



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de posgrados

**“HERRAMIENTAS AD-HOC DE CLIMA PARA DIFERENTES
TIPOS DE ORGANIZACIONES”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

MAGISTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AUTORES:

Ing Com. María José Bermeo Villa

Psc. Lab. Julio Cesar Pintado Sánchez

DIRECTOR:

MST. Claudio Peñaherrera

Cuenca, Ecuador

2012

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a Mary Joe, Yoly mucho aguante de ustedes durante esta maestría, mi familia y amigos, inicié con una meta en mente y voy a terminar con dos metas primero la académica-profesional y la mejor conocerte y ser una mejor persona a tu lado gracias MJBV.

JCPS

Dedicado a una gran persona, que con su tolerancia y apoyo incondicional, me fortaleció y me ayudo durante todo este tiempo para alcanzar mi objetivo. Concluir con esta tesis es apenas el primer escalón de los muchos que tenemos por alcanzar July.

MJBV

Agradecimiento

Agradecemos a todos quienes hicieron posible este trabajo que finaliza una etapa más de formación académica de nuestra parte, a nuestro director de tesis por su guía y colaboración durante estos meses no solamente como apoyo académico sino como apoyo personal para la elaboración de este trabajo, a nuestros amigos de las empresas que colaboraron dentro y fuera de la ciudad y todos quienes participaron en la elaboración y puesta en marcha de este trabajo, y por último y más importante a la Universidad del Azuay por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos académica, profesional y humanamente para servicio a la comunidad en la aplicación de los conocimientos recibidos en las aulas de clase.

INDICE DE CONTENIDOS

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones y cuadros.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1

CAPITULO 1: El clima organizacional y sus teorías

1.1. Concepto y definiciones de clima.....	4
1.2. Teorías de clima organizacional.....	7
1.3. Herramientas de recolección de datos.....	11
1.4. Modelos de clima organizacional.....	17
1.5. Fundamentos para la elaboración de herramientas.....	24
1.6. Procedimiento del diagnóstico de clima organizacional.....	31

CAPITULO 2: Estudio de teorías organizacionales

2.1. Aparición de las teorías motivacionales.....	33
2.2. Teorías motivacionales y sus componentes.....	36
2.2.1. Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow.....	36
2.2.2. Teoría del factor dual de Herzberg.....	37
2.2.3. Teoría de McClelland.....	37

2.2.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	38
2.2.5. Teoría Z.....	38
2.2.6. Teoría de las Expectativas.....	39
2.2.7. Teoría ERC de Alderfer.....	40
2.2.8. Teoría de Fijación de metas de Locke.....	41
2.2.9. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.....	41
2.2.10. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.....	42
2.2.11. Teoría del Reforzamiento.....	43
2.2.12. Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca.....	43
2.2.13. Teoría del diseño del puesto de trabajo.....	44
2.2.14. Modelo de las Características del Trabajo de Hackman & Oldham (Job Characteristic Model).....	44
2.2.15. Teoría del Visionario (Pathfinder Theory).....	45
2.3. Análisis de las teorías motivacionales, puntos de relación y puntos de diferencia.....	46
2.4. Cuadro de teorías motivacionales para elaborar conceptos y rasgos de intervención en el clima.....	49

CAPITULO 3: Herramienta de intervención entrevista-encuesta

3.1. Diseño de la herramienta y justificación.....	53
3.2. Encuesta general.....	54
3.3 Encuesta-Entrevista, justificación de las preguntas.....	58.

CAPITULO 4: Herramienta de intervención entrevista-encuesta

4.1. Antecedentes.....	74
4.2. Caso Mutualista Azuay.....	77
4.2.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados.....	77
4.2.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.....	80
4.2.3. Propuesta	91
4.2.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Mutualista Azuay.....	91
4.2.3.1.1. Reseña Histórica.....	91
4.2.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización.....	92
4.2.3.1.3. Antecedentes.....	93
4.2.3.1.4. Objetivo.....	94
4.2.3.1.5. Justificación	94
4.2.4. Formatos.....	97
4.2.4.1. Cuestionario General.....	97
4.2.4.2. Cuestionario para el área operativa.....	98
4.2.4.3. Cuestionario para el grupo focal.....	99
4.2.4.4. Cuestionario para líderes organizacionales.....	100
4.2.5. Informe final.....	102
4.2.5.1. Informe de piloto en medición de clima y motivación en Mutualista Azuay.....	102
4.2.5.2. Informe de auxiliares y cajeros (área operativa).....	105

4.2.5.3. Grupo focal Dirigido a mandos medios y backups.....	107
4.2.5.4. Entrevista a jefes de mayor antigüedad.....	108
4.2.5.5. Recomendaciones.....	109
4.3. Caso Banco ABC	
4.3.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados.....	110
4.3.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.....	113
4.3.3. Propuesta	126
4.3.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Banco ABC.....	126
4.3.3.1.1. Reseña Histórica.....	126
4.3.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización.....	127
4.3.3.1.3. Antecedentes.....	127
4.3.3.1.4. Objetivo.....	128
4.3.3.1.5. Justificación	128
4.3.4. Formatos.....	131
4.3.4.1. Cuestionario General.....	131
4.3.4.2. Cuestionario ítems focalizados.....	133
4.3.4.3. Grupo focal liderazgo y manejo de grupos.....	135
4.3.4.4. Grupo focal diseño de puesto de trabajo y enriquecimiento de funciones.....	136
4.4. Caso Grupo Monterrey	136

4.4.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados.....	137
4.4.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.....	140
4.4.3. Propuesta	154
4.4.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Grupo Monterrey.....	154
4.4.3.1.1. Reseña Histórica.....	154
4.4.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización.....	154
4.4.3.1.3. Antecedentes.....	155
4.4.3.1.4. Objetivo.....	155
4.4.3.1.5. Justificación	155
4.4.4. Formatos MALCA.....	158
4.4.4.1. Cuestionario operativos y supervisores.....	158
4.4.4.2. Cuestionario focalizado mandos medios.....	160
4.4.4.3. Entrevista a líderes.....	161
4.4.5. Informe final MALCA.....	164
4.4.5.1. Informe de piloto en medición de clima y motivación en MALCA.....	164
4.4.5.2. Informe mandos medios.....	168
4.4.5.3. Entrevista a líder.....	169
4.4.5.4. Recomendaciones.....	170
4.4.6. Herramientas de intervención Ad-hoc AGROCATSA.....	171

4.4.6.1. Cuestionario General AGROCATSA.....	171
4.4.6.2. Encuesta focalizada riego cosecha.....	172
4.4.6.3. Grupo focal estudiantes.....	173
4.4.6.4. Grupo focal supervisores jefe.....	173
4.5. Caso Camposanto Santa Ana.....	174
4.5.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados.....	174
4.5.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.....	177
4.5.3. Propuesta	188
4.5.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Camposanto Santa Ana.....	188
4.5.3.1.1. Reseña Histórica.....	188
4.5.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización.....	189
4.5.3.1.3. Antecedentes.....	190
4.5.3.1.4. Objetivo.....	191
4.5.3.1.5. Justificación	191
4.5.4. Formatos.....	195
4.5.4.1. Cuestionario General.....	195
4.5.4.2. Encuesta entrevista focal.....	196
4.5.4.3. Encuesta entrevista focal antigüedad y rendimiento.....	197

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

- Anexo 1. Mutualista Azuay audio entrevista subgerente de RR.HH.
- Anexo 2. Aprobación de propuesta de intervención piloto Mutualista Azuay
- Anexo 3. Estadística ingresos Mutualista Azuay
- Anexo 4. Estadística relaciones sociales y percepción del medio mutualista Azuay
- Anexo 5. Estadística formación y conocimiento Mutualista Azuay
- Anexo 6. Estadística participación y pertenencia Mutualista Azuay
- Anexo 7. Estadística planes de reconocimiento Mutualista Azuay
- Anexo 8. Estadística enriquecimiento del trabajo Mutualista Azuay
- Anexo 9. Recepción de informe final de intervención piloto Mutualista Azuay
- Anexo 10. Audio grupo focal Mutualista Azuay
- Anexo 11. Transcripción entrevista líder Mutualista Azuay
- Anexo 12. Banco ABC audio entrevista jefe nacional de RR.HH.
- Anexo 13. Audio Grupo Monterrey jefe de RR.HH. del grupo
- Anexo 14. Aprobación de propuesta de intervención piloto MALCA y propuesta de herramientas Ad-Hoc AGROCATSA en Grupo Monterrey
- Anexo 15. Estadística comunicación MALCA
- Anexo 16. Estadística estructura orgánica MALCA
- Anexo 17. Estadística roles y funciones MALCA
- Anexo 18. Estadística capacitación MALCA
- Anexo 19. Estadística visión institucional MALCA

Anexo 20. Estadística relaciones interpersonales MALCA

Anexo 21. Recepción de informe final de intervención piloto MALCA

Anexo 22. Audio entrevista líder MALCA

Anexo 23. Camposanto Santa Ana audio entrevista jefe de RR.HH.

Anexo 24. Aprobación de propuesta de herramientas Ad-Hoc Camposanto Santa Ana

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

INDICE DE ANEXOS

Gráfico 1.1. Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional.....	19
Gráfico 1.2. Modelo de clima organizacional propuesto por Anderson.....	20
Gráfico 1.3. Modelo de clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares.....	21
Gráfico 1.4: Modelo de clima organizacional de Evan.....	22
Gráfico 1.5: Modelo de clima organizacional de Gilbson y Colbs.....	23
Gráfico 2.1: Características de la evaluación cognoscitiva.....	44.
Gráfico 2.2: Integrador de análisis de las teorías motivacionales.....	53
Gráfico 4.1. Tendencias Cuestionario General Mutualista Azuay.....	114
Gráfico 4.2. Gráfico de auxiliares y cajeros (área operativa) Mutualista Azuay.	118
Gráfico 4.4. Tendencias Mandos Medios MALCA.....	195
Matriz 1.1. Diseño de cuestionarios, método de calificación 1.....	28
Matriz 1.2. Diseño de cuestionarios, método de calificación 2.....	29
Matriz 1.3. Diseño de cuestionarios, método de calificación 3.....	30
Matriz 1.4. Diseño de cuestionarios, método de calificación 4.....	30
Matriz 1.5. Diseño de cuestionarios, método de calificación 5.....	31

Resumen

La presente Tesis de grado para Magister en Recurso Humanos y Desarrollo Organizacional, es un trabajo enfocado en el Desarrollo de Herramientas Ad-Hoc para estudios de clima y motivación ajustados a las necesidades de cada organización en base a una entrevista a los líderes de RRHH, la entrevista/herramienta es un set de preguntas sujetas a teorías motivacionales y teorías de clima. Se encuentran la justificación de 5 herramientas distintas para el mismo número de empresas más dos pilotos aplicativos a dos empresas seleccionadas.

ABSTRACT

The present graduation thesis for a Masters degree in Human Resources and Organizational Development is a work that is focused on the Development of Ad-Hoc Tools for environment and motivation research that are adjusted to the needs of each organization, based on interviews to the heads of HR. The interview/tool consists of a set of questions based on motivational theories and environmental theories. This work presents the explanation of 5 different tools for five companies, plus two pilot applications in two companies.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN.

Las herramientas de intervención de clima y motivación son una de las fuentes de investigación en las cuales el Desarrollo Organizacional, busca indicios de la percepción de los colaboradores de una organización sobre temas referentes a sus necesidades personales-familiares-sociales, metas, objetivos y como él se ve dentro de la organización. La presente tesis de grado busca desarrollar herramientas AD-HOC para diferente tipo de organización, para cada área, cargo que requiera un punto específico de investigación, tratando de anular la visión de tener herramientas estándar para toda la organización y para todas las organizaciones.

La propuesta de esta tesis se sustenta en la construcción de una herramienta de entrevista/encuesta a líderes organizacionales, gerentes, líderes de Recursos Humanos o Talento Humano, la herramienta aplicada en este caso a 4 jefes de recursos humanos o talento humano de 5 empresas distintas, sustenta su construcción en la evidencia de 15 teorías motivacionales y las teorías de clima, esto con la finalidad de analizar qué aspectos organizativos son los más delicados, que áreas, cargos o sistemas de cada empresa requiere una mayor profundidad de estudio, y sobre todo sustentar la herramienta AD-HOC en teorías académicas. La herramienta gira en teorías básicas como Maslow, Herzberg, Alderfer y otras de análisis superior y organizacional como es enriquecimiento del trabajo, teoría del reforzamiento y la teoría del visionario o líder que engloba a todas las teorías sustentada en la visión de líder, y como esta debe empatar con la visión del colaborador, esto está ligado a teorías de clima organizacional en lo que se refiere a los tipos de liderazgo. A más las teorías de clima sustentan el análisis de cada ítem de la herramienta para definir el nivel de análisis, si es general a toda la empresa, focalizado, el número de personas y otras variables como es la participación o no del personal, los índices de recursos humanos y finalmente el tipo de herramienta que varía desde encuestas universales por muestreo, encuestas focalizadas hacia áreas o cargos específicos, entrevistas lideres o personal clave, grupos focales que han sido las

herramientas planteadas para las organizaciones con la salvedad de la diferenciación de ítems a indagar, cargos a focalizar y búsqueda de opiniones y percepciones que ayuden a plantear posibles planes de acción sujetas a las necesidades organizativas.

La tesis cuenta con 4 capítulos, el primer y segundo capítulo es el respaldo del marco teórico de clima y motivación con sus diferentes teorías y enfoques encontrados, el cual nos permite dar una aproximación académica a la conformación de nuestro planteamiento de construcción de herramientas de intervención presentadas en este trabajo.

