



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTADA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

“Medición de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman.”

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

AUTOR:

SANTIAGO ANDRES FLORES CAMACHO

DIRECTOR:

MST. CARLOS ESTEBAN GONZALEZ PROAÑO

CUENCA, ECUADOR

2017

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE SANTIAGO ANDRES FLORES CAMACHO

DEDICATORIA

Quiero dedicar este triunfo primeramente a Dios y a mis Padres:

A ti mi Dios ya que sin ti no habría podido cumplir este sueño, reconozco Dios mío que nada en esta vida es posible sin ti, tu guía hacia mi como hijo tuyo me ha permitido entender y alcanzar tantas cosas en esta vida, y esta etapa de mi vida estudiantil la pude alcanzar y toda mi vida te honraré y te daré la gloria en todo lo que tu pongas para mí.

A mis amados padres que Dios me dio:

A mi padre Oswaldo, a quien Dios decidió llevarle junto a él, por ser siempre mi modelo a seguir y por ser siempre un hombre maravilloso y un padre ejemplar, te dedico esto amado Papá por todo lo que me enseñaste y porque a pesar de no estar ahora en este momento tan importante de mi vida, sé que siempre estarás vivo en mi corazón y junto a mí.

A mi madre Susana, por estar siempre conmigo y por enseñarme que la vida continúa a pesar de los problemas y de las circunstancias, y que solo tenemos que aferrarnos a Dios en todo momento. El esfuerzo que tú hiciste juntamente con mi padre me permitió alcanzar esta meta en mi vida, razón por la cual siempre daré gracias a Dios por esto.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial a Dios por todo lo que ha hecho en mi vida, por todas sus bendiciones y por todo lo que él ha puesto en mi vida sin importar las circunstancias.

A mi amada familia por estar siempre conmigo en todo momento y por ser parte de este triunfo ya que siempre fueron mi mayor motivante para seguir adelante en todo lo que me proponga.

A mis queridos profesores por todo el aprendizaje que ellos me dieron, por siempre poner en nosotros como estudiantes ese deseo de ser cada vez mejores en lo que hagamos y nos propongamos, es imposible pensar que uno puede alcanzar algo sin la tutoría de ellos, siempre les estaré agradecidos por poner su voto de confianza en los estudiantes y por crear verdaderos profesionales.

A mi querida empresa, mi segundo hogar, quiero agradecerle por haberme permitido realizar mi estudio de tesis y por enseñarme muchas cosas dentro del ámbito laboral, aprendí y entendí que el recurso humano es el capital más valioso que una empresa puede tener, sin el recurso humano ninguna meta es posible cumplirla.

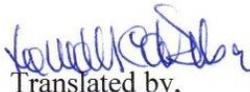
RESUMEN

A través de este trabajo se pretende dar a conocer que es el clima laboral y destacar su importancia en el buen desempeño de los trabajadores de una organización. Dicha importancia se podrá comprobar a través de la medición del clima laboral en el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman utilizando el cuestionario de “Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones” de Federico Gan y Jaume Triginé (2009), y la posterior elaboración de una propuesta de planes de mejora frente a los resultados obtenidos.

ABSTRACT

This research work aimed to inform what work climate is, and emphasize its importance in the job good performance of the workers of an organization. This importance can be verified through working environment measurements carried out by the Human Resources Department of Graiman Industrial Group through the application of the questionnaire of Federico Gan and Jaime Triginé's Handbook of Management and Development of People in Organizations (2009)); and by the subsequent development of a proposal for improvement plans that takes into account the results obtained.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE SANTIAGO ANDRES FLORES CAMACHO.....	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I:.....	2
LA EMPRESA	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Historia del Grupo Industrial Graiman	2
1.2.1 Empresas en orden cronológico que conforman el Grupo Industrial Graiman.....	3
1.3 Filosofía Corporativa	14
1.3.1 Misión.....	15
1.3.2 Visión	15
1.3.3 Valores Corporativos.....	15
1.4 Organigrama Corporativo del Grupo Industrial Graiman.....	17
1.5 Conclusiones	18
CAPITULO II:.....	19
CLIMA LABORAL	19
2.1 Introducción	19
2.2 Definición de Clima Laboral	19
2.3 Características del Clima Laboral.....	21
2.4 Teorías sobre el Clima Laboral.....	21
2.5 Aspectos que constituyen el Clima Laboral	25
2.6 Objetivos Generales del Clima Laboral.....	26
2.7 Efectos del clima laboral.....	27
2.8 Conclusiones	27
CAPITULO III:	28
ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	28

3.1	Introducción	28
3.2	Definición del cuestionario	28
3.2.1	Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones	30
3.2.1.1	Análisis del Clima Laboral	30
3.3	Adaptación del cuestionario a la realidad del departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman	31
3.4	Aplicación del cuestionario.....	32
3.5	Tabulación de Resultados	33
3.6	Conclusiones	55
CAPITULO IV:		56
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA		56
4.1	Introducción	56
4.2	Análisis general de resultados por dimensión.....	56
4.3	Planes de mejora para problemas detectados.....	63
4.4	Socialización	86
4.5	Conclusiones.....	86
CONCLUSIONES GENERALES		88
RECOMENDACIONES		90
BIBLIOGRAFIA		91
ANEXO 1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS ...		93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Tabla #1, Preguntas Mejor Evaluadas	61
Tabla #2, Preguntas Peor Evaluadas.....	62
Gráfico #1, Escala Jerárquica	18
Gráfico #2, Pregunta #1	33
Gráfico #3, Pregunta #2.....	34
Gráfico #4, Pregunta #3.....	35
Gráfico #5, Pregunta #4.....	36
Gráfico #6, Pregunta #5.....	37
Gráfico #7, Pregunta #6.....	38
Gráfico #8, Pregunta #7.....	39
Gráfico #9, Pregunta #8.....	40
Gráfico #10, Pregunta #9.....	41
Gráfico #11, Pregunta #10.....	42
Gráfico #12, Pregunta #11	43
Gráfico #13, Pregunta #12.....	44
Gráfico #14, Pregunta #13.....	45
Gráfico #15, Pregunta #14.....	46
Gráfico #16, Pregunta #15.....	47
Gráfico #17, Pregunta #16.....	48
Gráfico #18, Pregunta #17.....	49
Gráfico #19, Pregunta #18.....	50
Gráfico #20, Pregunta #19.....	51
Gráfico #21, Pregunta #20.....	52
Gráfico #22, Pregunta #21	53
Gráfico #23, Pregunta #22.....	54
Gráfico #24: Análisis General	57
Gráfico #25, Dimensión: Liderazgo	58
Gráfico #26, Dimensión: Comunicación	59

Gráfico #27, Dimensión: Trabajo en Equipo.....	60
Gráfico #28, Plan de Mejora, Pregunta #21	64
Gráfico #29, Plan de Mejora, Pregunta #15	65
Gráfico #30, Plan de Mejora, Pregunta #2	66
Gráfico #31, Plan de Mejora, Pregunta #12	67
Gráfico #32, Plan de Mejora, Pregunta #6	68
Gráfico #33, Plan de Mejora, Pregunta #3	69
Gráfico #34, Plan de Mejora, Pregunta #9	70
Gráfico #35, Plan de Mejora, Pregunta #19	71
Gráfico #36, Plan de Mejora, Pregunta #17	72
Gráfico #37, Plan de Mejora, Pregunta #14	73
Gráfico #38, Plan de Mejora, Pregunta #11	74
Gráfico #39, Plan de Mejora, Pregunta #17	75
Gráfico #40, Plan de Mejora, Pregunta #18	76
Gráfico #41, Plan de Mejora, Pregunta #5	77
Gráfico #42, Plan de Mejora, Pregunta #8	78
Gráfico #43, Plan de Mejora, Pregunta #7	79
Gráfico #44, Plan de Mejora, Pregunta #1	80
Gráfico #45, Plan de Mejora, Pregunta #10	81
Gráfico #46, Plan de Mejora, Pregunta #22	82
Gráfico #47, Plan de Mejora, Pregunta #16	83
Gráfico #48, Plan de Mejora, Pregunta #13	84
Gráfico #49, Plan de Mejora, Pregunta #4	85

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un concepto que se ha venido manejando desde hace mucho tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman (1960) quien introdujo por primera vez el término. “Una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento, la Gestalt y la funcionalista, aparentemente constituye el concepto, pues aplicadas al estudio de clima organizacional, ambas convergen y proponen que el punto de vista sobre el medio de trabajo y del ambiente o entorno influye en el comportamiento de un empleado.”

Al paso del tiempo se ha venido utilizando mucho este concepto de “Clima Laboral” dentro de las empresas de Cuenca, es decir, que las organizaciones ya no solo se ven enfocadas en la obtención de recursos de capital, sino que han empezado a dar importancia a los colaboradores. El ambiente laboral se ha vuelto parte principal dentro de una empresa para poder llegar a tener éxito y a su vez alcanzar las metas establecidas; Los problemas son fruto en general de un trato poco adecuado o “maltrato” al personal, ya que esto incide en comportamiento y rendimiento del empleado.

Dentro de Grupo Industrial Graiman se han venido realizando anteriormente muchos estudios de Clima Laboral, los mismos que en sus resultados han salido favorables, es decir, con resultados positivos pero los cuales no han satisfecho las expectativas de las altas direcciones. Por esta razón se ha visto la necesidad de empezar un nuevo estudio de Clima Laboral basándonos en las tres dimensiones que son Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo, estos ayudarán a ver exactamente en que está fallando y que mejora se puede efectuar dentro del Departamento de Recursos Humanos.

Se decidió que se enfoque primero este estudio de Clima Laboral al Departamento de Recursos Humanos, ya que hubo un cambio de líder de área y afectó en el ambiente y desempeño de los trabajadores. Por esta problemática, el programa de mejoramiento de clima laboral busca mejorar el ambiente laboral a través de un liderazgo proactivo, basado en una comunicación eficiente que fluya en todos los niveles y sobre todo un trabajo en equipo eficiente para poder llegar a todos los objetivos y metas planteadas por todo el departamento.

CAPITULO I:

LA EMPRESA

1.1 Introducción

El presente capítulo busca analizar y relatar el comienzo de un gran proyecto, que al día de hoy se conoce como Grupo Industrial Graiman un Grupo que poco a poco empezó a consolidarse como una de las más importantes empresas de nuestro país, generando empleo y desarrollo a través de la innovación, compromiso y esfuerzo de cada uno de quienes la componen.

Uno de los mayores desafíos que hoy enfrenta el Grupo es garantizar su trascendencia en el tiempo, respetando y haciendo perdurable la visión y filosofía de su fundador de la cual sus hijos, descendientes, trabajadores y familiares se benefician y son parte de esta gran familia que lo que busca es que el Grupo Industrial Graiman continúe con su constante crecimiento y siga siendo una organización modelo para muchas empresas nacionales e internacionales.

1.2 Historia del Grupo Industrial Graiman

Lo que se conoce actualmente como Grupo Industrial Graiman empezó con la visión de su fundador Sr, Alfredo Peña Calderón, hace más de cinco décadas.

El Grupo Industrial Graiman está conformado por diferentes empresas, pero todas son parte de un mismo cuerpo, cada una caracterizada por fortalezas que las hacen únicas. Esta unión potencia la capacidad y proyecta sólidamente para seguir avanzando en las diferentes etapas de la vida empresarial.

Uno de los objetivos más grandes de su fundador era el desarrollar profesionales, que la gente crezca, que se desarrolle la región y el país, y lo consiguió.

El objetivo del Grupo Industrial Graiman es consolidar el sueño de su fundador apegando a sus colaboradores a las exigencias del tiempo y a los principios de familiaridad y profesionalismo que han permitido el crecimiento del Grupo.

Grupo Industrial Graiman posee salas de exhibición propias para la atención a todos sus clientes, contando con pisos y revestimientos cerámicos, mismas que están ubicadas en tres ciudades del Ecuador, Quito, Guayaquil y Cuenca. Además, sus productos llegan a sus clientes a través de una cadena de almacenes en todo el territorio ecuatoriano e inclusive son vendidos fuera del país.

Es necesario mencionar a las empresas que el día de hoy conforman este sueño alcanzado por su fundador, el cual ha dejado plasmado en sus descendientes el objetivo de seguir construyendo más ideas y retos que aporten al crecimiento de sus trabajadores y de lo que hoy llamamos Grupo Industrial Graiman. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

1.2.1 Empresas en orden cronológico que conforman el Grupo Industrial Graiman

FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT S.A.



La idea de construir lo que hoy se conoce como Grupo Industrial Graiman parte de su primera empresa llamada Vanderbilt, cuyos inicios se dio en la década de 1960, en poco tiempo la empresa se convirtió en líder nacional en la fabricación de hojas de paquetes y resortes para camiones y vehículos de transporte pesado, demostrando a través del tiempo que está preparada para cubrir las mayores exigencias del mercado automotriz actual proyectándose y transformando a la región y al país tomando en cuenta que su innovación a través de su renovación constante de tecnología la han hecho que perdure en el tiempo y en funcionamiento hasta la actualidad. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

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 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 sólida y rentable.

Visión

Llegar a ser el referente en el mercado regional e internacional como productores y comercializadores de las mejores hojas y paquetes de resortes.” (Grupo Industrial Graiman, intranet, 2015)

Gerente General: Econ. Fabián Moscoso Rosales.

Nómina de colaboradores: 118

TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A. TUGALT



Inicia sus labores en el año de 1963 en la ciudad de Cuenca produciendo tubería y soluciones constructivas con tecnología de punta, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado y continuar siendo la empresa líder medio siglo después ofreciendo nuevos y prácticos productos enfocados a la construcción.

Cuenta con una eficiente red de distribución a nivel nacional satisfaciendo las necesidades y exigencias de sus clientes. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Fabricar y proveer servicios y productos de acero de alta calidad utilizados en sistemas constructivos, que promueven el éxito de nuestros clientes.

Visión

Tugalt S.A., es una empresa que trabaja por ser un referente nacional en la transformación del acero con valores agregados.” (Grupo Industrial Graitman, intranet, 2015)

Gerente General: Ing. José Miguel Corral Maldonado.

Nómina de colaboradores: 198

VIAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.



Fundada en 1975 con el objetivo de construir, dar mantenimiento vial y ofrecer alquiler de equipos. Con el paso del tiempo su gestión cambia convirtiéndose en una empresa facilitadora de procesos mecánicos, constructivos y vehículos de carga pesada para las empresas del Grupo.

Actualmente su función ha crecido y tiene a su cargo el mantenimiento de la maquinaria vehicular, montacargas y minas, una latonería, mecánica, bodega de repuestos y manejo de combustible y otros servicios afines al Grupo. (Grupo Industrial Graitman, 2015)

“Misión

Vías del Austro Cía. Ltda., busca constantemente satisfacer las necesidades de transporte de productos terminados y materias primas, así como la dotación de maquinaria e insumos para los diferentes procesos productivos y proyectos de Industrias Graitman.

Visión

Vías del Austro será una empresa reconocida por brindar un servicio eficiente para abastecer las necesidades logísticas de Industrias Graitman, soportada por un alto

compromiso de apoyo y servicio constante de su personal, así como un espíritu de superación y renovación permanente.” (Grupo Industrial Graiman, intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Xavier Hernán Mogrovejo Cárdenas.

Nómina de colaboradores: 108

PECALPA CIA. LTDA



Surge en 1982 con la visión de aprovechar los recursos naturales; dicha empresa está conformada por haciendas ganaderas y agrícolas en la región especializándose en la cría de ganado de alto potencial genético.

Pecalpa se dedica a la crianza de ganado de alta producción lechera siguiendo desde su concepción los estrictos cuidados que exige esta raza. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Haciendas Pecalpa obtiene productos lácteos para consumo humano y forrajes de alimentación animal mediante un equipo técnico altamente capacitado, innovando constantemente en procesos y métodos que no alteren el medio ambiente cumpliendo todos los parámetros establecidos y estén a la par con el desarrollo global.

