físico.

2. **Carga Mental:** Es el esfuerzo de carácter cognoscitivo que hace el colaborador para cumplir con sus tareas cotidianas.

- ✓ **Compromiso con la Calidad:**

“El medio ambiente de la calidad fomenta el trabajo en grupo, la comunicación, la solución en común de los problemas, la confianza, la seguridad, el orgullo en la labor ejecutada y un mejoramiento interminable.” (HOWARD, G, 1991)

Este factor mide el nivel en el que los trabajadores están comprometidos con la calidad y sus esfuerzos están dirigidos para ofrecer productos o servicio de alta calidad; su percepción de calidad es fundamental ya que si no conocen políticas de calidad que se rigen para trabajar no podrán cumplir con los estándares requeridos.

“Empleados y administradores aprenden a cooperar en grupo y a hablar un lenguaje de estadísticas y control de proceso. Los empleados son los responsables de transmitir a la administración la información que poseen sobre el sistema, de modo que aquella pueda solucionar los problemas.” (HOWARD, G, 1991). Para que en una empresa exista el debido compromiso con la calidad es necesario que tanto líderes como trabajadores hablen un mismo idioma y entiendan el compromiso que tienen para brindar un buen servicio a la comunidad.

A continuación mencionaremos pautas para establecer de forma adecuada la calidad de los productos dentro de la organización, las cuales son:

1. Crear un constante propósito hacia el mejoramiento del producto y del servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en los negocios y proporcionar oportunidades de trabajo.
2. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicios, para subir la calidad y la productividad, disminuyendo así los costos en forma constante.
3. Eliminar los temores, de modo que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.
4. Echar abajo las barreras entre departamentos y fomentar el trabajo en equipo.
5. Establecer un programa vigoroso de educación y mejoramiento de sí mismo.
6. Poner a todo el mundo en la compañía a trabajar en el logro, la transformación es labor de todos.

1.3 INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO

Se asume que el Clima Laboral es un conjunto multidimensional de percepciones por lo tanto explica la cantidad de percepciones en las diferentes áreas de la organización según las diversas circunstancias, de esta forma podemos darnos cuenta que cada persona se verá influenciado de diferente forma según la percepción que tenga de su entorno laboral y esto influirá directamente en su desempeño laboral, en el cumplimiento de sus metas, su satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo e incluso en las relaciones interpersonales con sus compañeros.

El clima laboral es un aspecto fundamental hoy en día para las organizaciones que buscan un mejoramiento continuo y el bienestar de sus colaboradores para así alcanzar un aumento de productividad sin dejar atrás los recursos humanos,

Por esto es muy importante analizar la influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores. El ambiente Laboral es un factor que desencadena mucha incertidumbre en el departamento de recursos humanos ya que afecta a la estructura de las organizaciones, muchas empresas tienen que luchar con medios dinámicos, y otras con medio estáticos, estos últimos generan menor grado de incertidumbre que los dinámicos ya son una amenaza para la eficacia de los colaboradores y los administradores trabajarán muy fuerte para reducir esta haciendo ajustes a la estructura en lo posible.

Diremos que los factores tanto intrínsecos como extrínsecos influyen directamente sobre el desempeño de los miembros de la organización y estos son los que forman el Clima Laboral; si nos basamos en el enfoque de la teoría de la Gestalt, sostiene que los individuos actúan en su entorno según las percepciones o interpretaciones del mismo, es decir que la percepción del medio ambiente tiene mucha influencia sobre las acciones de las personas. Además podemos recalcar que el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos, por el contrario con sus actividades modifican su ambiente.

El comportamiento de los miembros de la organización no es el resultado de los factores externos e internos sino que este depende de la percepción que se tenga de cada uno de los factores, sin embargo estas están muy relacionadas con las experiencias e interacciones que cada persona tiene dentro de la organización.

Al analizar la influencia que tienen las percepciones de cada colaborador sobre los factores que lo rodean nos damos cuenta que un buen clima laboral aportará de manera positiva para la adaptación y el desempeño de los colaboradores.

Es primordial para los empleados tener Calidad de Vida en su trabajo ya que esta producirá un ambiente laboral más humano, “La Calidad se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado. Más aún, de acuerdo con este enfoque el trabajo no debe implicar

condiciones negativas, constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como la de ciudadano, cónyuge o padre. " (GUIZAR, R, 2008)

Es importante ofrecer las mejores condiciones de trabajo a los colaboradores, lo referente a tecnología, ambiente, distribución justa y equitativa de obligaciones, etc., ya que esto determinará el grado de motivación y pertenencia que sentirá el trabajador con la empresa, estas acciones necesitan estar en constante reajuste con el fin de mantener el equilibrio dentro de la organización.

"En el pasado, los intentos para aumentar la productividad se centraban en el cambio tecnológico, el cual a la larga, daba origen a un subproducto: el deterioro de la calidad de vida en el trabajo de muchos empleados. En general, se pedía a la gente que trabajara más deprisa que produjera más, que dedicara menos tiempo a pensar (eso era cometido de la máquina) y que programara su actividad de trabajo en función de la tecnología disponible. Si bien este enfoque parecía ser efectivo a corto plazo, ahora sabemos que no lo es. Esto ha dado origen a que en la actualidad la fuerza laboral trate de tener un mayor control, mayor discreción y de participar en todos los aspectos de trabajo que tengan alguna influencia sobre los individuos, por esto durante los últimos años se ha se ha tratado de crear un enfoque diferente sobre la productividad sin tener que sacrificar el bienestar físico y psíquico de la persona." (SIMON, L, VALLE, R, SUSAN, E, SCHULER, J, SCHULER, R, 2007)

En la actualidad no podemos descuidar las necesidades de nuestros empleados, debemos tener en cuenta que ellos son nuestro mayor recurso, no podemos compararlos con máquinas, ya que ellos además de aportar con su trabajo, tienen ideas e iniciativas que alimentan y ayudan a crecer a la organización.

"La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica cómo se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos." (IVANCEVICH, J, KONOPASKE, R, MATTESON, M, 2005)

Un personal motivado va a rendir de forma eficaz y eficiente, se siente parte de la organización y por lo mismo va a dar todo su esfuerzo para que esta salga adelante, pero es primordial mantener motivado al personal de la empresa y la mejor forma es brindarles un ambiente en el que se sientan cómodos, seguros y estables.

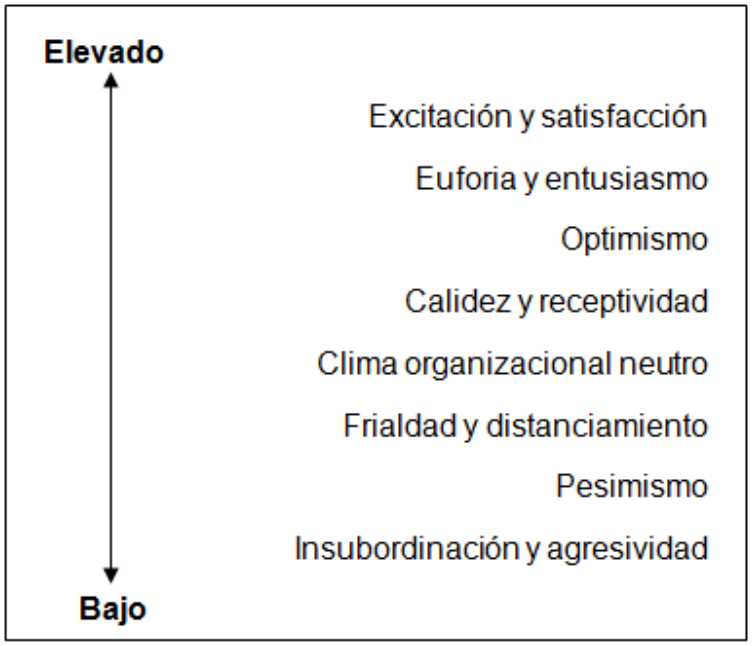
La persona motivada y que se desenvuelve en un ambiente laboral óptimo emprende sus actividades con ilusión, supera el esfuerzo que debe realizar para obtener sus objetivos, este sentimiento le permite plantearse metas y emplear los medios adecuados para conseguir las mismas. Debemos estar consientes que todo ser vivo necesita satisfacer sus necesidades, todos los comportamientos o conductas de las personas están dirigidas directa o indirectamente a cubrir las necesidades, es por esto que cuando la persona identifica cierta acción que le hace sentir incomodo esto provocará desmotivación y le llevará al sujeto a realizar cosas que le permitan sentir satisfacción.

Es recomendable mantener un buen ambiente laboral ya que tiene cierta permanencia aunque experimente cambios, es decir podemos contar con estabilidad del clima aunque existan cambios graduales, pero la estabilidad puede sufrir inconvenientes de importancia que afecten relevantemente, por ejemplo un problema que no se resolvió adecuadamente puede afectar el clima organizacional por un gran tiempo.

1.4 CARACTERISTICAS DE UN BUEN CLIMA LABORAL

Un buen clima laboral favorece de manera directa al bienestar emocional de los colaboradores, de esta manera el personal de la organización se mantiene motivado para seguir adelante y mejorar el rendimiento. La organización es el lugar en donde el colaborador pasa la mayor parte de tiempo, se convierte como en un segundo hogar y por esta razón es indispensable que este sea el adecuado, en el cual existan normas de convivencia ya que el cuerpo y la mente de los individuos logran percibir el ambiente adecuado en el que pueda sentirse cómodo y rendir de manera optima y a la vez satisfacer sus necesidades personales.

Gráfico 5: CONTINUUM DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Este gráfico indica claramente la influencia que ejerce el clima laboral en la estabilidad tanto del trabajador como de la organización; ya que, mientras se encuentre en mejor estado el clima se tiende a satisfacer de mejor manera las necesidades de los individuos y se obtiene como resultado compromiso, creatividad, optimismo, etc. Por el contrario cuando no se tiene un buen clima organizacional los trabajadores tienden a crear sentimientos de apatía, desinterés, agresividad y eso no favorece al bienestar de ellos mismos ni de la organización.

El clima laboral ideal se genera cuando existen tres aspectos básicos y que se complementan entre si los cuales son:

1. Claridad: En saber lo que cada colaborar tiene que hacer, es decir saber cuáles son sus obligaciones y tareas dentro de su puesto de trabajo.
2. Apoyo: poder contar con los compañeros, jefes y subordinados incentivando constantemente nuestra labor diaria.

3. Retos: esto es lo que motiva y da sentido al esfuerzo, ya que el deseo de superación y las ganas de cada día mejorar son constantes y muy importantes en todo tipo de trabajo.

En varios estudios realizados dentro de distintas organizaciones “se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.” (JIMÉNEZ, D, 2007)

1.4.1 Claridad directiva:

Este sin duda es el aspecto más relevante. “El éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y del quipo directivo, quienes deben trasmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.” (JIMÉNEZ, D, 2007)

Para esto es de vital importancia que los colaboradores perciban que las personas que están al mando de la organización, buscan alcanzar los objetivos que se han marcado la organización y no sus metas personales.

Los líderes pueden crear el clima laboral adecuando dentro de la organización, dirigiendo sus esfuerzos basándose en principios como:

- ✓ Los actos de los líderes deben estar basados en valores y compromisos éticos
- ✓ Deben plantear una estructura horizontal en el organigrama de la empresa.
- ✓ Reconocer el esfuerzo que ejercen los colaboradores para cumplir objetivos de la institución.
- ✓ Fomenta la iniciativa, para que los colaboradores asuman nuevos riesgos.
- ✓ Debe dar a conocer misión, visión de la empresa para lograr compromiso por parte de los colaboradores.
- ✓ Reconocer la labor de sus trabajadores ya sea con dinero o sin él.
- ✓ Dar un trato digno y justo a sus empleados.
- ✓ Formar a sus colaboradores para que se enfrenten a cualquier situación que amerite su trabajo.

- ✓ Deben dar a conocer la opinión que tienen sobre el trabajo que cumplen los colaboradores.
- ✓ Que el colaborador sienta que la organización y sus jefes directos le agradecen su trabajo.

En general como podemos observar los líderes tiene que cumplir con algunos aspectos para mantener el clima laboral adecuado dentro de la organización, pero el compromiso de los mandos altos no es únicamente con los colaboradores sino con los accionistas, clientes, proveedores y con el entorno; ya que la organización tiene que ser un aporte a la comunidad más no una carga.

1.4.2 Satisfacción en el puesto de trabajo:

Para que el colaborador se sienta satisfecho en su lugar de trabajo se deben cumplir con algunos aspectos para que se mantenga motivado y no descuide sus responsabilidades:

- ✓ Es importante que los colaboradores ocupen el puesto de trabajo que les corresponde en realidad que se ajuste a su deseo y preparación; es decir que el puesto no sea demasiado grande porque no tienen la formación adecuada para dicho cargo o al revés que sea pequeño y sus habilidades sean mayores a lo que requiere el trabajo que realiza, esto lo que genera en el colaborador es temor, ansiedad y desmotivación.
- ✓ Otro factor que es importante para que los colaboradores se sientan satisfechos en su lugar de trabajo es que reciban una retribución buena y justa por su trabajo que sea reconocido no solo monetariamente sino con otro tipo de incentivos.
- ✓ Las tareas no deben ser rutinarias y repetitivas deben existir actividades en donde el colaborador ponga en práctica sus habilidades y estas sean desarrolladas.
- ✓ Debe existir seguridad para los colaboradores; es decir que no sientan peligro o amenaza física ni moral en su trabajo.
- ✓ El espacio físico lo que hace referencia a pisos, iluminación, calefacción, ergonomía, climatización, etc. se encuentren en un estado optimo para el ocupante del cargo.
- ✓ En lo posible que exista ausencia de elementos nocivos como (ruido, humo, gases, polvo, etc.)

- ✓ El colaborador tiene que regresar a su hogar en las mismas condiciones de salud con las que inició la jornada laboral.
- ✓ Las relaciones interpersonales con los pares y jefes debe ser adecuada intentando mantener estabilidad en el ambiente laboral.

1.4.3 Conciliación del trabajo con la vida familiar:

La sociedad actual demanda que los dos cónyuges trabajen para mantener el hogar, esto hace que la disponibilidad de tiempo fuera del trabajo sea escasa lo que originan problemas. Es trascendental que la organización sea consciente de que los colaboradores tengan espacio y tiempo para compartir con sus familias ya que de no ser así esto provoca insatisfacción, enfermedades, falta de actitud y compromiso de los colaboradores. La organización puede crear programas de conciliación del trabajo con la vida familiar que requieren características básicas como:

- ✓ Organizar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- ✓ Horarios laborales flexibles.
- ✓ Dar la posibilidad de medias jornadas de trabajo.
- ✓ Permisos concedidos por razones justificadas.
- ✓ Servicios propios para cuidados de niños.

Todo esto sea encaminado con la visión de que los padres tienen que tener tiempo para estar con sus hijos, ya que además de la necesidad de disfrutar de la familia, la educación de los hijos y el manejo del hogar es responsabilidad plena de los padres.

1.4.4 Carrera profesional:

La formación del personal de la empresa debe ser considerada una inversión y no un gasto; ya que, el crecimiento intelectual y profesional beneficia tanto a la organización como a los colaboradores siguiendo los siguientes aspectos:

- ✓ Permitir a los colaboradores enfrentarse a nuevos retos profesionales.
- ✓ Alentar la promoción de cargos dentro de la organización.

- ✓ La organización en medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación.
- ✓ Potencializar el capital intelectual al máximo.
- ✓ No limitar los conocimientos y actividades de los trabajadores solo en torno a sus cargos.

1.4.5 Prestaciones de tipo social:

Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar de manera directa al clima en la organización. Se refiere a servicios como comedor, guardería, becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

Si bien es cierto que la organización no va a brindar todos estos servicios a sus trabajadores, por lo menos debe considerar uno de ellos para que de este modo la empresa retribuya el esfuerzo y trabajo de su personal.

1.5 REPERCUSIONES DE UN MAL CLIMA LABORAL

El Clima Laboral en el que trabaja un individuo tiene un gran impacto sobre el comportamiento del mismo dentro de la empresa, un mal clima hará muy difícil mantener una actitud positiva para los empleados.

“Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.” (CHIAVENATO, I, 2000)

Cuando no existe un clima laboral adecuado es muy difícil guiar la organización y coordinar las labores.

La excesiva rotación y el ausentismo también son factores que se ven afectados por un mal clima laboral, la gente no se siente identificada con la empresa, por lo mismo prefieren buscar otro lugar para desempeñar sus actividades ya que en esta no se sienten a gusto. La única forma de cambiar esto es tomar medidas que permitan modificar las variables que configuran el mal clima laboral, esto es posible pero requiere mucho esfuerzo para que los cambios sean duraderos.

Además disminuye el grado en el que los empleados se sienten comprometidos e identificados con la organización, una empresa que tiene un buen nivel de clima laboral tiene muchas posibilidades de tener un nivel significativo de pertenencia e identificación de sus miembros, por lo mismo una empresa que tenga un mal clima laboral no podrá esperar tener un grado alto de identificación de su personal. Una frase muy importante sobre este tema es “los trabajadores no tienen la camiseta puesta” la empresa que se queje de esta forma por lo general es porque tiene un clima laboral deficiente.

La empresa con un mal clima laboral se ve afectada por las actitudes y comportamientos de los empleados de la organización, cuando los colaboradores perciben un buen ambiente laboral consiente o inconscientemente contribuyen a que este sea agradable, de lo contrario cuando los miembros de una organización perciben un clima que no es el adecuado para ellos critican constantemente el mismo y no se dan cuenta que con sus actitudes negativas alimentan este clima de descontento e insatisfacción.

El Clima también afecta variables como son las políticas dentro de la empresa, los planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, tipos de dirección, etc. Por ejemplo cuando las políticas que se manejan dentro de la organización son muy rígidas estas producen cierto descontento dentro del personal y alimentan un mal clima laboral, si el departamento de recursos humanos no maneja un justo sistema de contratación y despidos los miembros de la organización perciben esto y creará inestabilidad, si la dirección de la empresa es autoritaria y con excesivo control hará que se sienta un ambiente tenso, de desconfianza y con actitudes negativas escapistas e irresponsables por parte de los colaboradores.

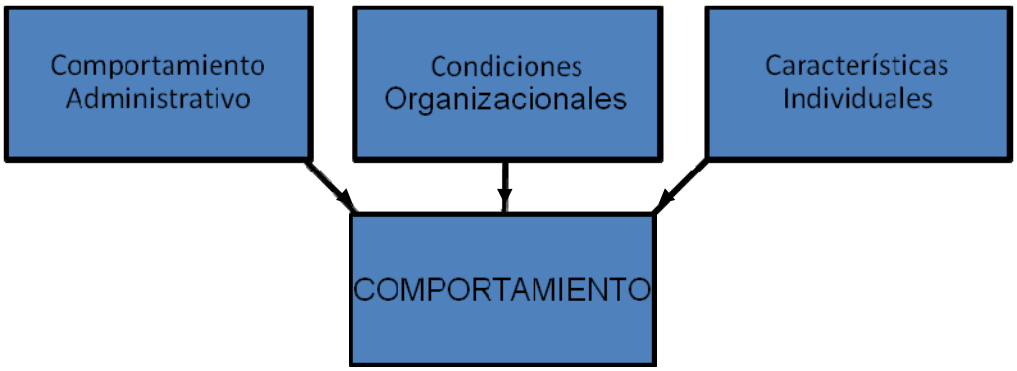
Es muy importante tener en cuenta que aunque parece fácil tomar medidas que permitan mejorar el Clima Laboral dentro de la organización para evitar todos los inconvenientes anteriormente mencionados, lo difícil es hacer que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que el descontento ha pasado por los efectos de las medidas que se tomaron, es necesario que estas medidas logren satisfacer totalmente las expectativas de los miembros de la organización ya que de lo contrario esto provocará aun más descontento del que había anteriormente. Podemos citar como ejemplo una empresa que tiene un sistema de remuneración que no logra satisfacer las necesidades de los empleados, es posible lograr una mejora importante pero pasajera si se propone un incremento de sueldo, el efecto que logre esta medida se olvidará pronto si no se lleva a cabo otras medidas que refuercen esta acción, y a su vez si el incremento es mínimo y no logra satisfacer las expectativas que tenían los empleados mayor descontento y por ende un deficiente clima laboral.

1.6 TEORIA DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DE LIKERT

Una de las teorías más completas que aborda el tema de Clima Laboral y a la vez que da sustento teórico a nuestro estudio es la Teoría de los sistemas de la organización de Likert. Esta teoría vista desde el punto causa y efecto nos permite tener una visión amplia de la naturaleza de los climas de las organizaciones y analizar el papel de las variables que lo conforman.

Likert (SALLDOVAL, C, 2004), propone que el comportamiento de los colaboradores es originado por el comportamiento administrativo, condiciones organizacionales y las características individuales de los mismos (información, percepciones, capacidades anhelos y valores).

Gráfico 6: ORIGEN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES



Fuente: (Likert, Hitos de Ciencias Económico Administrativas)

Vemos como estos tres factores influyen directamente en cada individuo, su forma de actuar y aportar a la organización. Cada organización es un mundo distinto por lo mismo Likert sugiere que existen tres tipos de variables que determinan las características de cada organización, y que además influyen en la percepción individual del clima laboral. A continuación determinaremos las variables con las que se pueden entender mejor el clima de cada organización, estas variables son aplicadas para el análisis de cualquier organización.

1.- Variables causales: definidas también como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en la que una organización avanza o evoluciona y al mismo tiempo obtiene resultados. Dentro de este tipo de variables causales se encuentran la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Cabe recalcar que estas variables pueden ser modificadas por los propios miembros de las organizaciones.

2.- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, que se ve reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Tomar el pulso de estas variables es de gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la empresa. Representan el estado interno y salud de las organizaciones.

3.- Variables Finales: esta variable resulta del efecto de las variables causales y las variables intermedias referidas anteriormente, está orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y perdida.

La interacción de estos tres tipos de variables tiene como resultado la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales los cuales conoceremos a continuación:

1.6.1 Clima de tipo Autoritario:

1.6.1.1 Sistema Autoritario Explotador.

1.6.1.2 Sistema Autoritario Paternalista.

1.6.2 Clima de tipo Participativo:

1.6.2.1 Sistema Consultivo.

1.6.2.2 Sistema Participación en Grupo.

Como podemos observar Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Para entender de mejor manera explicaremos a cada uno de estos sistemas.

1.6.1.1 Sistema I Autoritario Explotador:

Este sistema se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; se trabaja con una mínima interacción entre jefes y subordinados. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde ahí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada, tales decisiones son comunicadas “hacia abajo” como directrices u órdenes. Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Las relaciones que se establecen en este tipo de clima es basado en el temor y la desconfianza; la interacción entre jefes y subordinados es casi nula. Este tipo de clima presenta un ambiente estable aleatorio; la satisfacción de las necesidades es a niveles psicológicos y de seguridad.

1.6.1.2 Sistema Autoritarismo Paternalista:

Se caracteriza este sistema porque existe confianza entre la dirección y subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente principal de motivación para los colaboradores, los mecanismos de control son manejados por los supervisores. Las decisiones se toman en la cúpula, aunque permiten cierta autonomía a los subordinados en temas menores. En este clima paternalista para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cúpula.

Este tipo de clima se basa principalmente en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. La organización informal que se desarrolla no siempre reacciona a los fines formales de la organización. La dirección de este tipo de clima juega con las necesidades sociales de los empleados quienes tienen la percepción de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

1.6.2.1 Sistema Consultivo:

Este es un sistema organizacional en el que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Existe un mayor grado de confianza que tienen los supervisores con los subordinados; se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son tomadas por escalones medios e inferiores. El castigo es ocasional y las recompensas son mayores,

Se busca satisfacer necesidades de estima y estima, existe interacción entre ambas partes. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base en objetivos por alcanzar, hay niveles altos de confianza y responsabilidad. Los procesos informales pueden resistirse o no a los fines de la organización formal.

1.6.2.2 Sistema Participación en grupo:

Existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección de la organización, el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado persigue la integración de todos los niveles es decir se encuentra en diferentes lugares de la organización.

La comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente-descendente generando de esta forma una participación de todo el grupo. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones (supervisor-subordinado) se basan en la amistad, responsabilidades compartidas se fortalecen las buenas relaciones y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

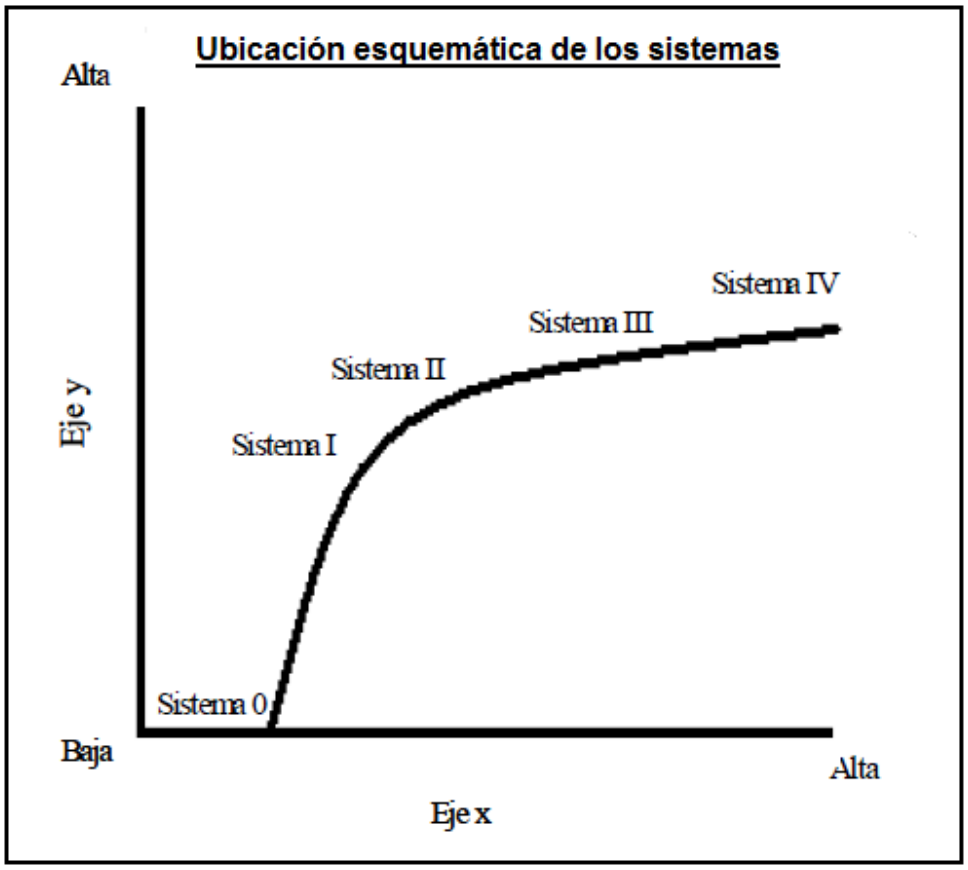
La motivación es a través de la participación e implicación por medio del establecimiento de objetivos de rendimiento por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento de la función de los objetivos. Las organizaciones formal e informal son con frecuencia las mismas. Es decir todos forman un quipo con el fin de alcanzar las metas y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un tipo de clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima se vuelve desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV hacen referencia a un clima abierto que cuenta con una estructura flexible creando de esta manera un clima favorable en la organización.

En su teoría Likert concibe cada uno de sus sistemas desplazándose en un espacio conformado por dos dimensiones. Estas dos dimensiones pueden ser aplicadas a cualquier organización. Los ejes de los sistemas son los ejes cartesianos x, y. La distribución de las organizaciones sobre el eje (y), indicará el grado en que emplean los conceptos de formalización o dirección, así por ejemplo lo que se encuentre más cerca de cero, son más relativamente amorfas en las que casi no hay diferenciación. En cuanto a lo que hace referencia a las funciones existe un control excesivo con una considerable confusión con respecto al papel que debe desempeñar cada elemento de la organización y en casos extremos se puede generar caos en la organización.

En cuanto a lo que hace referencia al eje (x), refleja el grado de evolución social que se ha alcanzado en el uso de las fuentes básicas motivacionales humanas empleadas por la organización, De tal forma que entre más evolucionado es el sistema desde el punto de vista social, mayores son las fuerzas motivacionales empleadas por la organización para alcanzar sus objetivos.

Gráfico 7: CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: (Likert, Hitos de Ciencias Económico Administrativas)

Como podemos observar en el gráfico el eje (x) indica el grado de las fuentes motivacionales, el eje (y) el grado de estructuración.

SALLDOVAL, C (2004) propone que las fuentes motivacionales que se considera tienen influencia en el comportamiento de los empleados son:

- ✓ Motivos subyacentes canalizados.
- ✓ Clases de actitudes desarrolladas hacia la organización y sus metas.
- ✓ Grado en que los empleados se encuentran involucrados con la organización.
- ✓ Grado de responsabilidad de los empleados con las metas de la organización.
- ✓ Actitudes entre todos los miembros de la organización.
- ✓ Exactitud o deformidad de la información.

- ✓ Grado de trabajo de grupo cooperativo para alcanzar las metas de la organización.
- ✓ Grado en que existe una organización informal que apoye o se oponga a las metas de la organización formal.

Dependiendo de todas estas fuerzas dará como resultado un tipo de sistema característico. Es decir que en el sistema I las fuerzas motivacionales se apoyan en un tratamiento punitivo de los miembros de la organización, mientras que en el sistema IV las fuerzas motivacionales se basan en un tratamiento de apoyo y en la participación. Los sistemas II y III quedan en el medio de estos dos sistemas.

Según Likert el tratamiento punitivo trae consecuencias de actitudes hostiles y una restricción de la producción; mientras que la participación y el tratamiento de apoyo dan como resultado actitudes favorables y un comportamiento cooperativo y responsable para alcanzar las metas de la organización. El llegar a tener en una organización un tipo de sistema IV dependerá únicamente del grado de evolución de la organización.

Se considera que al evolucionar aun más la organización en un futuro, podrá contemplarse la existencia de un sistema V, es decir un sistema social más efectivo, con estructuras y procesos de interacción del sistema IV pero que carecerá de autoridad jerárquica.

Esta teoría demuestra la importancia que ejerce el clima laboral dentro de las organizaciones; además resalta la influencia que tiene el poder de las jefaturas en el ambiente de trabajo y a la vez en el desempeño de los empleados.

A lo largo de este capítulo se puede observar todo lo que concierne al tema de clima laboral desde el concepto e importancia, los factores que componen el mismo, influencia positiva y negativa que ejerce el clima en las organizaciones así como también la teoría de los sistemas de Likert. Es fundamental que estos temas sean claramente descritos para el entendimiento e interpretación de esta investigación que realizamos, el siguiente capítulo contiene los datos generales de la organización en estudio así como también la explicación de las herramientas utilizadas para nuestra investigación.

CAPITULO II

EMPRESA VANDERBILT

2.1 Datos Generales de la empresa en estudio:

VANDELBILT

Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. inició sus actividades en el año de 1964, llegando a convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la elaboración y distribución de hojas y paquetes de resorte para vehículos. La empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca y forma parte del Grupo Industrial Graiman, un grupo empresarial que maneja diversas ramas de la industria y el comercio, gracias a lo cual se emplea la estructura corporativa para varias de sus actividades, lo que ha permitido optimizar y especializar su manejo.

El desarrollo de la industria automotriz en nuestro país, ha sido el elemento motivador del crecimiento de la empresa, por lo que Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. ha tenido que aumentar y diversificar su producción, así como mejorar sus procesos para satisfacer las necesidades de las ensambladoras de vehículos y de los clientes que atiende el mercado de reposición.

La preocupación por la satisfacción del cliente y la visión del crecimiento de la empresa han sido los factores que han llevado al desarrollo del sistema de calidad basado en

las normas ISO 9001:2000 e ISO TS 16949, a través del cual se tiene la confianza de cumplir y se puede demostrar que Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. está preparada para cubrir las mayores exigencias actuales de la empresa automotriz.

El objetivo de gestión corporativa es el de producir y proveer al mercado nacional e internacional de hojas y paquetes de resortes de alta calidad, respaldados en un excelente servicio enfocado a satisfacer a sus clientes de equipo original y de reposición con una constante innovación, procesos óptimos, materia prima de calidad y talento humano competente que genera una organización sólida y rentable.

La empresa se basa en valores, principios, normas, etc. Que le permiten llegar a ser el referente en el mercado regional e internacional como productores y comercializadores de las mejores hojas y paquetes de resortes. (Plan de negocios Fábrica de Resortes Vanderbilt, 2010)

- ✓ **Principios y Valores**

- Actitud Positiva
- Honestidad
- Iniciativa y creatividad
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Seriedad

- ✓ **Certificaciones:**

Fuente: Depto. Calidad FRV

✓ Premios y Reconocimientos:

Fuente: Depto. Calidad FRV

- ✓ **Política de Calidad:** La fábrica de resortes Vanderbilt S.A. basa su política de calidad en cuatro principios:

1- Satisfacción de los Clientes.

2- Producto Conforme con Normas Nacionales e Internacionales.

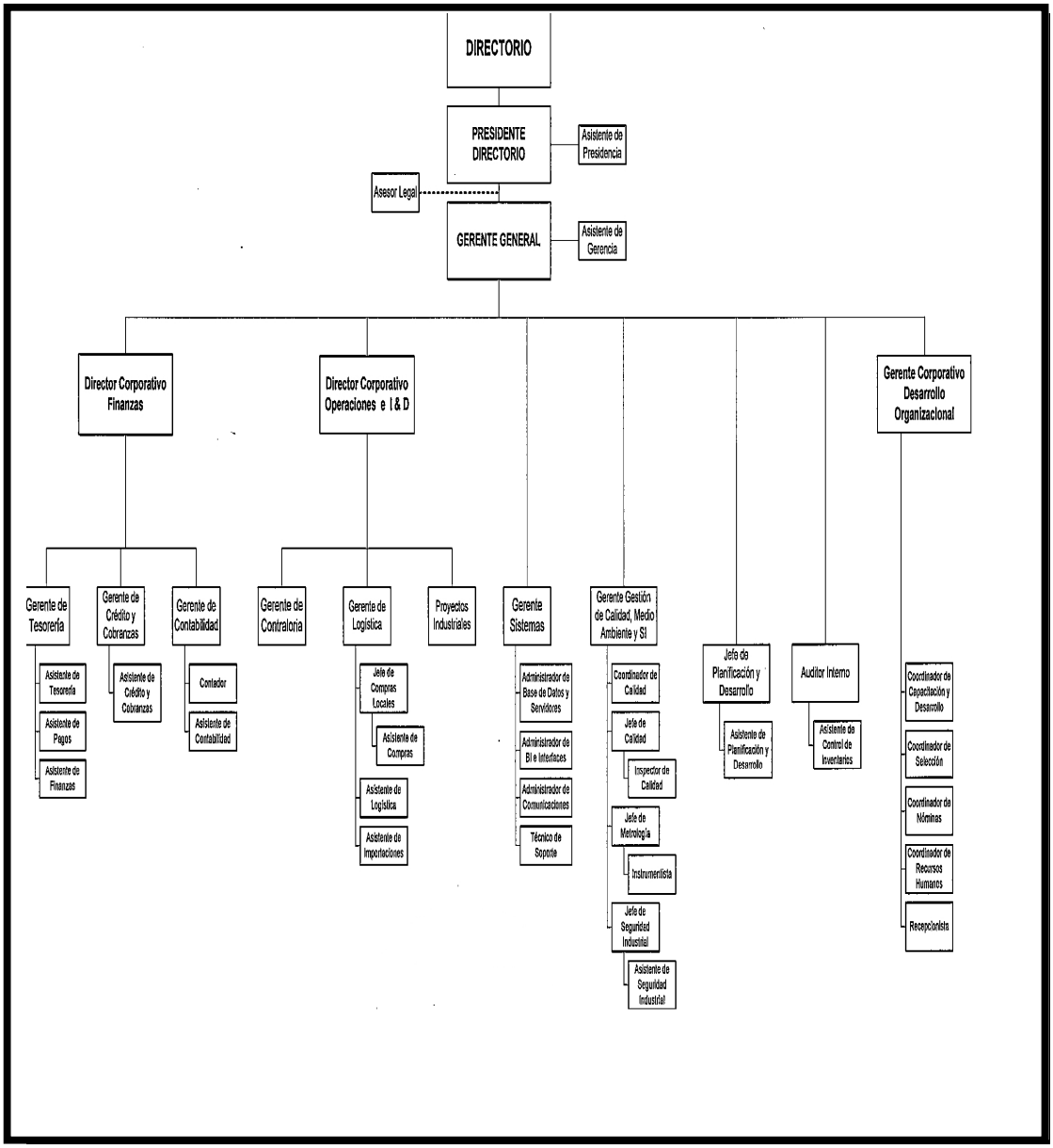
3- Colaboradores confiables y con altos estándares de desempeño.

4- Mejoramiento Continuo.

- ✓ **Planta Fábrica de Resortes Vanderbilt:**

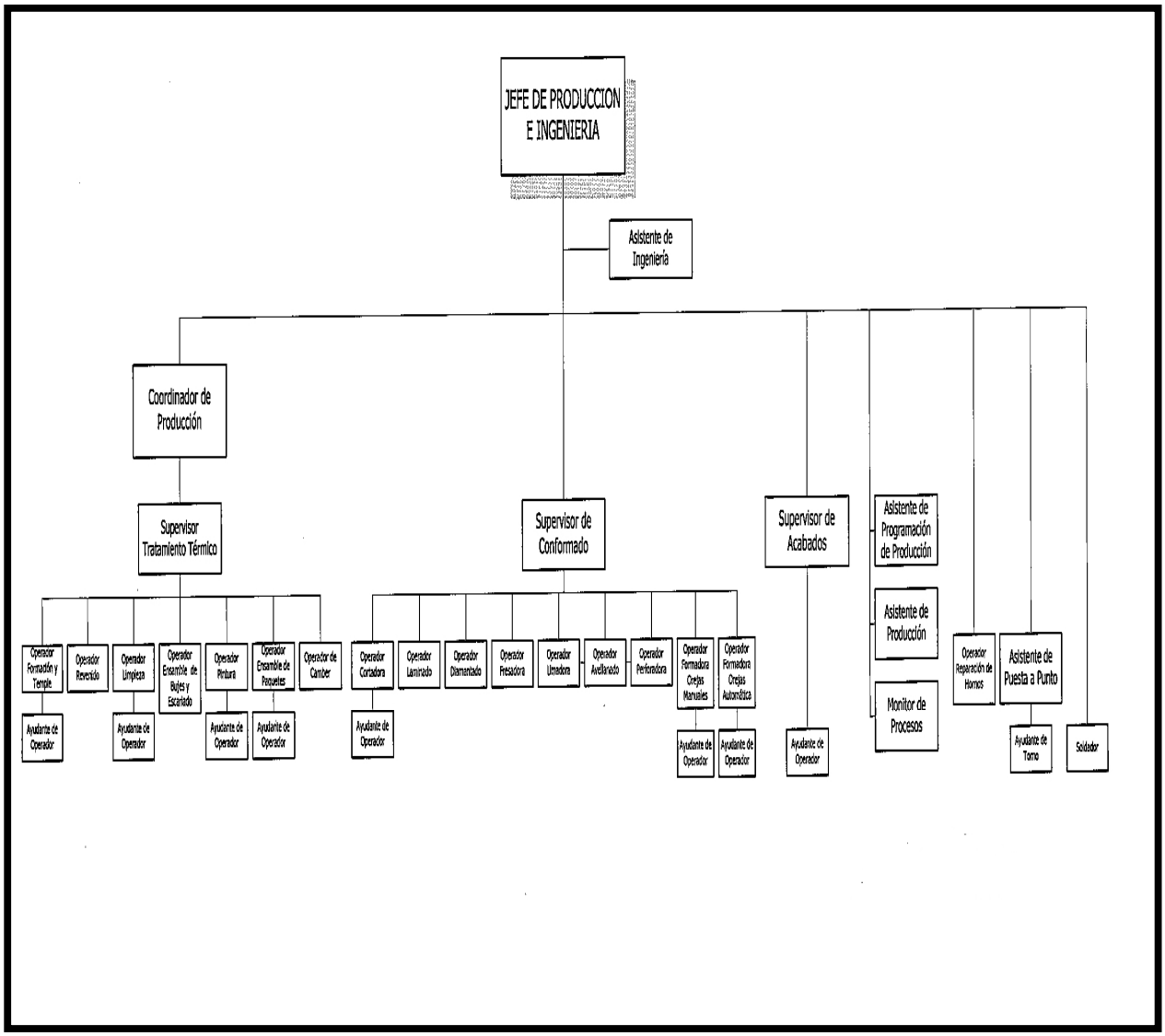
A continuación podremos observar fotografías de las distintas áreas de trabajo de la planta de la empresa.

✓ **Organigrama Administrativo de Fabrica de Resortes Vanderbilt:** Como podemos observar la estructura jerárquica con la que se maneja el área administrativa de la empresa es horizontal en la cabeza se encuentra el presidente directorio, luego el gerente general a continuación los directores generales de las distintas áreas y el ultimo mando alto los gerentes de cada uno de los departamento y sus asistentes departamentales.



Fuente: (Depto. Desarrollo Organizacional Vanderbilt)

- ✓ **Organigrama Operativo de Fabrica de Resortes Vanderbilt: A** diferencia del área administrativa como podemos observar la estructura organizacional tiene tres mandos altos que corresponde a la jefatura de producción, asistente de ingeniería y coordinador de producción a continuación se encuentran ubicados los supervisores de las distintas áreas de la planta y luego los obreros.



Fuente: (Depto. Desarrollo Organizacional Vanderbilt)

2.2 Justificación del diagnóstico:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día en el ámbito empresarial; sobre todo en las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de la misma, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista la satisfacción y bienestar de su capital humano. El clima es una realidad indescriptible que existe en toda organización que surge de la relación entre el ambiente, los procesos y el comportamiento de los recursos humanos; formando como resultado de esta relación un lazo entre el individuo y el ambiente en el que se desenvuelve.

Estas son las razones de trascendental importancia que impulsan a las organizaciones a tener conocimiento y diagnóstico claro de los factores que influyen en el comportamiento organizacional. Nuestro estudio pretende dar a conocer el estado actual de dichos factores, con el fin de que la empresa pueda fortalecer o mejorar el estado de los mismos y a su vez los colaboradores se sientan cómodos en su lugar de trabajo; de este modo se permitirá introducir cambios planeados y estructurados para beneficio mutuo.

El Clima Organizacional es un vínculo u obstáculo para que exista un buen desempeño dentro de la organización o de determinadas personas que se encuentran tanto dentro como fuera de ella, es un gran factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En general es la percepción que los jefes y trabajadores se han formado de la organización en la que trabajan y que influencia directamente en el desempeño.

La empresa al darnos la oportunidad de estudiar este tema, muestra la madurez y responsabilidad que posee la dirección de la misma, ya que cuando una empresa tiene interés en el estudio de clima organizacional, quiere decir que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y la mejora continua de su empresa. El estudio de clima laboral se ha realizado dentro de la planta de Vanderbilt ya hace varios años desde que la empresa califico para la norma ISO 9000, por el contario en el área administrativa es la primera vez que se realiza este tipo de estudio.

Con nuestra investigación lo que buscamos también es plantear un plan de acción con el cual se podrá trabajar sobre las variables que se encuentren afectando la calidad de

desempeño de los colaboradores; tratando de esta manera mejorar el ambiente laboral y a su vez la productividad de la organización así como de salud física y psicológica de los colaboradores.

2.3 Objetivos de estudio:

1. Diagnosticar el clima de la empresa Fabrica de resortes Vanderbilt.
2. Analizar y determinar los factores más relevantes que afectan el clima laboral.
3. Medir la situación actual de dichos factores.
4. Elaborar un Plan de Acción que nos permita tomar medidas preventivas y correctivas relacionadas con los problemas que hemos identificado.

2.4 Herramientas utilizadas:

Para la presente investigación y para el cumplimiento de los objetivos establecidos, hemos utilizado las técnicas de observación, grupos focales, entrevista y encuesta, estos nos permitirán recopilar información veraz que nos permita evaluar y diagnosticar de forma cualitativa y cuantitativa los aspectos situacionales que nos brinden una perspectiva real sobre el clima organizacional de la empresa.

2.4.1 Grupos Focales:

El grupo focal es un método que permite obtener resultados cualitativos; esta herramienta es utilizada para la recolección de información de manera que los colaboradores a través de su participación, opiniones, experiencias permitan no solamente determinar las debilidades o fortalezas de las variables investigadas, sino también dar la oportunidad de que los colaboradores den sugerencias, propuestas que pueden ser tomadas en cuenta en los planes y estrategias que favorezcan la definición de objetivos. El grupo focal debe estar formado por un número de entre 6 y 10 personas, dirigido por un moderador en un ambiente tranquilo y de confianza.

Podemos encontrar en anexos (anexo No.1) el formato de las guías que se siguieron en las reuniones con los grupos focales t de planta como también el formato del área corporativa en el (anexo No.2) (anexo No.3), por la cantidad de factores que se

tomaron en cuenta en el área administrativa nos vimos obligadas a dividir la guía en dos para ser aplicadas a dos grupos cada una, es por esta razón que se podrá encontrar dos guías distintas para el área corporativa. Se realizaron cuatro grupos focales en planta y cuatro en el área corporativa; cada grupo focal estaba conformado por ocho miembros un moderador y una persona que tomaba apuntes de las ideas más relevantes.

2.4.2 Observación:

La observación es una actividad que asimila y detecta la información de un suceso o el registro de los datos, utiliza los sentidos como instrumentos principales.

Para observar debemos aplicar atentamente los sentidos en el objeto o situación que se quiera estudiar, para que la percepción sea tal como se presenta en la realidad. El momento que se aplica el método de observación la persona debe tener actitud científica que le permita realizar un análisis que explique el cómo, el porqué de la naturaleza e identificar los elementos constitutivos de lo que está observando. (Sampieri, R, 1996)

En la observación debemos utilizar los cinco sentidos, ya que todo lo que se puede percibir o sentir es de gran importancia, es un método cualitativo que arroja mucha información valiosa. La información es un método por el cual filtramos información sensorial a través de un proceso de pensamiento, nuestros sentidos perciben información auditiva, vista, olfato, gusto o tacto para ser analizada por un pensamiento racional o irracional.

El método científico incluye los siguientes pasos:

1. Observar el fenómeno,
2. Elaborar una hipótesis como una posible explicación a ese fenómeno,
3. Predecir una consecuencia lógica con ello,
4. Experimentar con la predicción, y
5. Revisar para cualquier error.
6. Llegar a una conclusión.

El formato de guía con el que se realizó la observación dentro de la planta de la empresa se puede apreciar en el (anexo No.4), las fotografías tomadas como respaldo de la observación podremos observar en el anexo.

2.4.3 Entrevista:

Es una conversación o diálogo en el que una persona generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona con la finalidad de conocer sus percepciones, sentimientos, ideas o forma de actuar sobre un tema.

Para que se dé una entrevista es necesario la presencia de dos personas: entrevistado, que es aquella persona que tiene alguna idea o experiencia que transmitir y el entrevistador que será quien dirija la entrevista, deberá dominar el dialogo y el tema, elaborar las preguntas adecuadas y recolectar la información.

Sampieri, R (1996) afirma que la entrevista se divide en tres partes:

1. La presentación o establecimiento de un rapport.
2. El cuerpo de la entrevista formado por las preguntas y respuestas (recolección de información), algo muy importante es que las preguntas estén bien elaboradas para que nos permitan recolectar la información que necesitamos. También deben ser breves, claras y respetuosas.
3. El cierre de la entrevista, aquí el entrevistador debe hacer un comentario personal sobre el tema o presentar un resumen hablado.

Es muy importante que la entrevista se realice en un lugar adecuado, cómodo, etc. Se pueden adoptar dos métodos: impresionista y el expresionista.

La entrevista no es solo una simple suma de preguntas y respuestas, es mucho más complejo: son afirmaciones, negaciones, titubeos, gestos y reservas.

Algo que no se puede olvidar es tomar notas, por mejor retentiva que se tenga siempre será conveniente tomar alguna nota de forma disimulada o al terminar la entrevista hacer un resumen de todo lo que se trato en la entrevista.

Utilizamos este método realizando entrevistas individuales con ocho colaboradores de planta y en el caso de el área corporativa con diez empleados las entrevistas duraron 25 minutos y pudimos recolectar datos que nos ayudaron a escoger de mejor forma los factores que vamos a medir con las encuestas.

El formato que se siguió para las entrevistas podemos encontrarlo en el(anexo No. 5) la entrevista que se utilizo en la planta y en el (anexo No.6) el formato del área administrativa.

2.4.4 Encuesta:

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa, que consiste en el uso de cuestionarios de interrogación diseñados de forma previa que se aplican a los miembros de un universo, con el fin de obtener la información específica y necesaria sobre un tema determinado. El objetivo principal de la encuesta es conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones.

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica la el uso de encuestas a los colaboradores de la organización; en nuestro estudio vamos a realizar dos tipos de encuestas una para el personal de planta de la empresa y otra para el personal administrativo; las encuestas serán aplicadas a todo el personal tomando en cuenta las distintas aéreas y departamentos de la misma. El aspecto más importante que tomamos en cuenta al diseñar la encuesta es el anonimato de la misma con el fin de que los colaboradores no sientan temor al responder y al mismo tiempo podemos obtener la máxima sinceridad en las respuestas. (Grinell, 1997)

Unas ves escogidos y estudiados los factores que vamos a medir; se diseñó preguntas con diferentes tipos de escalas de respuestas. Toda la encuesta contiene preguntas cerradas, es decir que solo se marcan opciones no se vierten criterios personales del encuestado. A continuación mostramos el formato de las preguntas cerradas y las escalas con las que se trabajaron en las encuestas.

Ejemplo preguntas cerradas:

9. ¿Cuánto cree usted que conoce sobre las políticas de calidad?

1. Mucho	2. Poco	3. Nada
☐	☐	☐

El principal propósito de le encuesta es de recopilar la información que permita realizar un diagnóstico de la situación actual del clima de la empresa; así como también focalizar los principales inconvenientes que afectan al mismo. La encuesta debe ser llenada individualmente por cada colaborador de la organización en un ambiente tranquilo en donde no existan interrupciones ni distracciones que distorsionen los resultados.

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de empleados en la planta a 79 empleados y en el área corporativa a 80 empleados. Antes de aplicar a todo el personal se aplicó la encuesta a una muestra piloto de 10 empleados en las dos áreas en donde pudimos detectar ciertos elementos que debíamos cambiar para poder aplicar a todo el personal.

En (anexo No. 7) podemos apreciar el formato de las encuestas individuales aplicadas en planta como en el (anexo No.8) el formato de encuesta del área administrativa de la fábrica.