El capítulo 3 es la conformación de la encuesta-entrevista basado en 2 partes una genérica de conocimiento de la persona a la que se aplica esta herramienta y el sustento de la existencia de cada pregunta, y la segunda parte que es un mix de entrevista y encuesta para profundizar el conocimiento de la empresa mediante la visión del líder de lo que el percibe quiere conocer y lo que nosotros como consultores podemos indicar que se puede analizar, cada ítem está sujeto a un análisis teórico tanto de clima como de motivación que sustentan la existencia de cada pregunta y su profundidad investigativa con el líder.

El capítulo 4 es la entrevista al líder de 5 empresas diversas fundamentada en 4 jefes de Recursos Humanos o Talento Humano, para lo cual hemos levantado 5 propuestas de herramientas de consultoría en tema de investigación de clima y motivación, y de estas implementado el piloto en 2 empresas para poder diferenciar los tipos de herramientas; y datos diversos como diversas son las culturas organizacionales y las empresas con su líder o líderes que las guían. Las empresas intervenidas fueron Camposanto Santa Ana, una Entidad financiera amparada por la Superintendencia de Bancos (empresa que colaboro bajo la premisa de mantener el anonimato) y Mutualista Azuay, estas dos empresas a pesar de que pertenecen al mismo sector financiero poseen un diferente

target por lo que se sustentan estas diferencias con la aplicación de un piloto en la Mutualista Azuay. Las otras dos son las empresas más grandes de la provincia de Loja pertenecientes al grupo Monterrey, las mismas son empresas afines pero con diferentes objetivos productivos, por un lado tenemos Monterrey Azucarera Lojana C.A. (MALCA) con una finalidad productiva industrial y Agrícola Comercial Catamayo AGROCATSA S.A cuya finalidad es la producción agrícola. La aplicación del piloto en MALCA nos facilitará definir las diferencias entre empresas de un mismo grupo, afines entre si pero con finalidades productivas distintas.

Y por último presentamos las conclusiones del caso sujeta a la experiencia brindada por la tesis, a más de anexar cuadros, formatos, gráficos y otros sustentos que hicieron posible este trabajo investigativo y de desarrollo teórico presentado para la obtención del título de **MAGISTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

CAPITULO 1

El clima organizacional y sus teorías

1.1.- Concepto y definiciones de clima

Para iniciar este ítem sobre clima organizacional, primero trazaremos el desarrollo conceptual y sus primeras apariciones a través de la historia, a más de indagar su relación con las concepciones actuales.

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960. Considerando que estos fueron los inicios de la conceptualización, al no existir investigaciones que se parecen los términos de cultura, satisfacción laboral y calidad de vida, tienden hasta la fecha estar inmersos en la determinación de estos enunciados.

“Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles”¹

El concepto de clima organizacional presentado por Francis Cornell se respalda en la fusión de dos escuelas del pensamiento, la Gestalt y la escuela Funcionalista; la primera se centra en que en la organización de la percepción, es entendida como el todo y ésta es diferente a la suma de sus partes; para la escuela Funcionalista el pensamiento y

¹ Internet Acta Colombiana De Psicología 11, páginas 97-113
http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf/
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2F156.35.33.98%2Ffreunido%2Findex.php%2FPST%2Farticle%2Fdownload%2F7370%2F7234&ei=LjXST9jAEoig8gTk6MHwAw&usg=AFQjCNftsEBYuGjIbCvIPMISCvIrRqZUEQ>

comportamiento de un individuo depende del ambiente que los rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de individuo a su medio.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Tagiuri y Litwin (citado por Denison, 1991) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede

describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”².

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales.

Según Alexis P. Gonçalves (1997) el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Según Gonçalves (2000) debido a esto el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Como una acotación posterior el autor Gonçalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

² Edel, R. García, A. Guzmán, F.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Para Oscar Donato Torrecilla, el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”³.

Daniel Denison, establece que el clima organizacional es el medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de la empresa, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos de un conjunto de dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización.

Luego de la revisión cronológica de la conceptualización, respaldado por nuestros argumentos podemos concluir a la definición de Clima Organizacional como:

Es la personalidad de la organización, la cual está conformada por características propias de cada empresa que se estructuran por la dinámica interna de cada una de ellas, generada por las personas que la constituyen en base a la percepción que tienen de las estructuras formales e informales presentes en cada organización.

1.2. Teorías de clima organizacional

De acuerdo a Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Funcionalista.

³ Torrecilla, Oscar Donato, Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral
<http://issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional/>

La primera de ellas es la escuela Gestalt la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como un todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como están existen en el mundo b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferentes individualidades juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio por que no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas que tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martin y Colbs (1998) hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralista, humanistas, sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que las personas tienen ante su organización.

Rensis Likert cita la importancia de tratar la percepción del clima más que del clima en sí. La percepción del clima se encuentra influida por;

Variabes Causales, como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Variabes Intervinientes, que incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación,

Y finalmente las variables que dependen de las anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, denominadas

VARIABLES FINALES, son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen, la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de la organización.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas “lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias”⁴.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

⁴ Torrecilla, Oscar Donato, Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral <http://issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional/>

- Sistema Autoritario. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.

- Sistema Paternal. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

- Sistema Consultivo. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

- Sistema Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Los sistemas Likert hasta la actualidad son considerados para las intervenciones de clima debido a que engloban factores tales como grado de participación, formas de control, estilos de mando, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

1.3.- Herramientas de recolección de datos

“Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la

oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”⁵.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

“Herzberg (cit. Robbins, 2004) incluyó a estos elementos dentro de lo que denominó factores higiénicos o primarios y los caracterizó porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas. Tal vez esto se cumpla en países donde el desarrollo de la industria permita que todos los empleados trabajen en condiciones de espacio e infraestructura óptimas y estén habituados a ellas”⁶.

“Estilo de supervisión”. Para los funcionarios es importante y necesaria una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, apoyadora, que oriente técnicamente y de confianza, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. La

⁵ Marchant R, Loreto, Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional, Chile pág 4

⁶ Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional pág 159-160

supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipo y al trabajo creativo

“Motivación a los funcionarios”. Lo anterior implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral.

Los resultados de la presente investigación sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral.

Para Gibson y Colbs, (1987) “medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización”⁷.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

⁷ Ruben, Edel, Garcia Arturo,: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), “se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales”⁸.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la

⁸ Ruben, Edel, Garcia Arturo,: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

De acuerdo con Martín y Colbs, el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
- Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”⁹

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para

⁹ Ruben, Edel, García Arturo.: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.

- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”¹⁰

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total (Brunet, 2004)

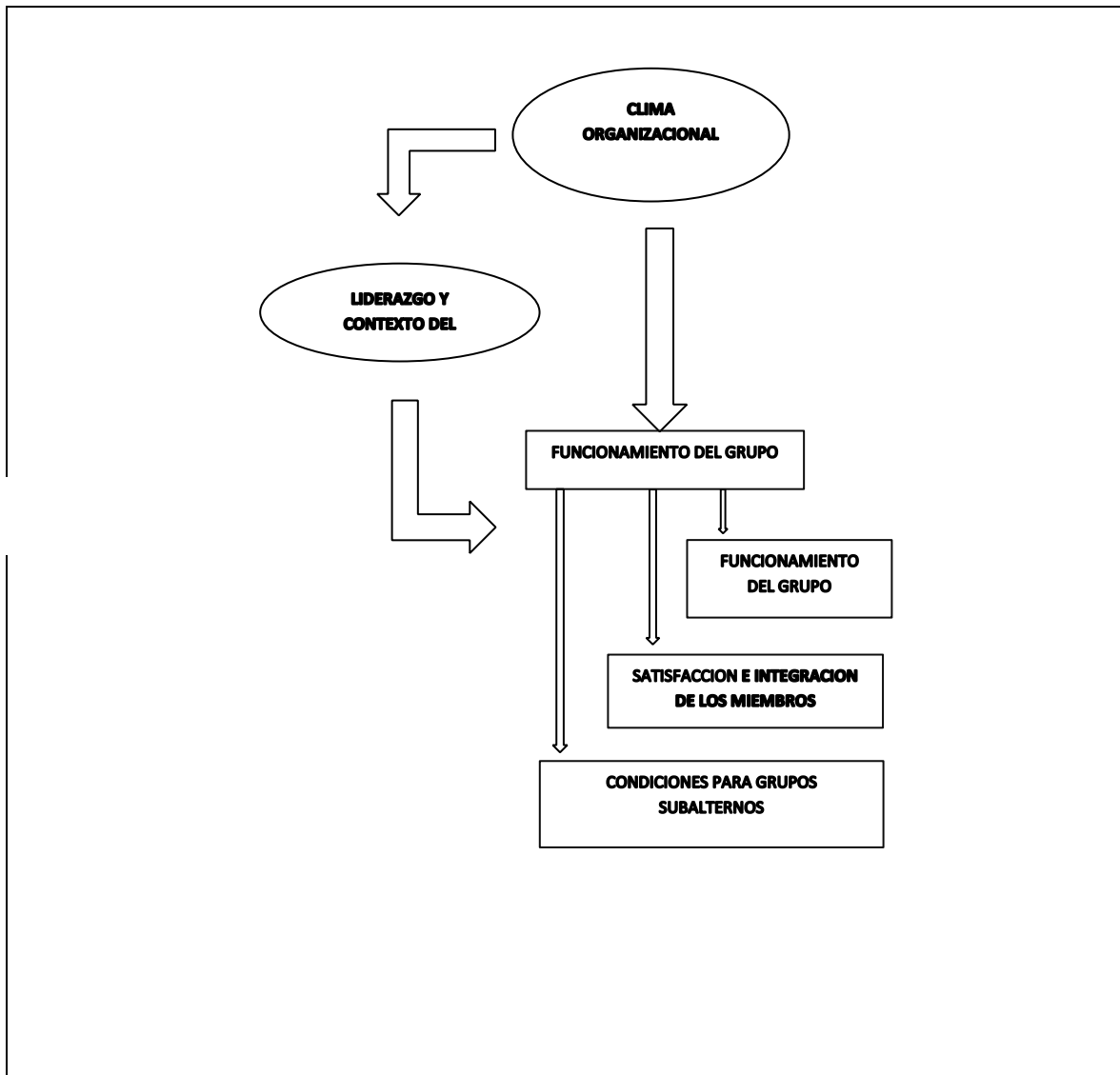
1.4. Modelos de clima organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación entre diversos factores organizativos.

Al respecto se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).

¹⁰ Ruben, Edel, García Arturo.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Grafico 1.1. Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional ¹¹.



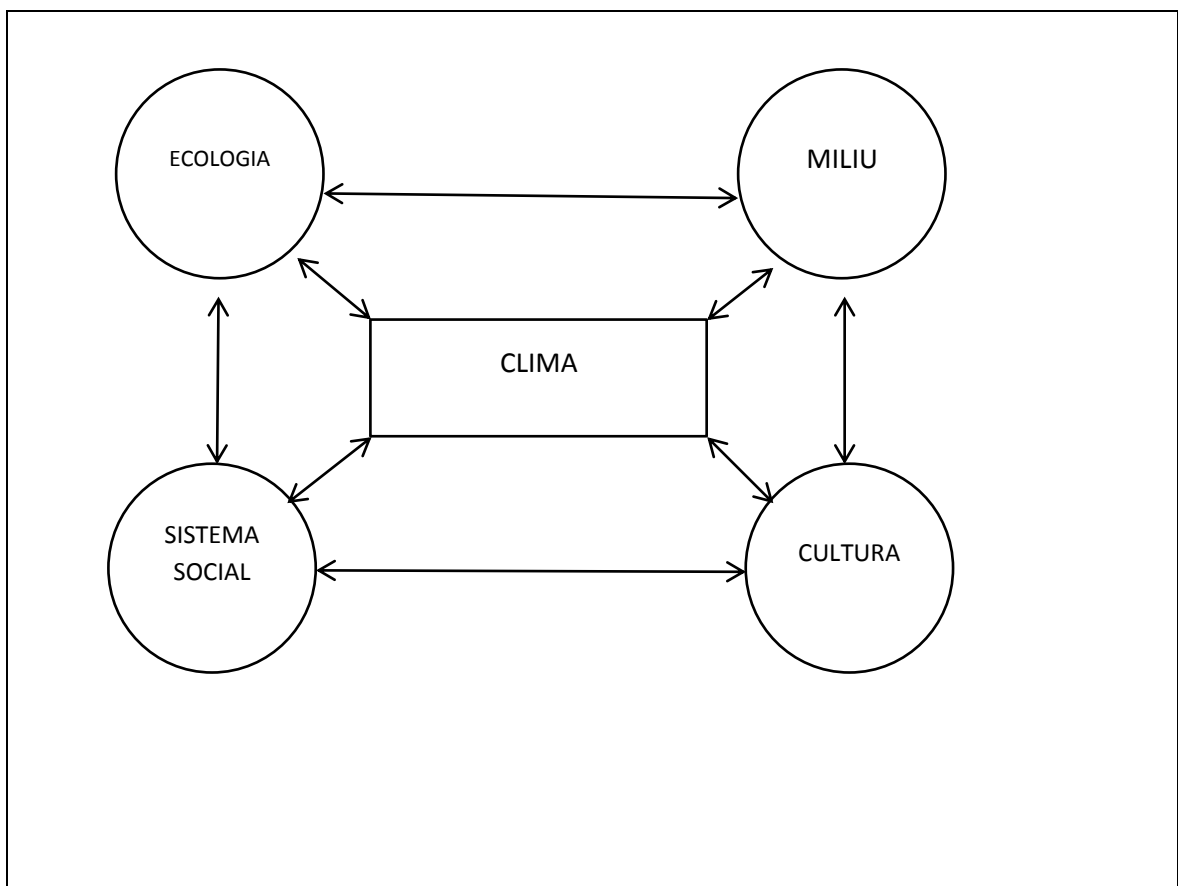
En el modelo anterior se puede observar que el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los