Visión

Ser una empresa auto sustentable comprometida a la producción de leche de alta calidad en armonía con la naturaleza y valorando el recurso humano como su principal virtud. Además de proveer al mercado de forrajes para la alimentación animal que cumplan con los parámetros nutricionales para un correcto desarrollo fisiológico y productivo.” (Grupo Industrial Graiman, intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Diana Magaly Jara Bustos.

Nómina de colaboradores: 28

INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.



Nace en el año de 1982 como productora de óxido de zinc, llenando una demanda del mercado.

Respondiendo a las necesidades de su entorno, Industrias Químicas del Azuay desarrolla UNIPLEX, pegante cerámico y porcelánico en distintas presentaciones y con características específicas dependiendo de las necesidades del cliente. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Industrias Químicas del Azuay S.A. está comprometida con la búsqueda constante de satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Aplicamos nuestra experiencia y valores para ofrecer productos apegados a normas internacionales sin escatimar esfuerzo alguno para lograr los mejores resultados.

Visión

Ser una prestigiosa empresa líder en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de óxido de zinc y morteros hidráulicos en base cementicia, así como incursionar en la búsqueda constante de nuevos productos ambientalmente amigables, contando con personal altamente comprometido y calificado.” (Grupo Industrial Graiman, intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Christian Xavier Alvarado Calle

Nómina de colaboradores: 26

HIDROSA S.A.



Nace en el año de 1987 con el objetivo de comercializar los productos para la construcción que ofrece el Grupo Industrial Graiman y las líneas de acabados en la región de la Costa.

Hidrosa complementa su oferta de productos para la construcción con grifería y sanitarios de alta calidad, además importa herramientas especializadas para acabados de productos en construcción. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Agregarles valor a los productos fabricados por Industrias Graiman y comercializarlos de una manera rentable e integrada, brindando calidad de servicio, asesoría técnica y productos complementarios en canales propios y distribuidores.

Visión

Nos vemos atendiendo de manera integrada las necesidades de nuestros clientes en materiales de construcción y acabados, a través de canales propios y distribuidores en la Zona Costa.

Nos vemos siendo un motor de generación de nuevas ideas, productos y sistemas constructivos que agreguen valor a los negocios del Industrias Graiman.” (Grupo Industrial Graiman, intranet, 2015)

Gerente General: Lic. Fernando Santiago Domínguez Linares

Nómina de colaboradores: 121

GRAIMAN CIA. LTDA.



En el mes de febrero de 1994, se funda la empresa Graiman, con un capital 100% ecuatoriano. El Austro ecuatoriano y específicamente la provincia del Azuay, son espacios privilegiados ya que tienen suelos compuestos de ricas arcillas, caolines y feldespatos, aptos para el desarrollo de la industria cerámica. Con el objeto de elaborar productos de alta calidad, Graiman se estableció en la ciudad de Cuenca – Ecuador, satisfaciendo las exigentes necesidades de los demandantes de sus productos a nivel local, nacional e internacional.

Se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca, Ecuador, ciudad cerámica por excelencia; región en la que en sus alrededores contiene suelos con las más ricas arcillas, feldespatos y caolines, que han hecho de esta un lugar privilegiado y aventajado para el desarrollo de la industria cerámica, respondiendo ampliamente a las necesidades y expectativas del consumidor nacional e internacional. Su proceso productivo conjuga tres elementos claves: mano de obra entrenada y calificada, tecnología de punta y materia prima proveniente de yacimientos de la zona. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

Graiman inició con una planta nueva, con tecnología moderna, posiblemente una de las mejores de América, con una capacidad de producción de 1500 metros cuadros por día. Se estima que podrá abastecerse de materia prima de calidad por más de 50 años. La empresa además cuenta con un sistema de mejoramiento continuo, lo que le permitirá estar a la vanguardia de la industria de la cerámica. (Graiman, s.f.)

“Misión

Producir y comercializar cerámica plana y porcelanato, usando tecnología de vanguardia, amigable al medio ambiente, afianzándonos con altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, manteniendo un personal con capacidad técnica, promoviendo el cumplimiento de principios éticos, morales y el desarrollo de virtudes humanas. (Graiman, s.f.)

Visión

Rentabilidad: Brindar al cliente un producto de altísima calidad, a precios accesibles, sin descuidar los costos, logrando de esta manera obtener réditos económicos.

Liderazgo: Estar a la vanguardia en diseño, tecnología, tendencias y gustos del cliente, cualidades que permiten a la empresa posicionarse como una de las empresas líderes en el mercado de acabados de la construcción.

Perdurar en el tiempo: La consecución de las dos primeras metas brinda a la empresa un señalado posicionamiento y demanda en el sector antes descrito, lo cual se convierte en el mayor activo, permitiendo mantenerse y desarrollarse a través del tiempo.” (Graiman, s.f.)

Gerente General: Ing. Alfredo Miguel Peña Payró

Nómina de colaboradores: 733

CALATAYUD CIA. LTDA.



Surge en el año 2001 como respuesta a la inminente necesidad del Grupo Industrial Graiman de contar con una agencia asesora de seguros, dedicándose a la venta de servicios intangibles internamente y externamente. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Obtener la mayor cantidad de clientes individuales fieles. El servicio se centrará en realizar una venta personalizada, atendiendo siempre las necesidades de nuestros clientes potenciales. Desarrollar diferentes actividades dentro de un excelente ambiente de trabajo, contando siempre con el personal que desea superarse, que tenga ambiciones y sea profesional en sus labores diarias.

Visión

Ser una empresa líder en la asesoría y producción de seguros. Mantener y mejorar un servicio ágil y personalizado, brindando las mejores opciones de mercado, acoplándonos a lo que el cliente desea.” (Grupo Industrial Graiman, Intranet, 2015)

Gerente General: Mónica Peña Payró.

Nómina de colaboradores: 5

HORMICRETO CIA. LTDA.



Inicia en el año 2002 y su función principal es la de producir hormigón desempeñando un rol crucial como facilitadora de procesos al resto de empresas que conforman el Grupo Industrial Graiman.

Se especializa en varias líneas de productos: pallets de madera, hormigón, áridos triturados, materiales pétreos para la construcción y clinker. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Producir, comercializar e innovar materiales para la construcción, agregando valor mediante estrategias que sustenten un crecimiento perdurable, respetando a las personas, el medio ambiente, y la ética empresarial.

Visión

Construir el Ecuador del futuro.” (Grupo Industrial Graiman, Intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Christian Xavier Alvarado Calle

Nómina de colaboradores: 139

AZUAY NUEVO MILENIO S.A.



ANUMIL S.A. es una empresa ecuatoriana que empieza su funcionamiento en el año 2002 promoviendo espacios comerciales que ofrecen al público amplias posibilidades de entretenimiento, servicios y compras, en un entorno seguro y cómodo.

Los espacios de Milenium Plaza son variados y se adecuan a la demanda de sus clientes y a las necesidades de la comunidad en general. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Ser parte de la vida cotidiana de nuestro grupo objetivo.

Visión

Ser la mejor opción de entretenimiento y de servicios de la ciudad de Cuenca.” (Grupo Industrial Graiman, Intranet, 2015)

Gerente General: Econ. Fabián Hernando Bravo Ibarra

Nómina de colaboradores: 20

FUENLABRADA CIA. LTDA.



Se consolida como empresa en el año 2003 para trabajar paralelamente con Graiman y asume el manejo de la prospección minera, explotación, extracción y tratamiento de

minerales no metálicos para el desarrollo de la industria minera. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Fuenlabrada es una organización encargada de examinar, extraer y tratar minerales no metálicos para el desarrollo de la industria cerámica. Provee de materia prima a Graiman para sus procesos productivos en la fabricación de cerámica plana cumpliendo parámetros de calidad.

Visión

Fuenlabrada Cía. Ltda., es una empresa minera que se compromete a trabajar en equilibrio con la naturaleza y el recurso humano, mediante la ejecución de proyectos sustentables con el total respaldo en las leyes del Estado Ecuatoriano.” (Grupo Industrial Graiman, Intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Xavier Hernán Mogrovejo Cárdenas.

Nómina de colaboradores: 22

SPORTS PLANET



Restaurante que opera y ofrece sus servicios en el Centro Comercial Milenium Plaza en la ciudad de Cuenca desde el mes de mayo del año 2006. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

“Misión

Brindar a nuestros clientes productos y servicios de excelente calidad, diferenciándonos siempre por mantener entre el personal un clima de colaboración y trabajo en equipo, así como también por ofrecer en nuestras pantallas todas las opciones deportivas posibles.

Misión del Restaurante: Ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, atendiendo oportunamente todas sus necesidades y siempre procurando superar sus expectativas.

Visión

Llegar a ser una franquicia reconocida internacionalmente.” (Grupo Industrial Graiman, Intranet, 2015)

Gerente General: Ing. Andrea Isabel Heimbach Peña

Nómina de colaboradores: 33

LONGENERGY

Creada en el año 2008 frente al importante ritmo de crecimiento, reinversión y mejoramiento continuo que caracteriza al Grupo Industrial Graiman. Longenergy nace como una empresa que brinda un servicio trascendental a la organización en el campo de la ingeniería, construcción, montaje y mantenimiento industrial, basado en mano de obra calificada y una amplia experiencia y liderazgo ya que cuenta con equipo humano calificado, con altos niveles de especialización en las distintas ramas en las que brinda su servicio al Grupo. (Grupo Industrial Graiman, 2015)

Gerente General: Arq. Juan Pablo Malo Rob.

Nómina de colaboradores: 87

1.3 Filosofía Corporativa

El Grupo Industrial Graiman luego de haberse consolidado como una organización firme a través del tiempo ha visto la necesidad de determinar su misión y visión corporativas, las cuales buscan que cada uno de sus trabajadores las vivan diariamente en su forma de proceder a través de sus actividades diarias fortaleciendo la cultura del grupo corporativo.

1.3.1 Misión

“Entregar la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, fabricando productos innovadores y de alta calidad, complementados con productos y servicios de excelencia que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan.

Incentivar los esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores, viviendo siempre nuestros valores, en especial la justicia organizacional.

Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores trabajando con un fuerte sentido de servicio a la organización.

Validar con el compromiso incondicional de nuestros accionistas, la misión, visión y valores.

Asegurar la sustentabilidad económica y financiera con un nivel de reinversión acorde para sostener el crecimiento del grupo, manteniendo un retorno adecuado que permita acceder a los beneficios esperados de los accionistas.

Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento.” (Grupo Industrial Graiman, 2015)

1.3.2 Visión

“Ser un grupo industrial familiar con proyección empresarial, referente en todos los mercados donde estemos presentes por la calidad y el valor agregado a nuestros productos y servicios, la innovación en procesos productivos y la gestión organizacional de clase mundial, demostrando un compromiso con nuestros colaboradores, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social.” (Grupo Industrial Graiman, 2015)

1.3.3 Valores Corporativos

El Grupo Industrial Graiman el día de hoy cuenta con seis valores corporativos, los cuales han sido de vital importancia para que tanto los accionistas como sus trabajadores se sientan identificados con ellos, para así contribuir con la misión y visión corporativas,

siendo responsables de que estos valores a través de nuestra permanencia en el Grupo se cumplan y seamos ejemplo para los nuevos integrantes que se vinculan a esta familia.

A continuación, se detallan los valores corporativos con los que el Grupo Industrial Graiman se siente identificado:

- **Lealtad**

“Nos identificamos con el Grupo Industrial Graiman y nos sentimos orgullosos de formar parte de él. Compartimos la misión y la visión y la vivimos en cada uno de nuestros actos. Nos comprometemos con la consecución de los objetivos del Grupo, con la fuerza y perseverancia que nos caracteriza a partir de nuestra historia y esencia.

- **Transparencia**

Actuamos siempre de manera honesta, con la verdad, incluso en situaciones difíciles, asumiendo la responsabilidad de nuestros errores. Comunicamos asertivamente y compartimos oportunamente la información relevante a todos quienes necesiten para una mejor toma de decisiones. Actuamos de forma íntegra y ética en nuestras relaciones con clientes, socios, accionistas y compañeros.

- **Trabajo en Equipo**

Establecemos relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, con una comunicación efectiva para coordinar esfuerzos en función de la visión compartida del Grupo. Reconocemos la dignidad y valor de cada compañero, interactuando con tolerancia, cortesía, buen trato y consideración, apoyando el desarrollo y éxito de los otros.

- **Responsabilidad**

Nos hacemos cargo de nuestros compromisos con un alto sentido del deber. Asumimos la responsabilidad de lo que hacemos y como lo hacemos para generar una cultura de rendición de cuentas, demostrando compromiso para llevar a cabo las tareas, desde el principio hasta el final, en el tiempo requerido y con calidad.

- **Justicia**

Actuaremos siempre con un sentido de justicia, buscando siempre cumplir nuestros valores. Tomamos decisiones a través de procesos justos, contando con la información necesaria y comunicando abiertamente tanto el proceso utilizado como los resultados obtenidos.

- **Seguridad**

Cuidamos a las personas, siendo nuestra prioridad su seguridad. Nos comprometemos con establecer y cumplir los estándares de seguridad y salud en nuestro trabajo.” (Grupo Industrial Graiman, 2015)

1.4 Organigrama Corporativo del Grupo Industrial Graiman

La administración del Grupo Industrial Graiman, está a cargo de la Junta General de Accionistas, Directorio y del Gerente General.

La escala Jerárquica del Grupo Industrial Graiman se divide de la siguiente manera:

(Anexo 1: Organigrama Corporativo)

(Anexo 2: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos)

Gráfico #1, Escala Jerárquica



Elaborado por: Santiago Flores Camacho

1.5 Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el Grupo Industrial Graiman es un equipo de trabajo comprometido con una cultura organizacional orientada a la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico, con un marcado foco en las personas que lo componen, lo que se traduce en una alta inversión en formación y desarrollo en el ámbito profesional como personal y familiar, apoyando a los conocimientos y esfuerzos de los colaboradores para llegar a realizar las tareas satisfactoriamente y la consecución de nuevas metas.

CAPITULO II:

CLIMA LABORAL

2.1 Introducción

Es necesario identificar la importancia que tiene el clima laboral dentro de una organización, ya que hoy en día las organizaciones han tomado un giro al poner en el centro de la creación de valor a las personas que las componen, entendiendo que la real ventaja competitiva ya no pasa solo por el capital o la tecnología, sino por quienes las componen. En ese contexto, la gestión de clima laboral se ha establecido como un pilar fundamental al momento de gestionar personas, ya que está ampliamente probado que existe una alta correlación entre un buen clima laboral y mejoras en productividad, baja en la rotación, alto nivel de compromiso, indicadores de satisfacción, retención y desarrollo de talento, entre otros.

2.2. Definición de Clima Laboral

La definición de clima organizacional nace de las necesidades que existe en una organización, está combinada de variables que unidas dan una visión total.