Este capítulo contiene los datos generales de la empresa en estudio así como también la definición de las distintas herramientas utilizadas en la investigación, este capítulo lo realizamos con el fin de proporcionar una visión más clara de la entidad en la que vamos a realizar nuestra investigación y que se entienda claramente la metodología empleada para saber de donde provienen los resultados que obtuvimos y que están presentados en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de las distintas herramientas empleadas para nuestra investigación. Se puede observar claramente resultados cualitativos y cuantitativos tanto del área de planta de la empresa así como también del área corporativa. Los resultados que presentamos a continuación están descritos e interpretados de la mejor forma posible para el entendimiento adecuado de los mismos.

3.1 Resultados Planta:

Los resultados obtenidos, luego de la aplicación de las distintas herramientas empleadas por nuestra investigación, presentamos a continuación:

3.1.1 Resultados Grupo Focal:

El siguiente cuadro muestra las respuestas claves que obtuvimos luego de la aplicación de los Grupos Focales:

1.- CAPACITACIÓN	
Percepción estado actual	• Se les ha capacitado solo sobre temas teóricos o técnicos. • Los conocimientos adquiridos se les hace un poco difícil aplicarlos fuera de la empresa.

Inconvenientes	• El personal antiguo muestra resistencia a capacitarse. • Perciben que solo se capacita a ciertos empleados no a todos. • No hay coordinación de horarios para que puedan asistir a la capacitación. • No saben el concepto de metodología de trabajo.
Recomendaciones	• Se debe capacitar a todo el personal • Capacitar sobre relaciones humanas, motivación. No solo temas técnicos. • Las capacitaciones no solo deben ser de su área de trabajo, sino sobre otras aéreas también. • Mejor coordinación en horarios.

2.- COMUNICACIÓN	
Percepción estado actual	• La información tanto de la planta como de la empresa no les llega a tiempo. • Hay sentimiento de que no hay información de la empresa, solo información de la planta y el resto no conocen. • A veces la información solo les llega por rumores o chismes. • Es mejor que antes pero aun no la consideran buena. • Entre supervisores y obreros no hay buena comunicación.
Inconvenientes	• La información puesta en carteleras no se actualiza periódicamente (carteleras con información antigua)

	• Las listas de horarios de turnos del fin de semana no son colocadas a tiempo.
Recomendaciones	• Las carteleras sean actualizadas periódicamente. • Que se les de más información sobre la empresa. • La información se les comunique con tiempo y no a última hora.

3.- SERVICIOS BÁSICOS/ INFRAESTRUCTURA	
Percepción estado actual	• Más organizado que antes pero faltan algunas cosas que tienen que mejorar.
Inconvenientes	• No hay agua suficiente en los baños. • Los baños están siempre sucios por eso no hay como ocuparlos. • En los turnos de la noche y los del fin de semana es imposible utilizar los baños por el estado en el que se encuentran. • La higiene de la comida no es buena, ni la cantidad que se les da. • El trato de las señoras del comedor no es adecuado ni justo. • No hay dispensario médico ni botiquín medico dentro de la planta ya que en los turnos de la noche o fin de semana no hay como hacerse atender.
Recomendaciones	• Que se dé un mejor mantenimiento en los baños que la compañía que realizaba antes el aseo mantenían limpios

	los baños. • Que se dé una mejor atención en el comedor y la comida sea aseada, un mayor control o presencia de jefes o personas de recursos humanos en el comedor para que controlen. • La implementación de un botiquín médico. • Mejor ventilación en ciertas áreas de la planta

4.- COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS	
Percepción estado actual	• Conocen los objetivos cumplidos, pero algunas veces no saben que parte del proceso está fallando cuando no se llegan a cumplir.
Inconvenientes	• En las reuniones de respuesta rápida, pierden la continuidad de los temas ya que no asisten continuamente. • No tienen conocimiento formal de los objetivos planteados por la empresa solo lo que el supervisor les dicen que cumplan.
Recomendaciones	• Capacitación sobre los objetivos. • Que se les explique mejor porque no se están cumpliendo los objetivos (que parte del proceso está fallando) • Que se les de la materia prima, repuestos de maquinas a tiempo porque a veces no se puede trabajar y cumplir a tiempo los objetivos por la falta de los mismos.

5.- APOYO JEFES Y SUPERVISORES	
Percepción estado actual	• No reconocen el trabajo que realizan
Inconvenientes	• Pocos no se relacionan bien con los supervisores
Recomendaciones	• Ninguna

6.- RELACIONES INTERPERSONALES	
Percepción estado actual	• Existen buenas relaciones con todos.
Inconvenientes	• Pocas veces existen problemas o resentimientos
Recomendaciones	• Ninguna

7.- TRABAJO EN EQUIPO	
Percepción estado actual	• Trabajo bien distribuido, bien conformados los equipos de trabajo. • Todos trabajan colaborando
Inconvenientes	• Ninguno
Recomendaciones	• Ninguna

8.- CALIDAD	
Percepción estado actual	• La empresa está comprometida con la calidad.

Inconvenientes	• Algunas veces no se puede producir productos de calidad por el estado de la materia prima o fallas de las maquinas. • Se les exige que produzcan mucho y no salen productos de calidad. • Se les capacita sobre políticas alguna vez, pero no tienen claro ni las recuerdan
Recomendaciones	• Se capaciten sobre políticas de calidad de la empresa.

Conclusiones:

Luego de realizar los cuatro grupos focales pudimos considerar que de los ocho factores que fueron tomados en cuenta para realizar las reuniones de discusión, solo aquellos que reflejan resultados significativos, son cinco; de los que, los empleados presentan descontento expresado por quejas; quedando como factores para nuestro estudio los siguientes:

- ✓ Capacitación.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Servicios Básicos e Infraestructura.
- ✓ Compromiso con los objetivos institucionales.
- ✓ Calidad.

De esta manera se descartan los factores en los que los empleados consideran que no tienen inconvenientes y que incluso señalan que la empresa ha trabajado para mejorar los mismos. Los factores descartados en nuestro estudio son:

- ✓ Apoyo jefes y supervisores.
- ✓ Relaciones Interpersonales.

- ✓ Trabajo en Equipo.

3.1.2 Resultados Entrevistas

Esta herramienta fue aplica indistintamente a empleados de todas las áreas de planta, además también se aplicó a supervisores, jefe de planta y jefe del departamento de Desarrollo Organizacional. Podemos observar a continuación los resultados obtenidos:

	Capacitación	Comunicación	Servicios Básicos e Infraestructura	Compromiso con los Objetivos	Calidad
Indicadores Motivantes	✓ Este año la capacitación es mejor que la del año anterior.	✓ La comunicación es clara y está al alcance de todos.	✓ Ha mejorado este último año pisos, iluminación.	✓ Conocen el objetivo de su área de trabajo. ✓ Les interesa conocer los objetivos para mejorar.	✓ La empresa está comprometida a realizar productos de calidad.
Indicadores Desmotivantes	✓ Se capacita solo a cierto personal, no a todos por igual. ✓ "Nunca me han capacitado dentro de la empresa." ✓ Algunas veces no se pueden asistir a las capacitaciones porque no hay remplazo que se quede en el puesto de trabajo. ✓ "Solo se nos capacita en temas técnicos y teóricos y no en motivación ni relaciones humanas que si nos gustaría que nos capaciten sobre eso."	✓ "La información no nos llega a tiempo, siempre tenemos que estar preguntando." ✓ Percepción que la información informal es decir rumores chismes les llega siempre antes que la información formal. ✓ Las carteleras no se actualizan constantemente, información que ya no sirve sigue expuesta." ✓ No hay buena comunicación supervisor-obrero.	✓ La higiene de los baños y la falta de agua es el principal malestar (en especial turnos de la noche y fines de semana). ✓ El comedor es muy pequeño para todo el personal que hace uso del mismo. ✓ "La comida no es buena ni es aseada, la cantidad no es justa." ✓ Mal trato de la señora del comedor.	✓ No tienen conocimiento claro de los objetivos de la empresa. ✓ Cuando no se logra cumplir los objetivos establecidos, no saben que parte del proceso falló. ✓ "Si sería bueno que nos capaciten a todos sobre los objetivos, al menos el personal nuevo no los conoce."	✓ "Las malas condiciones de la materia prima y la maquinaria no dejan cumplir con los estándares de calidad que se nos exige." ✓ "Se nos exige que produzcamos mucho y por esa presión a veces no salen productos buenos." ✓ Se conocen las políticas de calidad pero n se las recuerda.

3.1.3 Resultados Observación

Nuestra Investigación nos permite describir algunos aspectos relevantes que obtuvimos mediante el método de la observación:

Aspectos Positivos:

- Ingreso a Planta en perfectas condiciones.
- Buena señalización
- Comedores limpios
- Buena infraestructura en los puestos de trabajo
- Material de protección en óptimas condiciones
- Las reuniones de respuesta rápida son un éxito

Aspectos Negativos

- Los baños no se encuentran en buen estado
- Pisos peligrosos
- Comedores pequeños y no hay suficiente ventilación
- No todos los colaboradores utilizan el equipo de protección
- Carteleras en mal estado, desactualizadas

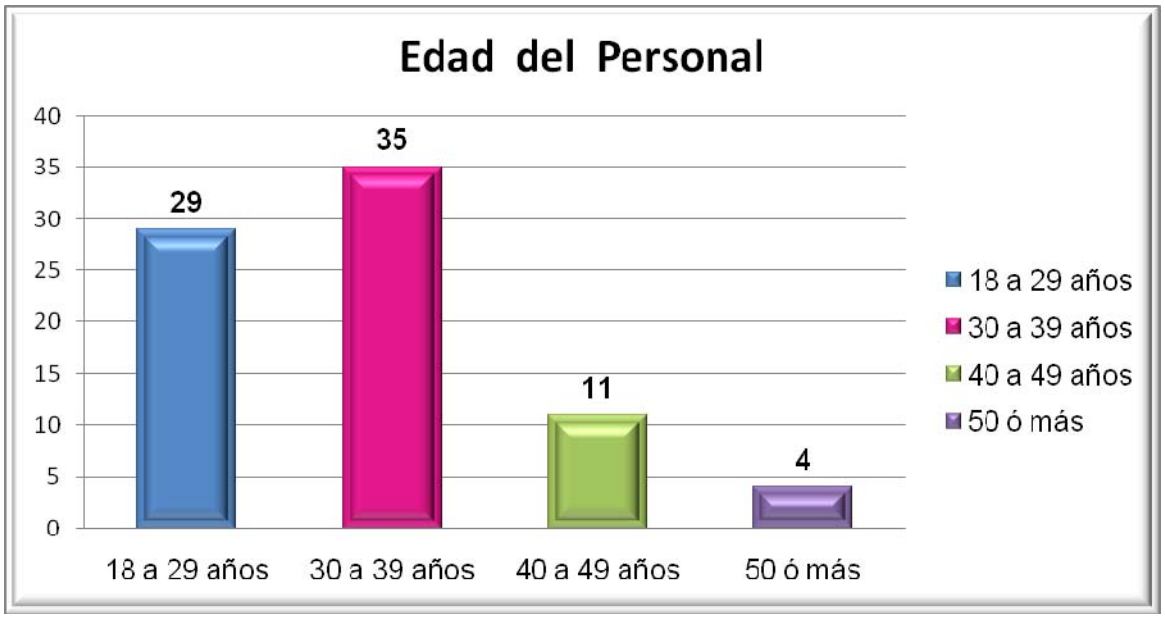
Estos resultados se encuentran más detallados en el Anexo No. Observación.

3.1.4 Resultados Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a todo el personal de planta obreros, supervisores jefes. El análisis estadístico de las encuestas realizadas aporta a la siguiente información:

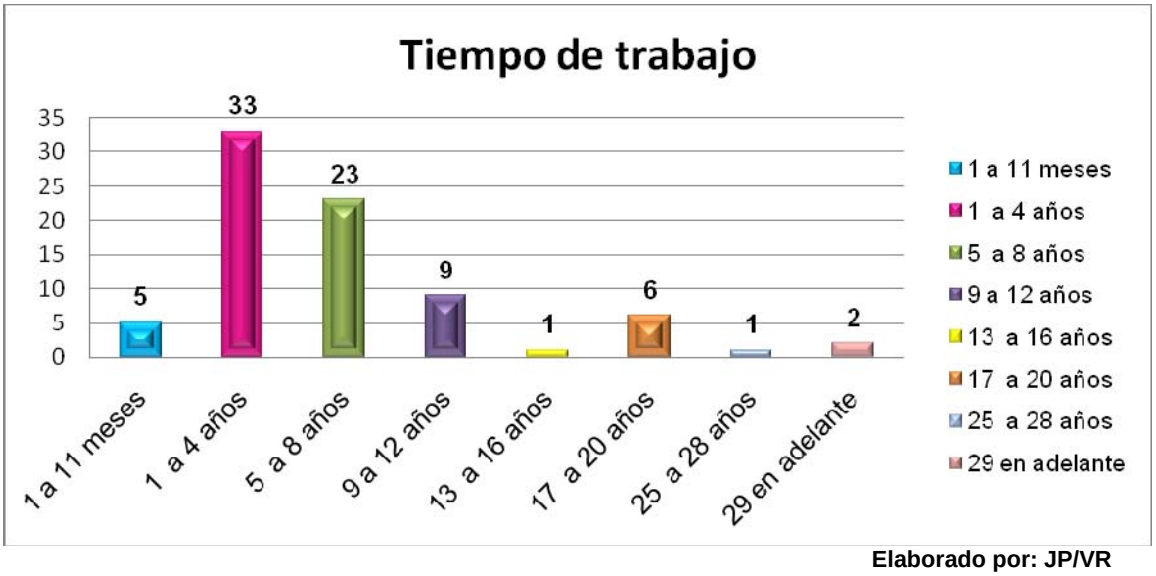
3.1.4.1 Datos Generales:

El grupo de colaboradores de la planta está conformado en su mayoría por personal de edad de entre 30 y 39 años. Todo el personal es masculino existe una sola mujer y en su gran mayoría el tiempo que trabajan en la empresa es de 1 a 4 años.



Elaborado por: JP/VR

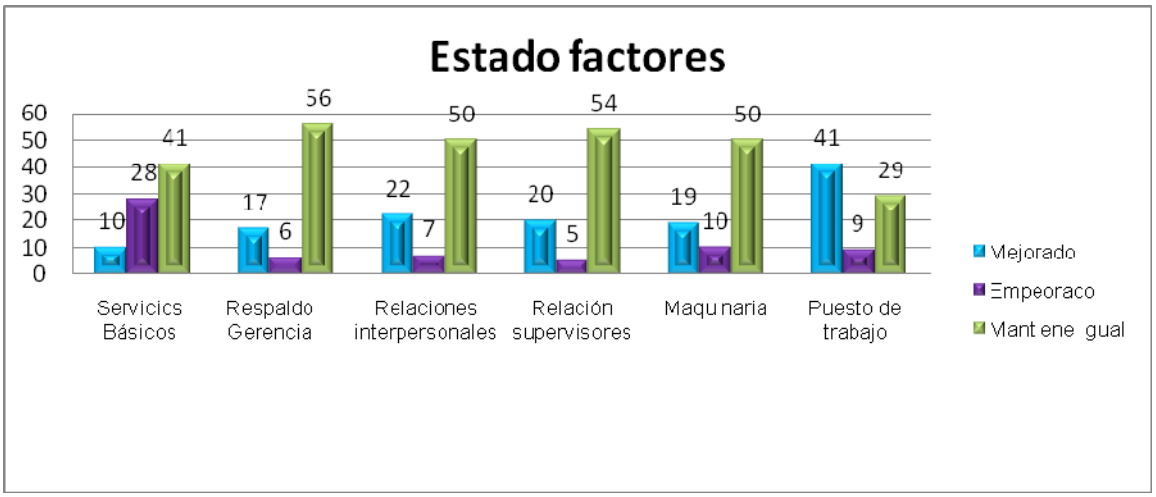
Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

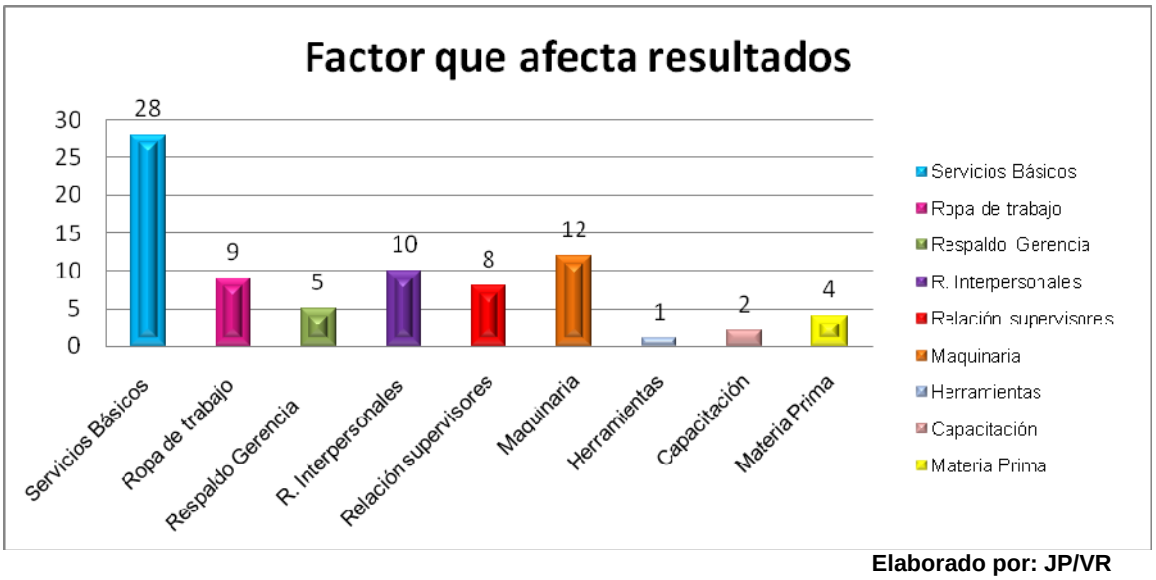
Fuente: Investigación

3.1.4.2 Factor Servicios Básicos e Infraestructura:



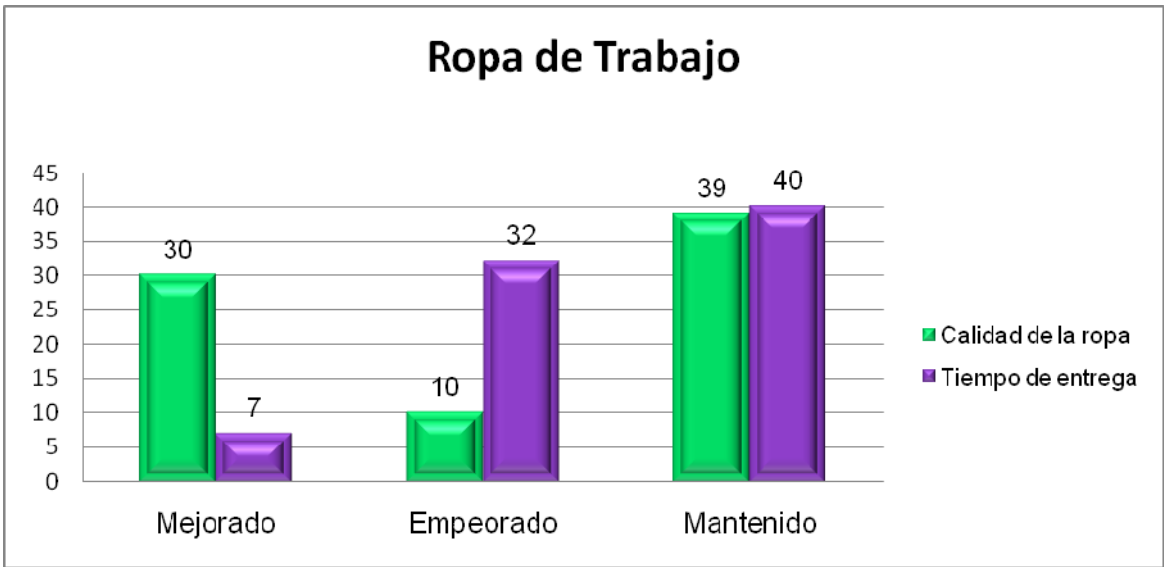
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

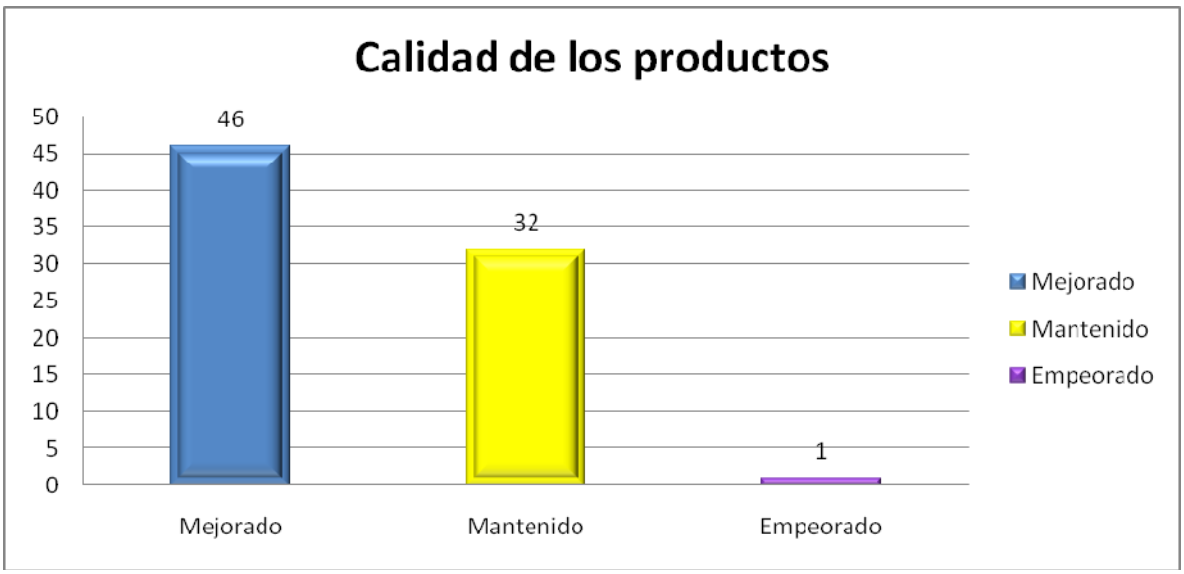
Fuente: Investigación

La percepción de los colaboradores con respecto al factor servicios básicos e infraestructura es que su puesto de trabajo ha mejorado. El 43% opina que los servicios básicos han empeorado y es el factor que más está afectando a los

resultados de su área de trabajo, y la mayoría creen que el respaldo de gerencia y las relaciones con los supervisores se mantiene igual que años anteriores.

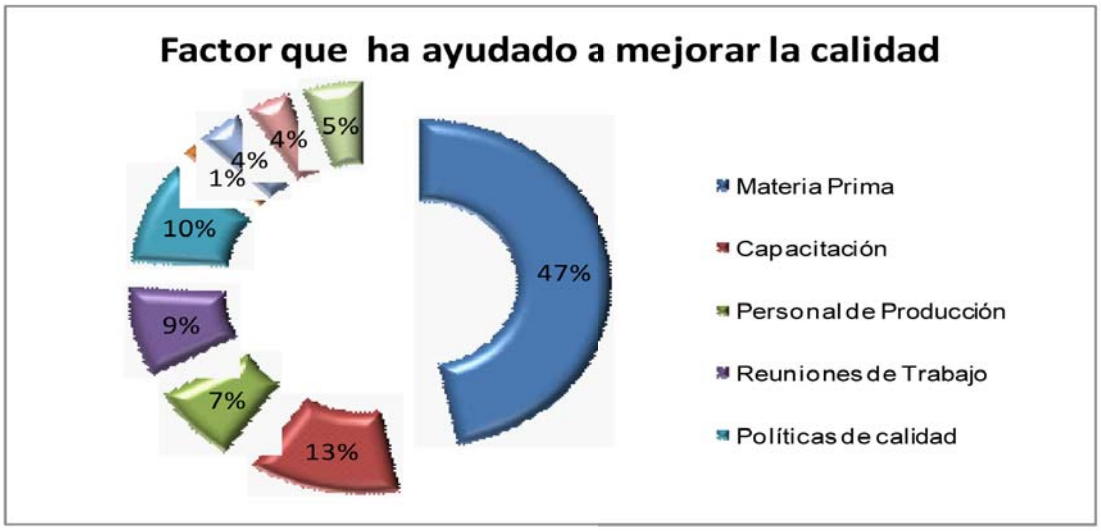
La mayoría de colaboradores opinan que la calidad y el tiempo de entrega de la ropa se han mantenido, aunque seguido de esto también opinan que el tiempo de entrega ha empeorado.