¹¹ Ruben, Edel, García Arturo.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

Anderson (citado por Martín y Colbs., 1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

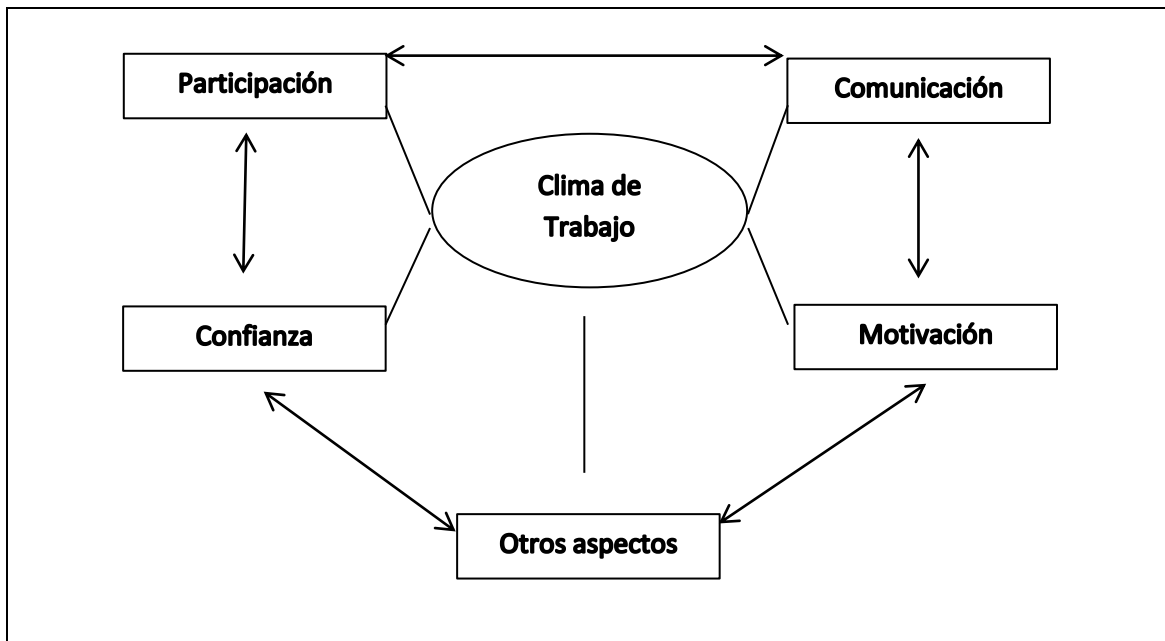
Grafico 1.2. Modelo de Clima organizacional propuesto por Anderson¹².



¹² Ruben, Edel, Garcia Arturo.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

La universidad de Alcalá de Henares elabora otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas, quedando configurado de la siguiente forma (Martín y Colbs.,1998:33).

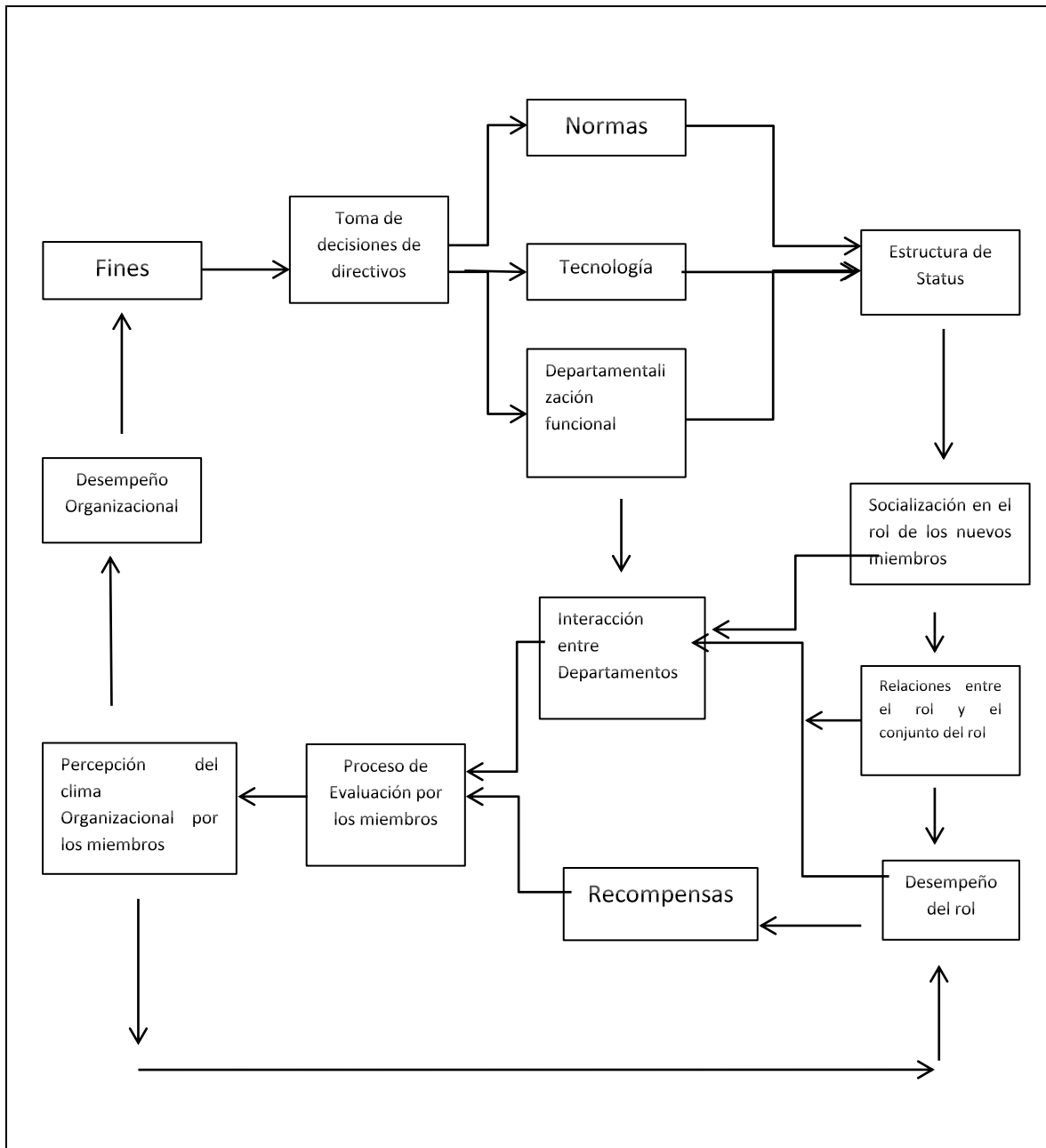
Gráfico 1.3. Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares.



Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Evan ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Gráfico 1.4. Modelo de Clima organizacional de Evan.



Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la

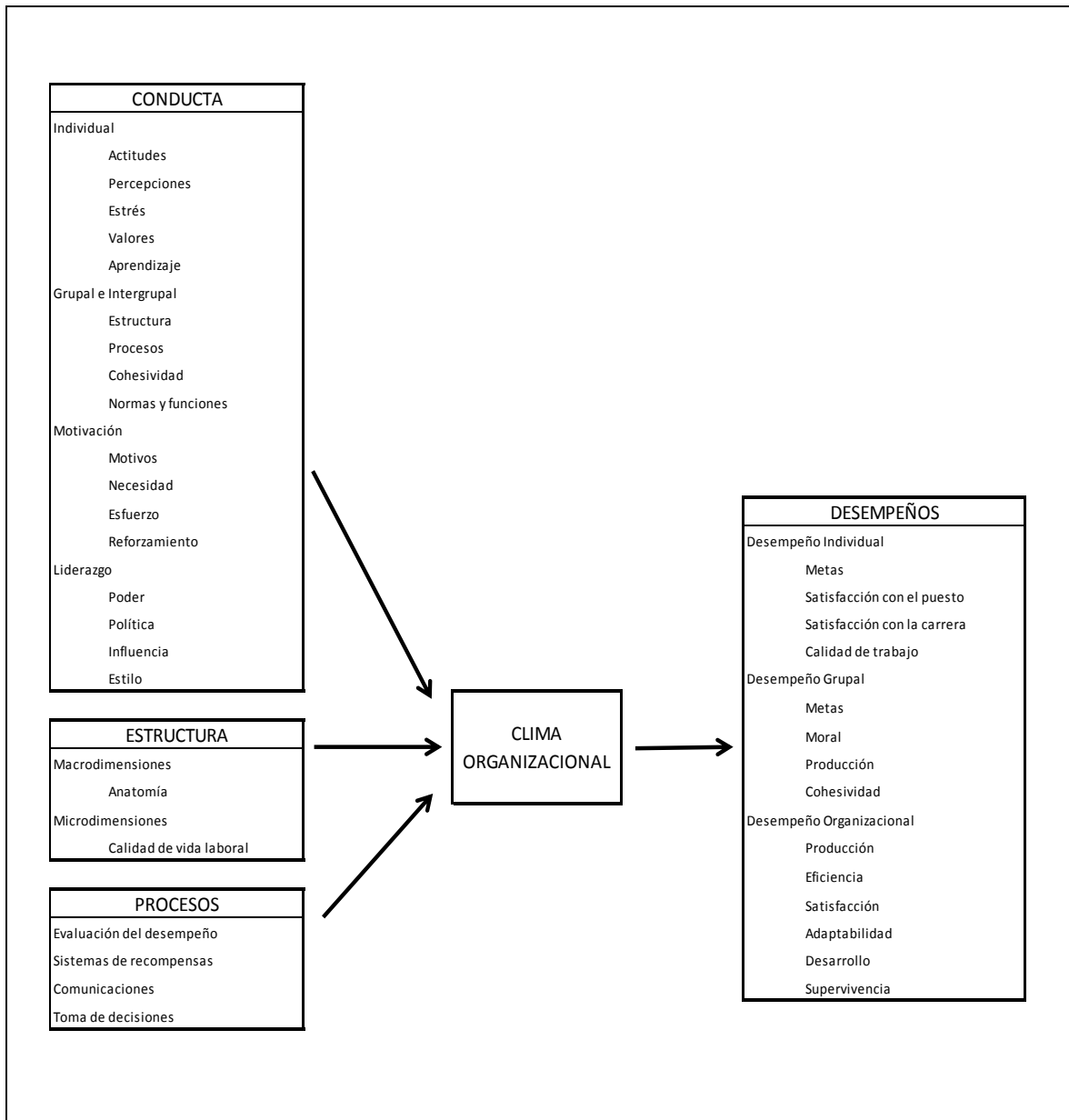
repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Gibson y Colbs (1987) “argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional”¹³.

La relación anterior se muestra de la siguiente forma.

¹³ Ruben, Edel, Garcia Arturo.: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Gráfico 1.5. Modelo de Clima organizacional de Gibson y Colbs



Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el

buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

Atkinson, creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, Un efecto de los motivos íntimos del individuo, De los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Según Sutton y Fall, los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así:

Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

1.5. Fundamentos para la elaboración de herramientas

Existen una abundante cantidad de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional. Para tener un fundamento para la medición del clima organizacional, se debe medir los índices organizacionales de ausentismo y rotación, pues índices altos en este ítem son indicios claros de un deficiente o mal clima en la organización. Pero hay que aclarar que estos índices solo son un primer indicios o aproximación a una hipótesis de estudios del clima, para tener datos más ciertos ese necesario usar herramientas o instrumentos que permitan recolectar mayor información.

Las variables que intervienen en el clima de una organización son diversas como son:

- Contexto societal en que se ubica la organización.

- Las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización
- La estructura formal de la organización
- Los valores y normas vigentes en el sistema organizacional
- La estructura informal que ha emergido en la organización
- Los grupos formales e informales que subsisten en la organización
- Los valores y normas de la organización y de los grupos
- Las percepciones que los otros sectores formales o grupos informales existentes
- Las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos
- Los estilos de autoridad y liderazgo

Sin embargo y sabiendo que hay varias facetas que conforman el clima de una organización el método más utilizado y más probado es la construcción de cuestionarios estandarizados, para preguntar a los miembros sus percepciones de todas o algunas variables.

“Likert ofrece un instrumental de medición del clima organizacional que considera como dimensiones:

- Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
- Comunicaciones: formas que adoptan la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.

- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.”

Lintwin y Stringer es otro cuestionario muy difundido que se sustenta en 6 dimensiones:

- Estructura Organizacional: reglamentos deberes y normas que la organización establece, según son percibidos por sus miembros.
- Relaciones Humanas: grado en que al interior de la organización se establece vínculos de apoyo mutuo y solidaridad en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- Recompensas: sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo son variables importantes en esta dimensión.
- Reconocimiento: grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- Autonomía: grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse en un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Los cuestionarios de clima organizacional piden que el encuestado evalúe el este ítem en términos de la situación actual y de la situación que considerarían al respecto, en base a preguntas cerradas.

Con este tipo de doble evaluación se consigue conocer el estado actual, así como la brecha que se estima existe entre el estado actual y el ideal, que esperan quienes conforman la organización.