El clima organizacional es un concepto que se ha venido manejando desde hace mucho tiempo en el área de la psicología organizacional. Chiavenato (2000), apoyando la teoría de Maslow, menciona que el clima organizacional se da a través de un estudio de la motivación de los empleados para el desarrollo de las funciones encomendadas, influyendo directamente en cómo se identifique el individuo con la organización. Idalberto Chiavenato plantea que, en una organización, con el objeto de hacer frente al cambio sus miembros experimentan procesos continuos de aprendizaje y adaptación para satisfacer sus necesidades, desde las básicas como alimentarse, vestirse, tener acceso a vivienda, trabajo, hasta aquellas superiores tales como de pertenencia, autorrealización, reconocimiento y desarrollo profesional, según la escala planteada por Maslow. (Chiavenato, 2000)

Las condiciones organizacionales y las características administrativas de la organización son percibidas por los empleados, aspecto que afecta en el comportamiento de los mismos,

por ello resulta importante el estudio de sus puntos de vista o perspectivas ya que refleja directamente en su rendimiento laboral. (Brunet, 2004)

Dessler (citado por Carvajal, 2000) señala que el concepto de Forehand y Gilmer indica que el clima organizacional está compuesto por una serie de características, muchas de ellas objetivas que perduran en el tiempo y son medibles, hacen que se diferencie una organización de otra. Las características se distinguen en el tipo de dirección o estilo de liderazgo, en los reglamentos y normas, en los fines y objetivos organizacionales, que son percibidos por los empleados, se plantea que lo fundamental es establecer un indicador para medir estas características. (Forehand & Gilmer, 2000)

Cuando se analiza el clima laboral podemos llegar a tener una imagen global de la organización. Así, podemos considerar como características o variables a las siguientes:

- Ambiente físico: Tipo y características de las instalaciones, el espacio físico, la temperatura del ambiente, iluminación, entre otros.
- Tipología de la organización: Tamaño y su forma como está estructurada.
- Ambiente social: Niveles de comunicación, trabajo en equipo, niveles de confianza, niveles de conocimiento y asimilación de la visión y misión, así como el compromiso con la misma, formas de resolución de conflictos, etcétera.
- Características de sus miembros: Análisis del talento Humano, su motivación, estudio de actitudes y competencias para el desarrollo de sus actividades o tareas, entre otras.
- Comportamiento organizacional: Niveles de producción, eficiencia, eficacia, ausentismo, niveles de rotación de personal, satisfacción, etcétera.” (Scielo, 2009)

Luego de haber analizado las distintas definiciones dadas por los autores, se puede evidenciar que todos coinciden en cuán importante es tener un buen clima laboral dentro de una organización sin importar su naturaleza, teniendo en cuenta que un buen ambiente de trabajo nos impulsa a seguir los lineamientos a los cuales una organización apunta.

2.3 Características del Clima Laboral

El clima produce determinados comportamientos en los individuos como en los grupos de trabajo, por ello es necesario identificar las características del clima laboral de la organización y cómo actúan sus miembros frente a las mismas.

Para Rodríguez (2001) las características nacen de la cultura organizacional y pueden ser las que señalamos a continuación:

- El clima laboral no es momentáneo sino permanente, estas características de desenvolvimiento laboral se mantienen en el tiempo cuando se presentan cambios en la organización.
- El clima de la empresa u organización afecta directamente en el comportamiento de sus miembros
- El comportamiento de los empleados incide directamente en el clima de la empresa.
- En el marco del comportamiento grupal, es preciso comprender que cada uno de los miembros de la organización tienen un comportamiento individual.
- Variables estructurales como la ergonomía cambian el clima de la empresa e inciden directamente en el comportamiento de los trabajadores.
- Los niveles altos de rotación y ausentismo son indicadores de alerta, pues refleja un clima organizacional poco apropiado.

2.4 Teorías sobre el Clima Laboral

Un sinnúmero de autores ha tratado de identificar las dimensiones de un buen clima laboral.

Teoría No. 1

Brunet (2004) nos presenta las siguientes dimensiones:

- Autonomía Individual: análisis de los niveles de responsabilidad, capacidad individual para la toma de decisiones, independencia para el desarrollo de tareas que tiene una persona en su organización.
- Estructura del puesto: Canales y formas de comunicación de los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- Que apunta a la forma en que se establece y transmite los objetivos y procesos del trabajo al personal.
- Recompensa: se refiere a los sistemas de motivación del personal, sea desde el punto de vista económico y ascensos o promoción del personal.
- Reconocimiento: Se relaciona con los estilos y frecuencia de estímulos que se otorga al personal por parte del jerárquico superior.

Teoría No. 2

Para entender y poder medir el clima organizacional de una organización, se deben tomar en cuenta distintas dimensiones que se desea medir sea de forma general o directamente a través de temas específicos que se desea evidenciar. Para Litwin y Stinger, citado por Goncalves, (2000), las dimensiones a evaluar pueden ser las siguientes:

Estructura

Se refiere al tipo de organización, de acuerdo a como se dividen y se establecen las tareas, al tipo de relaciones entre los niveles jerárquicos. Está relacionada directamente con el orgánico funcional de la empresa, plasmada en un documento formal conocida como estructura organizacional

De acuerdo al tipo de organización de la empresa, se establece un orgánico funcional y se establece la normativa pertinente, así como políticas, reglas y procedimientos, que apoyen el buen desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como será la guía para el desarrollo de tareas de sus empleados.

Los resultados de la organización, dependerán de la efectividad de la empresa para identificar y gestionar los efectos del ambiente laboral. Por ello, el establecimiento de estructura organizacional adecuada, ayuda a la comunicación organizacional, aspecto fundamental para el desarrollo de la misma. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Responsabilidad

La responsabilidad está ligada a la autonomía que tienen los miembros de una organización en la ejecución de la tarea y está estrechamente ligada con el tipo y niveles de supervisión que reciben por parte de sus superiores.

La autonomía que tiene los trabajadores está muy relacionada con los niveles de compromiso que se asumen, es por ello que es necesario entender que independientemente del cargo que se ocupe o de la tarea encomendada, es preciso que el trabajador lo realice con placer, generando satisfacción personal en cada una de las tareas que ejecuta, ya que comprende que lo que hace es importante para él y para la empresa. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Recompensa

Son aquellos estímulos o reconocimientos que los empleados reciben a cambio de su buen desempeño, demanda esfuerzo y dedicación que conllevan a resultados favorables para la empresa.

Si bien el otorgar un salario justo, es parte de la recompensa al esfuerzo de los trabajadores que va acorde a la actividad desarrollada, es necesario comprender que, como característica inherente al ser humano, es tender a reconocimientos adicionales que van más allá incluso del tema netamente económico. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Desafío

Un clima laboral competitivo es sano a medida que se interiorice en sus miembros que el asumir riesgos calculados son necesarios para el desarrollo de la organización (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Relaciones

La productividad, eficiencia y eficacia de una empresa, depende de los niveles de respecto y de las relaciones interpersonales. Un clima laboral amigable, de buen trato, trabajo en equipo, respeto mutuo coadyuva a la consecución de objetivos organizacional, empero es preciso no llegar a niveles extremos que conlleve a otros problemas como acoso laboral, estrés y otros inconvenientes de este estilo.” (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Cooperación

Incentivar el trabajo en equipo es fundamental, promover la cooperación, solidaridad, apoyo mutuo, sinergia, todo ello encaminados a la consecución de objetivos de grupo que van más allá de los intereses personales.” (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Estándares

Un estándar o patrón, es una técnica que permite medir o comparar resultados, es por ello que estos son necesarios, pero estos deben ser construidos racionalmente y sobre todo deben ser alcanzables sin exponer a los miembros de la organización a niveles máximos de esfuerzo que lleven al desgaste y por ende desmotivación personal. Los estándares deben ser asimilados como esfuerzos necesarios para el desarrollo de la empresa. Citado por Goncalves, 2000)

Conflictos

En las relaciones personales que se dan en una empresa, por lo general van a existir conflictos, entendidos a los mismos como diferentes puntos de vista sobre determinada realidad que se presentan de diferentes formas, estas desavenencias se muestran en las organizaciones, entre trabajadores de un mismo nivel o con personal del nivel jerárquico superior. Los resultados de la organización dependerán de la forma y capacidad de manejar estos conflictos. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

Identidad

En la actualidad a la identidad se la conoce como sentido de pertenencia, entendido al sentido de orgullo de ser parte de una empresa u organización, es otorgar a los trabajadores la sensación positiva de ser parte de un equipo y de que su aporte es esencial para el logro de objetivos institucionales. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

2.5 Aspectos que constituyen el Clima Laboral

Dentro de los aspectos que forman parte del Clima Laboral, podemos mencionar los siguientes:

- **“Autoritarismo explotador – Sistema I**
 - Este tipo de clima se presenta cuando el nivel jerárquico superior ha perdido la confianza en sus empleados, por ello la toma de decisiones y definición de objetivos son tomados por los directivos o gerencia y se emiten ordenes de arriba hacia abajo. Los empleados no se sienten cómodos ya que trabajan en una atmósfera de temor, amenazas, castigos, ocasionalmente de recompensas. El miedo es el principal síntoma que se presenta en las interacciones entre los superiores y los empleados, la comunicación es unidireccional en forma de órdenes.

- **Autoritarismo paternalista – Sistema II**
 - En este tipo de clima existe confianza entre la dirección y los subordinados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, aunque una parte se toma en los niveles inferiores de la organización. A veces las recompensas o los castigos son métodos utilizados para motivar a los colaboradores. La imagen de este tipo de clima, muestra que se trata de un ambiente estable y estructurado, en donde la dirección de la empresa se aprovecha de las necesidades del empleado.

- **Consultivo – Sistema III**
 - La dirección evoluciona dentro un clima participativo, ya que tiene confianza en sus empleados. Las principales decisiones se toman por

parte del nivel jerárquico superior o administrativo y se permite a los empleados la tomen decisiones de menor relevancia y de poco alcance. En este nivel la comunicación se da de arriba hacia abajo. Las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los empleados, a su vez se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima. En este clima se presenta un ambiente dinámico, en el cual la administración se muestra como líder de objetivos por alcanzar.

- **Participación en grupo – Sistema IV**

- En el presente sistema, la dirección confía plenamente en sus empleados. Para la toma de las decisiones se considera las opiniones o puntos de vista de todos los miembros de la organización, independiente de los niveles organizacionales. La comunicación no es vertical, esta va en todos los sentidos, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y lateralmente. Los empleados se encuentran totalmente motivados por la participación y la implicación. La relación entre los empleados y los jefes es de amistad y confianza., se basa en una relación de trabajo en equipo. (Brunet, 2004)

2.6 Objetivos Generales del Clima Laboral

El clima laboral es el componente principal para el buen funcionamiento de una organización, es por esto que después de varios estudios aplicados y verificados se puede determinar que el clima organizacional define varios aspectos de como un individuo se comporta dentro de una organización y de cómo este comportamiento puede llegar a influir en su día a día.

En una organización, el estudio de clima laboral tiene diferentes objetivos, Alexis P. Goncalves (2000) establece que el conocimiento del clima laboral es necesario para:

- El análisis del comportamiento organizacional de la empresa.

- Permite gestionar un cambio planificado en la empresa, tanto en las actitudes de sus miembros como en la estructura misma.
- Permite identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de los empleados y directivos, identifica los puntos de vista, percepciones y motivaciones que inciden en el rendimiento de sus miembros.

2.7 Efectos del clima laboral

El clima laboral es el componente principal dentro de una organización, el cual busca obtener un referente de cuáles son los aspectos que influyen dentro del comportamiento de las personas. Para Stephen Covey (2003) afecta o incide en los niveles de seguridad o inseguridad de los empleados al momento de la realización de la tarea, la comunicación interpersonal, respeto entre los miembros, etc.

Gibson (2001) argumenta que cuando existe clima laboral desfavorable, los miembros de la organización no se sienten identificados con la empresa; un clima organizacional positivo influye en la consecución de los objetivos planteados y la identificación con la organización.

Cuando el clima laboral es negativo dentro de una organización, influye económicamente, existe rotación de empleados y esto se da por la poca motivación de los empleados, quienes.

2.8 Conclusiones

Existe una amplia experiencia asociada a estudios de clima laboral y definiciones metodológicas que nos permiten obtener una visión sobre las variables a analizar antes de aplicar la evaluación, además nos permite trabajar sobre herramientas experimentadas, comprobadas y que puedan ser adaptadas al grupo de estudio. Es importante tener claras las dimensiones que se desean evaluar y las acciones que se implementarán posteriormente, ya que la herramienta de evaluación se enmarca dentro de un proceso integral de mejora de clima laboral, desde donde se recogen los lineamientos centrales de intervención y medición en el tiempo.

CAPITULO III:

ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

3.1 Introducción

En el siguiente capítulo se presenta la aplicación del estudio de clima organizacional llevado a cabo en el departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graitman, utilizando como metodología un cuestionario, y a su vez tomando en cuenta las dimensiones a investigar para así poder llegar a obtener resultados adecuados para la construcción de un plan de mejora.

Para la medición del clima laboral, se ha decidido utilizar la herramienta conocida como “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones” de Federico Gan y Jaime Triginé (2009), en base a que logra recoger de manera confiable las diferentes dimensiones que se busca explorar a través del instrumento.

3.2 Definición del cuestionario

Considerando lo crítico que es la encuesta de clima laboral en el marco de intervención general de clima, es necesario tener clara la definición de encuesta y en cómo se la puede aplicar adaptando a la realidad del negocio; dentro de varios conceptos que podemos obtener de lo que significa una encuesta, encontramos los siguientes:

- Stanton, Etzel y Walker (2004), plantea que la encuesta es una técnica de recolección de información a través de entrevistas a la gente.” (Stanton, 2004)
- Richard L. Sandhusen (2002), manifiesta que las encuestas es un mecanismo de recolección de información de campo, la misma que es sistemática y se lo hace a través de preguntas, que se aplica al encuestado de forma personal, telefónica o vía correo.” (Richard, 2002)
- Naresh K. Malhotra, argumenta que las encuestas son entrevistas aplicadas a un número alto de encuestados, para ello se utilizan cuestionarios preestablecidos. Este

método contiene un cuestionario estructurado, que se aplica un numero alto de personas y es útil para obtener información cuantificable específica. (Naresh, 2004)

- Trespacios, Vázquez y Bello (2005), plantean que las encuestas son instrumentos de investigación, que buscan describir determinada realidad, para ello utiliza una serie de preguntas que son previamente definidas en base a categorías y variables. Esta técnica permite seleccionar una muestra representativa de determinada población. (Trespacios Gutiérrez Juan, 2005)

Después de analizar todas las definiciones, podemos llegar a concluir que el objetivo primordial de la encuesta es que tiene el propósito de conocer la opinión de la gente sobre determinados tópicos o temas en específico, con el fin de obtener datos cuantitativos como cualitativos.

Unos de los aspectos más importantes al realizar la encuesta es el anonimato, el mismo que ayuda para que los empleados tengan más confianza y no sientan temor al momento de responder las preguntas, para llegar a obtener información verídica.

La encuesta contó con 5 probabilidades de respuesta, de las cuales para la obtención de resultados se tomó en cuenta solo la 1,2,4 y 5, ya que la 3 que es **“A veces”** afecta a los resultados por lo que es una respuesta neutra y no muy clara. Las escalas se clasifican de la siguiente manera:

Escala de Calificación	
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

3.2.1 Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones

Para la medición del clima laboral en el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graitman, se ha decidido utilizar la herramienta conocida como “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones”, en base a que logra recoger de manera confiable las diferentes dimensiones que se busca explorar a través del instrumento.

A su vez este test tiene un lenguaje entendible, y nos permite medir dimensiones que son indispensables en cuanto a lo que se desea obtener como resultados; las dimensiones que nos interesa medir son:

- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

La metodología a utilizar en la aplicación de la encuesta de clima laboral será presencial, garantizando que los trabajadores completen la encuesta en su totalidad.

3.2.1.1 Análisis del Clima Laboral

La encuesta permite obtener información de gran relevancia para el diagnóstico situacional en el ámbito de trabajo, con esta técnica se puede identificar algunas características el clima laboral en diferentes niveles, individual, grupal y de los directivos.

El presente instrumento examina aspectos fundamentales de clima laboral y realiza dos tipos de valoración:

- Relacionados a la percepción de los aspectos claves; y,
- A la creencias y sentimientos frente a como lo valoran el resto de personas de la organización.