3.1.4.3 Factor Calidad:

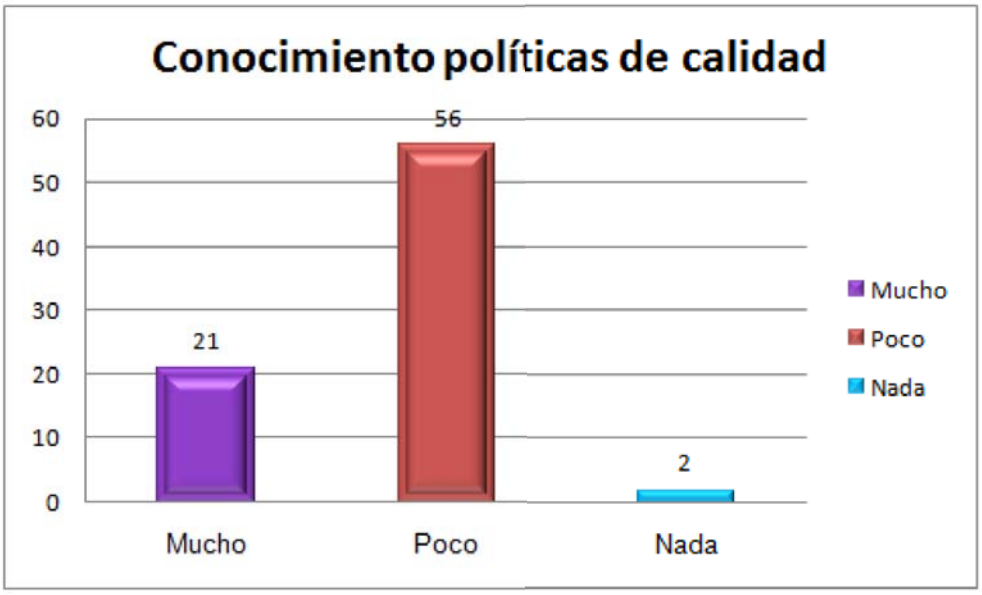


Elaborado por: JP/VR

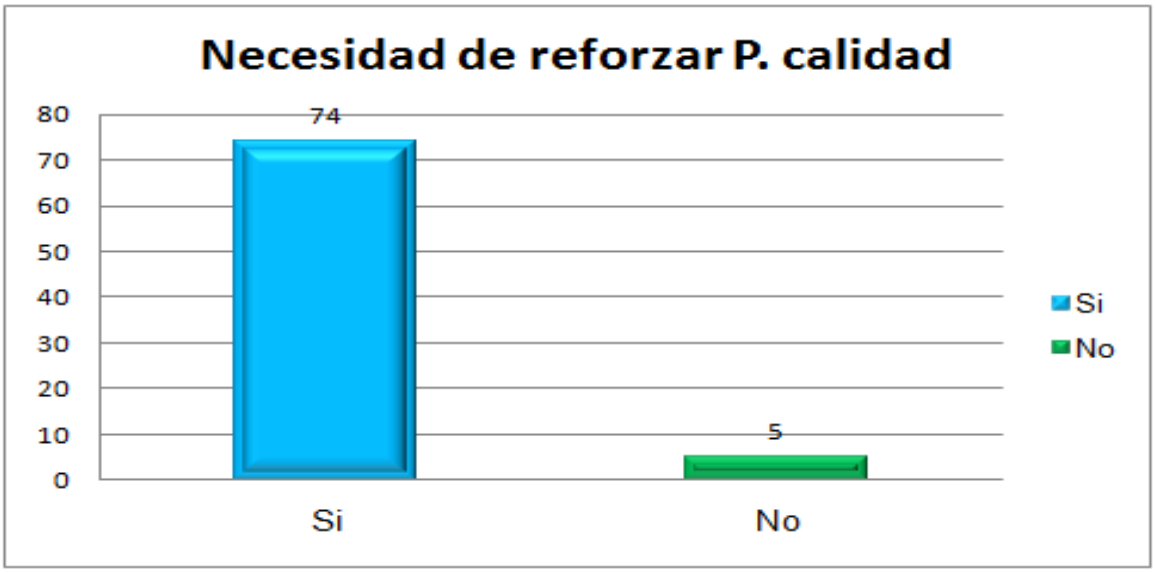
Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR
Fuente: Investigación

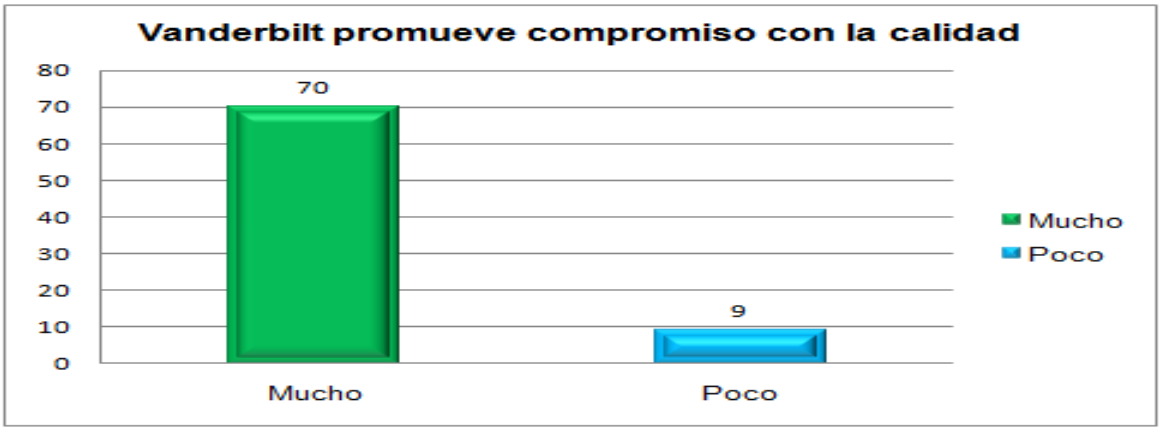


Elaborado por: JP/VR
Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

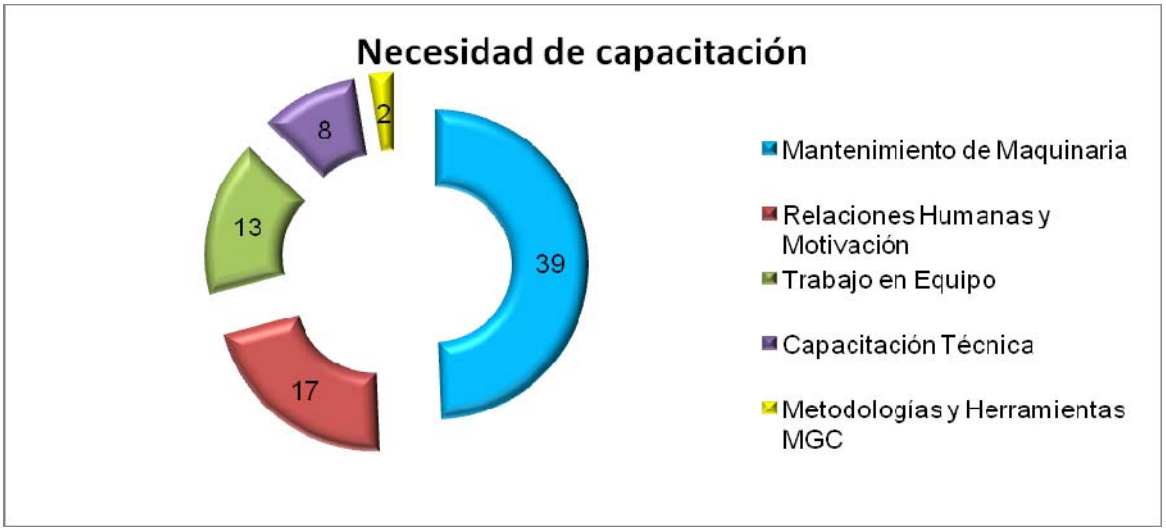
Fuente: Investigación

La mayor parte del personal opina que la calidad de los productos ha mejorado. Señalan que la razón por la que ha mejorado es por la materia prima y por la capacitación que han recibido por parte de la empresa. Todo el personal siente que la empresa promueve el compromiso con la calidad. El problema en cuanto a este factor, es que dicen conocer muy poco respecto a las políticas de calidad, además, sostienen que el poco conocimiento no es claro, ven la necesidad de reforzar estos conocimientos de políticas de calidad.

3.1.4.4 Factor Capacitación:

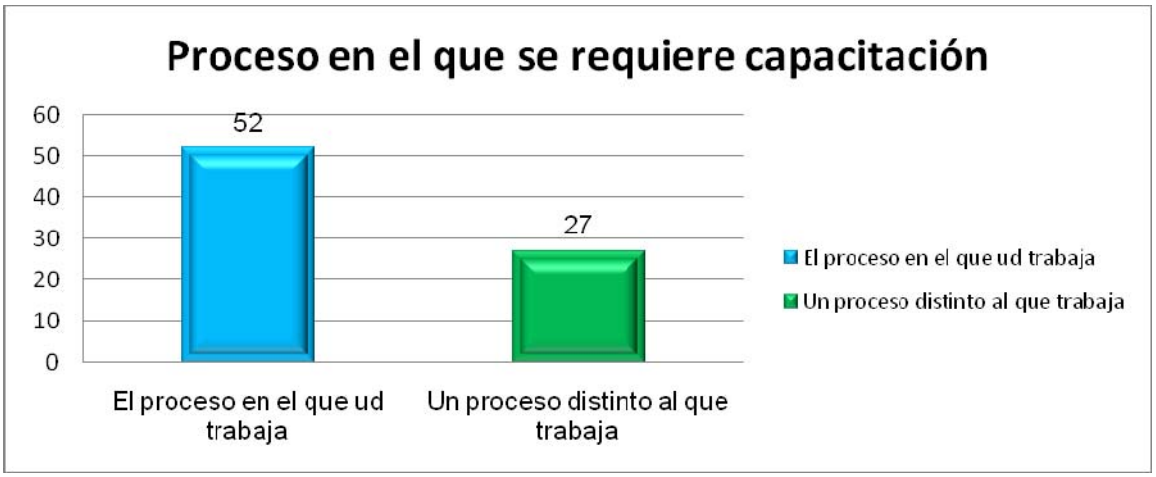
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

Con respecto a la Capacitación el 94% de los colaborares están dispuestos a recibirla; ya que consideran que es muy importante, creen que se les debe capacitar más sobre su área de trabajo y en factores como: Mantenimiento de maquinaria, RRHH y Motivación.

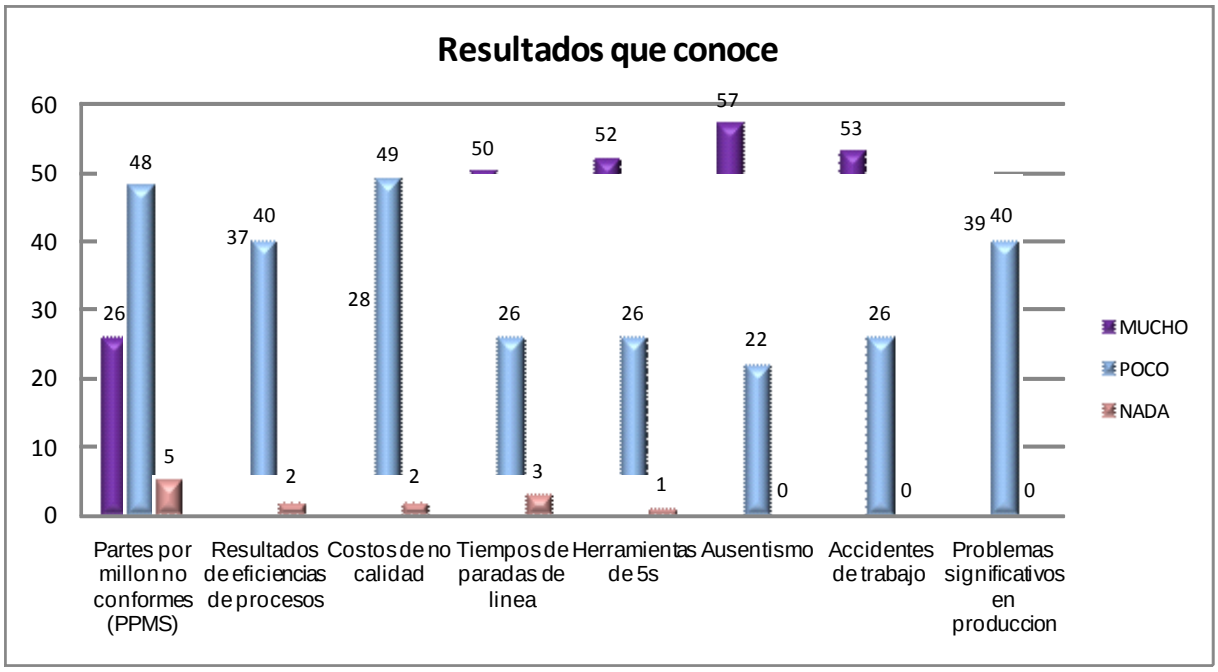
3.1.4.5 Factor Compromiso con los objetivos:

Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

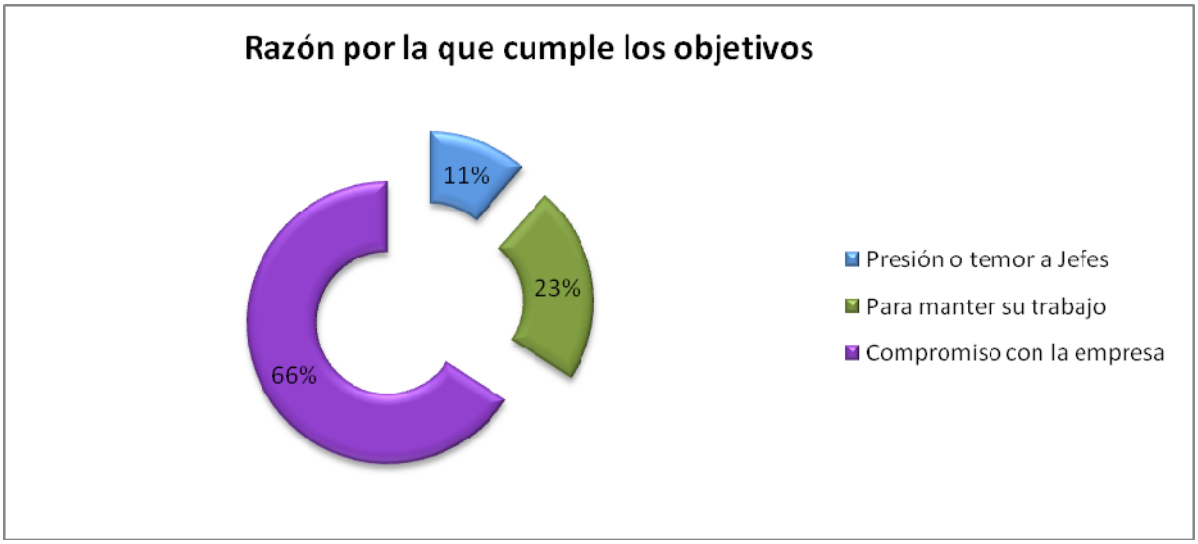
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



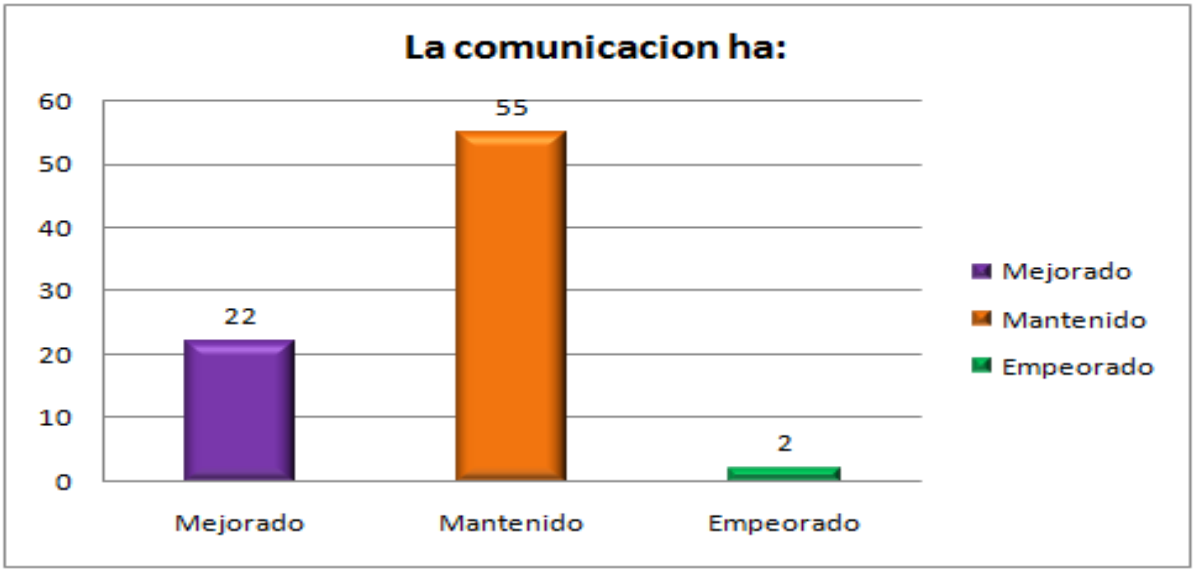
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

El 70% del personal tiene claro cuáles son los objetivos que tienen que cumplir en la empresa; con respecto a la razón por las que no se cumplen los objetivos la mitad

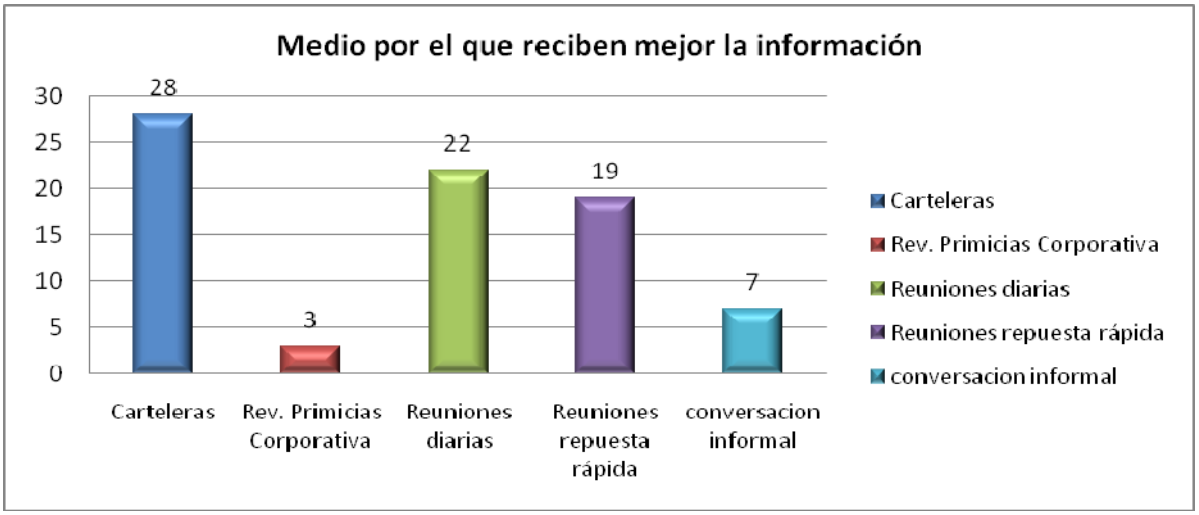
conoce la razón y la otra mitad afirma que desconoce dichas razones, como podemos observar la mayoría de colaboradores conoce los resultados de la planta y la razón por la que trabajan es por el compromiso que tienen con la empresa.

3.1.4.6 Factor Comunicación:



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

Más del 50% de los colaboradores piensan que la comunicación se ha mantenido, la mayoría opinan que la información no les llega a tiempo y creen que los medios de comunicación más efectivos son: Carteleras, Reuniones de respuesta rápida y Reuniones diarias con los equipos de trabajo.

3.2 Resultados Área Corporativa:

A continuación presentaremos los resultados que se obtuvieron de la aplicación de las distintas herramientas empleados.

3.2.1 Resultados Grupo Focal:

A continuación presentamos los resultados más relevantes que se obtuvieron de la aplicación de los grupos focales.

1.- CARGA DE TRABAJO	
Percepción estado actual	• El trabajo está mejor distribuido que antes. • Se han implementado nuevas herramientas de trabajo.
Inconvenientes	• El personal expreso que hay cierta carga de trabajo acumulado a fin de mes. • El trabajo no está bien distribuido existen puestos de trabajo en donde hay mayor carga laboral. • Hay inconvenientes cuando se debe reemplazar a una personal que se ausenta de la empresa.
Recomendaciones	• Se debe organizar bien el trabajo de manera que cuando llegue el fin de mes no se acumulen las actividades. • Debe coordinarse con la persona que va a reemplazar las actividades del colaborador que se ausente.

2.- COMUNICACIÓN	
Percepción estado actual	• Han mejorado canales de comunicación. • La información está al alcance de todos.
Inconvenientes	• Muy rara vez existen acontecimientos que se les informa. • Piensan que a la mayor parte del personal no les interesa leer lo que les colocan en las carteleras.
Recomendaciones	• Se debe mejorar los canales de comunicación para que

	llegue a tiempo a todas las áreas.

3.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Percepción estado actual	• Existe la percepción de que los servicios higiénicos no siempre se encuentran abiertos (varones).
Inconvenientes	• El baño de hombres presenta un inconveniente en la tubería y esto provoca inconvenientes tanto en el baño como en las oficinas que se encuentran cerca. • En el segundo piso la ventilación no es la adecuada.
Recomendaciones	• Arreglar la tubería. • Mejorar ventilación.

4.- DESARROLLO Y CAPACITACION	
Percepción estado actual	• Ha mejorado en estos años la capacitación.
Inconvenientes	• No han recibido una inducción formal cuando han ingresado a la empresa. • Existe una percepción general de que no hay oportunidades de ascensos dentro de la empresa. • Existe cierto personal que afirma que no se les ha capacitado nunca. • Las capacitaciones que se les ha dado no cubren necesidades de los puestos de trabajo. • No se tiene un conocimiento claro de cómo se elige la

	persona que va a ascender si alguna vez hay posibilidades.
Recomendaciones	• Se debe dar una inducción formal a todos los empleados que ingresen. • Se podría dar a conocer cuáles son las posibilidades de ascenso y cuáles son los requerimientos para el mismo.

5.- DIRECCION Y LIDERAZGO	
Percepción estado actual	• Existe una buena relación con los jefes inmediatos.
Inconvenientes	• Ninguna.
Recomendaciones	• Ninguna.

6.- IDENTIFICACION CON LA INSTITUCIÓN	
Percepción estado actual	• Se sienten identificados y orgullosos de formar parte de la empresa.
Inconvenientes	• Ninguno.
Recomendaciones	• Ninguno.

7.- MISIÓN Y FILOSOFIA INSTITUCIONAL	
Percepción estado actual	• No tienen claros los objetivos institucionales ni políticas de calidad.
Inconvenientes	• No se les ha comunicado de una forma clara los objetivos.

	• Se les ha colocado en intranet pero piensan que al personal no le interesa conocerlas. • No tienen conocimiento ni acceso a las políticas de calidad.
Recomendaciones	• Poner información acerca de los objetivos institucionales y políticas de calidad por medio de intranet o folletos.

8.- RECOMPENSAS DE TRABAJO	
Percepción estado actual	• No reciben sanciones. • Los jefes se preocupan cuando no se cumple bien sus tareas y tratan de saber cuál es el inconveniente por el que no se pudo cumplir.
Inconvenientes	• No se conoce si hay sanciones formales por. • No reciben felicitaciones verbales por parte de sus jefes casi nunca. • No se reconoce el trabajo ni el buen desempeño que ofrecen los trabajadores. •
Recomendaciones	• Informar si existen sanciones formales. • Se reconocer de forma verbal el desempeño de los colaboradores.(felicitar)

9.- RELACIONES INTERPERSONALES	
Percepción estado actual	• Existen buenas relaciones en general entre compañeros de departamento y con los compañeros de otros departamentos.
Inconvenientes	• A veces existe malestar pero por cuestiones netamente laborales. • Piensan que algunas veces existe falta de cooperación entre áreas de trabajo. • Existen grupos que están en conflictos o problemas por trabajo. • Las actividades que sociales que ha realizado la empresa no fomentan la unión. • Algunas áreas cumplen con su trabajo pero no cooperan más allá para cumplir con algunos objetivos en común. • A veces la gente es indiferente a este tema son solo relaciones laborales nada más.
Recomendaciones	• Se debe trabajar un poco más sobre relaciones interpersonales y cooperación entre los distintos departamentos. • Llegar a acuerdos con ciertos departamentos para que exista mas cooperación y mejoren las relaciones.

10.- RESPETO A LA PERSONA	
Percepción estado actual	• Hay una buena percepción sobre este tema. • Buen trato no se asignan trabajos que vayan en contra de su integridad ni valores
Inconvenientes	• Ninguno.
Recomendaciones	• Ninguno.

11.- RESPONSABILIDAD	
Percepción estado actual	• Conocen de forma clara las responsabilidades que tienen en sus puestos de trabajo
Inconvenientes	• No se les toma en cuenta para la toma de decisiones. •
Recomendaciones	• Ninguna.

12.- TRABAJO EN EQUIPO	
Percepción estado actual	• Los departamentos ahora trabajan en equipos por el nuevo proyecto JD que se está implementando en la empresa.
Inconvenientes	• Ninguno
Recomendaciones	• Ninguna

Conclusiones:

Luego de realizar las reuniones de grupo focal en el área corporativa obtuvimos como resultado que los factores más relevantes sobre los que tenemos que trabajar son:

- ✓ Carga Laboral.
- ✓ Desarrollo y Capacitación.
- ✓ Misión y Filosofía.
- ✓ Recompensa de trabajo.
- ✓ Relaciones interpersonales.

Sobre estos factores basaremos el estudio de clima laboral en el área corporativa, dejando descartado siete factores que no tuvieron mayor importancia para ser tomados en cuenta los cuales son:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Dirección y liderazgo.
- ✓ Identificación con la institución.
- ✓ Respeto a la persona
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo.

3.2.2 Resultados Entrevista Individual:

Con la aplicación de la entrevista se pudo obtener resultados que son detallados en un cuadro a continuación.