A continuación ejemplificaremos este caso

Matriz 1.1 Diseño de cuestionarios, Método de Calificación 1

<p>A. Motivación</p> <p>Grado en que los miembros de la organización sienten que la empresa fija y comunica metas que incentivan a una mayor calidad en el desempeño y la producción.</p> <p>La motivación es muy baja y no existe</p>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<p>La motivación es muy alta</p>
1	2	3	4	5			
<p>B. Amistad y apoyo</p> <p>Grado en que los miembros de la organización sienten que la amistad es una norma valorada por la empresa y que existe mutua confianza y apoyo.</p> <p>No existe relación, amistad ni apoyo</p>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<p>La amistad y el apoyo son características de la organización.</p>
1	2	3	4	5			

Otros cuestionarios, también contruidos en términos de preguntas cerradas solicitan a los entrevistados que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación

Matriz 1.2 Diseño de cuestionarios, Método de Calificación 2

* Responda si esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados.	a	b	c	d
2. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta.	a	b	c	d
3. En esta organización todos estamos informados de los objetivos.	a	b	c	d
4. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.	a	b	c	d

Otra forma de llevar a cabo estas preguntas es plantear alternativas entre casi siempre y casi nunca. Tal como indica el ejemplo a seguir

Matriz 1.3. Diseño de cuestionarios, Método de Calificación 3

1.	En esta organización se requiere hacer muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo.					
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
2.	Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los funcionarios.					
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
3.	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.					
Casi siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca

Otros cuestionarios solicitan que el encuestado ubique su opinión en una escala que evalúa la adecuación o inadecuación de las dimensiones consideradas como componentes del clima

Matriz 1.4 Diseño de cuestionarios, Método de Calificación 4

1. Sueldo								
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	Muy adecuado
2. Estilo de administración								
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	Muy adecuado
3. Compañerismo								
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	Muy adecuado

Los cuestionarios señalados y muchos otros pueden ser aplicados indistintamente a cualquier tipo de organización. Además de esto, existen cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares, tales como organizaciones productivas, educacionales, de salud, etc.

Matriz 1.5 Diseño de cuestionarios, Método de Calificación 5

* Responda si esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones reflejan adecuadamente la situación de este establecimiento educacional.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En esta Escuela las actividades están bien definidas.	a	b	c	d
En esta Escuela no se confía en el criterio de las personas.	a	b	c	d
En esta Escuela todos nos sentimos perteneciendo a un verdadero grupo de trabajo	a	b	c	d
El equipamiento de las salas de clases (pupitres, pizarras, escritorios, etc.) es adecuado a las necesidades pedagógicas	a	b	c	d

1.6. Procedimiento del diagnóstico de clima organizacional

En este ítem llegaremos a ver como en conjunto las herramientas antes mencionadas, en especial los cuestionarios, que son el instrumento más usado se conjugan para obtener las características sistémicas del clima y como aproximarse a una mejora del mismo.

El estudio del clima organizacional no tiene las complicaciones, ni se espera de él la profundidad, de un diagnóstico de cultura de la organización. Por esta razón, es posible disminuir las entrevistas grupales, de tal manera que se cuide que en ellas queden representados todos los sectores que pudieran tener climas diferentes.

El clima de una organización es una resultante sistémica y por lo tanto sinérgica de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización. En otras palabras, el clima de una organización compuesta por cinco departamentos será igual al clima de cada uno de los cinco departamentos más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización. En esta característica interaccional influye determinadamente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otro.

El análisis se debe hacer por departamentos y globalmente debido a que en un estudio se puede presentar que los climas departamentales sean buenos pero globalmente el resultado sea deficiente debido a las relaciones que hay entre cada uno de ellos, por ejemplo se vería esto en una planta de producción en donde los diferentes departamentos productivos tengan objetivos que creen rivalidad entre ellos.

Por esta razón es conveniente realizar un estudio de clima que atienda las diferencias entre los departamentos y apunte a develar el clima de la organización como un todo. Esto ayudara a conseguir una imagen de cada uno de los departamentos y de la

organización así como de los temas conflictivos sobre los cuales hay que intervenir parcial o globalmente para provocar la mejoría en el clima organizacional.

CAPITULO 2

Estudio de teorías organizacionales

2.1. Aparición de las teorías motivacionales

Son varias las teorías que intentan explicar la motivación. La teoría hedonista se basa en la búsqueda del placer; la teoría del instinto cree que somos motivados por nuestros caracteres hereditarios; la teoría cognitiva atribuye al hombre la capacidad racional de la opción; y la teoría del impulso considera que nuestras acciones son debidas a unas fuerzas de tipo negativo, de emergencia, reproductivas o educacionales. El Psicoanálisis ha sido la base importante de los estudios motivacionales aplicados a la publicidad.

Se ha comprobado que existe una relación evidente entre este factor, el rendimiento y el buen clima laboral. Esta tarea no es sencilla, ya que cada persona tiene sus propios motivos para trabajar y lo que estimula a una puede carecer de importancia para otra.

El proceso motivacional se define desde el punto de vista del trabajador, como el impulso que le lleva a actuar para satisfacer unas necesidades y conseguir unos objetivos. Desde el punto de vista de la dirección de la empresa, se define como la habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo asignado y además lo realicen bien. Para ello deben tener en cuenta los principios de la motivación:

- Nadie está dispuesto a hacer algo que vaya en contra de sus intereses.
- Una persona acude a una organización para satisfacer sus necesidades de la forma más completa posible.

- Los objetivos de la empresa serán los del trabajador en la medida en que satisfagan sus intereses.

Los motivos que nos mueven a trabajar pueden ser muy variados: intentar sobrevivir, obtener satisfacciones personales, responder a expectativas sociales, etc. Por tanto, se puede decir que la motivación es la sensación o energía que impulsa a las personas a actuar en una dirección determinada.

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

“La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes”.¹⁴

“Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué entendemos por motivación? La

¹⁴ López Mas, Julio, Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg, Perú, Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM, 2005, Vol. 8, N° 15. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf

motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”¹⁵.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales.

Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los

¹⁵ López Mas, Julio, Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg, Perú, Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM, 2005, Vol. 8, N° 15. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf

administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación.

No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

2.2. Teorías motivacionales y sus componentes

2.2.1. Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow. (Maslow, 1954)¹⁶

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente

¹⁶ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

2.2.2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)¹⁷

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores motivadores

- Factores Higiénico.¹⁸

2.2.3. Teoría de McClelland (McClelland 1989)¹⁹

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación:

-Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas

¹⁷ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

¹⁸ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

¹⁹ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

-Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este impulso les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

-Afilación: Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

2.2.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)²⁰

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y; que los seres humanos, tienden a buscar responsabilidades. Mas adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

2.2.5. Teoría Z de William Ouchi

La “teoría Z” también llamada “método japonés”, “es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones

²⁰ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía organizacional humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente”²¹.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z.

2.2.6. Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964) pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968)²². “Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985)²³. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e

²¹ OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/727360/La-teoria-Z-de-William-Ouchi.html/>

²² Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

²³ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta”²⁴.

$$\text{Fuerza de la motivación} = \text{Valor de la recompensa} * \text{Probabilidad de logro.}$$

2.2.7. Teoría ERC de Alderfer, Existencia, Relación y Crecimiento.

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer, éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos; en un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación (relaciones interpersonales): Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento (creatividad personal): Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer

²⁴ García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara Ma. Teresa: (2008) "Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo" Universidad de Málaga Edición electrónica. www.eumed.net/

las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

2.2.8. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

“Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985)”²⁵:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978)²⁶.

2.2.9. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la

²⁵ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

²⁶ Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

2.2.10. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Las principales implicaciones de la teoría están relacionadas directamente en la forma de pago a las personas dentro de las organizaciones. “Asigna recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación”²⁷.

Grafico 2.1. Características de la Evaluación Cognoscitiva

NIVELES	CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION COGNOSCITIVA
Superiores	En este nivel no es aplicable, porque las tareas que se realizan tienen la motivación intrínseca, es intensa y se resiste a los efectos perjudiciales de las remuneraciones intrínsecas.
Intermedios	Es aplicable hasta cierto grado en base a las tareas u objetivos que no sean de interés motivacional intrínseco de la gente y necesiten ser motivadas de manera extrínseca (salarios, bonos)
Inferiores	Es aplicable totalmente debido a que los trabajos son rutinarios y no representan un alto impacto dentro de las motivaciones intrínsecas de la gente por lo que necesitan ser motivados de manera económica.

Fuente: Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional.

²⁷ Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional pág. 164

2.2.11. Teoría del Reforzamiento.

“La conducta es una función de sus consecuencias o los objetivos del individuo rigen sus actos”²⁸. Se basa en la escuela conductista de la psicología en la cual trata de premiar o hacer que se repiten las conductas deseadas, a su vez que desaparezcan las conductas que no son las indicadas dentro de las organizaciones.

2.2.12. Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca

Se fundamenta principalmente en buscar dentro de las tareas cual es el sentido que estás tienen en la motivación intrínseca de quien las desarrolla.

La manera de sostener el flujo, es la motivación intrínseca, que cada persona tiene con las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

“El modelo de Thomas postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. Define estos componentes como:

La libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.

La competencia es la sensación del logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.

El sentido es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importe en el contexto general de las cosas.

El progreso es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas”²⁹.

²⁸ Palmero, Francesc/Fernández-Abascal, Enrique G/ Martínez, Francisco/ Chóliz, Mariano, Psicología de la motivación y la emoción pág. 304

²⁹ Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional pág. 169

2.2.13. Teoría del Diseño del puesto de trabajo (*JOB DESIGN*).

El diseño del trabajo es el vínculo entre lo que entendemos de la organización, diseño, contenidos del trabajo, y; motivación y satisfacción. Sin embargo esto no ha tenido mayor énfasis en la atención de las investigaciones industriales en las últimas décadas, por lo que:

- ✓ El diseño del puesto de trabajo determina desarrollar un buen rol en asuntos prácticos para generar mayor satisfacción y gran efectividad.
- ✓ La mayor parte de los administradores están yendo más allá de los trabajos existentes.
- ✓ La estructura del trabajo tiene una influencia significativa sobre la persona quien realiza trabajo.
- ✓ Adicionalmente, en el ámbito laboral se puede generar relaciones motivacionales.

Esta teoría trabajada en los 70's tiene un vínculo directo con las teorías de Herzberg y el Modelo de las Características del trabajo de Hackman & Oldham's en la cual se busca cubrir las necesidades motivacionales del trabajador. Modos para enriquecer el trabajo = *Job Enrichment Approaches*.

2.2.14. Modelo de las Características del Trabajo de Hackman & Oldham (*Job Characteristic Model*).

Hackman & Oldham desarrollaron la teoría de Herzberg, enfocándose en el número de debilidades que creyeron encontrar. Ellos buscaron detalladamente entender en como las características del trabajo están relacionadas con la satisfacción. Sugirieron las siguientes características laborales que tienen una influencia significativa en la relación psicológica entre el trabajador y el trabajo.

- Variedad en competencias requeridas: El descriptivo de cargos da a conocer las habilidades colectivas de los trabajadores.

- Trabajo significativo o Importancia del trabajo: El trabajador debe identificarse en su puesto de trabajo y asumir las responsabilidades.
- Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés Cubriendo las necesidades de los proveedores. el nivel de trabajo de los empleados tiene una influencia positiva sobre la vida y el bienestar de otros.
- Grados de libertad o Retroalimentación interna. Los resultados de las funciones del trabajo como retroalimentación para el empleado.

2.2.15. Teoría del Visionario (*Pathfinder Theory*).

La teoría del visionario o gestor está vinculada a la teoría de las expectativas, en donde el comportamiento organizacional es el resultado de varias acciones posibles, de diferente valor para la persona que escoge. La persona racional escogerá siempre la acción que genere el mejor valor estimado para sí.

Entre otras cosas las expectativas dependen de como el empleado evalúa que esfuerzos dan frutos. La teoría del visionario o gestor es la teoría que indica las condiciones en las que el gestor puede forzar la motivación clarificando como el objetivo deseado es más fácil de alcanzar.

El gestor tratara de clarificar la información vaga para definir los factores de incertidumbre y barreras organizacionales.

La forma de administrar del gestor puede ser enfocada en un carácter de ayuda o interferencia dependiendo de su estilo administrativo. Esta teoría está vinculada con la teoría de administración

2.3. Análisis de las teorías motivacionales, puntos de relación y puntos de diferencia.

En este capítulo hemos presentado un número de teorías y definiciones de como evaluar, la persona o colaborador vs la organización. Como vemos la principal necesidad es encontrar en la organización una igualdad entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los trabajadores en cada una de las áreas.

Por lo que es necesario en una investigación de motivación, el poder identificar el nivel de necesidades o aspiraciones que busca cada grupo de trabajadores por área, puesto y nivel jerárquico; ya que un motivante general no puede ser un punto que impulse a toda la organización pues las necesidades son varias así como varias son las personas y áreas de trabajo que tiene la organización.

Las primeras teorías motivacionales tienen un contexto dualista, regido en la cobertura en las necesidades de orden primario con un componente físico palpable como son los presentados por Maslow, Herzberg, Alderfer, Mc Gregor y la Teoría de la Evaluación Cognoscitiva relacionada con la Teoría del Reforzamiento; en donde está presente el hecho motivador o desmotivador en condiciones físicas del trabajo, dinero, estabilidad y todo lo que involucre el medio ambiente físico con el que interactúa el individuo en donde el aporte que se tiene sobre el objeto o el esfuerzo que se refleja en el trabajo es la entrada que éste presenta para lo cual espera recibir dinero, seguridad física como son equipos de trabajo y protección, estabilidad e incluso la relación con su equipo de trabajo siendo en este contexto enfocado netamente al trabajo y su impacto a la producción.