Los formatos anteriormente citados, determinan tres puntos de atención, los cuales son:

- La Empresa;
- Los Departamentos; y,
- Tópicos relacionados con la dirección de la empresa

Los formatos ofrecen además la siguiente información y soluciones:

- Análisis conjunto de la empresa de la situación del clima laboral, ámbito o departamento concreto.
- Identifica la incidencia de los estilos de la dirección en el clima de la organización.

Necesidades específicas:

- Sistematizar el análisis del clima laboral de los integrantes de su equipo
- Informaciones o soluciones que ofrece:
- Componentes que están generando satisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.
- Facilitar la mejora del clima laboral de cada una de las personas.
- Componentes que están generando insatisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo”. (Gan & Triginé, 2006)

3.3 Adaptación del cuestionario a la realidad del departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman

La mejor herramienta para llegar a evaluar el clima laboral es un cuestionario, este se aplicará a los colaboradores de la empresa, en este caso será al departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman.

El cuestionario original contaba con 22 preguntas de las cuales hablan de 4 dimensiones que son liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y políticas salariales, sin embargo, se

consideró no tomar en cuenta la dimensión de política salarial debido a que dentro de la empresa se ejecutó meses atrás una revisión salarial.

La encuesta contó con 22 preguntas, las mismas que fueron formuladas de forma concreta y directa, siendo aplicadas personalmente dentro de la misma empresa. El tiempo de aplicación de cada prueba varió entre 15 a 20 minutos aproximadamente, realizando primeramente una breve explicación sobre el tema en ser encuestados y la modalidad para contestar cada pregunta. Se buscó que el espacio físico sea un ambiente libre de ruido, con la apropiada iluminación y aire para que los encuestados puedan alcanzar niveles adecuados de concentración.

La elección del grupo objetivo se da en un contexto de cambio importante, ya que en los últimos años ha habido cambios en los miembros y funciones dentro del equipo y la dirección del mismo, el que ha pasado de un liderazgo altamente participativo a un liderazgo más transaccional orientado hacia la tarea.

Lo anterior determina las dimensiones a medir, ya que son estos factores los que han sufrido un mayor cambio en el último período impactando las relaciones y liderazgo dentro del equipo.

3.4 Aplicación del cuestionario

Las encuestas de medición de clima laboral fueron aplicadas a una población de 18 personas que conforman el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman.

Se aplicaron 22 preguntas, las mismas que fueron formuladas de forma concreta y directa, se aplicaron en un tiempo entre 15 a 20 minutos aproximadamente, realizando primeramente una breve explicación sobre el tema en ser encuestados y la modalidad para contestar cada pregunta.

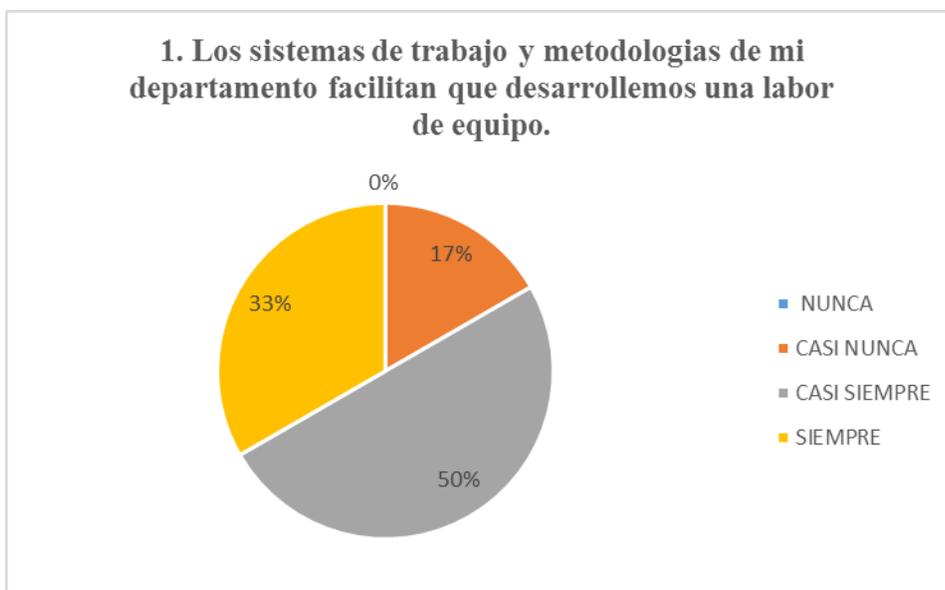
Las condiciones del espacio físico fueron un ambiente libre de ruido, con la apropiada iluminación y aire para que los encuestados puedan alcanzar niveles adecuados de concentración.

3.5 Tabulación de Resultados

Luego de haber obtenido los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores, se trasladó a una hoja de Excel en donde se tabularon por pregunta y por dimensión analizada. De los cuales obtuvimos gráficos con sus porcentajes para un posterior análisis y planes de mejora.

1. Los sistemas de trabajo y metodologías de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo.

Gráfico #2, Pregunta #1

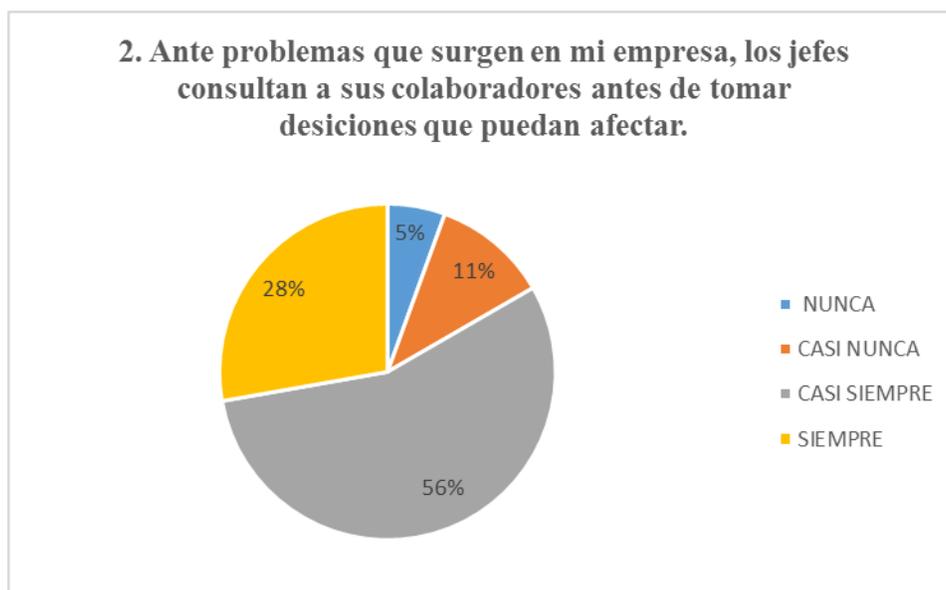


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 1 se logra evidenciar que un 50% consideran que los sistemas de trabajo y metodologías del departamento facilitan a que los integrantes desarrollen una labor de equipo. Así mismo se puede evidenciar que un 17% de los trabajadores consideran que casi nunca se puede trabajar en equipo, es por esta razón que se van tomar medidas para alcanzar mayores niveles de satisfacción. Como resultados positivos se obtuvo un 83% y como negativos un 17%.

2. Ante problemas que surgen en mi empresa, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones que puedan afectar.

Gráfico #3, Pregunta #2

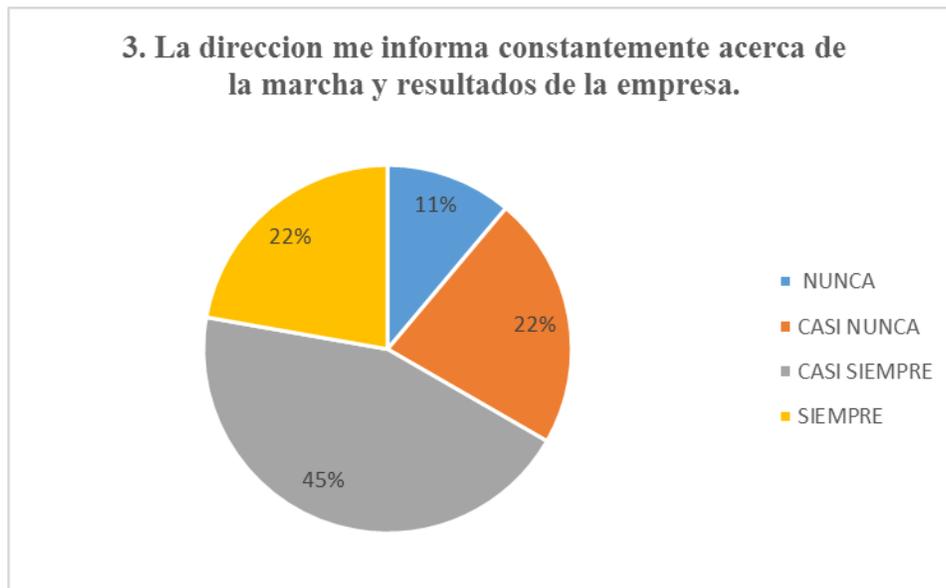


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 2 se logra evidenciar que un 56% de los colaboradores consideran que sus jefes les consultan ante problemas que surgen en mi empresa y en decisiones que pueden afectar a la misma. Se debe tomar medidas de mejora ya que un 11% cree que casi nunca, al igual que un 5% cree que nunca los jefes consultan cuando existe un problema. Como resultados positivos se obtuvo un 88% y como negativos un 16%.

3. La dirección me informa constantemente acerca de la marcha y resultados de la empresa.

Gráfico #4, Pregunta #3

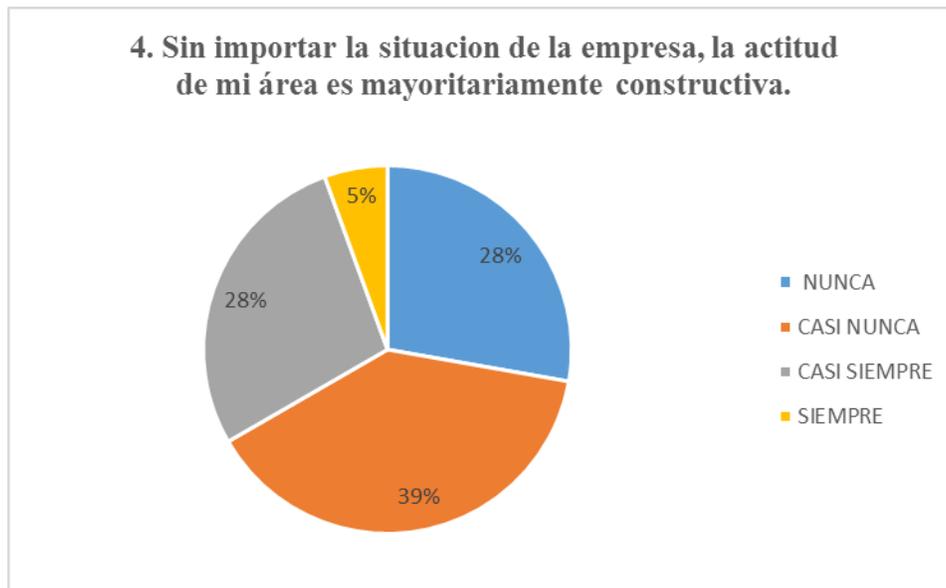


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 3 se logra evidenciar que un 67% consideran que casi siempre la dirección informa constantemente acerca de la marcha de los resultados de la empresa y un 33% considera que no se mantienen informados con el avance de la empresa. Como resultados positivos se obtuvo un 67% y como negativos un 33%.

4. Sin importar la situación de la empresa, la actitud de mi área es mayoritariamente constructiva.

Gráfico #5, Pregunta #4



Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 4 se logra evidenciar que un 39% de los colaboradores consideran que casi nunca la actitud del departamento es constructiva sin importar la situación o época en la que se encuentra la empresa, esto nos quiere decir que la gente no se siente cómoda en sus puestos de trabajo y solo un 28% de casi siempre considera que hay una buena actitud en el departamento sin importar la situación de la empresa. Como resultados positivos se obtuvo un 67% y como negativos un 33%.

5. La dirección predica con el ejemplo cuando existen épocas en las que debemos juntar esfuerzos.

Gráfico #6, Pregunta #5

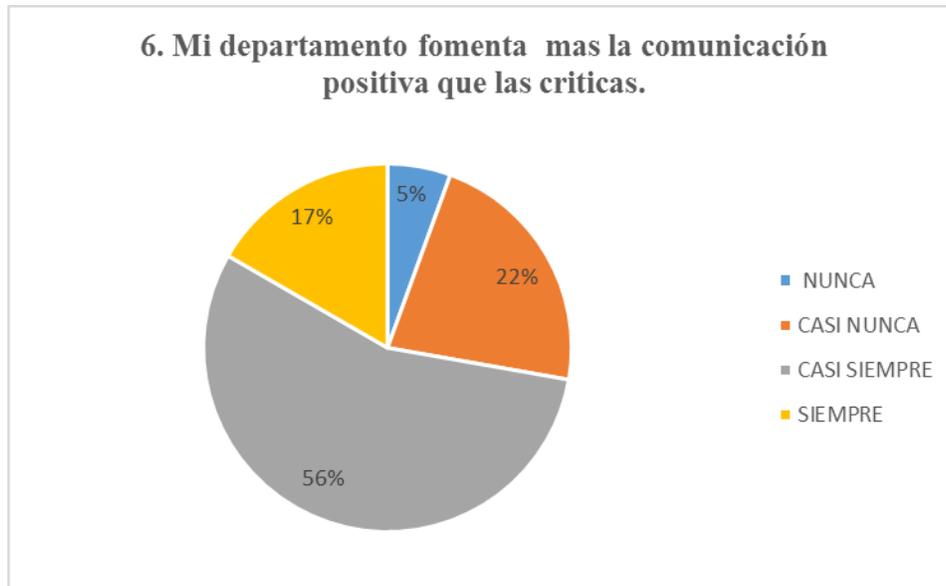


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 5 se logra evidenciar que un 50% considera que casi nunca la dirección predica con el ejemplo cuando existen épocas y se debe juntar esfuerzos para sacar los problemas adelante, pero tenemos un 50% entre casi siempre y siempre que consideran que la dirección si predica con el ejemplo. Como resultados positivos se obtuvo un 94% y como negativos un 6%.

6. Mi departamento fomenta más la comunicación positiva que las críticas.

Gráfico #7, Pregunta #6

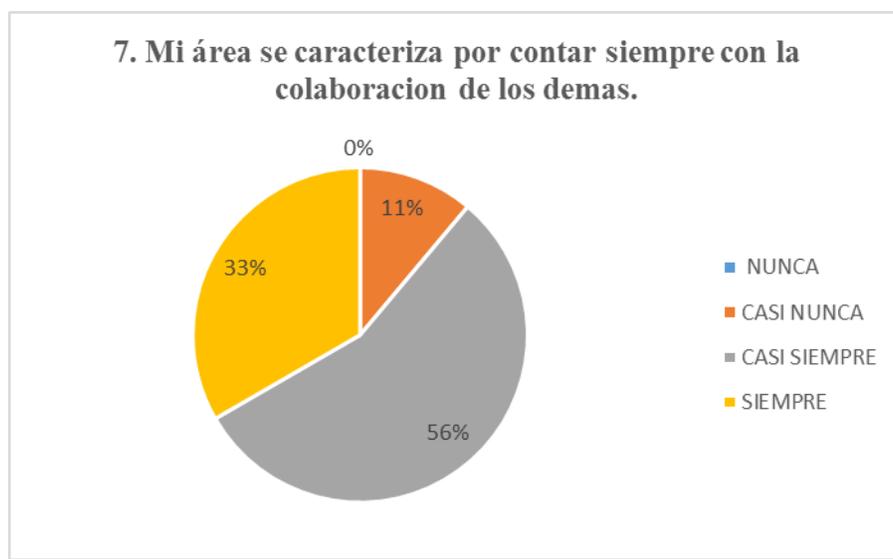


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 6 se logra evidenciar que un 73% de los colaboradores consideran que casi siempre como departamento se fomenta la comunicación positiva que las críticas, pero un 27% de los colaboradores consideran que nunca o casi nunca el departamento fomenta la comunicación positiva y de dejan llegar de las críticas. Como resultados positivos se obtuvo un 73% y como negativos un 27%.