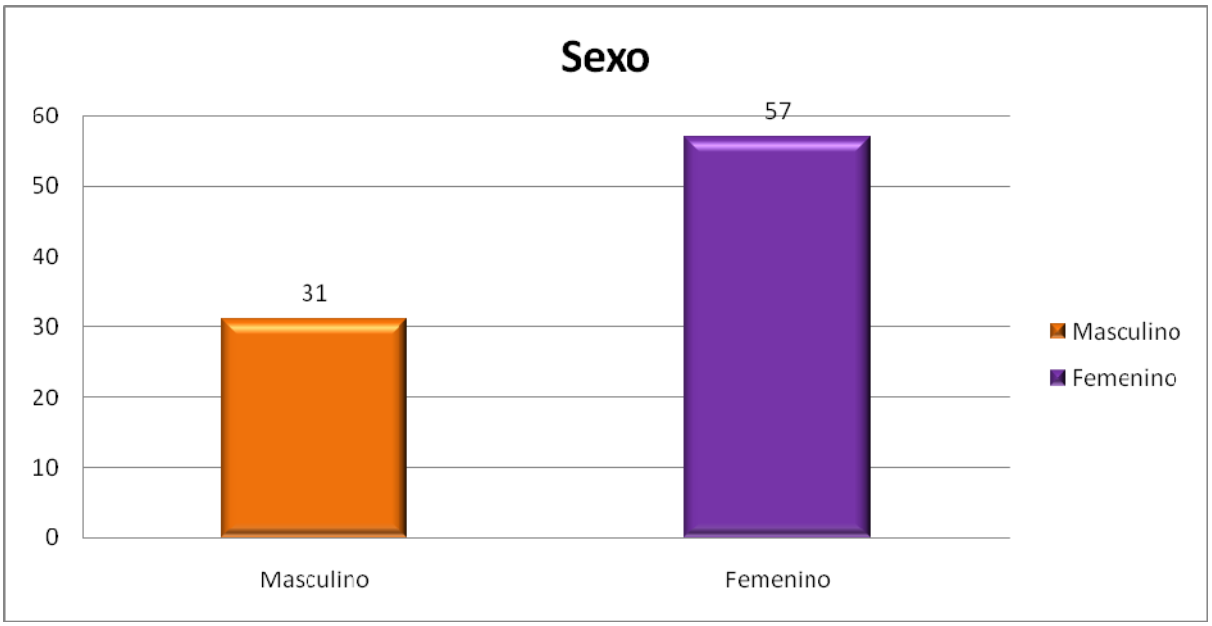
	Metas Institucionales	Desarrollo y Capacitación	Relaciones Interpersonales	Carga Laboral	Recompensa de Trabajo
Indicadores Motivantes	Consideran fundamental conocer las metas de la empresa para alinear su esfuerzo con estas. ✓ Conciencia de la importancia del conocimiento de las políticas de calidad.	✓ Incremento de capacitación, debido a la inserción del sistema JD. ✓ Eficiencia en la selección capacitaciones alineando las mismas de acuerdo a las necesidades.	✓ "Todos nos llevamos bien."	✓ Ha mejorado un poco la distribución de la carga laboral.	✓ "Se reconoce el esfuerzo de uno algunas veces."
Indicadores Desmotivantes	✓ Se dieron a conocer las metas institucionales pero no se las recuerda. ✓ Están expuestas para todos, pero no existe el interés adecuado por conocerlas. ✓ Desconocimiento de políticas de calidad declaradas en la empresa. ✓ Falta de inducción a todas las áreas de la empresa sobre políticas de calidad.	✓ "No he recibido capacitación por parte de la empresa." ✓ "Al ingresar a la empresa no se me dio ningún tipo de inducción." ✓ Enfoque inadecuado de temas de capacitación. ✓ No se presenta oportunidades de ascenso. ✓ Las pocas veces que se presentan vacantes se desconoce como eligen a la persona que va a ocupar la vacante.	✓ Existe relación únicamente laboral. ✓ Algunas veces hay problemas pero por tramites de trabajo. ✓ No hay mucho sentimiento de colaboración entre departamentos. ✓ "Tengo mejor relación con los de mi departamento." ✓ No hay actividades que fortalezcan las relaciones por parte de la empresa.	✓ "Aun existe inequidad en la carga laboral de algunos puestos y aéreas de trabajo." ✓ A fin de mes frecuentemente hay acumulación de trabajo. ✓ "En ocasiones nos vemos obligados a trabajar horas extras para terminar las labores diarias."	✓ "Solo se nos felicita cuando felicitan al jefe del departamento." ✓ "Nunca he recibido ningún tipo de reconocimiento." ✓ No se ha sancionado al personal nunca. ✓ No conocemos que tipo de sanciones se dan dentro de la empresa. ✓ "Deberían darnos a conocer formalmente las sanciones y reconocimientos de la empresa."

3.2.3 Resultados Encuesta:

Luego de la aplicación individual de encuestas al área administrativa se realizó un análisis estadístico en el cual se obtuvieron resultados importantes que presentamos a continuación.

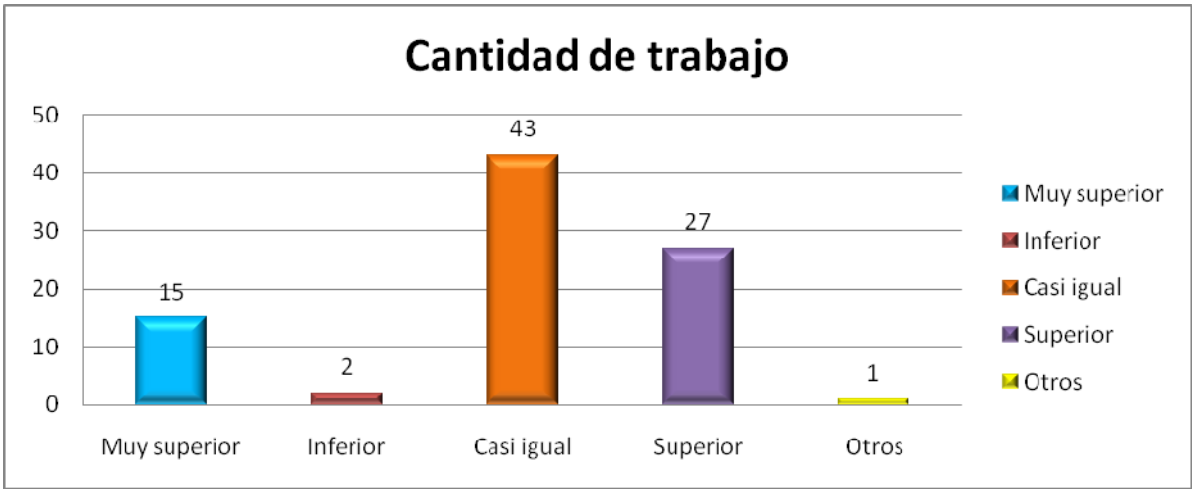
3.2.3.1 Datos Generales:

El grupo de colaboradores que conforma el área administrativa de la empresa en su mayoría es de sexo femenino; con respecto al tiempo que prestan servicios a la organización la tendencia general es de más de 4 años.



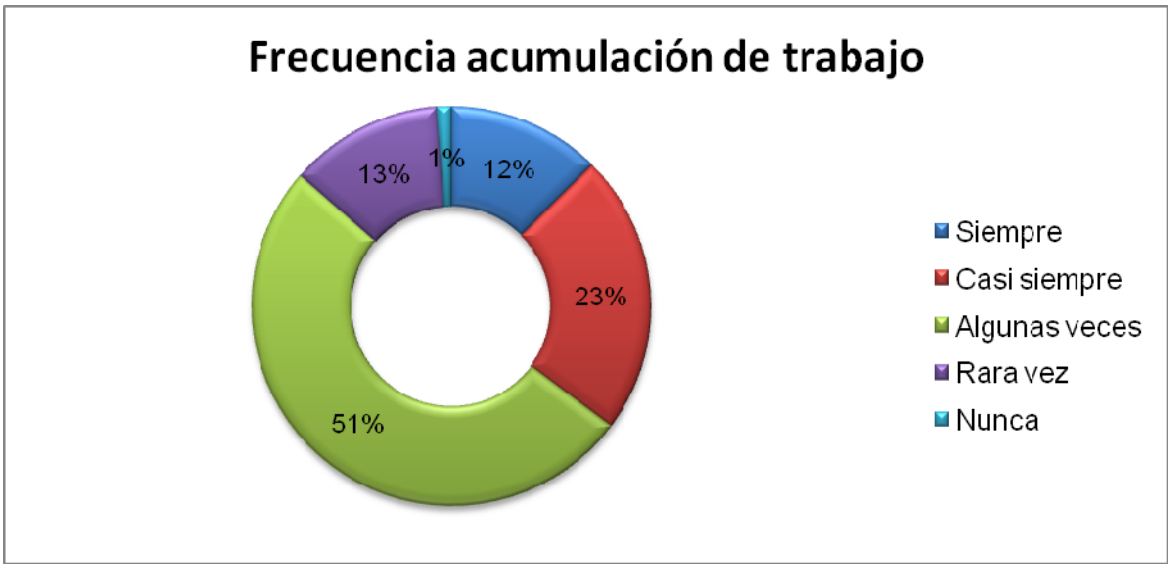
Elaborado por: JP/VR
Fuente: Investigación

3.2.3.2 Factor Carga Laboral:



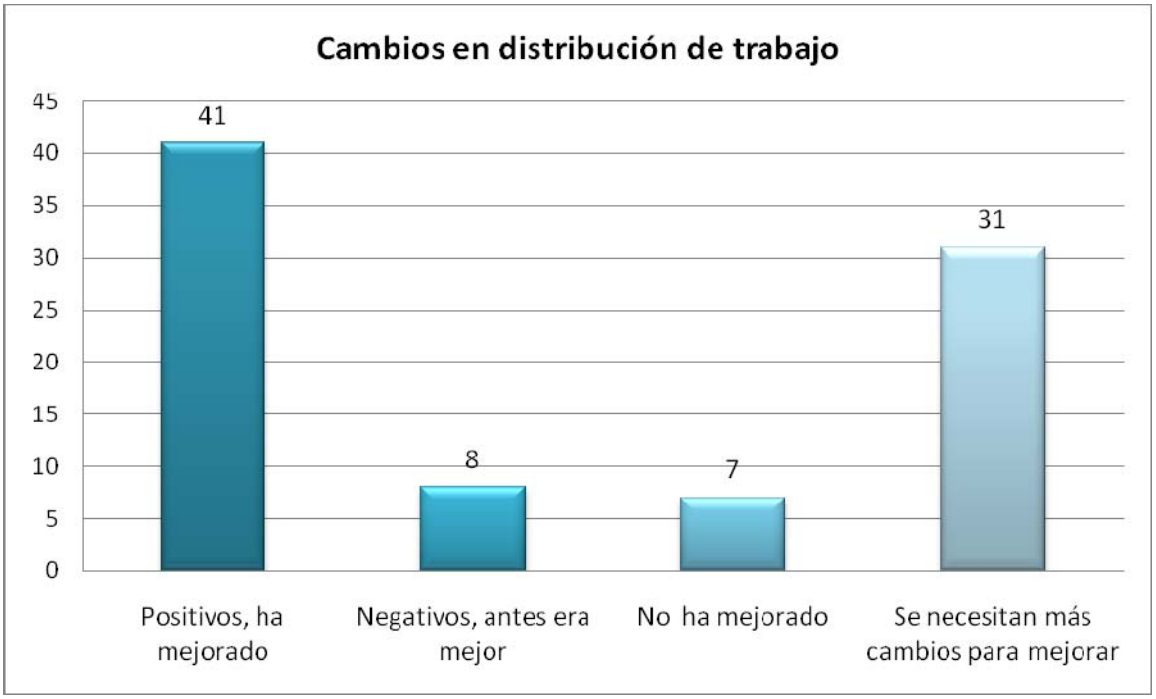
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

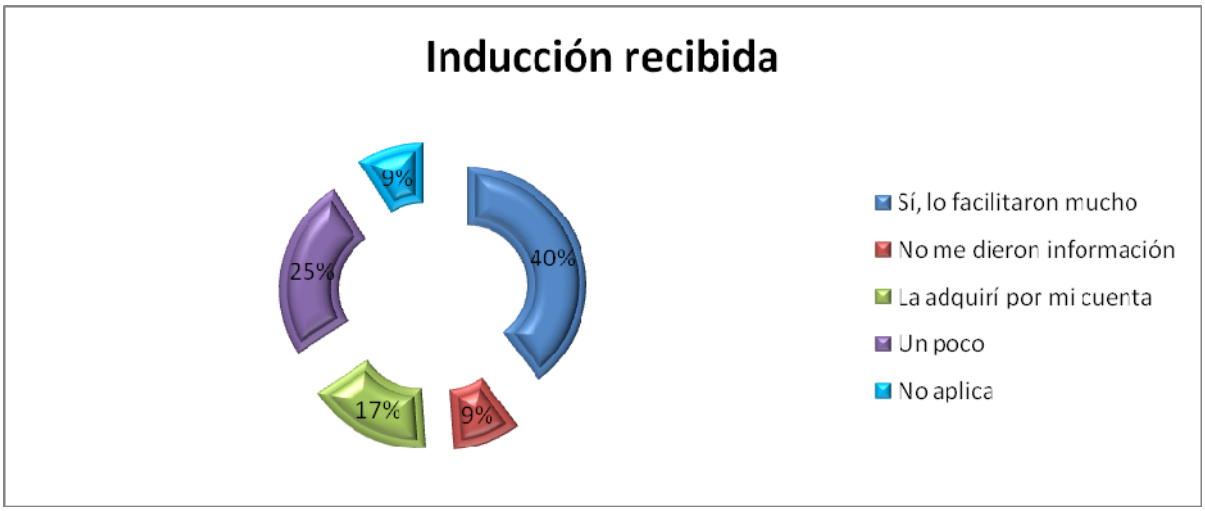
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

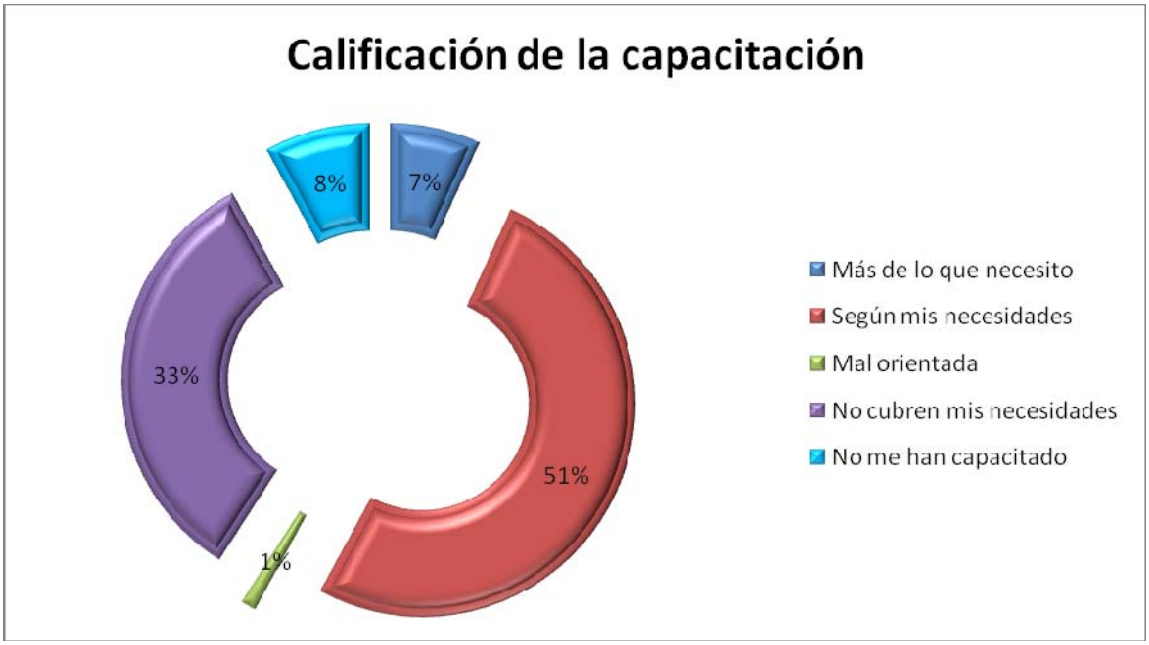
Como podemos observar en cuanto al factor carga laboral los resultados reflejan que la mayoria de colaboradores consideran que la cantidad de trabajo que realizan es superior a la que realizan compañeros en puestos similares; además la mayoría concuerdan con que existe acumulación de trabajo casi siempre. Los cambios en la distribución de trabajo durante el ultimo año han sido positivos ayudando a mejorar, pero existe un porcentaje de colaboradores significativo que señalan que deben haber más cambios para mejorar.

En cuanto al tema de horas extras no hay problema pues existe un sentimiento de que es necesario colaborar con la organización de igual manera la motivación que tienen para esforzarse y cumplir tareas tiene un porcentaje alto.

3.2.3.3 Factor Desarrollo y Capacitación:

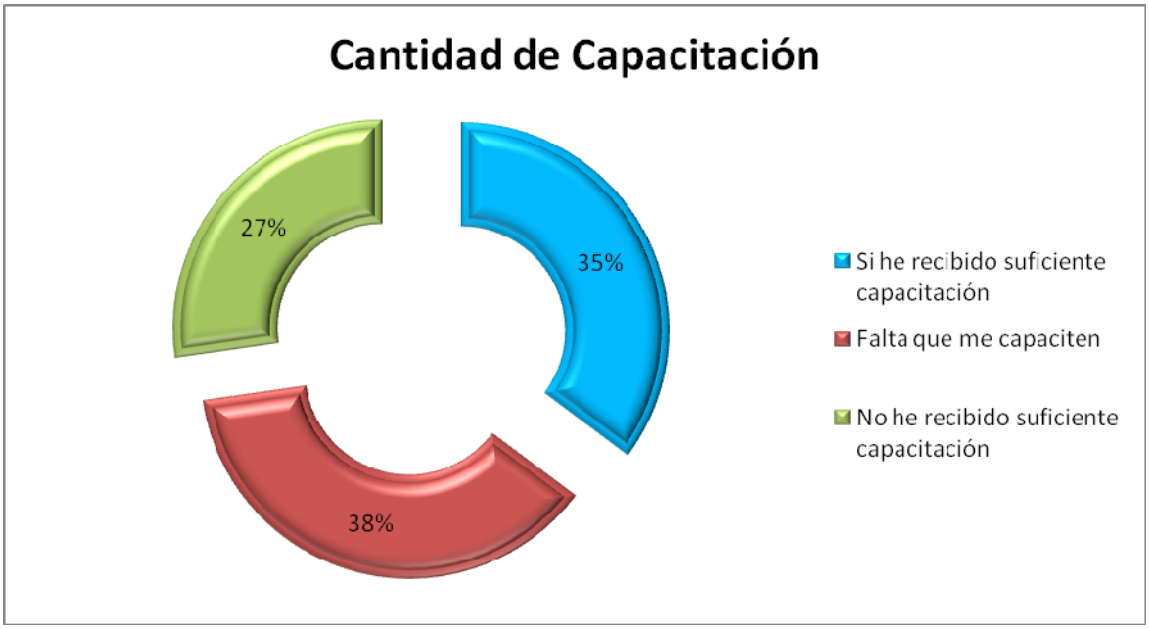


Elaborado por: JP/VR
Fuente: Investigación



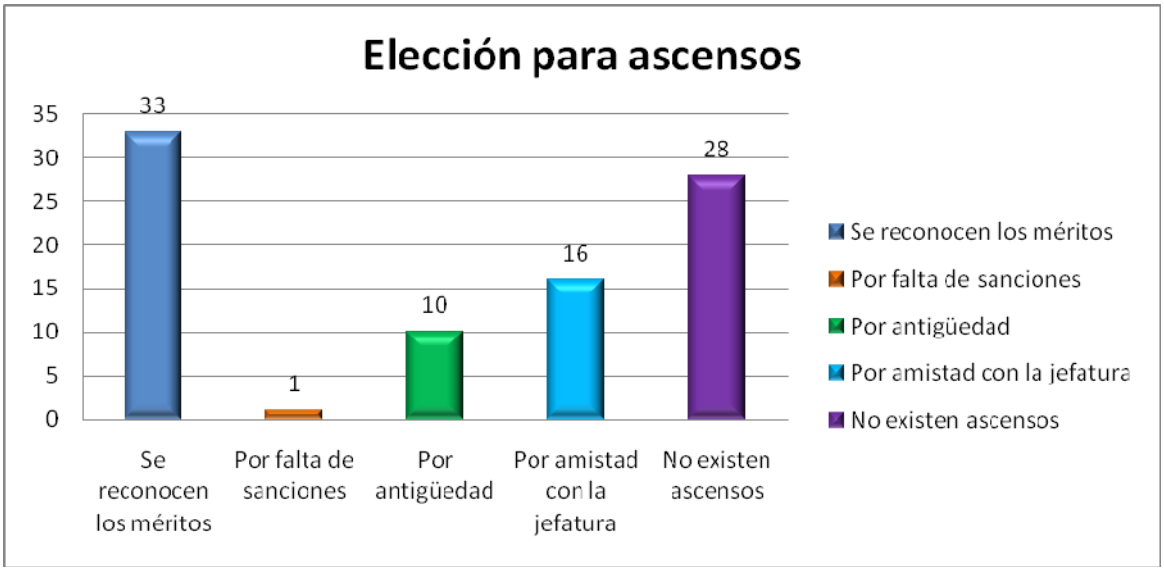
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



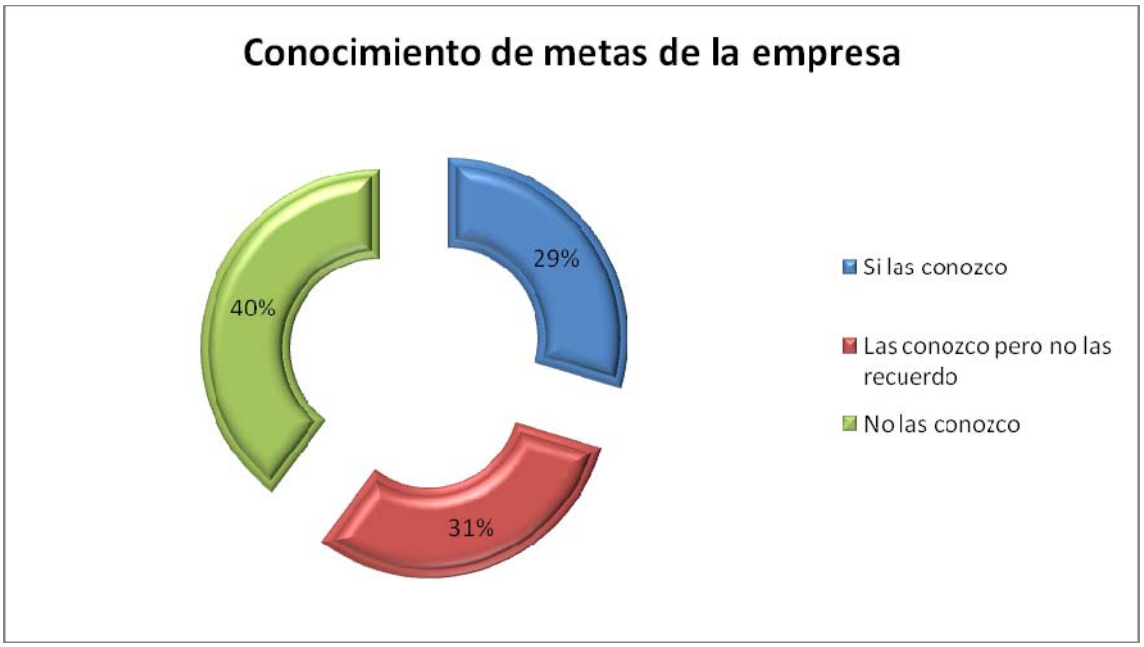
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

Sobre el factor Desarrollo y Capacitación; el personal opina que la inducción que ha recibido al ingresar a la organización facilitó mucho su trabajo y un menor porcentaje responde que no ha recibido inducción sino que han adquirido por su propia cuenta. En cuanto a la calificación que dan a la capacitación que han recibido en la empresa un 45% se pronuncia que es según sus necesidades, seguido de un 29% que opina que no cubren sus necesidades y que no se les ha capacitado.