Sin embargo los autores antes nombrados no olvidan la parte motivadora del ser humano en buscar logros personales que elevan el autoestima del trabajador, fuera de contextos tangibles de factores primarios indicados anteriormente en este ámbito de desarrollo enfocado al ego y al crecimiento personal se encuentran rasgos tales como; relaciones

sociales y el reconocimiento que éste da a la persona por ser mejor en algo o en alguna tarea, el sentirse parte de un grupo, organización o trabajo.

Autores como Mc Clelland, Locke, la Teoría Cognoscitiva, Thomas con la Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca, conjuntamente con la Teoría “Z” de Ouchi observan que hay rasgos motivacionales más elevados dirigidas por el ser humano en su labor diaria enfocada a la consecución de metas en donde el análisis de cómo llegar a la meta forma la conducta más eficiente en el trabajo para satisfacer deseos internos de ser mejor que los demás, lo que le puede llevar a ser recordado por ser el mejor, o en las relaciones con sus compañeros, el poder de ser líder frente al grupo, ser visto como alguien que alcanza lo que se propone o está en un lugar donde el medio le premia como un ser social dentro de un grupo abierto a relaciones de todo tipo.

Vroom, Alderfer, Thomas, Adams, la Teoría del Reforzamiento van por la línea de la decisión, evaluación de valores, conducta interna en donde el individuo toma y rige su conducta valorando el medio vs la meta; buscar el éxito equivalente al placer y disminuir el porcentaje de fracaso equivalente a castigo para encontrar un mayor grado de motivación y autoestima. Para lo cual la organización debe propender a conocer la meta de los individuos que conforman la empresa, para que encuentren un ambiente desafiante pero amigable siendo el éxito alcanzable en un nivel personal, profesional y para la empresa.

Todo lo nombrado y analizado anteriormente muestra que el trabajo de la organización no es solamente buscar en cómo mejorar el aspecto motivacional de la empresa, compañía, etc. Ni evaluar el medio en donde está el trabajador en un momento. Esto conlleva a que la organización este un paso adelante y modifique su diseño del puesto de trabajo en donde colaborador este sujeto al modelo de motivación de Hackman y Oldham lo que quiere decir que se busque de acuerdo al perfil del cargo del puesto vs la

persona que este sea gratificante dirigido al logro, personal, profesional y de la empresa por lo que debe haber en si un trabajo significativo.

Esto lleva a la parte final en donde el papel del visionario o líder de la organización haga un sistema productivo de consecución de objetivos ante todo el visionario debe llevar a la organización en sus puestos de trabajo a que el objetivo de la misma se haga coordinadamente con dos visiones, la del trabajador y la de la organización, por lo que todos los temas expuestos confluyen en cómo el líder implementa el objetivo de la organización con las motivaciones de su gente que forman parte de ella.

Las diferencias sobre los puntos de vista de las teorías analizadas se definen primero porque fueron desarrolladas en etapas de tiempo diferentes para las organizaciones y empresas por lo que las teorías como Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Alderfer; y, al contrario de las teorías recientes están sujetas a visiones conductistas y de reforzamiento de conducta pues en los niveles primarios de motivación pueden ser tomadas como entes de castigo o premio pues son elementos palpables y presentes o de primer orden lo que lleva a muchos a ser valorado estás como teorías de motivación o castigo. Los rasgos que las diferencian de los niveles superiores es que los individuos dentro de los mismos autores y más profundizados por Mc Clelland, Ouchi, Vroom, Locke, Adams y Thomas en donde para el desarrollo fuera de las teorías planteadas de nivel primario están combinadas con el grado de desempeño profesional y académico, a más de social que se refiere a que la gente busque otros niveles de satisfacción individual de nivel superior pero que van enfocados en la persona y lo que quiere obtener de la organización la búsqueda del individuo como ente productivo y humano es alcanzar superación personal en niveles de reconocimiento de índole individual y social y por último lo que olvidan las teorías anteriores es el papel de líder o visionario en la organización para diseñar cargos y organizaciones de acuerdo a las necesidades actuales del ser humano, no motivar a la persona dentro del trabajo cuando llega al mismo, sino que también la organización y el cargo tenga los inputs y los outputs que la persona requiere para un

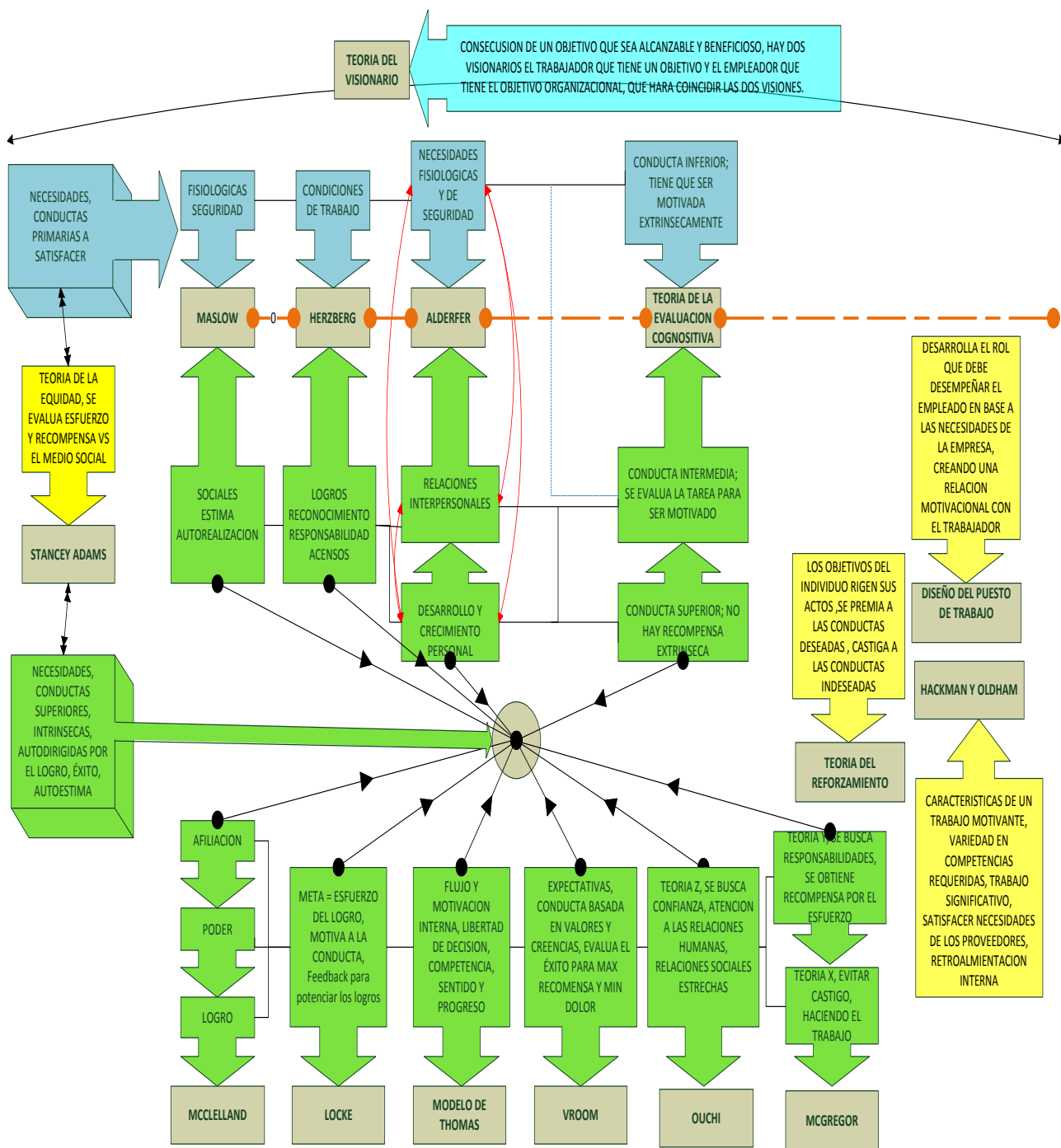
desarrollo acorde a lo que busca en su rendimiento laboral para ser una persona más completa y satisfecha.

2.4. Cuadro de teorías motivacionales para elaborar conceptos y rasgos de intervención en el clima.

El cuadro a continuación presenta las teorías a ser utilizadas en el siguiente trabajo, hemos trasladado en 3 capas de análisis general de la motivación; siendo esta la Teoría del Visionario, posterior el diseño del puesto de trabajo y las características de trabajo de Hackman y Oldham. Y la última capa de análisis general es saber cómo se refuerzan cada ente motivador que se encuentre presente en la organización.

La estructura interna del cuadro presenta una división de necesidades o conductas primarias en donde están los apartados propuestos por Maslow, Herzberg, Alderfer y la Teoría de la Evaluación Cognoscitiva en donde se argumentan motivadores extrínsecos tales como la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, condiciones de trabajo, que deben estar presentes en toda organización laboral.

Gráfico 2.2: Integrador de análisis de teorías motivacionales.



Responsables: Ing. María José Bermeo & Psc. Julio César Pintado.

El segundo nivel es de necesidades o conductas superiores que son de orden intrínseco, teniendo un aspecto individual, autodirigida la conducta y en post de logro, éxito y autoestima.

En éste hay dos niveles conformado por los niveles superiores de Maslow, Herzberg, Alderfer y la Teoría de la Evaluación Cognoscitiva en este apartado se encuentran necesidades sociales o de afiliación, estima, autorrealización, reconocimiento, logro, responsabilidades, ascensos, desarrollo y crecimiento personal siendo esta un rasgo que puede también contemplar componentes extrínsecos que pueden ser valoradas de las dos maneras.

El segundo nivel de este gráfico cuenta con igual análisis de teorías que reconoce aspectos superiores de motivación, como es Mc Clelland, logro, poder y afiliación. Locke con la fijación de metas y el análisis interno; el modelo de Thomas con el flujo y la motivación interna, Vroom y la Teoría de las Expectativas fijada por los valores y creencias trazado por la búsqueda de la recompensa y minimizar el dolor o el fracaso; esto se traslada a la Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor para evaluar el tipo de organización y liderazgo que se presenta para alcanzar las metas posteriormente con la Teoría “Z” de Ouchi que busca la participación de la gente en la organización basada en la confianza hacia las personas; y, se vincula a las capas externas a través de la Teoría del Reforzamiento, Diseño del Puesto de Trabajo y Teoría del Visionario.

Todo este sistema tiene una evaluación propia intrínseca en todos los niveles sustentada en la Teoría de la Equidad de Stancey Adams donde cada una de las teorías entre en una evaluación interna realizada por la persona vs el medio en el que se contextualiza.

En el capítulo 3 presentamos la conformación de la herramienta en base a este cuadro, la fusión con las teorías y herramientas de clima laboral como estas dos interactúan para proponer el sistema de evaluación organizacional que se plantea en esta tesis que son herramientas Ad-Hoc de clima laboral.

CAPITULO 3

Herramienta de intervención entrevista-encuesta

3.1 Diseño de la herramienta y justificación

Como observamos en el gráfico 2.2. Integrador de Análisis de las Teorías Motivacionales; de las teorías de motivación en el capítulo anterior, hemos agrupado las teorías por enfoque, análisis de necesidades; y como se direcciona el comportamiento sumado a esto el papel o rol del enriquecimiento y diseño del puesto de trabajo y por último todo esto sustentado o englobado en el papel del líder, visionario o quien dirige la organización que en definitiva es quien trazaría un plan que haga posible la mejora del clima y los sistemas de motivación pues el líder es el que define la estructura formal de la organización (variables causales) a través de un sistema de liderazgo autoritario, paternal, consultivo o participativo por lo tanto el tipo de liderazgo modificará la estructura de organización en organización al encontrarse la dinámica de la variable causal y la variable interviniente (personas) dando como resultado el clima organizacional o sentir generalizado de la gente sobre la estructura (Teoría de Rensis Likert Variables y Sistemas de Liderazgo).

Como hemos propuesto en el inicio y diseño del presente trabajo, es él poder justificar que herramientas, ítems, variables y preguntas vamos a determinar para la obtención de una herramienta Ad-hoc en la intervención del clima laboral en las organizaciones.

Debido a lo anteriormente expuesto, hemos determinado dos etapas para entrevistar y encuestar a los líderes de la organización (Teoría del Visionario).

3.2. Encuesta General.

La primera etapa es un set de catorce preguntas generales en donde se obtendrá la siguiente información:

Datos generales.- Entrevistado/Encuestado, el cargo que ocupa para poder justificar el grado de influencia en la organización o su jerarquía.

La empresa en la cual labora y los años en el cargo dentro de la organización, esto de igual manera es para justificar el conocimiento del representante que nos entrega la información y su apreciación sobre la empresa.

La primera pregunta: “¿Ha realizado o conoce de intervenciones realizadas en la organización en lo que es estudios de clima y motivación?”, es indagar si la empresa u organización ha realizado intervenciones de clima y motivación, con la finalidad de conocer si hay rastros previos para partir con datos ya conocidos.

La segunda pregunta: “¿Cree importante el realizar intervenciones para medir el clima y la motivación en la organización?”, este ítem es para conocer la opinión del representante de la organización sobre si valora importante la intervención, la razón de su respuesta y así iniciar un análisis de tipo de liderazgo interno de la organización; esto ayudará a plantear una herramienta mucho mas apegada a la cultura y estructura de la organización a más de que la herramienta se justifique con la visión del líder, la valía y aplicabilidad del estudio (Teoría del Visionario, Teoría de Rensis Likert, Teoría de Mc Gregor, Teoría de Ouchi y la Teoría de Martin y Colbs)

La tercera pregunta: “Para usted, ¿Qué debe dar como resultados un estudio de clima y motivación?, al igual que la justificación teórica de la pregunta número dos, busca indagar sobre expectativas organizativas sobre que se espera sobre un estudio de clima y motivación, esto es para determinar el papel que debe jugar el consultor o asesor pues ayudará al análisis o panorama claro de la visión líder-empresa, líder-gente y líder-procesos. A su vez que facilitará la elección de ítems a investigar como prioridad para la empresa y correlacionar los resultados reales versus las expectativas del líder.