7. Mi área se caracteriza por contar siempre con la colaboración de los demás.

Gráfico #8, Pregunta #7

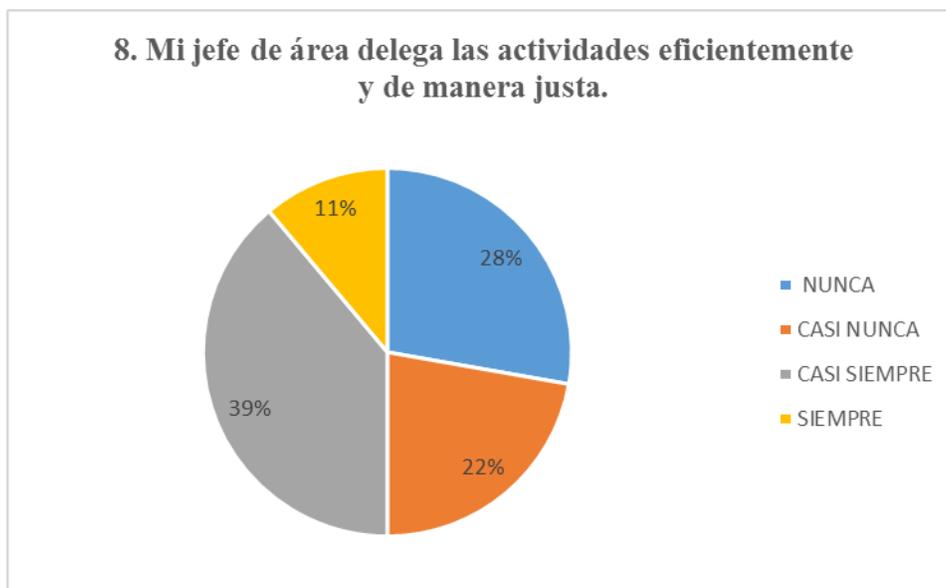


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 7 se logra evidenciar que un 89% de los colaboradores consideran que casi siempre pueden contar con la colaboración de los compañeros, al interior del departamento; un 11% considera que no se cuenta con la colaboración de los demás compañeros y por esta razón se debe dar un plan de mejora para que todos dentro del departamento colaboren y sea un buen trabajo en equipo. Como resultados positivos se obtuvo un 89% y como negativos un 11%.

8. Mi jefe de área delega las actividades eficientemente y de manera justa.

Gráfico #9, Pregunta #8



Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 8 se logra evidenciar que un 50% de los colaboradores consideran que siempre la carga laboral que tiene el departamento se distribuye de manera eficiente y justa, pero un 50% cree que nunca o casi nunca se delegan las actividades eficientemente y manera justa. Como resultados positivos se obtuvo un 61% y como negativos un 39%.

9. Durante este, creo que ha mejorado la comunicación en mi lugar de trabajo.

Gráfico #10, Pregunta #9

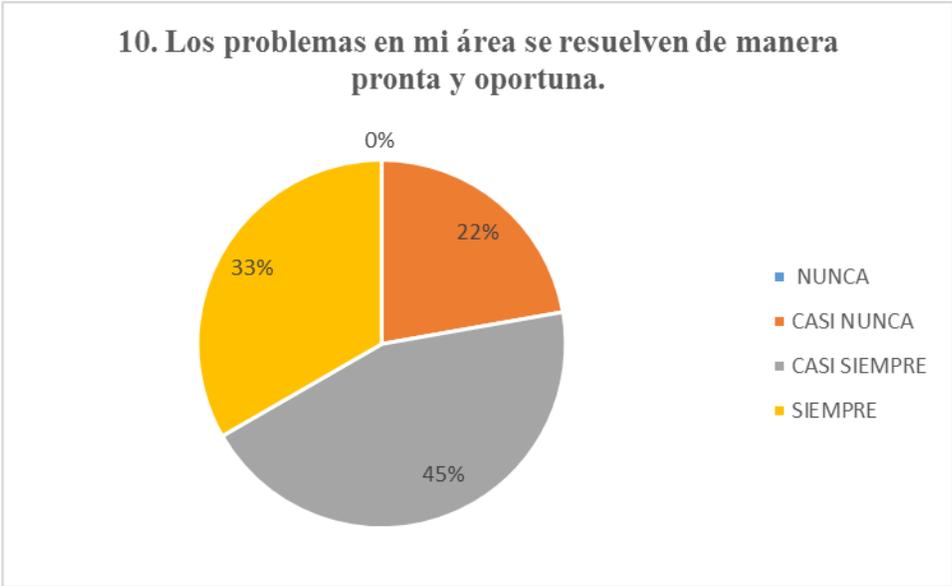


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 9 se logra evidenciar que un 61% de los colaboradores consideran que casi siempre la comunicación a nivel corporativo ha mejorado durante el último año, mientras un 39% considera que casi nunca o nunca hubo una mejora en la comunicación entre los puestos de trabajo durante el año. Como resultados positivos se obtuvo un 61% y como negativos un 39%.

10. Los problemas en mi área se resuelven de manera pronta y oportuna.

Gráfico #11, Pregunta #10

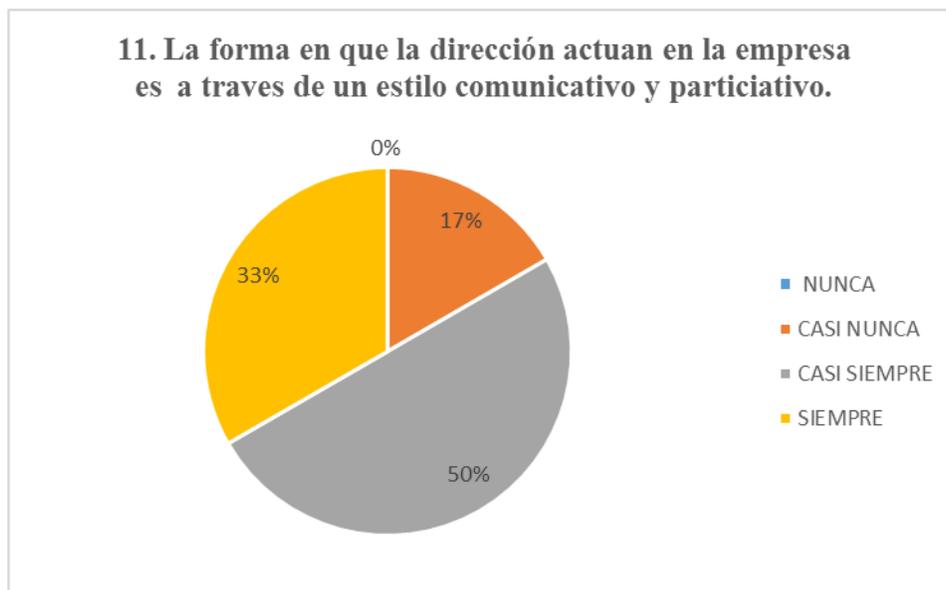


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 10 se logra evidenciar que un 78% por casi siempre y siempre consideran que los problemas que existen en el departamento se resuelven de una manera pronta y justa. Se debe implementar un plan de mejora con soluciones oportunas ya que un 22% de los colaboradores considera que casi nunca se resuelven problemas de forma oportuna y pronta. Como resultados positivos se obtuvo un 78% y como negativos un 22%.

11. La forma en que la dirección actúan en la empresa es a través de un estilo comunicativo y participativo.

Gráfico #12, Pregunta #11



Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 11 se logra evidenciar que un 83% de los colaboradores consideran que casi siempre la forma de actuar de la dirección de la empresa es comunicativa y participativa, al contrario de un 17% que considera que casi nunca se lleva bien la comunicación en el departamento. Como resultados positivos se obtuvo un 83% y como negativos un 17%.

12. En mi área buscamos consenso a través de una escucha activa, que nos permita sobrellevar nuestros diferentes puntos de vista.

Gráfico #13, Pregunta #12

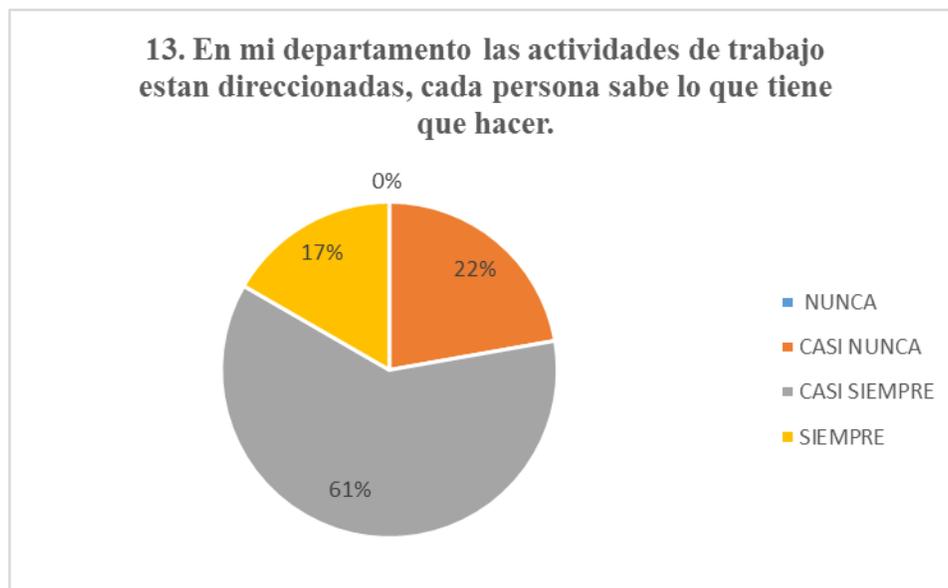


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 12 se logra evidenciar que un 77% de los colaboradores consideran que como área busca llegar a un acuerdo en común con la finalidad de sobrellevar nuestros diferentes puntos de vista. Como resultados positivos se obtuvo un 77% y como negativos un 23%.

13. En mi departamento las actividades de trabajo están direccionadas, cada persona sabe lo que tiene que hacer.

Gráfico #14, Pregunta #13

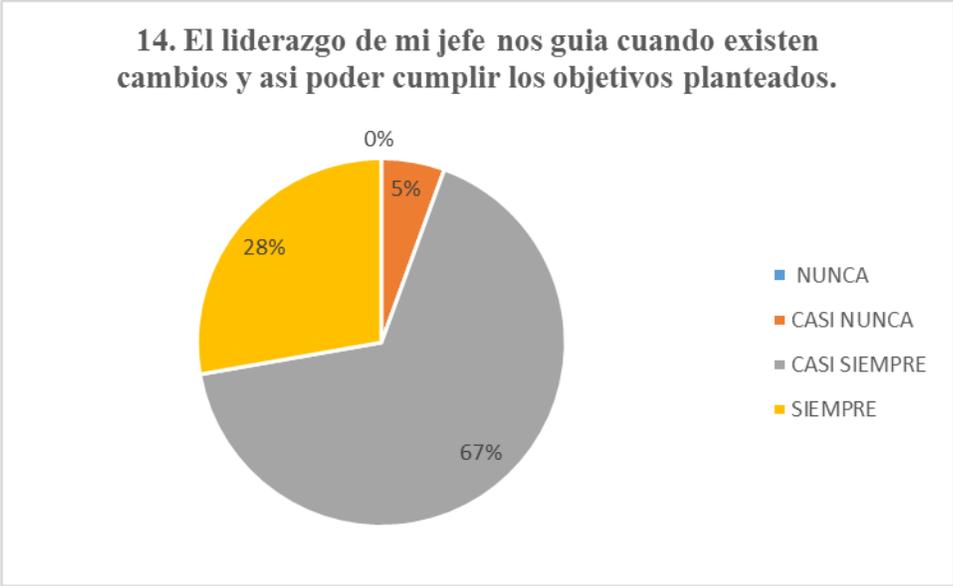


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 13 se logra evidenciar que un 78% de los colaboradores consideran que cada persona en nuestro departamento sabe las obligaciones y tareas que debe cumplir, pero un 22% de los colaboradores todavía no tiene claras las funciones que debe emplear en su puesto de trabajo. Como resultados positivos se obtuvo un 78% y como negativos un 22%.

14. El liderazgo de mi jefe nos guía cuando existen cambios y así poder cumplir los objetivos planteados.

Gráfico #15, Pregunta #14

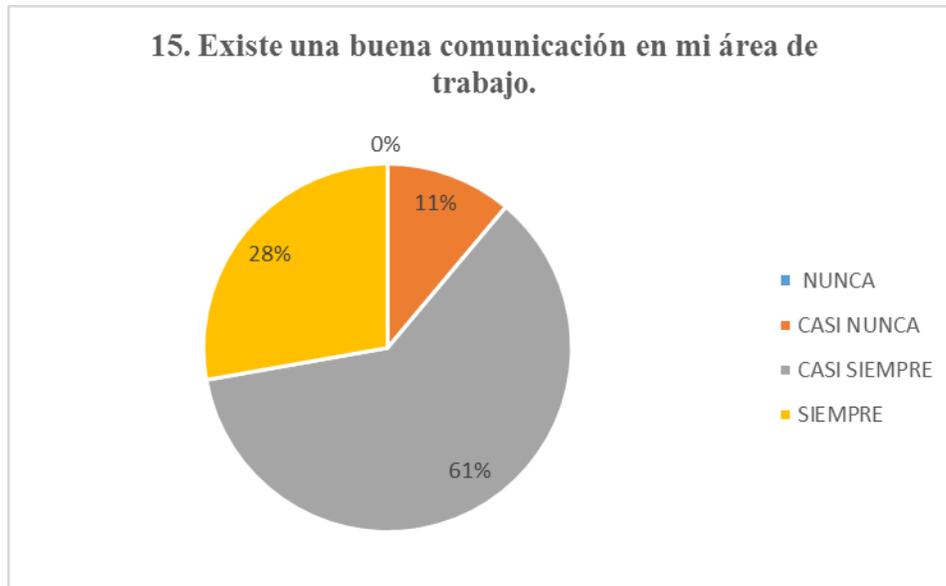


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 14 se logra evidenciar que un 95% de los colaboradores consideran que el liderazgo de nuestro nos guía cuando existen cambios y así poder cumplir las metas y objetivos que nos planteamos. Como resultados positivos se obtuvo un 95% y como negativos un 5%.