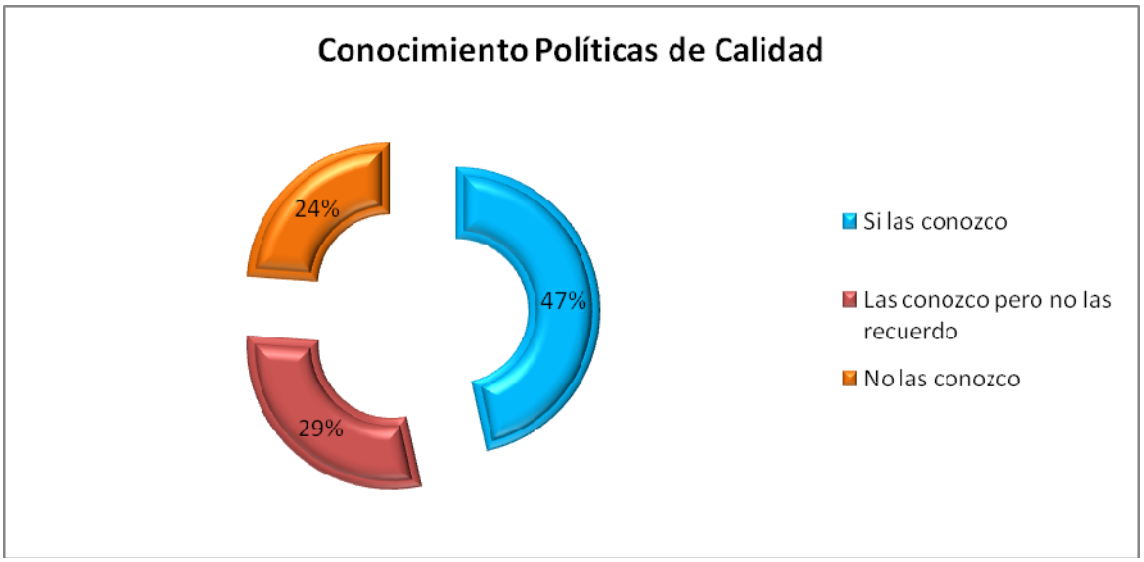
La mayoría de los colaboradores consideran que falta que se les capacite, otros que no han recibido aun capacitación alguna en la empresa. En cuanto a las oportunidades de ascenso que se presentan consideran que la persona que es tomada en cuanta para esto es por mérito, pero contrarrestando esta respuesta también hay otra parte que afirma que no existen ascensos.

3.2.3.4 Factor Misión y Filosofía



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



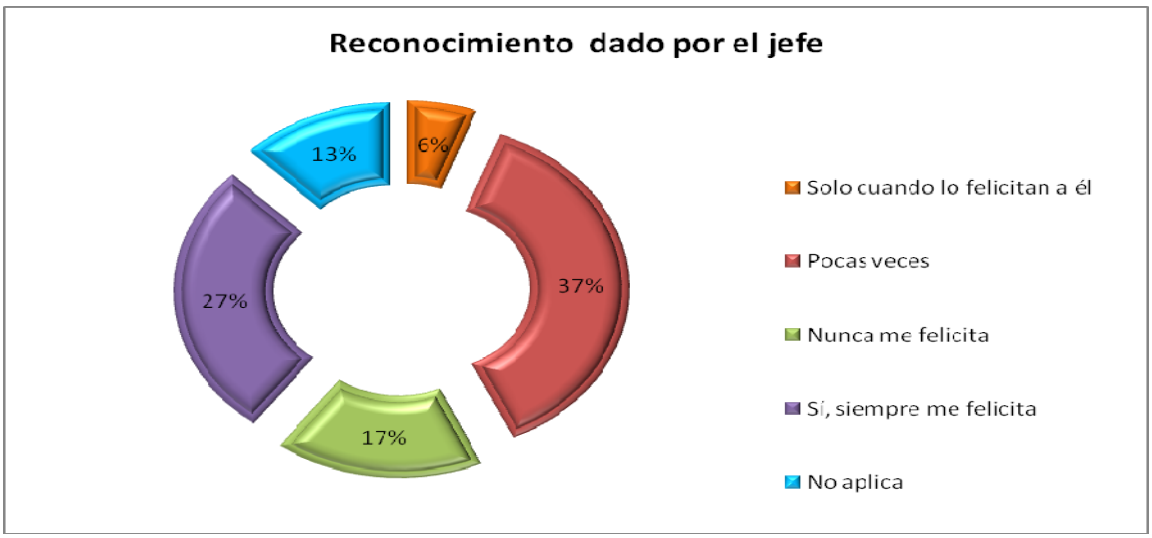
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

La mayor parte del personal no conoce las metas crucialmente importantes de la empresa; y, también hay personal que afirma que conocen pero que no las recuerdan.

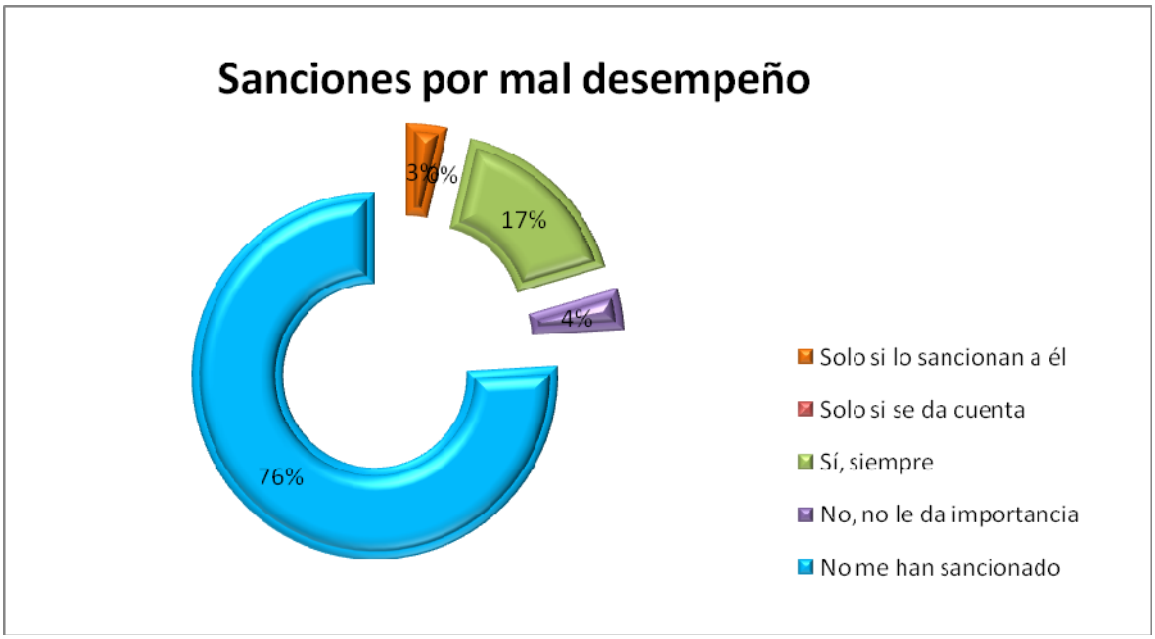
También en cuanto a lo que hace referencia al conocimiento de políticas de calidad demuestran que no las conocen.

3.2.3.5 Factor Recompensa de Trabajo:



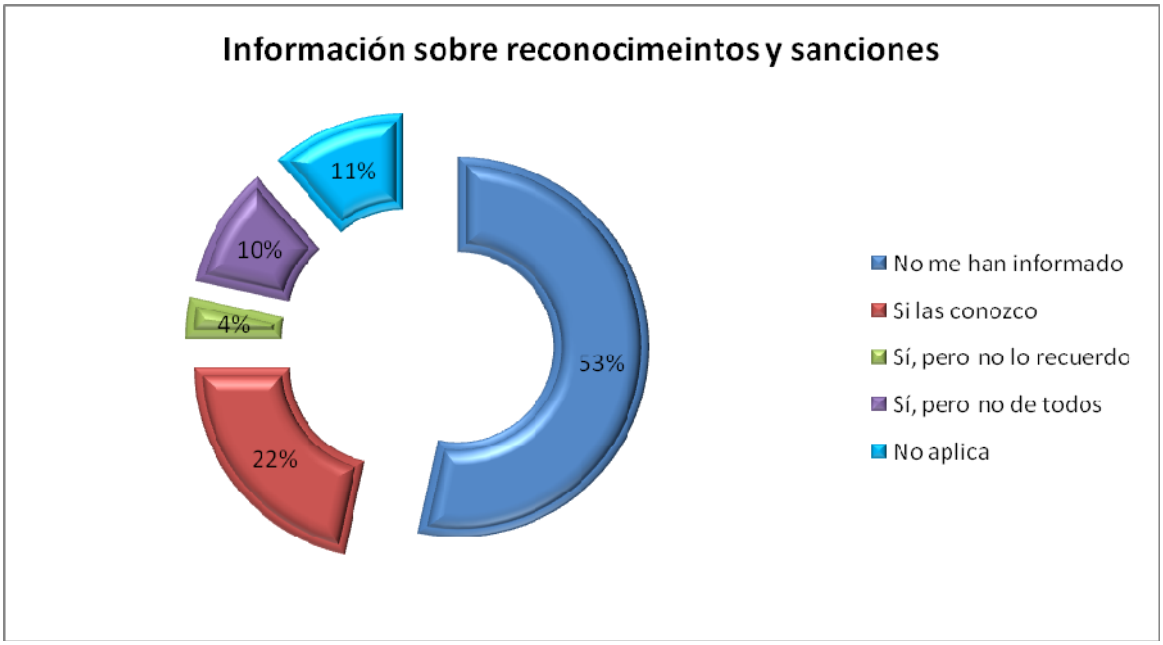
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



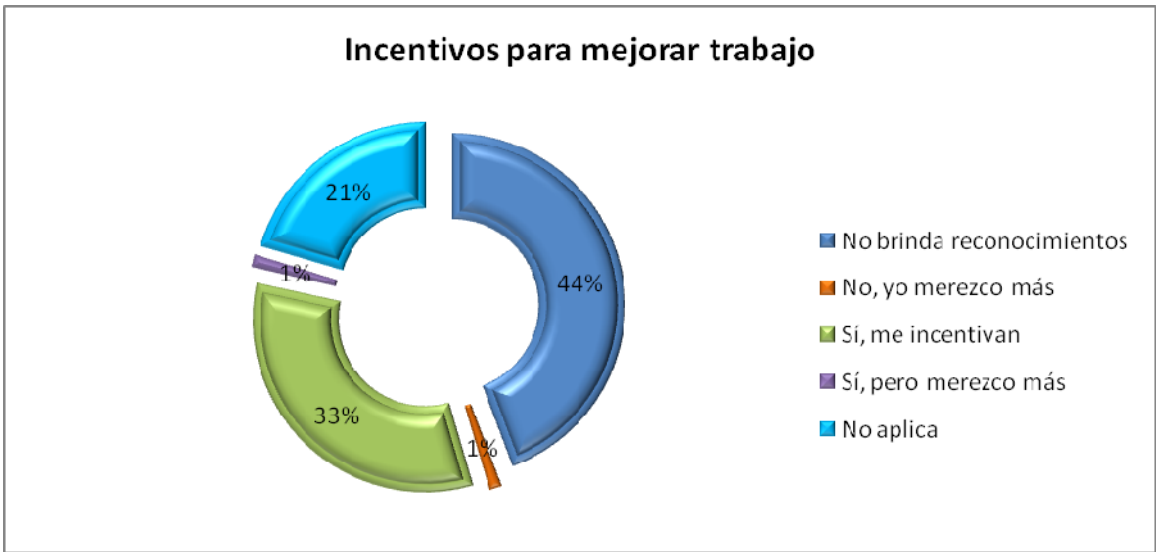
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

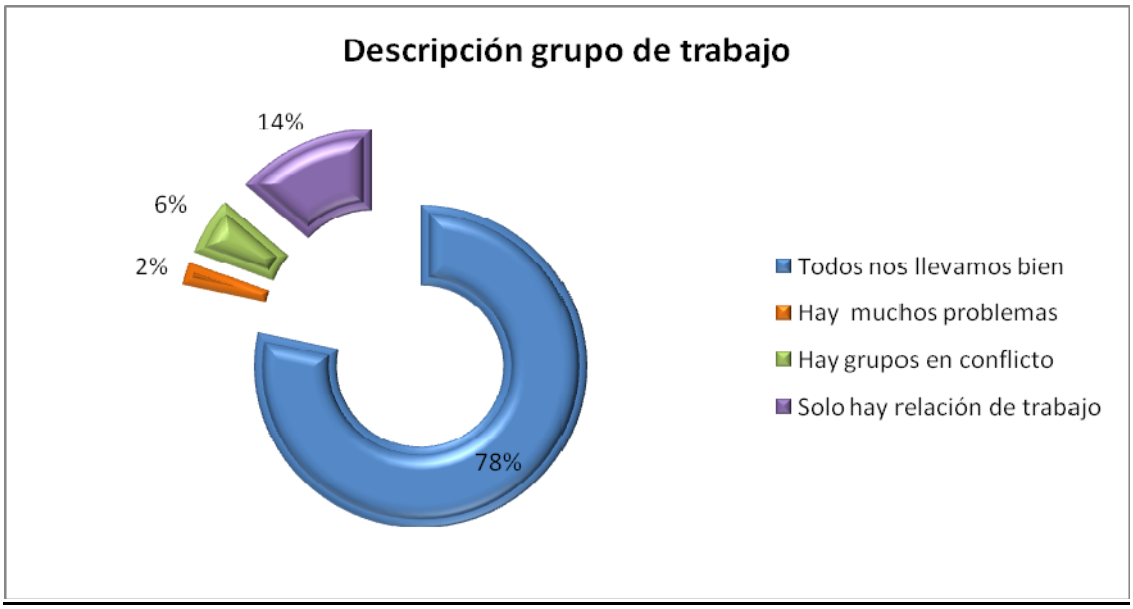


Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

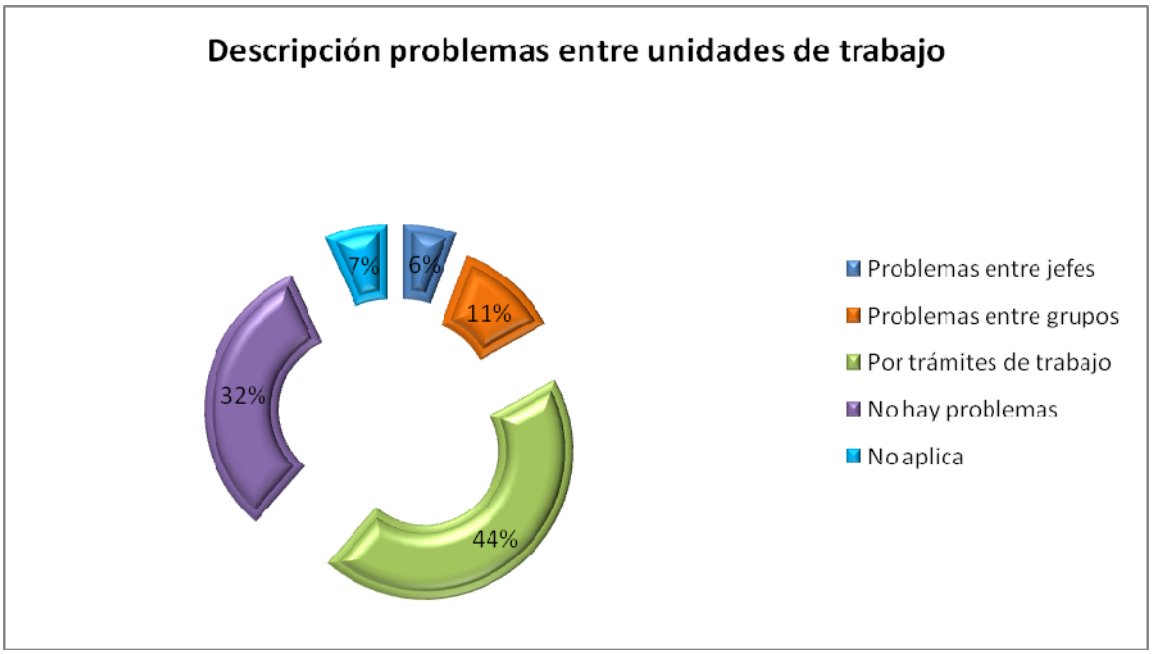
La mayor parte de colaboradores consideran que su trabajo y esfuerzo no es reconocido por parte de sus jefes; un 76% opina que no existen sanciones dentro de la empresa. La mayoria de empleados no tienen conocimiento sobre sanciones y reconocimientos establecidos dentro de la empresa. En general existe una percepción de que no hay buenos y justos reconocimientos laborales.

3.2.3.6 Factor Relaciones Interpersonales:



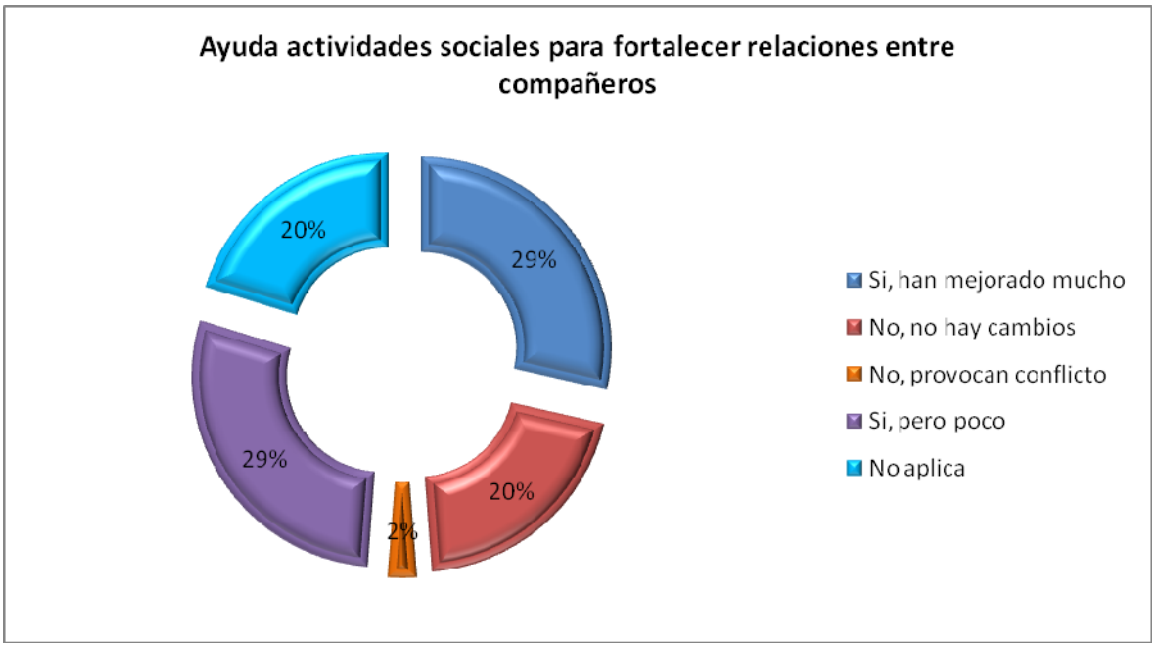
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



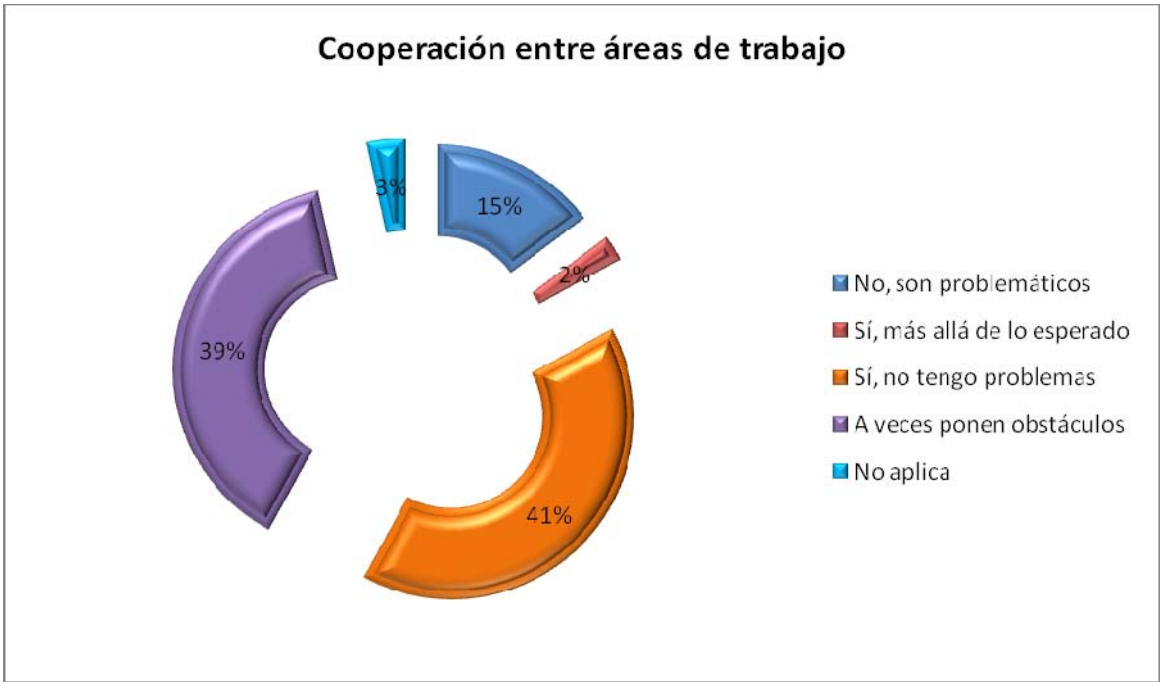
Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación



Elaborado por: JP/VR

Fuente: Investigación

Con respecto a las relaciones interpersonales la mayoría opina que todo el personal se lleva bien, cuando se da un problema la mayoría de ocasiones es por trámites de trabajo. La mayor parte del personal opina que las actividades sociales realizadas por la empresa han ayudado y fomentado al mejoramiento de las relaciones entre compañeros. En lo que se refiere a la cooperación de las distintas áreas de trabajo un 41% cree no tener problemas y un 39% opinan que las distintas áreas ponen obstáculos. En general la mayoría de colaboradores se relacionan de forma amistosa y con cordialidad.

3.3 Conclusiones:

Con los resultados obtenidos luego de la investigación que realizamos, pudimos llegar a las siguientes conclusiones.

3.3.1 Conclusiones planta:

- ✓ **Capacitación:**

La capacitación, al decir testimonial de los colaboradores, es un factor que con respecto a años anteriores ha mejorado, pero sin embargo creen que no se coordina bien, pues indican que sería muy útil, que todos reciban capacitación por igual, además opinan que se debe escoger bien los temas y horarios de capacitación.

- ✓ **Comunicación:**

En lo referente a la Comunicación, se puede ver que en la actualidad no existe un buen nivel de comunicación ya que esta no les llega a tiempo, provocando inconvenientes y retrasos, no es clara y muchas de las veces llegan por medios informales y de manera distorsionada.

- ✓ **Servicios Básicos e Infraestructura:**

Los servicios básicos dentro de la organización han mejorado notablemente pero hay ciertos elementos como son baños y comedores que no se encuentran precisamente en óptimas condiciones, causando cierta desmotivación y malestar a los empleados ya que son servicios que se utilizan diariamente y no se encuentran en óptimas condiciones.

- ✓ **Compromiso con objetivos institucionales:**

Los colaboradores se sienten comprometidos con los objetivos. En su mayoría, estos se cumplen, sin embargo, cuando no se ha llegado a cumplir, despierta cierta inquietud entre el personal, pues no se tiene un conocimiento de cuál es la parte que está fallando, esto sería muy importante poder identificar ya que les ayudaría a prevenir futuros inconvenientes.

- ✓ **Calidad:**

La calidad es un factor muy importante ya que la empresa ha calificado para la Norma ISO que uno de los requerimientos fundamentales es la calidad en sus productos, los colaboradores tratan de cumplir con estas exigencias pero algunas veces tienen dificultades ya que el tiempo y la materia prima no les ayuda. Además aun que se les

ha capacitados sobre políticas de calidad la mayoría afirma que no las conoce o no las recuerda.

3.3.2 Conclusiones Área Corporativa:

- ✓ **Carga Laboral:**

Si bien han existido cambios positivos en la distribución de trabajo en este último año, el personal afirma, que es necesario más cambios para mejorar este factor. Por lo general los colaboradores tienen todos los meses acumulación de trabajo y, consideran, que el que ellos desempeñan es superior a los que desarrollan muchos otros compañeros en puestos similares.

- ✓ **Desarrollo y Capacitación:**

La capacitación que recibe el personal hoy en día ha mejorado muy importantemente, según lo que afirman los mismos colaboradores, pero subsisten falencias en este factor, como la falta de capacitación a todo el personal, existe personal que no ha recibido nunca capacitación dentro de la empresa y la orientación inadecuada de los temas que se dictan en las mismas.

Es preocupante el que no existan oportunidades de ascenso, al presentarse una vacante dentro de la organización no es tomado en cuenta el personal sino es buscado el aspirante al cargo fuera de la organización, esto los desmotiva notablemente debido a que están consientes de que no existe oportunidad de crecimiento o de realizar un plan de carrera en la empresa.

- ✓ **Misión y Filosofía:**

Al ser la misión y la filosofía el eje central de una organización, esta debe ser conocida por todos los trabajadores que forman parte de la misma; en este caso la mayoría del personal no las conoce y los pocos que afirman conocerlas, no las recuerda; al igual que las políticas de calidad que rigen en la empresa no son conocidas por los colaboradores. Es de suma importancia trabajar sobre este factor para que todo el personal conozca la razón y el objetivo por el que trabajan día a día; ya que ***nadie ama lo que no conoce***.

- ✓ **Recompensa de trabajo:**

Se puede mencionar en cuanto a este factor, que existe una percepción general del personal en el sentido de que su esfuerzo y trabajo no es reconocido de ningún modo por sus jefes directos y tampoco por la empresa; no tienen conocimiento formal de los reconocimientos y sanciones que existen dentro de la organización. Este tema es preocupante, ya que el personal no recibe ningún tipo de reconocimiento y esto les puede llegar a desmotivar y no van a cumplir de forma correcta su trabajo.

- ✓ **Relaciones interpersonales:**

Según los resultados de los estudios realizados, indican que existen buenas relaciones entre la mayoría de colaboradores, pero a pesar de aquello, surgen problemas, muchas veces generados por trámites de trabajo, lamentablemente el personal percibe que dichos problemas se dan porque, entre las distintas áreas departamentales ponen obstáculos y no existe la colaboración que se requiere para trabajar en equipo.