El ítem número cuatro: “¿Cada que tiempo estima usted, se debería medir los índices de clima y motivación?”; está direccionada con la finalidad de conocer si la empresa es consciente del direccionamiento de un estudio continuo de mejora en sus índices de clima y motivación, a más de conocer la apertura de la empresa a un sistema enfocado a mejorar sus rasgos visibles para el interior de la organización, y como consultor poder presentar un plan de intervención dirigido a cubrir las necesidades encontradas en los estudios pertinentes.

El direccionamiento del ítem número cinco: “¿Cuál a su parecer es la debilidad de hacer un estudio de clima y motivación?, se encuentra excluida de las preguntas anteriores pues lo que realmente busca es medir la razón presente en el enfoque de la empresa para no contar con estudios de clima o cuáles son sus percepciones de una herramienta de este tipo. Y así poder diseñar una herramienta que cubra las necesidades de la organización.

La sexta pregunta: “¿La medición de clima y motivación es una proceso que debe ser realizado por la organización internamente o ser realizada por un ente externo?”; es saber que visión tiene la empresa sobre el enfoque de intervención de clima y motivación para de esta manera saber si están dispuestos a que este tipo de estudios sea

dirigido internamente o tenga una visión neutral de los resultados y mas justificar las razones de esta visión en lo que se refiere a estudios referentes al tema.

En el numeral siete de las preguntas generales: “A su parecer, ¿qué índices organizacionales ayudan a tener una idea del clima y nivel de motivación que posee la gente?”; es una interrogante de valoración básica apoyada en la Teoría de Gibson y Colbs sobre la medida de los atributos organizacionales, que estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo, rotación, productividad y otros; es realizar una evaluación de los indicadores básicos de Recursos Humanos que ayudan a determinar de forma expeditiva el sentir de la gente versus la organización.

El ítem ocho: “¿Si ha realizado estudios previos que resultados obtuvieron y que planes de mejora realizaron?”, mantiene el enfoque del ítem número cinco que es el explorar la opinión del líder de la organización sobre los resultados de estudios de clima , saber si se produjo un cambio o mejora, si se formalizó en planes o si los estudios dieron los resultados que se esperaban y sirvieron para el planteamiento de mejoras en toda la organización a mas de conocer lo positivo como lo negativo para mejorar la posición de la intervención en clima y motivación cubriendo las necesidades de la organización y del líder.

Atado al enfoque de las preguntas cinco y ocho el numeral nueve: “¿Cuál es el mayor reto u obstáculo para realizar un proceso de medición de clima y motivación?”, busca recopilar información de la organización y del líder para conocer porque no se han realizado estudios, si se lo ha realizado porque no han sido continuos, se han informado los resultados al personal, y si se ha entregado la información, esta ha ayudado a la empresa de manera preponderante en la consecución del plan estratégico de Recursos Humanos en la organización bajo el enfoque del líder y a su vez haya mejorado el ambiente en el cual se desenvuelve el personal.

La décima pregunta: “¿Cree que una herramienta de clima debe ser genérica para toda la organización o debe ser diferenciada por área y nivel jerárquico?”, mantiene el enfoque en la percepción del líder en la organización, sostenida en el estudio del clima y motivación como intervención en Recursos Humanos, y al presentar un producto de impacto en la cultura de la organización lo que buscamos en el ítem es saber si la empresa busca una herramienta diferenciada o no y las razones de su punto de vista, al final esto va a definir la profundidad del estudio al que quiere llegar la empresa u organización o ¿qué y dónde? quieren mejorar u obtener información relevante para la mejora del clima interno.

La onceava pregunta: “A su concepción, ¿Cuáles son los errores mas comunes en la consultoría de Recursos Humanos y en efecto de herramientas de intervención de desarrollo organizacional?”, esta es una pregunta mas general sobre la empresa y su visión en la consultoría en Recursos Humanos que trata de encontrar el por qué la opinión de la empresa y su líder por las cuales no se realizan mas estudios de clima u otro tipo de intervenciones, saber por qué no se cumple con las expectativas organizacionales y así en definitiva saber que es lo que realmente cree el cliente que a su vez es el líder y también es la organización.

El ítem número doce es un complemento del ítem número tres, la pregunta doce dice: “¿Qué espera de una herramienta de intervención de clima y motivación?”, es realmente saber la expectativa que debemos cubrir, qué partes o puntos debemos indagar con más profundidad, qué esperar como resultado y qué espera la empresa como resultados y a más sustentar el cómo una herramienta de Recursos Humanos va a ayudar a mejorar la organización.

La pregunta numero trece: “Nos puede facilitar los índices que a su parecer reflejan el clima y el nivel de motivación interno y por qué cree que estos son predictivos del clima? ”, es un complemento de la pregunta número siete sobre índices en la cuál si la organización no da índices claros y apoyados en medida de resultados organizacionales lo que solicitaríamos es nos ayuden con índices mas aproximados a lo que sea asistencia, rotación y productividad pues esto ayudará a proyectar mejor el análisis de las preguntas que vendrán a continuación en la segunda etapa encuesta-entrevista a los líderes organizacionales.

Y por último la pregunta catorce: “Fuera de su cargo, ¿qué otras personas cree que proveerían una imagen global de la organización y pueda ser aplicada esta entrevista/encuesta a usted realizada?”, en definitiva es saber si hay alguna persona más en la empresa u organización a la que podamos aplicar esta herramienta y tener un enfoque mas claro del líder en la organización pues el éxito de las intervenciones de clima y motivación se sustentan en que los objetivos del líder en la organización sean los mismos que busca la gente en la organización esto esta basado en la teoría del visionario en los sistemas de liderazgo.

3.3. Encuesta-Entrevista, justificación de las preguntas.

Para esta etapa la herramienta que hemos planteado busca profundizar en una serie de preguntas agrupadas de acuerdo a las teorías motivacionales que hemos graficado anteriormente a mas de realizar un análisis con las teorías motivacionales para de esta manera y de acuerdo a la respuesta entregada por el entrevistado poder inferir que tipo de herramientas se necesita de acuerdo a la jerarquía, área de trabajo, tipo de problemática encontrada como la persona o personas de la organización se encuentran.

Las preguntas desarrolladas para la entrevista de los líderes de la organización son las siguientes, y tiene la siguiente justificación:

1. De acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes en lo que se refiere a relaciones laborales, a su consideración, el nivel de cumplimiento podría estar en;
 - a. 0%
 - b. 25%
 - c. 50%
 - d. 75%
 - e. 100%

En este ítem lo que buscamos son los indicios de cumplimiento para cubrir las necesidades fisiológicas de acuerdo a Maslow y Alderfer a más de las condiciones de trabajo de Herzberg y a su vez enlazados con las teorías de clima de Brunet enfocado en la visión gestáltica la persona se adapta al medio; este ítem es preferible ser medido por una encuesta general a obreros, empleados y jefes.

2. ¿El personal de la empresa labora en condiciones físicas requeridas por los estatutos legales vigentes?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es “SI”, ¿Cuáles son los estatutos vigentes que rigen sobre la empresa?

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación y ausentismo anual presente en la organización?
 - a. 0% al 4%
 - b. 4.1% al 8%
 - c. 8,1% al 12%

¿En qué áreas, jerarquías y niveles se suscitan mayor índica de los valores antes señalados?

<u>AREAS</u>	<u>JERARQUIAS</u>	<u>NIVELES</u>
--------------	-------------------	----------------

Los ítems dos y tres, se sujetan a lo antes expuesto para el ítem número uno a más de la teoría de la evaluación cognoscitiva debido a que la pregunta tiene un alto contenido de encontrar razones palpables de los niveles de desmotivación o mal clima laboral.

4. ¿Cuáles son los tipos de contratos de trabajo que manejan y en cuál de ellos se presenta mayor rotación?

<u>TIPOS DE CONTRATOS</u>	<u>ROTACION</u>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
a. Indefinidos			
b. Plazo Fijo			
c. Eventuales			
d. Ocasionales			
e. Temporada			
f. Profesionales			

Considérese a 1 como menor y 3 como mayor rotación

Este numeral, tiene la sumatoria de los tres ítems anteriores en lo que se refiera a su sustento teórico a más de rasgos de la teoría de Maslow/Alderfer en lo que se refiere a seguridad en el trabajo.

5. De acuerdo a las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?

- a. Inferior al nivel de mercado
- b. Al nivel del mercado

- c. Superior al nivel del mercado

Esta pregunta engloba los ítems 1 al 3 en lo que se refiere a su sustento teórico. A más cabe recalcar que desde el ítem número 3 al número 5 tienen un direccionamiento con la teoría del clima de Brunet en lo que respecta a la visión funcionalista de cómo la persona trata de adaptar el medio a sus propias necesidades.

- 6. ¿En qué niveles hay mayor insatisfacción salarial?

NIVELES	INSATISFACCION SALARIAL			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Operativos - 2 años				
b Operativos Indefinidos				
c. Supervisores de procesos				
d. Jefes o Coordinadores de áreas				
e. Personal Administrativo de base				
f. Jefaturas o Gerencias departamentales				

Considérese a 1 como menor insatisfacción salarial y 4 como mayor insatisfacción salarial

Con este ítem cerramos las preguntas de índole fisiológico sujetas también a la teoría cognoscitiva con la salvedad de que si el sueldo es bajo en todas las áreas se aplicará una encuesta general en toda la organización pero si es por áreas o niveles dependiendo del número de la muestra se enfocará bajo parámetros de grupo focal o entrevistas la herramienta de medición de clima.

- 7. Su empresa, ¿dispone o promueve la formación de grupos laborales?
 - a. Si
 - b. No

¿Cuáles son las organizaciones internas de trabajadores con las que cuenta la empresa?

8. ¿Qué tipos de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

<u>TIPO DE EVENTO O REUNIONES SOCIALES</u>	<u>FRECUENCIA</u>

9. Considerando la formación de grupos de amigos interdepartamentales, ¿en qué porcentaje el personal lleva relaciones sociales externas a la estructura organizativa?
- a. 0%
 - b. 25%
 - c. 50%
 - d. 75%
 - e. 100%

Estos ítems tienen un enfoque de análisis de rasgos sociales, interpersonales y afiliación en referencia a los autores Mc Clelland, Alderfer y Maslow sumado a la Teoría “Z” del liderazgo participativo de Ouchi sujeto a la teoría de Brunet en lo que se refiere al enfoque funcionalista, en caso de que la respuesta sea que no existen organizaciones laborales se hará una pregunta genérica para toda la organización en base a una encuesta pero si es que existen organizaciones laborales se harán encuestas o entrevistas focalizados a estas organizaciones. En el ítem 8 y 9 solo se harán encuestas por medio de cuestionario.

10. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?
- a. Si
 - b. No

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

<u>TIEMPO</u>	<u>RAZON</u>
---------------	--------------

Este tiene un doble componente que tiene que ver con la Teoría de Afiliación de McClelland debido a que las personas deben encontrar un ambiente social en el cual sean presentados y aceptados organizacionalmente a más tiene que ver con los rasgos de crecimiento y desarrollo sujetos a la Teoría de Alderfer dependiendo de la respuesta si es que la empresa sólo realiza cuestiones básicas o no en lo que se refiere a inducción o reinducción tendrá un componente gestáltico pero si es que hay una participación continua en estos planes será funcionalista. La herramienta para este tipo de ítem es la encuesta general.

11. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

- a. Si
- b. No

¿Bajo que parámetros se define el plan de capacitación?

12. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

13. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

- a. Si
- b. No

14. ¿Bajo qué términos se realiza la designación de un ascenso o de un sucesor a un puesto determinado?

15. ¿Qué porcentaje de vacantes es ocupada por promoción interna en la organización?

- a. 0%
- b. 25%

- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

Estas preguntas están sujetas a la Teoría de Desarrollo y Crecimiento de Aldefer, Sentido de Progreso de Thomas y Logro de Mc Clelland, vamos a realizar encuestas para todo el personal si es que no definen rasgos claros de capacitación y entrevistas y grupos focales a los grupos que tienen mayor índice de capacitación. Las observaciones que se pueden encontrar son, en el ítem 12 si es que la capacitación es impuesta tiene un índice gestáltico y se realizará una encuesta general pero si la estructura de la malla curricular está enfocada al desarrollo de los trabajadores tiene un componente funcionalista. En el ítem 13 es totalmente de componente gestáltico por lo que es recomendable de encontrar respuestas a través de una encuesta general. Para la pregunta número 14 que tiene un componente funcionalista se realiza una entrevista al personal ascendido y un grupo focal a los participantes esta pregunta también está sujeta al ítem número 15.

16. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles cubrir con personal foráneo a la organización?

- a. Jefaturas o Gerencias de línea
- b. Jefaturas Operativas
- c. Coordinaciones o cargos de responsabilidad directa
- d. Cargos de confianza
- e. Operativos
- f. Todos los cargos

17. ¿Qué áreas son propensas a ser ocupadas por personal externo?

18. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

a. Si

b. No

Si posee participación de sus colaboradores a través de que instancias se presenta esta dinámica

Nota: puede ser sindicatos, comités, gap's, mesas de trabajo buzón de sugerencias, etc.

19. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

a. Si

b. No

Al igual que los ítems anteriores la número 16 y 17 tienen que ver con componentes de Alderfer, Modelo de Thomas y Mc Clelland que ya expusimos anteriormente por lo que la manera de encontrar información realizar grupos focales a las áreas indicadas, entrevistas a mandos medios y por ser preguntas con componente gestáltico la número 17 encuestas a todas las áreas y personas para conocer la opinión sobre estos ítems.

La 18 y 19 tienen un componente funcionalista de existir la participación de ellos en planes de carrera o de aporte a la organización por lo que se recomienda hacer grupos focales en las instancias en las cuales se da la participación y se produce el feedback propuesto por Looke.

20. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

- a. Si
- b. No

Es ítem indica si es que la organización tiene un componente gestáltico en la cual la persona se adapta el medio o es totalmente funcionalista por lo tanto participa modificando a la organización.

21. ¿Cuáles son las razones; por las que la organización, considera que sus miembros buscan incentivos?

Se sustenta en la teoría de Vroom, teoría de Maslow y su componente de estima, el modelo de Thomas, la teoría de Mc Gregor y los componente de reconocimiento y responsabilidad de Herzberg, esta pregunta será resuelta en base a una encuesta general a todos los niveles de la organización para relacionar con la visión que tiene el jefe sobre estos ítems.

22. ¿En los procesos internos de incentivos o ascensos de la organización ustedes informan los parámetros de tales procesos?

- a. Si
- b. No

Al igual que la anterior se sustentan en las mismas teorías más la teoría de Mc Gregor sobre el esfuerzo y meta; y el feedback de Looke lo que trata de encontrar este ítem es ver si hay participación del personal lo que tiene que ver con el enfoque funcionalista.

23. A criterio de la organización, ¿por qué los puestos con personal a su cargo son los más requeridos?

Esta pregunta esta enfocada a las teorías de la evaluación cognoscitiva, Mc Gregor con el esfuerzo meta, Looke con el feedback, este ítem se analizará de acuerdo con la teoría de clima, enfoque funcionalista por lo que realizaremos encuestas a las áreas más numerosas y grupos focales a cargos o jerarquías específicas.

24. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y qué áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

Bajo este mismo concepto, ¿cuáles son los que tienen mayores resultados?

Este ítem tiene un enfoque al poder escrito por Mc Clelland; responsabilidad de Herzberg, al esfuerzo y meta de Mc Gregor, al modelo de Thomas a través de la libertad de decisión a más de Looke con el feedback. Esta pregunta tiene el enfoque completamente funcionalista y será analizado por medio de entrevistas a líderes de la organización y grupos focales a áreas determinadas.

25. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos y áreas que tienen poder de decisión?

Este ítem es el complemento de la pregunta 24 y va dirigida a la búsqueda de líderes y áreas de impacto en la organización.

26. En las áreas y niveles jerárquicos, ¿qué planes de reconocimiento posee la empresa?

Esta pregunta esta compuesta por las teorías de modelo de Thomas y la motivación interna, Vroom con las expectativas y la evaluación de éxito, Herzberg con el reconocimiento y responsabilidad. Esta también tiene un componente funcionalista dirigido a realizar entrevistas de intervención y grupos focales.

27. ¿Bajo que parámetros se realizan los planes de reconocimiento?

28. ¿Cuáles son los criterios para realizar los siguientes procesos?

<u>ASCENSOS</u>	<u>RECOMPENSAS</u>	<u>RECONOCIMIENTOS</u>
-----------------	--------------------	------------------------

Estos ítems están compuestos por teorías como la de Thomas, Mc Clelland, las expectativas de Vroom que tienen un componente gestáltico de la estructura de este tipo de planes, se realizarán entrevistas a gerentes o jefes de línea y el complemento es la pregunta número 28 que sería un componente gestáltico si la estructura es impuesta pero si el sistema es participativo será el componente funcionalista.

29. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?

a. Si

b. No

30. ¿Con qué frecuencia se da a conocer los resultados de estas mediciones? ¿A qué cargos o niveles se informa?

31. ¿Qué pasos se siguen con el personal que no cumple con los niveles de eficiencia y eficacia?

32. ¿Qué proceso hacen para que el personal mantenga o supere sus índices positivos?
33. ¿Qué proceso hacen para que el personal mejore sus índices negativos?
34. ¿Qué resultados han obtenido y en que se sustentan?

Todas estas preguntas del ítem 29 al 34 tienen un componente directo con la teoría del reforzamiento de la conducta y como se mantienen dentro de la organización los estándares de eficiencia, eficacia y calidad. Las preguntas de la 29 a la 31 se podrán resolver con encuestas o cuestionarios generales a todos los niveles o áreas de la organización pero se puede focalizar si es que la organización cuenta con determinadas áreas o diferentes sistemas de valoración por áreas y cargos. El ítem 32 tiene que ver con normas por lo tanto tiene un enfoque gestáltico y será preferible analizarlo por encuestas generales. Las preguntas 33 y 34 se dirigirá tanto a grupos focales de personas con altos índices de efectividad evaluados tanto como a los que hayan sacado los índices mas bajos y que estén en observación.

35. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?
36. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?
37. ¿El análisis de puestos, bajo que objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?
38. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?
39. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?
40. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

41. ¿Cuáles son los problemas mas comunes que encuentra la organización en este trabajo?
42. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?
 - a. Jefes
 - b. Titulares del cargo (Trabajador)
 - c. Estudios sobre puestos de trabajo
 - d. Flujogramas
 - e. Otros. Especifique
43. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?
44. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean mas eficientes?
45. ¿Que hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?

El ítem de preguntas desde la número 35 a la 45 esta sujeta a la teoría de Hackman y Oldham y el diseño del puesto de trabajo. La número 35 se resolverá a través de encuestas generales a través de toda la organización, la número 36 tiene un componente funcionalista si es que hay participación de la gente o gestáltico si no lo hay, se resolverá por encuesta general a todas las áreas. La 37 es totalmente una pregunta que busca índices funcionalistas en la organización y debe ser aplicada por método de entrevistas a gerentes generales y directivos. La pregunta 37 y 39 dependerá de la participación o no del personal para realizar encuestas o grupos focales. La 40 y 41 servirá para medir la opinión de los líderes de la organización versus la opinión del personal de la organización se hará a través de entrevistas líderes, encuesta al personal de planta. El ítem 42 y 43 se resolverá a través de la opinión de los jefes, director y gerente general

por medio de entrevistas y grupos focales si es que hay participación de la gente. Las preguntas 44 y 45 se resolverán a través de grupos focales a los cargos de mayor impacto en la organización para de igual manera obtener información sobre la mejora en las tareas.

46. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?
47. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?
48. ¿Las jefaturas, áreas, unidades poseen un plan estratégico anual o semestral? ¿Cómo se construyeron?
49. Las directrices organizacionales bajo su concepto, ¿como se elaboran y quiénes participan?
50. ¿Cuál es el programa organizacional que se ha implementado últimamente?
51. ¿De este plan como se socializo, y qué plan comunicacional posee para su difusión?
52. ¿Qué líderes internos formales a su concepción son los más estratégicos, por qué?
53. ¿Qué líderes internos informales son los mas estratégicos y por qué?
54. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

Todas estas preguntas son preguntas de medición o tendencia de liderazgo que presenta la organización, se resolverá a través de grupos focales y entrevistas a niveles jerárquicos superiores esto con la finalidad de obtener respaldo de las teorías del visionario que es la que sustenta toda la herramienta y las teorías de motivación x,y, y z sobre el liderazgo.

Toda la herramienta esta sustentada primero en las variables del buen clima de Jorde y Bloom en el cual el análisis de las variables deben estar dirigidas al:

- ✓ Desarrollo personal y profesional
- ✓ Apoyo a la dirección que a su vez apoya y mantiene las expectativas
- ✓ Claridad en la definición y comunicación de estrategia
- ✓ Procedimientos y responsabilidad
- ✓ Sistemas de recompensa
- ✓ Toma de decisiones desde una autonomía personal reconocida y asumida
- ✓ Consenso sobre objetivos de la organización
- ✓ Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados
- ✓ Contexto físico acorde a las necesidades personales
- ✓ Aporte a la innovación, actualización y mejora de la organización

Esta herramienta también se sustenta en las medidas de clima organizacional de Gibson y Colbs que es:

Medida múltiple de los atributos organizacionales, estudia comportamientos objetivos como es el ausentismo, rotación, productividad, etc.

Medida perceptiva de los atributos individuales, vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción, se realiza en base a cuestionarios, entrevistas y grupos focales.

La medida perceptiva de atributos organizacionales, a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Sin olvidar que también se sustenta en la teoría de Martin y Colbs y Rensis Likert.

CAPITULO 4

Propuestas de herramientas ad-hoc de clima para diferentes tipos de cultura organizacional.

4.1. Antecedentes.

La herramienta de intervención a líderes organizacionales ha sido aplicada a 4 jefes de recursos humanos de empresas de diferente índole comercial, para este trabajo en específico hemos realizado 4 aplicaciones que abarcan 5 empresas tanto de la provincia del Azuay como de la provincia de Loja, las empresas escogidas son:

Mutualista Azuay, empresa del sistema financiero afincada a un mercado local como es la ciudad de Cuenca y cantones cercanos, en esta hemos hecho participe al Magister Ing. Claudio Peñaherrera subgerente de Recursos humanos a quien hemos aplicado la herramienta de intervención.

Banco ABC, empresa que por medio de su encargado nacional de Recursos Humanos ha concedido espacio para la entrevista, bajo los parámetros de mantener el anonimato a la empresa en lo que se refiere su nombre comercial o razón social y su nombre.

Para el caso de la tesis de grado para la obtención del título de Magísteres en MRHDO hemos definido dos empresas del sistema financiero con capacidades diferenciadas en el mercado y sus formación o estructura organizacional, al ser esta tesis el diseño de herramientas AD-HOC de intervención de Clima y Motivación, la posibilidad de realizar

la diferenciación de entidades de un mismo nicho pero diferente enfoque nos ayuda a valorar las diferencias culturales que modifican su ambiente interno y por lo tanto la visión del líder sobre su personal y la visión de los colaboradores de su empresa .

Como veremos en los justificativos de intervención dado por la entrevista-encuesta al líder de RRHH de las organizaciones hay temas similares pero de diferente profundidad de intervención, a más para un sustento mayor hemos procedido a la aplicación de un piloto de intervención de herramientas en la Mutualista Azuay la misma ha sido revisada, informada y aprobada al directivo de RRHH de la institución financiera, al igual el diseño de la herramienta tiene la validación del encargado de RRHH del Banco ABC, pues está realizado en base a un análisis de la encuesta-entrevista bajo los parámetros indicados en el capítulo 3 y tomando en cuenta las expectativas de los líderes de RRHH. A más cabe recalcar que en los anexos del presente trabajo adjuntamos el audio de todas las aplicaciones realizadas.

El segundo grupo de intervención es el Grupo Monterrey de la provincia de Loja afincado en el cantón de Catamayo, esta es una empresa familiar dedicada hace 50 años a la fabricación de azúcar, cultivo de caña de azúcar y su cosecha, el grupo está formado por 3 empresas MONTERREY AZUCARERA LOJANA C.A. MALCA empresa dedicada a la labor fabril de producción de azúcar y sus derivados industriales, AGRICOLA COMERCIAL CATAMAYO AGROCATSA S.A. empresa agrícola dedicada a la siembra, cultivo y cosecha de caña de Azúcar, VIÑAVALLE empresa dedicada a la administración de canteros productivos de caña bajo sistemas de contratación con cañicultores y canteros de los familiares propietarios del grupo, las empresas que tiene personal a su cargo son MALCA y AGROCATSA empresas afines pero de diferente finalidad productiva, la empresa fue escogida para evidenciar como dentro de un mismo grupo puede haber diferencias organizacionales debido a la finalidad productiva a mas el componente cultural afecta directamente a las empresas del

sector de Loja lo cual modifica varios ítems de intervención que serían aplicables en otras ciudades y sectores productivos.

Para esta intervención se aplicó la encuesta-entrevista al líder de Recursos Humano del Grupo Dr. Oswaldo Viteri Jefe del Grupo Monterrey en Recursos Humanos, quien siguió el mismo proceso de aprobación indicado anteriormente para los líderes de RRHH de las instituciones financieras, el piloto fue aprobado y aplicado en MALCA bajo parámetros definidos en base a la expectativa del líder de RRHH, información de la entrevista y necesidades indicadas por la jefatura, cabe recalcar que las empresas del grupo Monterrey cuentan con un comité de empresa en la fábrica de azúcar y con un sindicato en la empresa agrícola, a igual que el ítem anterior hay evidencias escritas, y grabaciones aprobadas por los participantes de la intervenciones a ellos realizadas para constancia del trabajo y material didáctico de la aplicación de la herramienta propuesta.

Y por último aplicamos a una empresa de servicios exequiales de la ciudad de Cuenca empresa de índole privada con fines de apoyo a una fundación y perteneciente al Grupo Vázquez, esta es Camposanto Santa Ana, la cual es la más joven de las 5 empresas intervenidas a sus líderes de RRHH, y la que cuenta con el menor número de trabajadores, la empresa presenta dinámicas diferentes en varios aspectos, se mantuvo el formato de las anteriores empresas para el trabajo con el líder de RRHH Magister Psc. Pamela Jerves Jefa de Recursos Humanos, la cual nos a ha entregado la información debida por medio de la encuesta entrevista.