15. Existe una buena comunicación en mi área de trabajo.

Gráfico #16, Pregunta #15

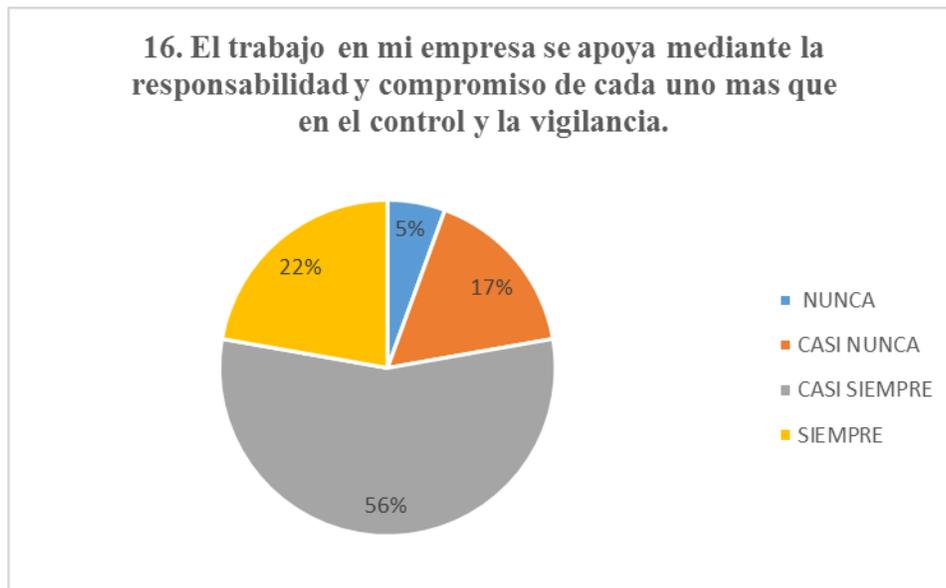


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 15 se logra evidenciar que un 89% de los colaboradores consideran que existe una buena comunicación en nuestro departamento lo cual es muy bueno para que exista un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existe un 11% que piensa lo contrario al decir que no existe una buena comunicación. Como resultados positivos se obtuvo un 89% y como negativos un 11%.

16. El trabajo en mi empresa se apoya mediante la responsabilidad y compromiso de cada uno más que en el control y la vigilancia.

Gráfico #17, Pregunta #16

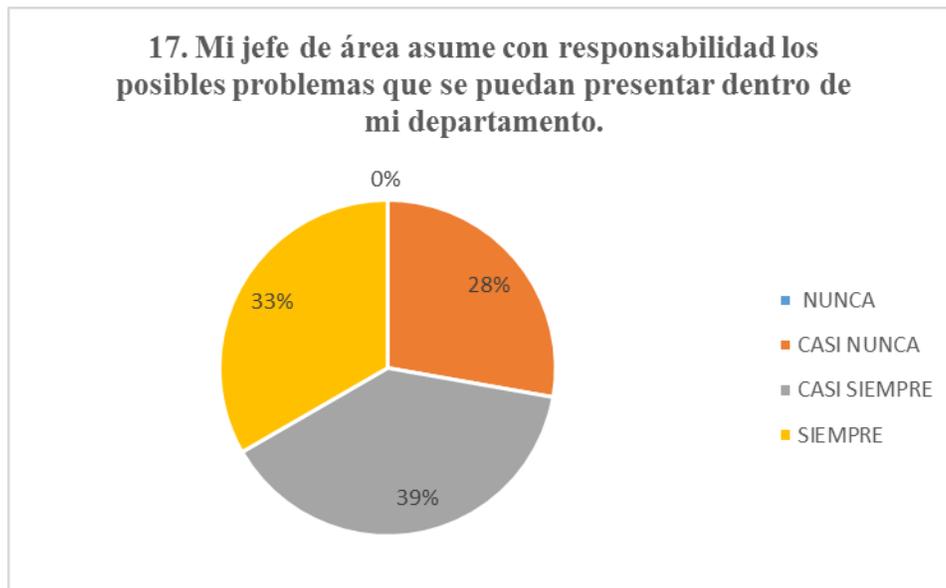


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 16 se logra evidenciar que un 78% de los colaboradores consideran que casi siempre el trabajo que se desarrolla en la empresa se lo valida a través de una responsabilidad y compromiso y no mediante un control y vigilancia como lo cree un 21% el cual respondieron que casi nunca existe responsabilidad y compromiso. Como resultados positivos se obtuvo un 78% y como negativos un 21%.

17. Mi jefe de área asume con responsabilidad los posibles problemas que se puedan presentar dentro de mi departamento.

Gráfico #18, Pregunta #17

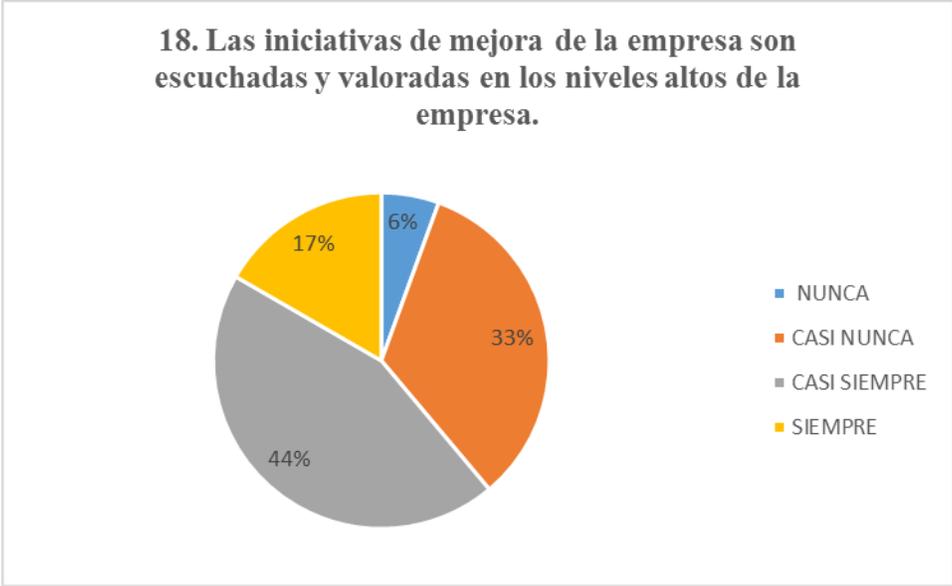


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 17 se logra evidenciar que un 72% de los colaboradores consideran que casi siempre el jefe del área asume con responsabilidad los posibles problemas o dificultades que se pueden presentar dentro del departamento, sin dejar de considerar que un 28% cree que casi nunca el jefe asume la responsabilidad a los posibles problemas. Como resultados positivos se obtuvo un 72% y como negativos un 28%.

18. Las iniciativas de mejora de la empresa son escuchadas y valoradas en los niveles altos de la empresa.

Gráfico #19, Pregunta #18

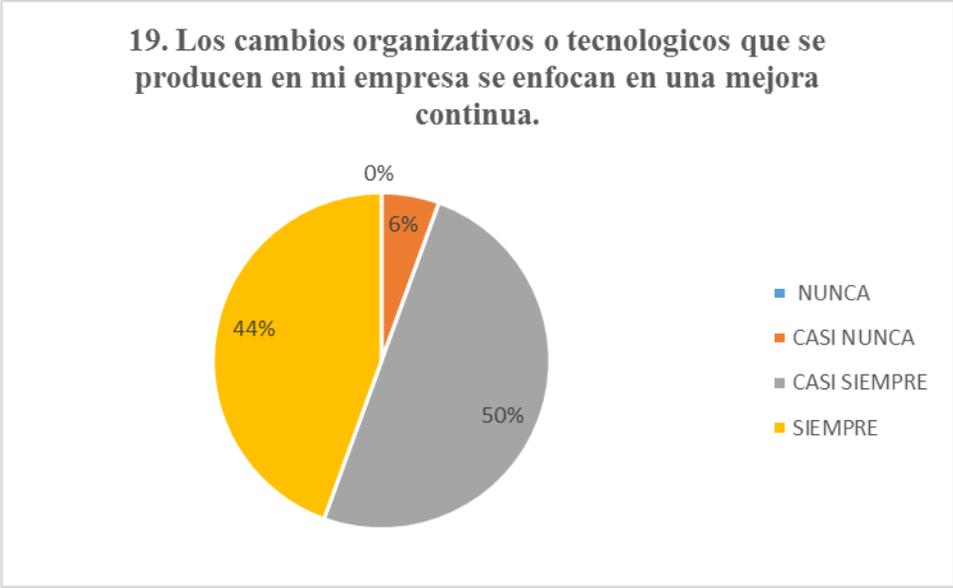


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 18 se logra evidenciar que un 61% de los colaboradores consideran que casi siempre las iniciativas de mejora que se aporta para la empresa son escuchadas y valoradas por los altos niveles de la organización, pero existe un 39% que dice que nunca son las iniciativas escuchadas por las altas direcciones. Como resultados positivos se obtuvo un 61% y como negativos un 39%.

19. Los cambios organizativos o tecnológicos que se producen en mi empresa se enfocan en una mejora continua.

Gráfico #20, Pregunta #19

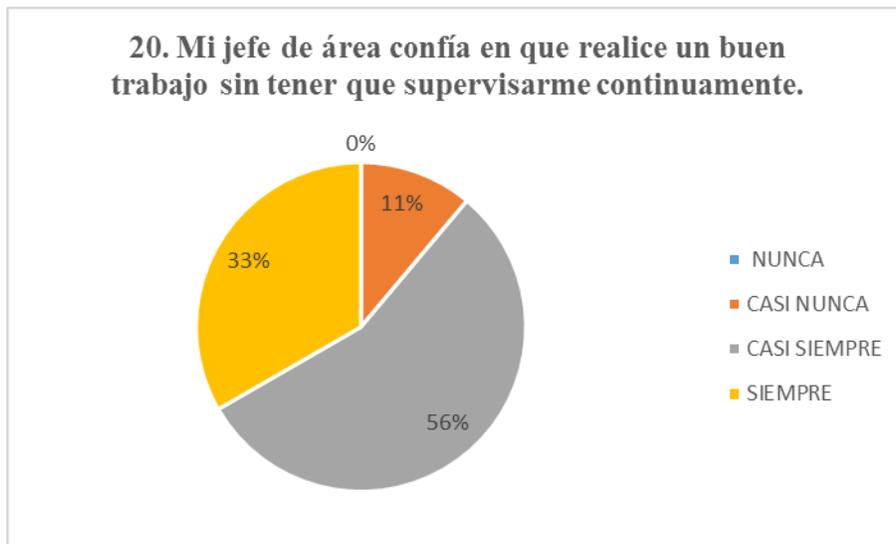


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 19 se logra evidenciar que un 94% de los colaboradores consideran que los cambios organizativos y tecnológicos que se producen en la empresa se enfocan en una mejora continua. Como resultados positivos se obtuvo un 94% y como negativos un 6%.

20. Mi jefe de área confía en que realice un buen trabajo sin tener que supervisarme continuamente.

Gráfico #21, Pregunta #20

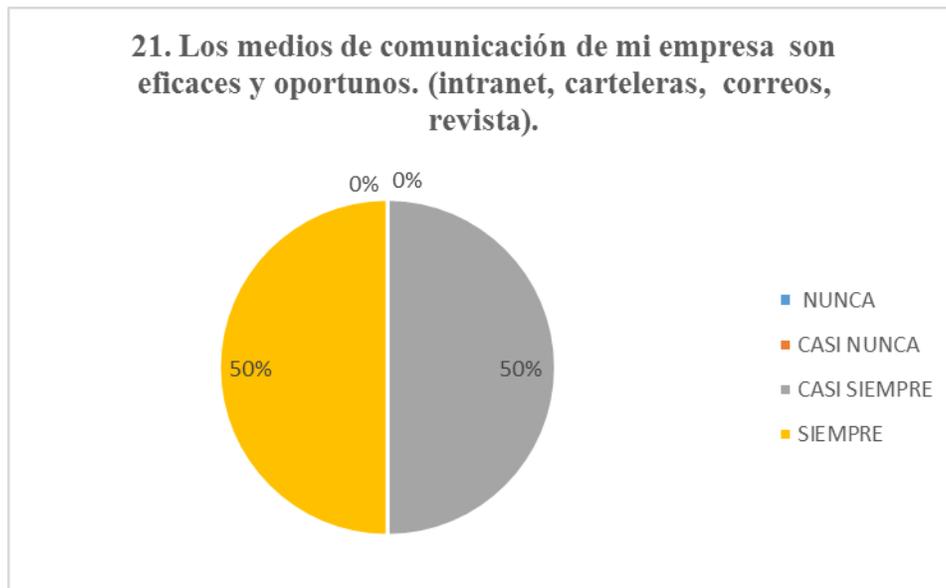


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 20 se logra evidenciar que un 89% de los colaboradores consideran que el jefe de área confía en que realicen un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente, al igual que un 33% de empleados del departamento está seguros de la labor que desempeña y no necesitan de supervisión ya que el jefe confía en su trabajo. Como resultados positivos se obtuvo un 89% y como negativos un 11%.

21. Los medios de comunicación de mi empresa son eficaces y oportunos. (intranet, carteleras, correos, revista).

Gráfico #22, Pregunta #21

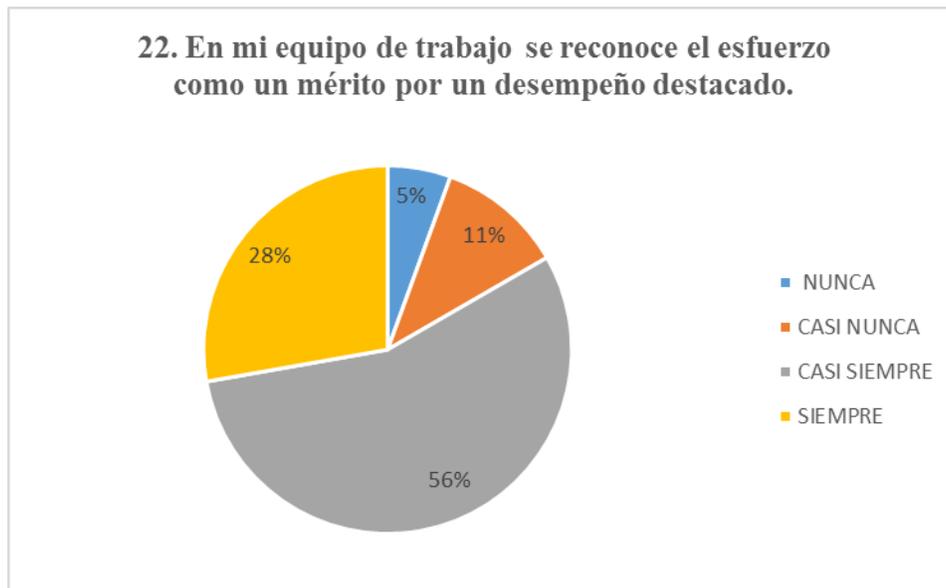


Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 21 se logra evidenciar que un 100% de los colaboradores consideran que los medios de comunicación que la empresa utiliza están al alcance, es decir todos están satisfechos con este tipo de comunicación que se lleva en la empresa. Como resultados positivos se obtuvo un 100%.

22. En mi equipo de trabajo se reconoce el esfuerzo como un mérito por un desempeño destacado.

Gráfico #23, Pregunta #22



Elaborado por: Santiago Flores Camacho

En la pregunta número 22 se logra evidenciar que un 84% de los colaboradores consideran que casi siempre el esfuerzo se reconoce como un mérito por un desempeño destacado, pero un 16% de los empleados cree que no se reconocen los esfuerzos por el desempeño. Como resultados positivos se obtuvo un 84% y como negativos un 16%.

3.6 Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados de acuerdo a cada pregunta por cada dimensión se puede establecer un plan de acción de mejora viable a cada pregunta, en el cual se evidencia la necesidad de poner mayor énfasis y analizar las preguntas que mayor brecha han presentado.

Cabe mencionar que cada pregunta tendrá su plan de acción y así poder realizar un proceso de gestión de clima laboral exitoso y poder reflejar acciones viables que en un escenario ideal me permita cubrir y poder retroalimentar al área involucrada.

CAPITULO IV:

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Introducción

En el presente capítulo se va a realizar la propuesta de un plan de mejora para el departamento de Recursos Humanos, basándonos en los resultados obtenidos por cada pregunta y por cada dimensión en el cuestionario “Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones”, con el fin de conseguir una posible solución a todos los problemas encontrados.

Hay que tener presente que este plan de mejora va a ayudar a identificar cuáles son los problemas más representativos dentro del ambiente de trabajo y a su vez como lo dice su nombre, ver soluciones o mejoras para que exista un buen clima dentro del departamento.