Tomando en cuenta que existen buenas relaciones, se podrá trabajar con mayor facilidad sobre los problemas que se surgen por trámites de trabajo, con lo cual se alcanzara la colaboración entre las distintas aéreas, aportando de ésta forma espacios significativos para crear un buen ambiente laboral.

CAPITULO IV

PLAN DE ACCIÓN

Luego de la aplicación de los diferentes métodos de investigación y una vez obtenidos los resultados hemos realizado un análisis conjuntamente con la Jefa de Recursos Humanos Eco. Andrea Jiménez y el Jefe de Planta Ing. Juan Vanegas cuyos resultados nos indican que existen factores que exigen mejoras.

Se diseñó un plan de Acción, que consiste, en la realización de diferentes actividades en la empresa con la finalidad de optimizar en lo posible, cada uno de los componentes encontrados, de esta forma, nuestra investigación contribuirá a crear un ambiente laboral más adecuado al que ahora existe, con lo cual permitirá y posibilitará al trabajador realizar sus tareas y actividades en un lugar óptimo y seguro, en donde nada pueda atentar tanto contra su integridad física como psicológica.

4.1 Justificación de actividades:

Lo que buscamos con la elaboración de estas actividades es crear un mejor ambiente de trabajo, y, al mismo tiempo lograr que el personal se sienta cómodo y seguro mientras realiza sus labores. Además es importante que los trabajadores sientan que forman parte de la organización que tienen el derecho y la obligación de estar informados de lo que ocurre con su trabajo.

Sobre todo de esta forma concientizar a los directivos de la empresa sobre la importancia que se debe dar a las diferentes condiciones de trabajo de la empresa que hacen que la estadía del trabajador en la empresa sea placentera y su rendimiento sea eficaz y eficiente.

En vista de esto creemos necesario realizar actividades que contribuyan al mejoramiento continuo de las condiciones en las que el personal realiza su trabajo,

tomando en consideración que cualquier situación de estas puede ocasionar insatisfacción trayendo consigo inestabilidad y pérdidas en la producción.

4.2 Plan de Acción planta:

A continuación presentamos una propuesta para los factores que demanda mejoras dentro de la planta de la empresa.

OBJETIVO / TAREA	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	PRIORIDAD
Obj. 1 Mejorar Servicios Básicos e Infraestructura			Gerencia, Depto. RRHH, Jefe de Planta	Alta
Tarea 1. Baños	Coordinar mejor la limpieza en los dos turnos de la planta y obtener la cooperación de los empleados para mantenerlos limpios, implementar un servicio eficiente de agua potable.	Diseñar una campaña educativa para el personal en la que se concientice sobre la necesidad de crear hábitos de higiene en cuanto al uso de baños. Dicho programa debe incluir el conjunto de actividades que permitan conservar limpieza e higiene de los mismos, para así, por una parte, prevenir riesgos y por otra, lograr que el uso de las instalaciones se lo haga de forma adecuada. Es importante una adecuada señalización, alusiva a estas actividades, por lo tanto se deberán colocar carteles, letreros y lemas, referentes a la higiene en los que se dé realce a las normas establecidas en la campaña educativa. (Servicios Básicos e Infraestructura, Comunicación, Capacitación)		
Tarea 2. Comedores	Mejorar la calidad y cantidad de los alimentos.	Ampliar el espacio físico del comedor. Mejorar el servicio de alimentación tanto en la cantidad de los		

		alimentos como en su preparación. Delegar a un encargado de supervisar el servicio que se brinda en el comedor a los empleados (un día por semana indistintamente).		
Tarea 3. Botiquín Médico	Implementar un botiquín dentro de la planta.	Implementar un botiquín médico con todos los implementos de primeros auxilios dentro de la planta que esté al alcance los trabajadores, y concientizar el uso de los mismos por medio de carteleras.		
Obj. 2 Calidad			Depto. de RRHH, Comité de Comunicación	Media
Tarea 1. Políticas de calidad	Reforzar los conocimientos del personal sobre políticas de calidad	Fortalecer los conocimientos del personal sobre políticas de calidad; a través de inducciones, folletos, carteleras, etc. (Calidad, Capacitación, Comunicación)		
Obj. 3 Capacitación			Gerencia, Depto. RRHH, Jefaturas.	Alta
Tarea 1. Horarios	Coordinar bien los horarios	Rotar al personal y coordinar los		

y selección de todo el personal para capacitaciones.	y temas para que todo el personal pueda ser capacitado.	horarios con jefes y supervisores con el fin de que todo el personal operativo asista a los programas de capacitación.		
Tarea 2. Ampliar temario de capacitaciones futuras.		Implementar temas de relaciones humanas, motivación, cursos vivenciales en los programas de capacitación. Poner énfasis en la capacitación sobre "Mantenimiento de Maquinaria" que es en donde muestra interés el personal.		
Obj. 4 Compromiso con los objetivos			Depto. RRHH	Media
Tarea 1. Desconocen objetivos	Capacitar a todo el personal sobre objetivos empresariales.	Brindar una charla a todo el personal en donde se dé a conocer los objetivos institucionales a los cuales deben enfocar sus esfuerzos. Publicar dichos objetivos a través de carteleras, folletos para que el		

		personal se mantenga al tanto y no los olvide. (Compromiso con los Objetivos, Capacitación, Comunicación)		
Tarea 2. Requieren información sobre el no cumplimiento de objetivos	Informar el porqué no se cumplió con los objetivos de su puesto de trabajo.	Comunicar a los empleados en las reuniones de respuesta rápida y reuniones diarias las razones por las que no se cumplen las metas establecidas, además explicar la parte del proceso en la que se está dando el inconveniente.		
Obj. 5 Comunicación			Depto. RRHH, Comité de Comunicación	Alta
Tarea 1. Carteleras no actualizadas	Actualizar la información de carteleras periódicamente.	Establecer un comité de comunicación de los empleados de planta y recursos humanos que estén a cargo de las carteleras. Actualizar periódicamente la información expuesta en cartelera.		

		Publicar toda la información que se desee comunicar a los colaboradores en las carteleras ya que es el medio más eficiente de comunicación dentro de la empresa.		
Tarea 2. No llega a tiempo la información	Comunicar con anticipación la información a los empleados.	Mayor coordinación y organización del comité de comunicación para que la información sea publicada a tiempo.		

4.3 Plan de acción área corporativa:

En el siguiente cuadro presentamos las actividades que proponemos para los focos de mejora en el área corporativa, en el mismo esta especificado la prioridad de la actividad y el responsable directo de la misma.

OBJETIVO / TAREA	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	PRIORIDAD
Obj. 1 Carga Laboral			Jefes Departamentales, Depto. RR HH	Media
Tarea 1. Trabajo mal distribuido	Distribuir de manera equitativa la carga laboral.	Realizar un análisis de funciones de cada puesto de trabajo.		
Obj. 2 Desarrollo y Capacitación			Gerencia, Depto. RRHH, Jefes Departamentales	Alta
Tarea 1. No han recibido inducción	Implementar inducción para personal nuevo y antiguo.	Desarrollar un manual de inducción tanto para el personal nuevo como antiguo que contenga datos generales de la empresa, políticas de calidad, organigrama, reglamento interno de incentivos y sanciones entre otros; logrando con esto crear en los trabajadores sentimiento de pertenencia con la organización.		
Tarea 2. Capacitación no cubre necesidades	Medir necesidades para temas de capacitación.	Rediseñar el plan de capacitación vigente y evaluar anualmente las necesidades.		
Tarea 3. Falta capacitar a una	Diseñar plan de capacitación que	Brindar capacitación a todas las áreas		

parte del personal	incluya todas las aéreas de la empresa.	de la organización, rotar al personal que asiste a las capacitaciones		
Tarea 4. No existen ascensos	Crear políticas internas de ascensos.	Implementar políticas internas de ascenso, en la cual se considere la antigüedad de los colaboradores para cubrir las vacantes.		
Obj. 3 Misión y Filosofía			Depto. RRHH, Comité de Comunicación.	Media
Tarea 1. Desconocen metas institucionales	Proporcionar información sobre (MCI) a todo el personal nuevo y antiguo.	Fortalecer los conocimientos del personal sobre metas institucionales y políticas de calidad esto se puede realizar por medio del manual de inducción que contiene esta información; además se puede difundir a través de la intranet, carteleras entre otras.		
Tarea 2. No conocen políticas de calidad	Ofrecer inducciones sobre políticas de calidad.	Fortalecer los conocimientos del personal sobre políticas de calidad; a través de inducciones, folletos,		

		carteleras, etc. (Calidad, Capacitación, Comunicación)		
Obj. 4 Recompensa de trabajo			Gerencia, Depto. RRHH, Jefes de Áreas.	Alta
Tarea 1. No existen reconocimientos	Crear planes de incentivo económicos/ no económicos	Por ejemplo incentivos económicos: Bonos navideños, bonos por antigüedad, puntualidad, convenios con supermercados, etc. En incentivos no salariales podrían ser: Reconocimientos verbales, diplomas, el empleado del mes.		
Tarea 2. Falta información reconocimientos y sanciones	Difundir por distintos medios los reconocimientos y sanciones.	Dar a conocer por diferentes medios como: carteleras, intranet, mails, memos, folletos, etc., el reglamento interno sobre los reconocimientos y sanciones de la empresa.		
Obj. 5 Relaciones Interpersonales			Gerencia, Dpto. RRHH.	Media
Tarea 1. Existe solo relación laboral	Incentivar la mejora de relaciones interpersonales	Introducir actividades sociales para el personal, por ejemplo, un paseo de integración anual para todo el personal de la empresa, recordar días festivos		

		como: navidad, carnaval, el día de la madre, del padre, de la mujer, etc.		
Tarea 2. Problemas por tramites de trabajo	Generar un ambiente en donde se eviten los problemas	Fomentar la cooperación entre aéreas de trabajo.		

4.4 Recomendaciones:

Luego de todo el proceso de estudio de clima laboral que realizamos, se diseñó un plan de acción en donde se encuentran descritas las acciones preventivas y correctivas para cada factor.

A continuación señalamos recomendaciones para cada factor de forma general:

4.4.1 Recomendaciones planta:

- ✓ Capacitación:

Creemos conveniente capacitar a todo el personal, organizar bien los horarios de manera que todos puedan asistir, analizar los temas a tratar en las capacitaciones según el cargo o puesto en el que se desempeñen los colaboradores.

- ✓ Comunicación:

Mejorar los canales de comunicación, actualizar periódicamente los medios de comunicación colectiva como son carteleras y de esta manera evitaremos los chismes, rumores y pérdidas de información. Fortalecer las reuniones de respuesta rápida ya que es uno de los mejores medios por el que se distribuye la información a los trabajadores; se debe fomentar la comunicación directa con el trabajador.

- ✓ Servicios básicos:

Dentro de los Servicios Básicos es muy importante mejorar el aseo de los baños, el comedor se debe supervisar frecuentemente para que los colaboradores reciban un trato justo, se debe implementar un botiquín de primeros auxilios, todas estas recomendaciones ayudarán a que los empleados se sientan más cómodos y motivados dentro de su área de trabajo.

- ✓ Compromiso con los objetivos:

Se debe capacitar a los colaboradores sobre los objetivos de la empresa esto ayudará para que ellos se sientan más comprometidos con los mismos, además es importante que los jefes comuniquen cuando no se cumpla con alguna de las metas y en que parte del proceso se está fallando, esto ayudará a evitar futuros errores.

- ✓ Calidad:

Se debe impartir charlas a los colaboradores sobre las políticas de calidad, además se debe dar mayor seguimiento de las herramientas y la materia prima que utilizan los empleados para que la misma no afecte la calidad de los productos que brinda la empresa.

4.4.2 Recomendaciones área administrativa:

- ✓ Carga laboral:

Se recomienda distribuir de forma equitativamente las distintas actividades que cumplen los colaboradores, además se deben agilitar los trámites para que no exista acumulación de trabajo.

- ✓ Desarrollo y Capacitación:

Crear oportunidades de ascenso identificando perfiles de los colaboradores que son candidatos para ocupar las vacantes dentro de la organización.

En cuanto al tema de capacitación es necesario realizar planes de capacitación que incluya a todas las áreas de la empresa además este plan debe incluir temas enfocados de forma correcta con el fin de cubrir las necesidades de los empleados.

- ✓ Misión y Filosofía:

Se requiere brindar charlas a todo el personal para que conozcan la misión y la filosofía además se puede distribuir esta información por distintos canales de comunicación que estén al alcance de todos con el fin de que todo el esfuerzo estén encaminados en una misma dirección.

- ✓ Recompensa de trabajo:

Es de suma importancia que se reconozca el esfuerzo de los colaboradores ya sean reconocimientos monetarios, felicitaciones o cualquier tipo de incentivo que se les pueda dar con el fin de que se motiven y sientan que su trabajo es reconocido por la empresa.

- ✓ Relaciones Interpersonales:

Fomentar la unión entre departamentos a través de actividades sociales entre toda la organización esto disminuirá tensiones y se lograra la colaboración entre las distintas áreas.

CONCLUSIONES

Conclusiones Generales:

Partiendo de los resultados que obtuvimos mediante la aplicación de los métodos de investigación para analizar el Clima Laboral de la Fábrica de Resortes Vanderbilt, podemos concluir lo siguiente:

- ✓ El estudio de Clima Laboral es de trascendental importancia ya que influye directamente en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones, un ambiente laboral óptimo fomentará el desarrollo de la empresa y su vez de los que trabajan en la misma.
- ✓ El personal de área operativa planta muestra cierta resistencia a este tipo de estudios; ya que, no se ha prestado atención a situaciones expuestas en estudios de años anteriores, es decir no se da el seguimiento a los focos de mejora expuestos por ellos.
- ✓ Con la investigación que realizamos pudimos alcanzar los objetivos que planteamos tanto como el de analizar y determinar el estado actual de los factores que influyen directamente en el clima laboral de Vanderbilt así como también el diseño de un plan de acción que incluyen medidas preventivas y correctivas relacionas directamente con los problemas encontrados.
- ✓ Existen factores que influyen directamente en el Clima Laboral de las organizaciones, por lo tanto se les debe prestar una adecuada atención y trabajar sobre los mismos:

- ✓ La comunicación a pesar de que ha mejorado en las dos áreas de la organización hay ciertos aspectos de la misma que se han descuidado y afecta la personal.
- ✓ En cuanto a la capacitación se encontró un gran descontento por parte de los trabajadores ya sea por los temas dictados en las mismas o por la falta de organización y planificación

- ✓ Las empresas no pueden olvidar la infraestructura de cada puesto de trabajo esto es fundamental para facilitar un buen cumplimiento de las tareas ya que si el trabajador está cómodo y cuenta con todos los equipos de seguridad trabajará eficaz y eficientemente y se reducirá notablemente el riesgo de un accidente laboral.
- ✓ Una empresa con un Clima Laboral positivo logrará hacer que los colaborares se sientan parte de la misma, estén comprometidos con los objetivos y orientarán todo su esfuerzo para que estos se cumplan.
- ✓ Las relaciones laborales no son malas, pero es percibida por los empleados como relaciones únicamente laborales, no hay sentimiento de amistad o compañerismo en el personal.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones Generales:

✓ Se recomienda a la Fábrica de Resortes Vanderbilt aplicar el Plan de Acción que proponemos ya que contiene acciones correctivas y preventivas que ayudará a mejorar el Clima Laboral de la empresa.

✓ Es importante analizar las acciones que ubicamos como prioridad alta ya que son las que mayor influencia tendrán dentro del ambiente.

✓ Sugerimos presentar resultados al personal o dar el feedback adecuado o necesario a todo el personal.

✓ En lo posible se puede delegar un encargado de llevar a cabo cada acción ya que si bien existen responsables directos, estos serian los encargados de analizar y hacer un seguimiento del proceso pero seria de vital importancia que una persona sea la encargada directa.

✓ Establecer un vínculo entre personal y las personas encargadas de llevar a cabo las acciones ya que esto facilitará el trabajo.

✓ Se debe realizar evaluaciones periódicas sobre los factores que influyen en el Clima Laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- BOGUER ALCALÁ, Ángel “Un Timón en la tormenta”, Primera Edición, S.A. Ediciones Díaz Santos, Madrid, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición, Mc Graw Hill, México, 2009.
- GUIZAR MONTUFAR, Rafael, “Desarrollo Organizacional principios y valores” Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2008.
- HOWARD S, Gitolw, “Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva”, Ventura Ediciones, México 1991.
- IVANCEVICH, John M, KONOPASKE, ROBERT, MATTESON, MICHAEL T, “Comportamiento Organizacional ”, Mc Graw Hill, México, 2006.
- JURAN, Joseph, GODFREY, Blanton, “Manual de Calidad”, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- MARCHESÁN, Alejandro, “Comunicación Productiva en la era de las relaciones” Segunda Edición, Gran Aldea Editores GAE, Buenos Aires, 2006.
- MOHN, Reinhard, “Al éxito por la cooperación un enfoque humano de la estrategia empresarial”, Plaza 8 y Jones editores, Barcelona, 1988.
- REEVE, John Marshall. “Motivación y Emoción” Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A, México, 1997.
- ROBBINS, Stephen P, “Comportamiento Organizacional”, Décima Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2004.

- SIMON L, CABRERA VALLE, Ramón, JACSON, Susan E, SCHULLER, Randalls, “Gestión de los Recursos Humanos”, Tercera Edición, Mc Graw Hill, España 2007.

- YUKL, Gary, “Liderazgo en las organizaciones”, Sexta Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2008.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- GONCALVEZ, Alexis, “Fundamentos del Clima Organizacional”, Internet, http://www.gestiopolis.com/recursos/.../fulldocs/.../clio.htm Acceso: 5 de Enero de 2011.
- JIMÉNEZ, Dervy, “Los cimientos de un buen Clima Laboral”, Internet, http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/cimientos-de-un-buen-clima-laboral.htm Acceso: 27 de Diciembre 2010.

ANEXOS

ANEXO No. 1

GRUPO FOCAL PLANTA

CAPACITACION:

1. ¿Ha recibido capacitación dentro de la empresa? Qué piensa de esta?
2. ¿Los temas son claros? Le son útiles para su trabajo?
3. ¿Usted conoce las metodologías de trabajo aplicadas en la planta?
4. ¿Alguna recomendación para futuras capacitaciones?

COMUNICACIÓN:

1. ¿Se les comunica a tiempo la información de la planta?
2. ¿Se les comunica a tiempo la información de la empresa?
3. ¿Es clara la información que recibe?
4. ¿Está a su alcance la información siempre?

SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA:

1. ¿Su puesto de trabajo facilita el cumplimiento de sus labores diarios?
2. ¿Ha visto mejoras dentro de la plata en estos últimos tiempos?
3. ¿Alguna recomendación que nos pueda dar para que la empresa haga mejoras dentro de la planta?

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS:

1. ¿Conoce los resultados obtenidos en su sección de trabajo?
2. ¿En las reuniones de respuesta rápida se dan a conocer de forma clara el cumplimiento de los objetivos?
3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

4. ¿Su trabajo está orientado para cumplir con los objetivos de la empresa?

APOYO JEFES Y SUPERVISORES:

1. ¿Para realizar su trabajo recibe apoyo de los supervisores?
2. ¿Siente usted que recibe reconocimiento de sus jefes?
3. ¿Cuándo se presenta algún problema los jefes ayudan a solucionarlo?

RELACIONES INTERPERSONALES:

1. ¿Se relaciona bien con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Cómo es la relación laboral que tiene con sus compañeros?
3. ¿Alguna recomendación sobre este tema?

TRABAJO EN EQUIPO:

1. ¿Realiza trabajo en equipo o su trabajo es individual?
2. ¿Recibe apoyo de sus compañeros para realizar su trabajo?
3. ¿Qué piensa que se pueda hacer para mejorar los equipos de trabajo?

CALIDAD:

1. ¿Piensa usted que la empresa está comprometida con la calidad?
2. ¿Usted aporta con la calidad?
3. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?

ANEXO No. 2

GRUPO FOCAL ADMINISTRATIVO # 1

CARGA DE TRABAJO:

1. ¿Piensa que el trabajo está bien distribuido en su área?
2. ¿Se ha visto en la necesidad de trabajar horas extras para cumplir con su trabajo?

COMUNICACIÓN:

1. ¿Está oportunamente comunicado lo que en la empresa?
2. ¿La información que le llega es clara y precisa?
3. ¿Qué medio le parece el más adecuado para recibir la información de la empresa?

CONDICIONES DE TRABAJO

1. -¿Su puesto de trabajo cuenta con todas las herramientas y equipos que necesita para desarrollar sus labores?
2. ¿ Realiza alguna tarea o manipula alguna herramienta que ponga en riesgo su bienestar o su salud?

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN:

1. ¿Cuándo ingresaron a la empresa se les capacito sobre sus funciones y su puesto de trabajo?
2. ¿Qué opina sobre la capacitación que ha recibido en la empresa?
3. ¿Se presentan oportunidades de ascenso en la empresa?

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO:

1. ¿Cómo describe la relación con su jefe inmediato?

2. ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION:

1. ¿Qué sentimiento le provoca trabajar en la empresa?

2. ¿Comparada con otras empresas como califica a la empresa?

ANEXO No. 3

GRUPO FOCAL ADMINISTRATIVO # 2

MISION Y FILOSOFIA INSTITUCIONAL:

1. ¿Conoce las metas de la empresa?
2. ¿Conoce las políticas de calidad declaradas en la empresa?

ROCOMPENSAS DE TRABAJO:

1. ¿Recibe felicitaciones cuando realiza bien su trabajo?
2. ¿Se les ha informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede recibir por su desempeño?

RELACIONES INTERPERSONALES:

1. ¿Cómo se relaciona con los compañeros que pertenecen a su área de trabajo?
2. ¿Existen problemas entre su área de trabajo y otras áreas?

RESPETO A LA PERSONA:

1. ¿Recibe un tarto justo y respetuoso dentro de la empresa?
2. ¿Se le ha asignado trabajos que van contra sus valores personales?

RESPONSABILIDAD:

1. ¿Qué razón le lleva a cumplir con sus labores?
2. ¿Conoce sus responsabilidades de forma clara?
3. ¿Participa en la toma de decisiones?

TRABAJO EN EQUIPO:

1. ¿Su departamento o área funciona con equipos de trabajo?

2. ¿Están claras las tareas de cada uno dentro del equipo de trabajo?

ANEXO No. 4

HOJA DE REGISTRO PARA OBSERVACIÓN

INFORME DE OBSERVACION		
FECHA	**Hora Reunión**	
FABRICA DE RESORTES VANDERBILT.	**Hora Inicio**	
OBSERVADORES	**Hora Final**	
ASISTENTES		
Personal de Fábrica de Resortes Vanderbilt		

Objetos y Situaciones Observadas	
Fotografías	**Visual**
Medios de Observación	**Resumen**
Cámara de vídeo Cámara Fotográfica Registro de Notas	✓ Resumen factores observados

ANEXO No. 5

ENTREVISTA APLICADA A UNA MUESTRA DE EMPLEADOS DEL AREA OPERATIVA DE LA FABRICA DE RESORTES VANDERBILT

Guía de preguntas de la Entrevista aplicada:

CAPACITACIÓN:

1. ¿Qué opina sobre la capacitación que ha recibido en la empresa?

COMUNICACIÓN:

1. ¿Cómo describe la comunicación dentro de la planta?
2. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación en su área de trabajo?

SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA:

1. ¿Cree que los servicios básicos y la estructura de su puesto de trabajo ha mejorado en estos últimos tiempos?
2. ¿Qué recomendaciones podría dar para mejorar su lugar de trabajo?

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS:

1. ¿Usted sabe cuáles son los objetivos de su empresa?
2. ¿Qué le motiva a cumplir con los objetivos institucionales?

CALIDAD:

1. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?

ANEXO No. 6

ENTREVISTA APLICADA A UNA MUESTRA DE EMPLEADOS DEL ÁREA CORPORATIVA DE LA FABRICA DE RESORTES VANDERBILT

METAS INSTITUCIONALES:

1. ¿Conoce usted las metas institucionales? Qué piensa de estas?
2. ¿Las políticas de calidad son importantes para usted? Las conoce?

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN:

1. ¿Qué piensa sobre la capacitación que ha recibido en la empresa?
2. ¿Se presentan oportunidades de ascenso dentro de la empresa?

RELACIONES INTERPERSONALES:

1. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
2. ¿La empresa realiza alguna actividad para fomentar mejore relaciones entre empleados?

CARGA LABORAL

1. ¿Está de acuerdo con la distribución de la carga laboral?
2. ¿Qué es lo que le motiva a cumplir con su trabajo?

RECOMPENSA DE TRABAJO

1. ¿Recibe recompensas por su trabajo?
2. ¿Se le ha sancionado alguna vez, conoce las sanciones que puede recibir?

ANEXO No. 7

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT

ENCUESTA SOBRE ASPECTOS INTERNOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Buenos días, (tardes). Queremos agradecerle su tiempo y confianza para llenar esta encuesta. Nuestro objetivo es conocer con más detalle los aspectos de la planta y de la empresa en general que podemos mejorar. Esta encuesta es anónima, los comentarios que Ud. realice nos servirán a todos, es por eso que le pedimos su confianza para llenar con seguridad esta encuesta.

1. **¿Hace cuanto tiempo trabaja en Vanderbilt?** **Años** ____

2. Edad: ____

18 a 29 ☐

30 a 39 ☐

40 a 49 ☐

50 ó más ☐

3. Sección: _____ **Máquina:** _____

4. Ud. considera que los siguientes factores han: (marque una opción)

	Mejorado	Empeorado	M. igual
Servicios básicos ofrecidos por la empresa	☐	☐	☐
Ropa de trabajo	☐	☐	☐
Respaldo de Gerencia	☐	☐	☐
	☐	☐	☐

Relaciones interpersonales entre trabajadores

Relación con los supervisores ☐ ☐ ☐

Maquinaria ☐ ☐ ☐

Su puesto de trabajo (pisos, señalización, etc.) ☐ ☐ ☐

5. ¿Cuál cree Ud., que es el principal factor que afecta en los resultados de su sección? (Marque una opción)

Servicios Básicos ofrecidos por la empresa (ducha, agua, comedor etc.) ☐

Ropa de trabajo (zapatos, guantes, etc.) ☐

Respaldo de Gerencia ☐

Relaciones interpersonales entre trabajadores ☐

Relación con los supervisores ☐

Maquinaria ☐

Herramientas ☐

Su puesto de trabajo (pisos, señalización, iluminación, ruido, etc.) ☐

Capacitación ☐

6. Durante los últimos años. La calidad de nuestros productos ha: (marque una opción)

1. Mejorado ☐ 2. Se ha mantenido ☐ 3. Empeorado ☐

7. ¿Con respecto a la pregunta 6 conteste por qué?

Materia Prima ☐ Aporte Trabajo Grupal ☐

Capacitación ☐ Respaldo de los Supervisores ☐

Personal de Producción ☐ Respaldo de los Directivos ☐

Reuniones de Trabajo ☐ Herramientas ☐

Políticas de Calidad ☐ Maquinaria ☐

Aporte Trabajo Individual ☐ Metodologías y Herramientas MGC ☐

8. ¿Cuánto cree usted que conoce sobre las políticas de calidad?

1. Mucho ☐ 2. Poco ☐ 3. Nada ☐

9. ¿Qué tan claras cree Ud. que son las políticas de calidad?

1. Claras ☐ 2. Poco Claras ☐

10. ¿Qué tan comprometido está Ud. con las políticas de calidad?

1. Mucho ☐ 2. Poco ☐ 3. Nada ☐

11. ¿Piensa Ud. Que es necesario que se les de una nueva (capacitación) sobre las políticas de calidad?

1. Si ☐ 2. No ☐

11. ¿Siente que su trabajo aporta con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

1. Mucho ☐ 2. Poco ☐ 3. Nada ☐

12. ¿Vanderbilt promueve el compromiso con la calidad?

1. Mucho ☐ 2. Poco ☐ 3. Nada ☐

13. ¿Usted está dispuesto a recibir capacitación?

Si ☐ No ☐

14. ¿La capacitación en Metodologías y Herramientas de trabajo para ustedes es?

1. Muy Importante ☐ 2. Importante ☐ 3. Poco Importante ☐

15. ¿En que temas cree usted que los trabajadores de producción requieren capacitarse? (señale dos temas)

Mantenimiento de maquinaria ☐

Relaciones Humanas y Motivación ☐

Trabajo en Equipo ☐

Capacitación Técnica (manejo de maquinas y herramientas) ☐

Metodologías y Herramientas MGC ☐

Otros especifique: _____

16. ¿De los procesos de producción de Vanderbilt, usted requiere capacitación extra en?

El proceso en el que usted trabaja ☐

Un proceso distinto al que usted trabaja ☐

Cual: _____

17. Usted tiene claro cuáles son los objetivos de la empresa?

1. Si ☐ 2. No ☐

18. ¿Cuando no se logran cumplir los objetivos en la planta Ud. conoce la razón por la que no se pudieron cumplir?

1. Si ☐ 2.No ☐

19. ¿Usted tiene todas las herramientas necesarias para cumplir con las metas establecidas?

1. Si ☐ 2.No ☐

17. Conoce usted los resultados de:

	Mucho	Poco	Nada
Partes por millón no conformes (PPM)	☐	☐	☐
Resultados de eficiencias de procesos	☐	☐	☐

Costos de No Calidad	☐	☐	☐
Tiempos de paradas de línea	☐	☐	☐
Herramienta de 5S	☐	☐	☐
Ausentismo	☐	☐	☐
Accidentes de trabajo	☐	☐	☐
Problemas significativos en producción	☐	☐	☐

18. ¿Usted se esfuerza para cumplir los objetivos de trabajo por:

Presión de sus Jefes ☐

Para mantener su trabajo ☐

Compromiso con la empresa ☐

Temor a sus Jefes ☐

19. ¿La comunicación en el área de producción ha:

1. Mejorado ☐ 2. Mantenido ☐ 3. Empeorado ☐

20.¿Atraves de que medio recibe de mejor forma la información y comunicación?

Carteleras ☐

Revista Primicias Corporativa ☐

Reuniones diarias de equipos de trabajo ☐

Reuniones respuesta rápida ☐

Conversación informal ☐

21. La información que recibe le llega a tiempo?

1. Si ☐ 2.No ☐

ANEXO No. 8

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL CORPORATIVO DE LA FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT

ENCUESTA SOBRE ASPECTOS INTERNOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Buenos días, (tardes). Queremos agradecerle su tiempo y confianza para llenar esta encuesta. Nuestro objetivo es conocer con más detalle los aspectos de la empresa en general que podemos mejorar. Esta encuesta es anónima, los comentarios que Ud. realice nos servirán a todos, es por eso que le pedimos su confianza para llenar con seguridad esta encuesta.

1. La cantidad de trabajo que Ud. realiza, comparada con la de sus compañeros de puestos similares:

Es muy superior ☐

Es inferior ☐

Es casi igual ☐

Es superior ☐

Otros ☐

2. ¿Con qué frecuencia siente que tiene mucha acumulación de trabajo?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

Algunas veces ☐

Rara vez ☐

Nunca ☐

3. ¿Qué opina de los cambios que ha tenido la institución en el último año con respecto a la distribución de trabajo?

Positivos, ha mejorado ☐

Negativos, antes era mejor ☐

No ha mejorado ☐

Se necesitan más cambios para mejorar ☐

4. ¿Si su jefe inmediato le pide que trabaje tiempo extra, para concluir una tarea, ¿qué piensa usted?

Es necesario colaborar ☐

No puedo negarme ☐

Siempre me pide ☐

Que colabore otra persona ☐

No aplica ☐

5. ¿Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo, para que las tareas de su área sean un éxito?

Sí, dentro de mis funciones ☐

No se toman en cuenta ☐

Sí, todo lo necesario ☐

Sí, siempre que todos colaboren ☐

No aplica ☐

6. La inducción que recibió al ingresar a la empresa le ha servido para facilitar su trabajo?

Sí, lo facilitaron mucho ☐

No me dieron información ☐

La adquirí por mi cuenta ☐

Un poco ☐

No aplica ☐

7. ¿Califique la capacitación que ha recibido, con relación a las necesidades que tiene para hacer mejor su trabajo?

Más de lo que necesito ☐

Según mis necesidades ☐

Mal orientado ☐

No cubren mis necesidades ☐

No aplica ☐

8. ¿Considera usted que ha recibido suficiente capacitación?

Si he recibido suficiente capacitación ☐

Falta que me capaciten ☐

No he recibido suficiente capacitación ☐

9. ¿En la Institución, cuando se presenta una oportunidad de ascenso, ¿cómo se determina la persona que merece el nuevo puesto?

Se reconocen los méritos ☐

Por falta de sanciones ☐

Por antigüedad ☐

Por amistad con la jefatura ☐

No aplica ☐

10. ¿Conoce usted las Metas Crucialmente Importantes (MCI)

Si las conozco ☐

Las conozco pero no las recuerdo ☐

No las conozco ☐

11. ¿Conoce usted las políticas de calidad declaradas en la institución?

Si las conozco ☐

Las conozco pero no las recuerdo ☐

No las conozco ☐

12. ¿Al realizar bien su trabajo, su jefe lo felicita?

Solo cuando lo felicitan a él ☐

Pocas veces ☐

Nunca me felicita ☐

Sí, siempre me felicita ☐

No aplica ☐

13. ¿Cuando no cumple con las normas de la institución, o no cumple con su trabajo ¿su jefe lo sanciona?

Solo si lo sancionan a él ☐

Solo si se da cuenta ☐

Sí, siempre ☐

No, no le da importancia ☐

No me han sancionado ☐

14. ¿Cuando se brinda un buen reconocimiento o se aplica una sanción, ¿el trabajador lo merece?

Generalmente ☐

☐

Siempre

Algunas veces ☐

Nunca ☐

No aplica ☐

15. ¿Le han informado sobre los reconocimientos o las sanciones que puede obtener por su desempeño?

No me han informado ☐

Si las conozco ☐

Sí, pero no lo recuerdo ☐

Sí, pero no de todos ☐

No aplica ☐

16. ¿Los reconocimientos que la institución le brinda ¿le incentivan a mejorar?

No brinda reconocimientos ☐

No, yo merezco más ☐

Sí, me incentivan ☐

Sí, pero merezco más ☐

No aplica ☐

17. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor al grupo de trabajo al que pertenece?

Todos nos llevamos bien ☐

Hay muchos problemas ☐

Hay grupos en conflicto ☐

Solo hay relación de trabajo ☐

No aplica ☐

18. ¿Cuál de las siguientes opciones describen los problemas más comunes entre la unidad a la que pertenece y otras unidades?

Problemas entre jefes ☐

Problemas entre grupos ☐

Por trámites de trabajo ☐

No hay problemas ☐

No aplica ☐

19. ¿Las actividades sociales que realiza la Institución ¿le han ayudado a mejorar sus relaciones de trabajo con sus compañeros?

Si, han mejorado mucho ☐

No, no hay cambios ☐

No, provocan conflicto ☐

Sí, pero poco ☐

20. ¿Las unidades con las que se relaciona su trabajo, cooperan con su área?

No, son problemáticos ☐

Sí, más allá de lo esperado ☐

Sí, no tengo problemas ☐

A veces ponen obstáculos ☐

No aplica ☐

21. ¿Sus compañeros, cómo actúan con usted:

Con falta de respeto ☐

Indiferentes ☐

Con cordialidad ☐

Amistosos ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 9

PERSONAL DE PLANTA APLICANDO ENCUESTAS

ANEXO No. 10

REUNIONES DE RESPUESTA RÁPIDA

ANEXO No. 11

ENTREVISTAS INDIVIDUALES

ANEXO No. 12

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto:

"DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL APLICADO A LA EMPRESA FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT "

Nombre de la Institución:

FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT

Autor:

JOANA PIEDRA

VANESSA ROLDÁN

Director:

Psi. Pablo Osorio.

Cuenca, Ecuador

2009-2010

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA
SECRETARÍA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451866

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL

1. PRESENTACIÓN

1.1. Tema:

"DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL APLICADO A LA EMPRESA FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT "

1.2. Nombre de la Institución:

"FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT"

2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La empresa Vanderbilt en busca de cumplir con las exigencias desea implementar la filosofía de mejora continua que permitirá incrementar la satisfacción laboral y mejorar los procesos generando una ventaja competitiva en el desarrollo de cada una de sus áreas, permitiéndole subsistir en un mercado global que exige calidad.

Tomando en cuenta esta premisa hemos orientado esta investigación hacia uno de los aspectos más significativos dentro del campo de la Psicología Organizacional que es el Clima Laboral, el cual es indispensable para el manejo correcto de los factores que podrían inhibir el desarrollo de un ambiente orientado a la mejora continua, bienestar de los colaboradores y su apego por la calidad. El análisis del clima laboral que realizaremos nos permitirá proporcionar ideas que puedan ser útiles para "crear ese ambiente en el que todos quieran disfrutar de su trabajo".

Para la organización es muy importante que cada uno de los colaboradores se encuentre cómodo y a gusto en su lugar de trabajo, además creemos que es conveniente que se dé una constante formación y capacitación, ya que es necesario estar actualizados en una sociedad cambiante y que cada día desafía tanto intelectual como emocionalmente.

Hoy en día las empresas cada vez están más consientes del papel tan importante que juega el ambiente laboral para una persona, sabemos cuál es el impacto que este tiene tanto en su rendimiento como su compromiso que adquiere con su trabajo, es importante contar con estrategias y metodologías para sostenerse en el tiempo, por eso la empresa requiere una constante evaluación que le permita una apreciación sistemática

UNIV
FAC
FILOSOFÍA
SECRETARÍA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451865

del valor del clima laboral en función de las actitudes y el desempeño. Como institución se ha visto necesario hacer una evaluación de clima laboral, ya que a través de una retroalimentación adecuada, permitirá la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes. Las evaluaciones y actividades de retroalimentación deben definirse de manera que las mismas generen valor.

Por supuesto de vital importancia también es la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas, esto también nos permitirá fortalecer las relaciones laborales, aumentar sus capacidades como gestores del desarrollo sostenible para poder intervenir en el cumplimiento de las metas de la empresa.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. inició sus actividades en el año de 1964, llegando a convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la elaboración y distribución de hojas y paquetes de resorte para vehículos. El desarrollo de la industria automotriz en nuestro país, ha sido el elemento motivador del crecimiento de la empresa, por lo que Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. ha tenido que aumentar y diversificar su producción, así como mejorar sus procesos para satisfacer las necesidades de las ensambladoras de vehículos y de los clientes que atiende el mercado de reposición.

La empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca y forma parte del Grupo Industrial Graiman, un grupo empresarial que maneja diversas ramas de la industria y el comercio, gracias a lo cual se emplea la estructura corporativa para varias de sus actividades, lo que ha permitido optimizar y especializar su manejo.

La preocupación por la satisfacción del cliente y la visión del crecimiento de la empresa han sido los factores que han llevado al desarrollo del sistema de calidad basado en las normas QS-9000 e ISO 9001:2000, a través del cual se tiene la confianza de cumplir y se puede demostrar que Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A. está preparada para cubrir las mayores exigencias actuales de la empresa automotriz.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451864

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Visión: Llegar a ser el referente en el mercado regional e internacional como productores y comercializadores de las mejores hojas y paquetes de resortes.

Misión: Producir y proveer el mercado nacional e internacional de hojas y paquetes de resortes de alta calidad, respaldados en un excelente servicio enfocado a satisfacer a nuestros clientes de equipo original y de reposición con una constante innovación, procesos óptimos, materia prima de calidad y talento humano competente que genera una organización solida y rentable.

Valores y principios institucionales:

- Actitud positiva
- Honestidad
- Iniciativa y creatividad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Seriedad

Metas institucionales:

- Liderazgo eficaz
- Rentabilidad con alto grado de satisfacción de sus clientes.
- Perdurabilidad en el tiempo.

Enfoques: Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A., está comprometida a trabajar por brindar satisfacción a sus clientes a través de ofrecer y entregar productos de calidad que cumplan plenamente con sus necesidades y expectativas.

El crecimiento de la empresa se basa en el mejoramiento continuo de los procesos mediante la búsqueda constante de calidad, eficiencia y el desarrollo de los recursos humanos, para beneficio de sus clientes y con ello lograr beneficios para la empresa, colaboradores, nuestro país y la sociedad.

Este compromiso se lo lleva a cabo a través de la aplicación de las Políticas y del Sistema de Gestión de Calidad.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451863

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

4. DELIMITACIÓN DEL TEMA:

Nuestra investigación será realizada en las áreas administrativa y de producción, es decir aplicaremos esta investigación en toda la empresa. Con esta investigación pretendemos analizar los diferentes factores que afectan a la organización y al ambiente de trabajo de la empresa, con el fin de realizar un diagnostico global y presentar una propuesta que contengan focos de mejora.

El diagnostico que obtendremos será correspondiente al estado de el clima laboral de el año 2009; ya que, el año en curso todavía no ha concluido y la empresa no ha realizado aun el estudio de el año 2009.

5. NATURALEZA DE LAS DEMANDAS INSTITUCIONALES:

La empresa de resortes Vanderbilt fue constituida en el año de 1964, en el registro del Ministerio de Bienestar Social, Subsecretaría Regional del Austro.

La empresa cuenta al momento con 170 colaboradores a los cuales es necesario potenciar las capacidades de trabajo en equipo para lograr un mejor desempeño en sus tareas y actividades que van a realizar, para de esta forma optimizar recursos.

6. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Creemos que este proyecto es factible para la empresa; ya que, ellos como organización necesitan saber cuál es el ambiente laboral en el que se desenvuelven sus colaboradores, así como también, deben cumplir con requisitos que les exige la Norma TS de la familia de normas ISO que se implementó en los últimos años en la empresa. Además es conveniente también para nosotros porque se nos brinda la oportunidad de realizar este estudio para nuestros fines académicos y a la vez aprenderemos y aportaremos nuestros conocimientos.

Al realizar las prácticas de cátedra y solicitar una oportunidad de realizar dentro del Grupo Peña la investigación de tesis, se nos fue concedido este tema por la Gerente de Desarrollo Organizacional, la misma que nos indicó que la empresa necesita realizar el estudio de clima laboral del año 2009. Los costos de la investigación serán cubiertos por la empresa, se nos proporcionará todo el material que se requiera, además se nos

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 0438501 al 0458500 Nº 0451862

brindará el acceso al personal de la fábrica. El estudio se llevará a cabo durante 4 meses, en los cuales nos dedicaremos a tiempo completo, debido a que este momento estamos enfocadas únicamente en la obtención de nuestro título y realizaremos el esfuerzo para concluir con este estudio a tiempo.

7. SITUACIÓN ACTUAL DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA:

Fortalezas:

- Los altos mandos siempre tienen apertura a nuevas sugerencias.
- La empresa busca una mejora continua, basada en la gestión de procesos.
- La empresa invierte mucho en capacitación al personal.
- Cuenta con colaboradores que poseen mucha experiencia.
- Apertura en inversión de nuevos procesos tecnológicos.
- Estructura de planta y metodología definidas.
- Trabajo en equipo

Debilidades:

- Personal con mucha antigüedad.
- El personal antiguo no tiene mucha disposición a capacitarse.
- Aproximadamente el 80% de la maquinaria no está actualizada.
- No se dispone de un proveedor regional de materia prima.

8. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

8.1 Objetivo general:

- Diagnosticar el Clima Laboral de la empresa Fábrica de Resortes Vanderbilt.

8.2 Objetivos específicos:

- Analizar y determinar los factores más relevantes que afectan el clima laboral.
- Medir la situación actual de dichos factores.
- Elaborar un plan de acción que nos permita tomar medidas preventivas y correctivas relacionadas con los problemas que hemos identificado.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500 Nº 0451861

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

9. MARCO TEÓRICO

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas del personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.(Por Elena Rubio Navarro, http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html, *En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou.)*

"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa. (CHIAVENATO, Idalberto. " Administración de Recursos Humanos". MC. Grau. Hill. Quinta Edición. Colombia. 1999

Los seres humanos están obligados a adaptarse para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional; para esto es importante que la administración de la organización comprenda la adaptación o desadaptación de los colaboradores y sean un instrumento mediador para llegar a esta. Una buena adaptación manifiesta "salud mental".

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451860

El momento en el que se logra una buena adaptación por parte de los colaboradores se establecen relaciones satisfactorias, existe más interés, colaboración, creatividad, etc. Cuando esta adaptación no se da ya sea por frustración o impedimento, el clima laboral tiende a enfriarse y se pueden llegar a estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, agresividad, inconformidad, etc., por esto es esencial cumplir con las pautas necesarias para que se de un buen clima laboral ya que este favorece tanto a los colaboradores como a la organización.

Para comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los colaboradores que la componen; forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos laborales, permitiendo de esta manera introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como la estructura organizacional.

Mediante los estudios de Clima Laboral, lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de Recursos Humanos y Organizacionales, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducen a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

El concepto de Recursos humanos ha cambiado de un concepto y estado pasivo a un estado activo, llegando así a formar parte importante de la gestión de negocios. Esta realidad a la que nos enfrentamos hoy en día nos conduce a la realidad de evaluar

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500 Nº 0451859

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

constantemente el recurso humano y como está la gestión de la organización; de esta manera los estudios de clima laboral se convierten en una herramienta completa y poderosa que permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores dentro de la organización.

10. ESQUEMA TENTATIVO:

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

"CLIMA LABORAL"

1.1 Definición.
1.2 Factores determinantes del Clima Laboral
1.3 Influencia del Clima Laboral en el desempeño laboral.
1.4 Características de un buen Clima Laboral.
1.5 Repercusiones de un mal Clima Laboral, en el personal de la organización.
1.6 Teoría de Clima Laboral de Likert.

CAPÍTULO II

"MARCO INVESTIGATIVO"

2.1 Datos generales de la empresa en estudio
2.2 Justificación del Diagnóstico
2.3 Objetivos del estudio
2.4 Herramientas utilizadas
    2.4.1 Grupos focales
    2.4.2 Observación
    2.4.3 Entrevistas
    2.4.4 Encuestas
2.5 Resultados obtenidos a través de la aplicación de método Cualitativo.
2.6 Resultados obtenidos a través de la aplicación de método Cuantitativo.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 0438501 al 0458500 Nº 0451858

SECRETARIA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CAPÍTULO III

"PLAN DE ACCION"

3.1 Plan de Acción

3.2 Justificación de las Actividades

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

4.3 Anexos

4.4 Bibliografía

11. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

Se definirá un esquema o plan de trabajo que nos servirá como guía para desarrollar y formar un documento válido para generar un proyecto.

Para el cumplimiento de cada objetivo planteado hemos establecido una metodología que nos permitirá recolectar la información necesaria.

Levantamiento y procesamiento de información:

- ✓ **Para determinar la situación actual de los principales factores que influyen en el clima laboral de la fábrica de resortes Vanderbilt, utilizaremos:**

1. Información Terciaria que nos permitirá identificar y recopilar datos de las áreas de:

1.1 Recursos Humanos,

1.2 Jefe de Planta y

1.3 Supervisores

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451857

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2. Información Primaria: aplicaremos entrevistas semi-estructuradas a:

2.1 Gerentes, (13)

2.2 Supervisores, (8 Total de Supervisores)

2.4 Muestra del personal Administrativo. (73 empleados)

2.4 Muestra del personal de Planta (68empleados)

3. Focus Group: (Realizaremos 4 Focus Group, ya que no podemos mezclar gerentes, personal administrativo, supervisores y obreros) esta es una técnica cualitativa de estudio que trata de indagar las actitudes y reacciones del grupo frente al tema tratado, esto nos ayudará a enfocar nuestro estudio y las herramientas que utilizaremos.

✓ **Analizar y determinar los factores más relevantes que afectan el Clima Laboral:**

1. Utilizaremos información primaria, encuestas de preguntas abiertas y cerradas aplicadas a:

1.1 Todo el personal de la fábrica. (La encuesta que vamos a aplicar será realizada en base a la información proporcionada por el focus group. Además antes de aplicar a todo el personal se aplicará a una muestra piloto de 10 colaboradores en cada área, con la finalidad de identificar cualquier error o falencia que presente la encuesta y corregirlo.)

2. Información secundaria:

2.1estudios anteriores,

2.2documentos.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

✓ **Medir la situación actual de dichos factores.**

1. Por medio de la tabulación de los datos de las encuestas tendremos los porcentajes de los factores evaluados.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500
Nº 0451856

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

✓ **Elaborar un plan de acción que nos permita tomar medidas preventivas y correctivas relacionadas con los problemas que hemos identificado:**

Concluida la investigación diseñaremos un Plan de Acción preventivo y correctivo.

El Plan de Acción contendrá los siguientes puntos:

1. Diagnóstico de la Situación actual de la empresa.
2. Resumen Ejecutivo.
3. Resultados Cuantitativos.
4. Resultados Cualitativos.
5. Conclusiones.
6. Recomendaciones y Sugerencias de acciones preventivas.
7. Propuesta de Acciones correctivas.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500 Nº 0451855

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Investigación Cualitativa.										
2 Elaboración y definición de encuestas										
3 Aplicación de herramientas de medición										
4 Análisis cuantitativo de resultados										
5 Análisis cualitativo de los resultados										
6 Elaboración de un Plan de Acción										
7 Desarrollo plan de Acción										
8 Conclusiones y Recomendaciones										

13. PRESUPUESTO DE GASTOS

	Costos
Transporte	$200.00
Papelería	$90.00
Impresiones_Internet	$45.00
Otros gastos	$100.00
Total	**$435.00**

Nota: parte del proyecto será financiado por la empresa.

UNIVER
A
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 0438501 al 0458500 Nº 0451854

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

14. BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". MC. Graw. Hill. Quinta Edición. Colombia. 1999
- ✓ KEITH, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Mac. Graw. Hill. Tercera Edición. México. 1991.
- ✓ KREPS, Gary. "La comunicación en las Organizaciones" Addison Wesley. Iberoamericano S.A. Segunda Edición. Buenos Aires.1990.
- ✓ ROBBINS. Stephen. "Comportamiento Organizacional". Person Education.. Décima Edición. México. 2004.
- ✓ BAGUER ALCALA, Ángel. "Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa". Diaz de Santos. Primera Edición. Madrid. 2001.
- ✓ SPECTOR, Paúl E. "Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica/ Manual Moderno". Primera Edición. México. 2002.
- ✓ KRIEGER, Mario. "Sociología de las organizaciones". Prentice Hall. Buenos Aires. 2001.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento humano". McGraw Hill. Bogotá. 2005.
- ✓ COVEY, Stephen R." Siete hábitos de la gente altamente efectiva." Paidós Ibérica S.A. Barcelona. 2006.
- ✓ http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html, Por Elena Rubio Navarro, *En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou.). Acceso: 25 Mayo 2010.*
- ✓ *www.gestiopoli.com . Acceso:25 Mayo 2010*

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA Y SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 0438501 al 0458500 Nº 0451853