4.2 Análisis general de resultados por dimensión

Después de haber analizado las 22 preguntas en el capítulo anterior, vamos a analizar las preguntas por cada dimensión que son Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, esto nos ayudará a obtener resultados más específicos para poder realizar el plan de mejora para el departamento. A continuación, se presentan los análisis por cada dimensión, las preguntas mejor y peor evaluadas, al igual que un análisis general.

Gráfico #24: Análisis General



Elaborado por Santiago Flores

A continuación, se presenta un análisis global de los resultados obtenidos en base a las dimensiones recomendadas para realizar este estudio, el cual se irá trabajando de acuerdo a las preguntas con peor puntuación las cuales presenta más adelante.

En lo que respecta a comunicación que tiene el departamento de Recursos Humanos, se logra evidenciar que es la dimensión mejor puntuada, lo cual nos indica que a pesar de obtener un 74.4% no implica que no se deba trabajar en un plan de acción, por el contrario, y de acuerdo a los resultados obtenidos aún existe un 25.6% de brecha, lo cual se debe considerar para formar un plan de acción. En lo que respecta al liderazgo dentro del departamento, se puede evidenciar un resultado del 74% y con esto la necesidad de reforzar una brecha del 26%, concluyendo que sería importante realizar un plan de comunicación interna y así poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

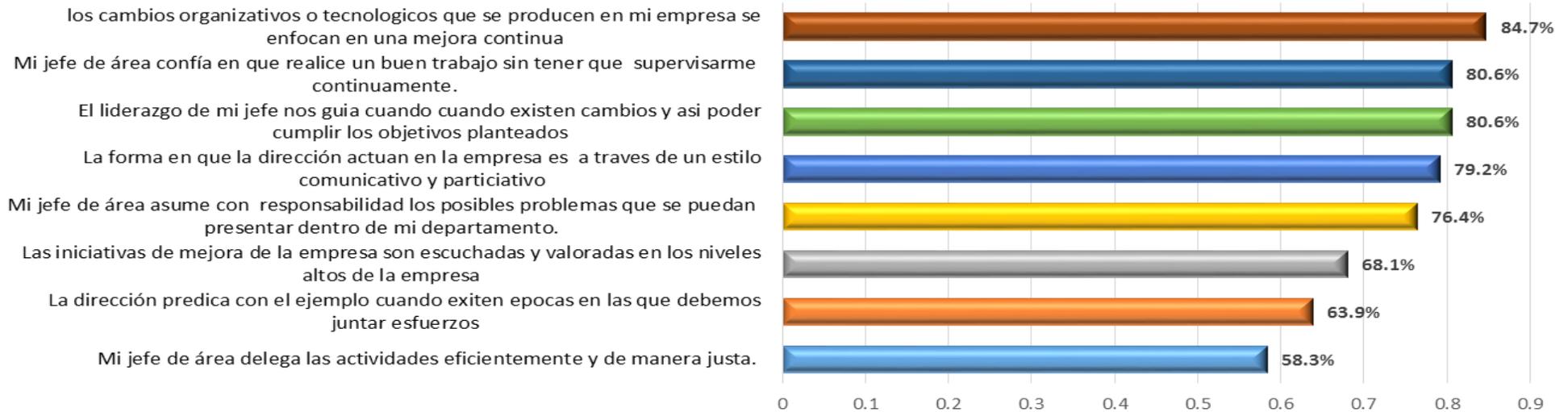
En lo que respecta al trabajo en equipo se puede evidenciar que es la dimensión de menor puntuación obteniendo un resultado de 73.4% lo cual nos deja una brecha del 26.6% en la cual debemos enfocarnos al momento de presentar un plan de acción. El departamento de Recursos Humanos considera que el trabajo en equipo que se ejerce en el departamento no es el deseable que necesita el área, sin embargo, esto es una gran oportunidad de mejora para el equipo de trabajo.

Gráfico #25, Dimensión: Liderazgo



DIMENSIÓN

COMUNICACIÓN **LIDERAZGO** TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por Santiago Flores

De acuerdo al análisis detallado por pregunta, se puede evidenciar que dentro de la dimensión de Liderazgo, existe una brecha muy elevada en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores sobre la manera en la que el jefe guía al personal de su área; es importante destacar que en base a todas las preguntas que hemos evaluado con respecto a esta dimensión, se dejará como constancia el levantamiento de un plan de mejora individual con fechas abiertas de cumplimiento que quedarán a disposición del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman.

Gráfico #26, Dimensión: Comunicación



DIMENSIÓN

COMUNICACIÓN

LIDERAZGO

TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por Santiago Flores

De acuerdo al análisis detallado por pregunta, se puede evidenciar que, dentro de la dimensión de Comunicación, existe una brecha en general de acuerdo a todas las preguntas evaluadas, cabe mencionar que en el resultado de este cuadro se incluyen preguntas que están relacionadas a una comunicación corporativa de la empresa y como departamento de recursos humanos; se consideró oportuno vincular preguntas que estén relacionadas a la empresa ya que así se podrá ahondar un poco más.

Gráfico #27, Dimensión: Trabajo en Equipo

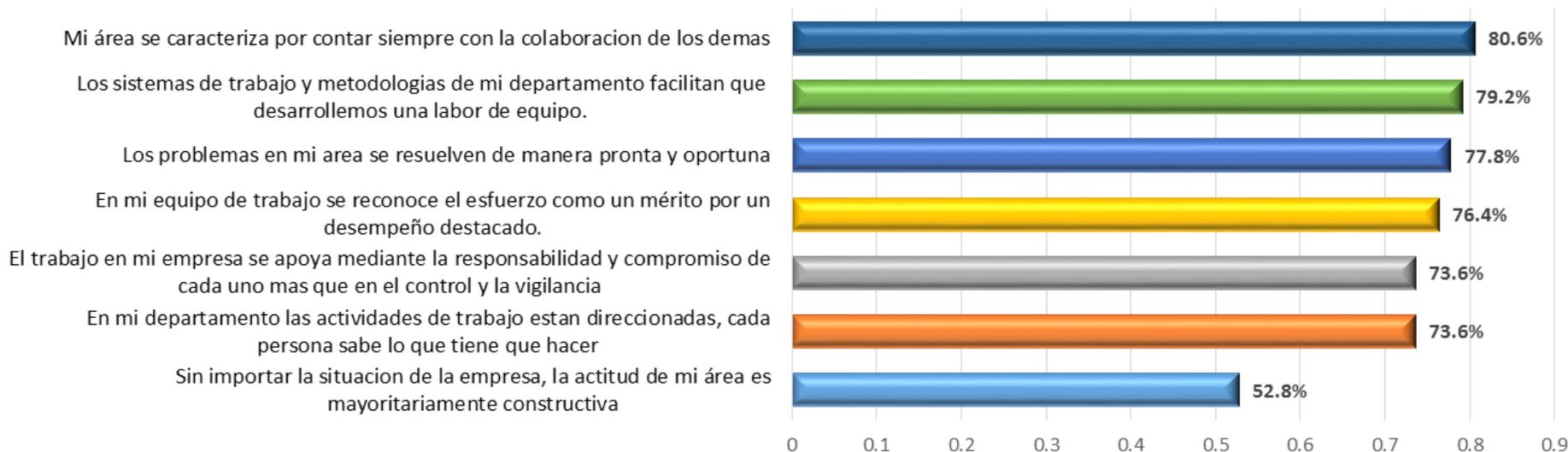


DIMENSIÓN

COMUNICACIÓN

LIDERAZGO

TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por Santiago Flores

De acuerdo al análisis detallado por pregunta, se puede evidenciar que dentro de la dimensión de Trabajo en Equipo existe una brecha muy elevada en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores sobre la manera del cómo se colabora en el grupo de trabajo, al igual que las metodologías que se utilizan facilitan el desarrollo del equipo; es importante destacar que en base a todas las preguntas que hemos evaluado con respecto a esta dimensión, se dejará como constancia el levantamiento de un plan de mejora individual con fechas abiertas de cumplimiento que quedarán a disposición del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman.

Tabla #1, Preguntas Mejor Evaluadas

PREGUNTAS MEJOR EVALUADAS

PREGUNTAS	DIMENSIÓN	PROMEDIO
Los medios de comunicación de mi empresa son eficaces y oportunos.(intranet, carteleras, correos, revista).	COMUNICACIÓN	● 87.5%
los cambios organizativos o tecnologicos que se producen en mi empresa se enfocan en una mejora continua	LIDERAZGO	● 84.7%
Mi área se caracteriza por contar siempre con la colaboracion de los demas	TRABAJO EN EQUIPO	● 80.6%
Mi jefe de área confía en que realice un buen trabajo sin tener que supervisarme continuamente.	LIDERAZGO	● 80.6%
El liderazgo de mi jefe nos guia cuando cuando existen cambios y asi poder cumplir los objetivos planteados	LIDERAZGO	● 80.6%

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

De acuerdo al análisis del cuadro, se pudo obtener de la totalidad de las preguntas evaluadas en la encuesta, preguntas mejor evaluadas y peor evaluadas, sin embargo, en la tabla se evidencian las 5 preguntas mejor evaluadas, las cuales involucran las 3 dimensiones (Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) que se utilizaron en este estudio.

La pregunta mejor puntuada pertenece a la dimensión de comunicación dentro de un marco macro como organización y recalando que la dimensión de comunicación es la mejor puntuada, lo cual nos indica que los resultados tienen coherencia con lo que se evidencia a nivel de organización y como departamento de Recursos Humanos, sin embargo, dentro de este análisis la dimensión de Liderazgo abarca la mayor cantidad de preguntas y como última pregunta perteneciente a trabajo en equipo.

Tabla #2, Preguntas Peor Evaluadas

PREGUNTAS PEOR EVALUADAS

PREGUNTAS	DIMENSIÓN	PROMEDIO
Las iniciativas de mejora de la empresa son escuchadas y valoradas en los niveles altos de la empresa	LIDERAZGO	● 68.1%
La dirección predica con el ejemplo cuando existen épocas en las que debemos juntar esfuerzos	LIDERAZGO	● 63.9%
Durante este año, creo que ha mejorado la comunicación en mi lugar de trabajo	COMUNICACIÓN	● 61.1%
Mi jefe de área delega las actividades eficientemente y de manera justa.	LIDERAZGO	● 58.3%
Sin importar la situación de la empresa, la actitud de mi área es mayoritariamente constructiva	TRABAJO EN EQUIPO	● 52.8%

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

De acuerdo al análisis del cuadro, se pudo obtener las 5 preguntas peor evaluadas entre la totalidad de preguntas de la encuesta, preguntas peor evaluadas, las cuales involucran las 3 dimensiones (Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) que se utilizaron en este estudio.

La pregunta menor puntuada pertenece a la dimensión de trabajo en equipo lo cual implica una gran deficiencia como equipo de trabajo y un plan de acción a corto plazo al igual que las preguntas restantes incluidas en este informe, sin embargo, dentro de este análisis la dimensión de Liderazgo abarca la mayor cantidad de preguntas peor evaluadas y dentro de la dimensión de comunicación existe una sola pregunta entre las peor evaluadas.

4.3 Planes de mejora para problemas detectados

Después de la aplicación del cuestionario de medición de clima laboral se logró obtener información muy valiosa del cómo se encuentra el clima dentro del departamento de Recursos Humanos.

Dentro del plan de mejora se va a tomar en cuenta todas las preguntas de la encuesta, divididas en las tres dimensiones que son Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo; se van a considerar dentro del cuadro de plan de mejora los siguientes puntos:

Nombre de la acción: Nombre que se le otorga a cada plan de mejora que se va a realizar.

Tiempo de ejecución: Tiempo estimado en el cual la organización ejecutará los planes de acción.

Estado: Situación en la que se encuentra cada plan de acción de acuerdo a cada pregunta.

Responsable: Persona o área encargada de ejecutar la acción.

Dimensión abordada: Dimensión macro que se utiliza para realizar las encuestas.

Pregunta: Perteneciente al grupo de preguntas dentro de la encuesta.

Acción: Plan de acción a realizarse en base a la pregunta evaluada.

Con todos estos puntos vamos a lograr tener acciones de mejora que van ayudar a que el ambiente de trabajo dentro del departamento sea el idóneo para que los empleados puedan desempeñarse de manera eficiente, para que exista una buena comunicación y sobre todo un trabajo en equipo en el que predomine el compañerismo y logren sentirse cómodos al momento de trabajar, para así llegar a cumplir todos los objetivos y metas planteadas dentro del departamento.

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN

Gráfico #28, Plan de Mejora, Pregunta #21

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos/Comunicación Interna			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Mas comunicados	Por definir	Pendiente	Comunicación Interna	Comunicación
PREGUNTA	Los medios de comunicación de mi empresa son eficaces y oportunos.(intranet, carteleras, correos, revista).			
ACCION	La persona encargada del departamento de comunicación interna cada semana pasará correos para informarnos los acontecimientos de la empresa			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #29, Plan de Mejora, Pregunta #15

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Siempre comunicados	Por definir	Pendiente	Gerente de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
	Existe una buena comunicación en mi área de trabajo.			
ACCION				
	Reuniones semanales con el área para definir planes de trabajo			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #30, Plan de Mejora, Pregunta #2

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA		Grupo Industrial Graiman		
ÁREA		Recursos Humanos		
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Comunicando acontecimientos	Por definir	Pendiente	Gerente de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
Ante problemas que surgen en mi empresa, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar desiciones que puedan afectar.				
ACCION				
La Gerencia reunira al área las veces que sea necesario para tomar decisiones en conjunto				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #31, Plan de Mejora, Pregunta #12

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Soluciones con comunicación	Por definir	Pendiente	Toda el área de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
	En mi área buscamos consenso a través de una escucha activa, que nos permita sobrellevar nuestros diferentes puntos de vista.			
ACCION				
	Respetar las opiniones de cada compañero y puntos de vista diferentes			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #32, Plan de Mejora, Pregunta #6

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Comunicación positiva	Por definir	Pendiente	Toda el área de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
Mi departamento fomenta más la comunicación positiva que las criticas				
ACCION				
Llamar la atención a quien sea necesario para no perder las buenas costumbres que tenemos como área				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #33, Plan de Mejora, Pregunta #3

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Personal informado	Por definir	Pendiente	Gerente de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
	La dirección me informa constantemente acerca de la marcha y resultados de la empresa			
ACCION				
	La Gerencia reunira las veces que sea necesario para informar la situación general de la empresa			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #34, Plan de Mejora, Pregunta #9

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Mejorar cada día mas	Por definir	Pendeinte	Toda el área de RRHH	Comunicación
PREGUNTA				
Durante este año, creo que ha mejorado la comunicacìon en mi lugar de trabajo				
ACCION				
Poner una cartelera interna en la cual pongamos los acontecimientos del área (cumpleaños del mes, etc)				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

DIMENSION DE LIDERAZGO

Gráfico #35, Plan de Mejora, Pregunta #19

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL					
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman				
ÁREA	Recursos Humanos				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE		DIMENSIÓN ABORDADA
	Cambios positivos	Por definir	Pendiente	Gerencia de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA	Los cambios organizativos o tecnológicos que se producen en mi empresa se enfocan en una mejora continua				
ACCION	No cuestionar las decisiones que toman los directivos de la empresa				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #36, Plan de Mejora, Pregunta #17

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Generar confianza	Por definir	Pendiente	Gerencia de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA	Mi jefe de área confía en que realice un buen trabajo sin tener que supervisarme continuamente.			
ACCION	La gerencia definirá indicadores de área para respaldar nuestro trabajo			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #37, Plan de Mejora, Pregunta #14

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Guiando al equipo	Por definir	Pendiente	Gerencia de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA				
	El liderazgo de mi jefe nos guía cuando cuando existen cambios y así poder cumplir los objetivos planteados			
ACCION				
	La gerencia dará un acompañamiento mas detallado en cada paso que demos como áreas			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #38, Plan de Mejora, Pregunta #11

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Todos participamos	Por definir	Pendiente	Area de capacitación	Liderazgo
PREGUNTA	La forma en que los directivos actuan en la empresa es a traves de un estilo comunicativo y participativo			
ACCION	La gerencia asistirá a un curso de estilo de liderazgo participativo para mejorar el ambiente del área			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #39, Plan de Mejora, Pregunta #17

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Soluciones	Por definir	Pendiente	Toda el área de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA	Mi jefe de área asume con responsabilidad los posibles problemas que se puedan presentar dentro de mi departamento.			
ACCION	Como área vamos a cooperar y ser un apoyo a nuestro lider cuando existan problemas			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #40, Plan de Mejora, Pregunta #18

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graitman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Ideas innovadoras	Por definir	Pendiente	Calidad de vida/Generalistas	Liderazgo
PREGUNTA				
Las iniciativas de mejora de la empresa son escuchadas y valoradas en los niveles altos de la empresa				
ACCION				
Entregar semestralmente planes de ideas innovadoras y de beneficios que mejoren la calidad de vida de los empleados de la empresa				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #41, Plan de Mejora, Pregunta #5

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA		Grupo Industrial Graitman		
ÁREA		Recursos Humanos		
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Ejemplo a seguir	Por definir	Pendiente	Gerente de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA				
La dirección predica con el ejemplo cuando existen épocas en las que debemos juntar esfuerzos				
ACCION				
La gerencia del área se compromete a guiar a su equipo predicando con el ejemplo lo que dice				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #42, Plan de Mejora, Pregunta #8

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Actividades por igual	Por definir	Pendiente	Gerente de RRHH	Liderazgo
PREGUNTA	Mi jefe de área delega las actividades eficientemente y de manera justa.			
ACCION	La gerencia se reunirá con los coordinadores para evaluar y redistribuir las tareas a todos por igual			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

DIMENSION DE TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico #43, Plan de Mejora, Pregunta #7

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL					
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman				
ÁREA	Recursos Humanos				
	NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
	Todos colaboramos	Por definir	Pendiente	Area de capacitación	Trabajo en equipo
PREGUNTA	Mi área se caracteriza por contar siempre con la colaboracion de los demas				
ACCION	El departamento de Recursos Humanos asistirá a una capacitación de trabajo en equipo outdoor				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #44, Plan de Mejora, Pregunta #1

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Actualizarnos	Por definir	Pendiente	Gerencia de RRHH	Trabajo en equipo
PREGUNTA				
	Los sistemas de trabajo y metodologías de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo.			
ACCION				
	La gerencia comprará la actualización del sistema de nominas vigente para facilitar el trabajo del departamento			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #45, Plan de Mejora, Pregunta #10

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graitman			
ÁREA	Recursos Humanos			
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Resolviendo a tiempo	Por definir	Pendiente	Toda el área de RRHH	Trabajo en equipo
PREGUNTA				
	Los problemas en mi area se resuelven de manera pronta y oportuna			
ACCION				
	Tener espacios en donde podamos cambiar de ambiente e intercambiar ideas			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #46, Plan de Mejora, Pregunta #22

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Valorando esfuerzos	Por definir	Pendiente	Gerencia de RRHH	Trabajo en equipo
PREGUNTA				
	En mi equipo de trabajo se reconoce el esfuerzo como un mérito por un desempeño destacado.			
ACCION				
	Otorgar incentivos semestralmente por cumplir al 100% los indicadores planteados como área			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #47, Plan de Mejora, Pregunta #16

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Generando compromisos	Por definir	Pendiente	Coordinadores de área	Trabajo en equipo
PREGUNTA	El trabajo en mi empresa se apoya mediante la responsabilidad y compromiso de cada uno mas que en el control y la vigilancia			
ACCION	Revisar mensualmente los cumplimientos de cada área de trabajo			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #48, Plan de Mejora, Pregunta #13

ACCIONES DE MEJORA				
CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Ejerciendo responsabilidades	Por definir	Pendiente	Generalistas de RRHH	Trabajo en equipo
PREGUNTA				
En mi departamento las actividades de trabajo estan direccionadas, cada persona sabe lo que tiene que hacer				
ACCION				
Reestructurar el manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos				

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

Gráfico #49, Plan de Mejora, Pregunta #4

ACCIONES DE MEJORA CLIMA LABORAL				
EMPRESA	Grupo Industrial Graiman			
ÁREA	Recursos Humanos			
				
NOMBRE ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ESTADO	RESPONSABLE	DIMENSIÓN ABORDADA
Construyendo soluciones	Por definir	Pendiente	Generalistas de RRHH	Trabajo en equipo
PREGUNTA				
	Sin importar la situación de la empresa, la actitud de mi área es mayoritariamente constructiva			
ACCION				
	Desarrollar un plan de contingencia salarial en el cual se tengan propuestas para reducir horas extras, horarios de trabajo y evitar recortes de personal			

Elaborado por: Santiago Flores Camacho

4.4 Socialización

La importancia que tiene un proceso de gestión de clima laboral es cerrar un ciclo al momento que se comunican los resultados obtenidos sin importar la naturaleza y el fin de dicho estudio, pues con esto lo que se obtendrá es que primeramente la presidencia de la empresa conozca los resultados que arroja este informe ya que con estos se pueden tomar decisiones como empresa y como grupo de trabajo; con esto se pretende decir que los resultados son el componente principal para que los trabajadores del departamento de Recursos Humanos conozcan las oportunidades de mejora que se pueden obtener en base a este estudio y en cómo se puede interiorizar los problemas que se presentan y las soluciones que se van llevar a cabo.

Para socializar los resultados se buscará un espacio externo ajeno a la empresa en el cual se podrán intercambiar ideas y plantear soluciones que nos ayuden a entender cómo podemos mejorar y tener un ambiente de trabajo deseable.

4.5 Conclusiones

Como conclusión de este capítulo se llegó a obtener que la dimensión mejor evaluada es la de Comunicación siguiéndole Liderazgo y como ultima Trabajo en Equipo, las preguntas que obtuvieron menor porcentaje en cada una de las dimensiones tendrán mayor énfasis para poder llegar a cerrar la brecha que se obtuvo como resultado del cuestionario.

Dentro de la dimensión mejor evaluada se obtuvo información muy valiosa, la misma que nos deja como evidencia la importancia de enlazarnos a una comunicación organizacional y de esta manera desarrollar una comunicación interna como departamento y que las personas desarrollen un ambiente de confianza al momento de expresar una inquietud ante sus jefes, y sentir la satisfacción de ser escuchados.

También se pudo observar que como dimensión media se encuentra al liderazgo, lo que nos indica que el manejo y trato de los jefes a los empleados es bueno, pero no del todo satisfactorio, es por esta razón y al igual que en las otras dimensiones evaluadas que se considera necesario elaborar un plan de mejora con acciones para todas las preguntas que abarca este estudio.

Por último, la dimensión de Trabajo en Equipo no está del todo bien ya que tuvo un porcentaje bajo en relación a las demás, es por esto que esta dimensión tendrá un enfoque mucho más detallado para poder tomar acciones correctivas y lograr un ambiente de trabajo cómodo para los empleados del departamento de Recursos Humanos.

Cuando se habla de un proceso de gestión de clima laboral, el mismo debe cerrarse con un plan de mejora, con esta herramienta lo que se busca obtener es poder evidenciar los diferentes componentes que afecta a un ambiente laboral, es por esto que, si no se aplica un plan de mejora a dicho proceso, el resultado final sería simplemente la aplicación de un cuestionario a un departamento.

CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo de investigación tuvo como intención contribuir al crecimiento del Departamento de Recursos Humanos, ya que pude conocer las percepciones de cada uno de los colaboradores con respecto a este estudio y así poder sacar un plan estructurado de acciones en las cuales se busca un compromiso mutuo por parte de todos los integrantes del área, contribuyendo a la filosofía del Grupo Industrial Graiman en acompañamiento de la de los accionistas, construyendo equipos altamente efectivos que estén comprometidos con una cultura organizacional orientada hacia la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico, el cual se convertirá en un norte para sus colaboradores y así continuar con el legado de su fundador, cuyo objetivo principal era conservar a sus empleados, los mismos que eran y son considerados el recurso fundamental para dar vida y continuidad a la organización.

El hecho de tomar decisiones emergentes es una responsabilidad que implica muchos factores que necesitan ser evaluados y difundidos a las personas que van a ser afectadas, con esto se quiere decir que el hecho de cambiar de líder interno implican aspectos positivos y negativos; las consecuencias que involucra con todo esto es el hecho de que muchas veces los cambios positivos pueden ayudar a continuar con un legado y ayudar a la obtención de metas del departamento, si los cambios son negativos pueden repercutir al cumplimiento de los objetivos internos y organizacionales, los mismos que al no ser detectados oportunamente pueden llevar al fracaso de un equipo de trabajo.

Dentro de este estudio pude constatar lo importante que es generar un proceso de gestión de clima organizacional, ya que el mismo me permitió constatar a través de diferentes espacios las percepciones que cada uno de los integrantes del área tenían, percepciones que dentro de un proceso formal permitieron ir evidenciando la importancia que implica el tomar decisiones como empresa e internamente como equipo de trabajo, ya que el simple hecho de trascender a nuevas experiencias y nuevos retos compromete a todos a seguir manteniendo un estado de calma y de estar preparados para continuar con los objetivos planteados.

Dentro de un proceso de gestión de clima laboral consideré importante en enfocarme en un plan de mejora integral el cual consiste en tomar todas las preguntas evaluadas y generar planes viables, los mismos que tendrán fechas de cumplimiento lo cual dejo a consideración del Departamento de Recursos humanos para que haga uso de los resultados y pueda trabajar en conjunto con el área de capacitación.

RECOMENDACIONES

Grupo Industrial Graiman es una empresa caracterizada por mantener a todos los colaboradores motivados dentro del ambiente de trabajo, al igual que siempre busca una mejora continua, por esta razón dentro del departamento de Recursos Humanos se vio la necesidad de desarrollar un plan de mejora para optimizar el clima laboral.

Se considera oportuno no dejar de un lado el compromiso que tienen la mayoría de los colaboradores, ya que son el componente principal de una organización y necesitan ser valorados y guiados a través de un buen liderazgo; la importancia de ejecutar ciclos de clima laboral ayudan y fortalecen las condiciones de trabajo, por tal razón se recomienda que la organización siga apoyando a los gestores de cambio que se van evidenciando en los grupos de trabajo, ya que con ellos se puede seguir construyendo planes de trabajo que pueden generar un valor agregado a lo que diariamente se hace.

Es necesario tener presente que las organizaciones funcionan de manera eficaz cuando fomentan el crecimiento del talento, el mismo que presenta resultados con personal comprometido, responsable y leal para la empresa.

Recomiendo a la empresa seguir desarrollando procesos de gestión de clima laboral, ya que con esto se puede evidenciar aspectos que pueden afectar a una organización y en cómo se va a corregir los mismos a través de un plan de mejora.

Al momento que la organización brinda su apoyo constante en dichos procesos, estos ayudan a mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores creando y generando un valor agregado en todos los procedimientos que la empresa tiene, es por esta razón que el plan de mejora no tiene fechas de cumplimiento ya que el tiempo de ejecución queda a criterio y disposición de los responsables.

Este plan de mejora no garantiza que al momento de cerrar las brechas el ambiente de trabajo tenga un cambio positivo, ya que esto no depende de una sola persona sino del involucramiento y el compromiso que tengan los integrantes del departamento.

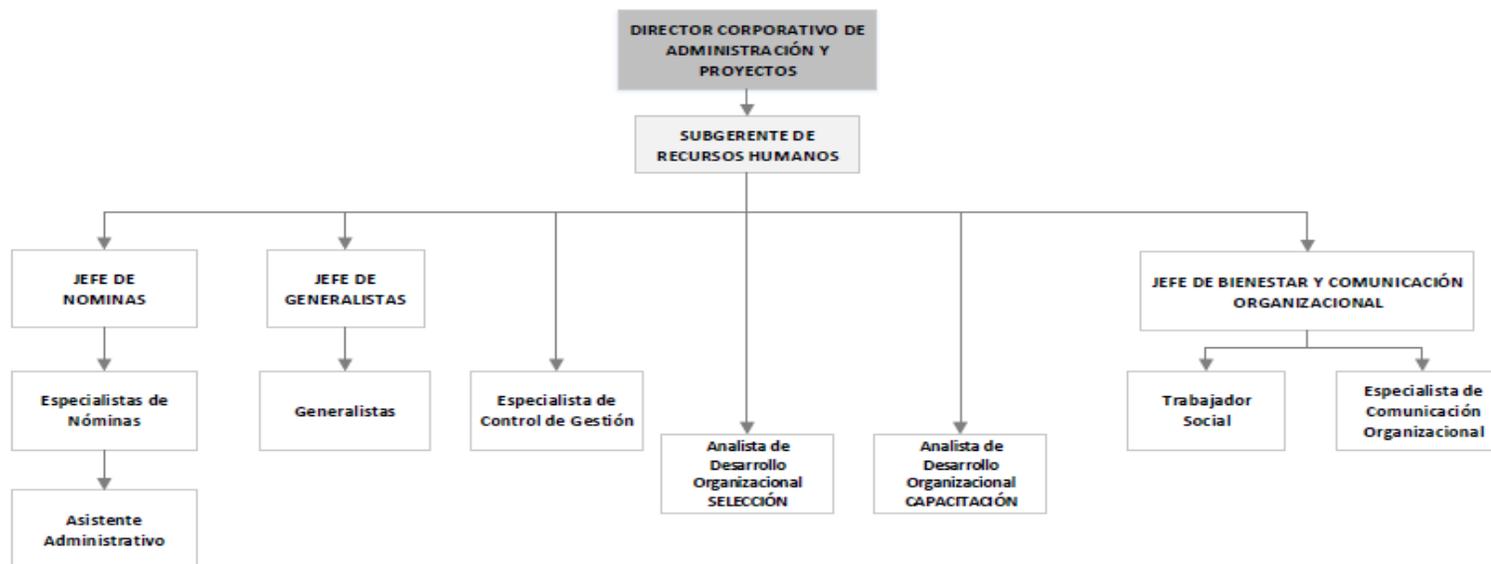
BIBLIOGRAFIA

- Brunet. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias . En *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias* (pág. 36).
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (Trillas, Editor) Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
- Chiavenato, I. (2000). Recuperado el 25 de 10 de 2014
- Forehand, G., & Gilmer, B. (2000). Recuperado el 26 de 10 de 2014, de http://porikan.com/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid : Diaz de Santos S.A.
- Gibson. (2001). *Eumed*. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Graiman. (s.f.). *Graiman*. Obtenido de <http://www.graiman.com/quienes-somos/>
- Grupo Industrial Graiman. (2015). Manual Inductivo Grupo Industrial Graiman. *Manual Inductivo Grupo Industrial Graiman*.
- Likert. (2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Litwin; Stinger. Citado por Goncalves. (2000). *Bibadm*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

- Naresh, M. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. México: Cuarta Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Richard, S. L. (2002). *Mercadotecnia*. Primera Edición, de , Compañía Editorial Continental. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Scielo. (2009). *Scielo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=pt
- Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13a. Edición. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Trespacios Gutiérrez Juan, V. C. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

ANEXO 1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS

	ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO: GD-551-1219 FECHA: 01-06-2017 REVISIÓN: 05
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR CORPORATIVO DE ADMINISTRACIÓN Y PROYECTOS



REGISTROS: No genera registros
 DISTRIBUCIÓN: Archivo de Recursos Humanos

REVISIÓN	MOTIVO
05	Actualización de organigrama