A continuación procedemos a presentar los 5 casos de las empresas nombradas, contando las entrevistas, la justificación de las herramientas, su diseño y puntos a analizar, los formatos de cada herramienta, en las empresas aplicadas los pilotos los informes de los resultados, las conclusiones y recomendaciones realizadas por nosotros los postulantes a magísteres de RHDO.

4.2. Caso Mutualista Azuay

Para realizar la intervención en esta institución se procedió a aplicar la herramienta indicada en el capítulo 3, la misma contó con la colaboración del subgerente Magister Ing. Claudio Peñaherrera quien validó la propuesta de intervención, los formatos aplicados en la Mutualista y el informe final del piloto de aplicación.

Todos estos productos señalados (entrevista-encuesta, propuesta, formatos e informe final) lo encontraremos a continuación en el desarrollo de este numeral.

4.2.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados

Empresa:	MUTUALISTA AZUAY
Nombre del Entrevistado:	Ing. Claudio Peñaherrera
Cargo que ocupa:	Sub gerente de RRHH
Años en el cargo:	2 años

1. ¿Ha realizado o conoce de intervenciones realizadas en la organización en lo que es estudios de clima y motivación?

Se hizo hace más de una año, herramienta de ítems generales propia septiembre 2011 única vez que se realizó.

2. ¿Cree importante el realizar intervenciones para medir el clima y la motivación en la organización?

El clima da una idea de donde se encuentra el recurso humano para implementar estrategias

3. Para usted, ¿que debe entregar como resultados un estudio de clima y motivación?

Reflejar lo q realmente los empleados viven internamente, y reflejar lo que es fundamental para todos ellos, idea clara de lo que la gente siente y quiere para trazar una estrategia que sea apropiada

4. ¿Cada que tiempo estima que se debería medir los índices de clima y motivación?

Inicialmente para elaborar un plan y de ahí para medir efectividad cada 2 años.

5. A su parecer, ¿cuál es la debilidad de hacer un estudio de clima y motivación?

Puede ser el concepto de los directivos, que es lo que se puede obtener, pensar que es algo perceptivo y que no da la validez.

6. ¿La medición de clima y motivación es una proceso que debe ser realizado por la organización internamente o por un ente externo?

De preferencia ente externo, puede dar sesgos por ser hecho internamente, y no medir lo que se quiere medir dentro de un plan macro o estratégico, hay que tener expertice, puede dar sesgos gente que no este preparada para armar una herramienta lógica.

7. ¿Que índices organizacionales ayudan a tener una idea del clima y nivel de motivación que posee la gente?

Profundizar en la segunda parte de la entrevista.

8. Si ha realizado estudios previos, que resultados obtuvieron y que planes de mejora realizaron?

Encuesta de clima dirigida a estructura, claridad de estructura de áreas de trabajo, revisión de manuales de procesos y capacitar, y definir mejor las funciones por no haber correlación del nombre y el cargo.

9. ¿Cuál es el mayor reto u obstáculo para realizar un proceso de medición de clima y motivación?

Todo proceso debe ser adecuadamente comunicado inicialmente no se informa que se quiere lograr y que se busca y que la gente no participa o se siente partícipe del proceso, la gente lo toma con mayor responsabilidad..

La comunicación antes durante y posterior a la aplicación feedback de los resultados y proceso de comunicación continua.

10. ¿Cree que una herramienta de clima debe ser genérica para toda la organización o debe ser diferenciada por área y nivel jerárquico?

Deben ser propias para cada organización, internamente dependiendo del tamaño, servicios y procesos al ser la mutualista pequeña podría ser más general.

En función de que queremos desarrollar más en un área determinada si la empresa es más grande

11. A su concepción, ¿cuáles son los errores mas comunes en la consultoría de Recursos Humanos y en efecto de herramientas de intervención de desarrollo organizacional?

Falta de preparación de la herramienta o muy genérica sin un análisis profundo de cómo se conformó la herramienta sin tener en cuenta la finalidad que busca la organización.

12. ¿Qué espera de una herramienta de intervención de clima y motivación?

Tenga pertinencia y efectividad

Pertinencia adecuada a la organización de ser flexible del medio y del entorno y sea fácil de implementar en las organizaciones, no deben ser herramientas patrones.

13. Nos puede facilitar los índices que reflejan el clima y el nivel de motivación interno, ¿por qué cree que estos son predictivos del clima?

Son predictivos porque dentro de la institución y al conocerla confirma lo que uno día a día percibe pero con certeza lo que se tiene pendiente pero son parametrizar.

14. Fuera de cargo, ¿Qué otras personas cree que proveerían una imagen global de la organización y pueda ser aplicada esta entrevista a usted realizada?

A la plana directiva, el clima no está vendido como una herramienta de diagnóstico, para ver el funcionamiento de la organización. Es tomada más como información.

4.2.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.

Se procedió a entrevistar al subgerente de Recursos Humanos de la institución con respaldo de grabación de voz (Anexo 1). A continuación detallaremos el banco de preguntas de la entrevista-encuesta con sus respectivas respuestas.

1. De acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes en lo que se refiere a relaciones laborales, a su consideración, el nivel de cumplimiento podría estar en;
 - a. 0%
 - b. 25%
 - c. 50%
 - d. 75%
 - e. 100%

2. ¿El personal de la empresa labora en condiciones físicas requeridas por los estatutos legales vigentes?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es “SI”, ¿Cuáles son los estatutos vigentes que rigen sobre la empresa?

- ✓ Procedimientos super de bancos y seguros están regulados, seguridad física, leyes tributarias, IESS, leyes laborales, riesgos laborales

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación y ausentismo anual presente en la organización?
 - a. 0% al 4%
 - b. 4.1% al 8%
 - c. 8,1% al 12%

¿En qué áreas, jerarquías y niveles se suscitan mayor índica de los valores antes señalados?

<u>AREAS</u>	<u>JERARQUIAS</u>	<u>NIVELES</u>
Auxiliares y cajeros	Operativos	Base

4. ¿Cuáles son los tipos de contratos de trabajo que manejan y en cuál de ellos se presenta mayor rotación?

<u>TIPOS DE CONTRATOS</u>	<u>ROTACION</u>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
a. Indefinidos			
b. Plazo Fijo			
c. Eventuales			
d. Ocasionales			
e. Temporada			
f. Profesionales			

Considérese a 1 como menor y 3 como mayor rotación

✓ Plazo fijo mayor rotación

5. De acuerdo a las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?

- Inferior al nivel de mercado
- Al nivel del mercado
- Superior al nivel del mercado

6. ¿En qué niveles hay mayor insatisfacción salarial?

<u>NIVELES</u>	<u>INSATISFACCION SALARIAL</u>			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Operativos - 2 años				
b Operativos Indefinidos				
c. Supervisores de procesos				
d. Jefes o Coordinadores de áreas				
e. Personal Administrativo de base				
f. Jefaturas o Gerencias departamentales				

Considérese a 1 como menor insatisfacción salarial y 4 como mayor insatisfacción salarial

- ✓ Insatisfacción salarial por todas las áreas
- ✓ La mayoría en operativos indefinidos y están dentro del nivel del mercado

7. Su empresa, ¿dispone o promueve la formación de grupos laborales?

- a. Si
- b. No

¿Cuáles son las organizaciones internas de trabajadores con las que cuenta la empresa?

- ✓ Asociación de empleados

8. ¿Qué tipos de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

<u>TIPO DE EVENTO O REUNIONES</u>	<u>FRECUENCIA</u>
<u>SOCIALES</u>	
Aniversario de la organización	Junio de cada año
Y fiesta de navidad y año viejo	Diciembre de cada año

9. Considerando la formación de grupos de amigos interdepartamentales, ¿en qué porcentaje el personal lleva relaciones sociales externas a la estructura organizativa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

10. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

- a. Si
- b. No

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

<u>TIEMPO</u>	<u>RAZON</u>
Al ingreso del personal	Ingreso
Eventual	Cuando hay cambios en los procedimientos
Eventual	Cambio de funciones
Reinducción	Leyes y procedimientos de ley de bancos

11. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

- a. Si
- b. No

¿Bajo qué parámetros se define el plan de capacitación?

- ✓ Diagnostico por áreas, planificación estratégica, área comercial y objetivos de la institución

12. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

- ✓ Estrategia organizacional en base a los resultados por áreas, conocimientos habilidades y destrezas

13. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

- a. Si
- b. No
- ✓ Desarrollado política y procedimiento

14. ¿Bajo que términos se realiza la designación de un ascenso o de un sucesor a un puesto determinado?

- ✓ A función de concurso interno, no hay plan de desarrollo

15. ¿Qué porcentaje de vacantes es ocupada por promoción interna en la organización?

- a. 0%
- b. 25%

- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

16. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles cubrir con personal foráneo a la organización?

- a. Jefaturas o Gerencias de línea
- b. Jefaturas Operativas
- c. Coordinaciones o cargos de responsabilidad directa
- d. Cargos de confianza
- e. Operativos
- f. Todos los cargos

17. ¿Qué áreas son propensas a ser ocupadas por personal externo?

- ✓ Directivas y gerenciales todos son de contratación externa

18. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

- a. Si
- b. No

Si posee participación de sus colaboradores a través de que instancias se presenta esta dinámica

- ✓ No posee, debido a la manera de tomar decisiones, no hay confianza o la gente está cómoda, el comité y la asociación no toman decisiones, es por un rasgo paternalista en la organización.

Nota: puede ser sindicatos, comités, gap's, mesas de trabajo buzón de sugerencias, etc.

19. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

- a. Si
- b. No

20. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

- a. Si
- b. No

21. ¿Cuáles son las razones; por las que la organización, considera que sus miembros buscan incentivos?

- ✓ La gente solo busca mayores ingresos,

22. ¿En los procesos internos de incentivos o ascensos de la organización ustedes informan los parámetros de tales procesos?

- a. Si
- b. No

23. A criterio de la organización, ¿por qué los puestos con personal a su cargo son los más requeridos?

- ✓ El aspecto remunerativo, por el salario es mayor sueldo.

24. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y qué áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

- ✓ Comercial es la que tiene mayor impacto, es la parte mas visible y genera recursos, es el área mas reconocida, se le ve mas importante, todos creen lo mismo, por cuestiones de liderazgo

Bajo este mismo concepto, ¿cuáles son los que tienen mayores resultados?

- ✓ Área de soporte, como son procesos, administrativa y rrhh

25. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos y áreas que tienen poder de decisión?

- ✓ El área comercial

26. En las áreas y niveles jerárquicos, ¿qué planes de reconocimiento posee la empresa?

- ✓ No tiene plan de reconocimiento solo se premia antigüedad nada mas

27. ¿Bajo qué parámetros se realizan los planes de reconocimiento?

- ✓ Sujeto a la respuesta del numeral 26

28. ¿Cuáles son los criterios para realizar los siguientes procesos?

<u>ASCENSOS</u>	<u>RECOMPENSAS</u>	<u>RECONOCIMIENTOS</u>
-----------------	--------------------	------------------------

- ✓ Sujeto a la respuesta del numeral 26

29. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?

- a. Si
- b. No

30. ¿Con qué frecuencia se da a conocer los resultados de estas mediciones? ¿A qué cargos o niveles se informa?

- ✓ Objetivos por áreas sobre todo el área comercial, el resto no tiene, en la parte comercial va dirigido el feedback a los jefes que tiene objetivos que cumplir no a los de planta.

31. ¿Qué pasos se siguen con el personal que no cumple con los niveles de eficiencia y eficacia?

- ✓ Se conversa con ellos se les da formación para su trabajo, la si no mejora se busca capacitarlos, reubicar o retirarlos

32. ¿Qué proceso hacen para que el personal mantenga o supere sus índices positivos?
- ✓ Formación, por cambio de estructura
33. ¿Qué proceso hacen para que el personal mejore sus índices negativos?
- ✓ Formación, participación del personal en procesos nuevos o tareas nuevas, para desarrollar.
34. ¿Qué resultados han obtenido y en que se sustentan?
- ✓ Son cambios no visibles, se ha desarrollado un avance tecnológicos hace un año y medio la herramienta tecnológica no está funcionando a un 100% y no se ha medido la percepción de la gente a este criterio.
35. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?
- ✓ Si posee.
36. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?
- ✓ Lo revisaron de acuerdo a la estrategia cada año o dos dependiendo de la revisión de la estrategia
37. ¿El análisis de puestos, bajo que objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?
- ✓ Cumplimiento de objetivos y metas revisar en función de indicadores
38. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?
- ✓ Lo levantaron en función de competencias, lo manejan por medio del orgánico de procesos y se desarrolló el manual de funciones, y la estructura organizacional está definida por procesos, se estructura a nivel gerencial, se comunica el manual no participan en la conformación

39. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?

- ✓ El cumplimiento al 100 por la normativa legal

40. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

- ✓ Si hay participación del colaborador en el levantamiento de información

41. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en este trabajo?

- ✓ La gente no le ve como un todo no tienen un concepto de ver la organización solo es percibida como organización e interrelación solo defiende el puesto.

42. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

- a. Jefes
- b. Titulares del cargo (Trabajador)
- c. Estudios sobre puestos de trabajo
- d. Flujogramas
- e. Otros.

Especifique_____

43. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?

- ✓ La parte comercial tiene mucha la parte del servicio a gente y la dinámica y por la valoración institucional

44. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean mas eficientes?

- ✓ Las competencias de los ocupantes de los cargos, depende las competencias de la persona vs las competencias del cargo.

45. ¿Qué hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo qué parámetros los actualizan?
- ✓ Tecnicaron las áreas para mayor gestión y menos procesos operativos, buscar herramientas oportunas y adecuadas, mejorar la gestión, unidad de información operativa
46. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?
- ✓ Se hizo un análisis del entorno, recursos, ambiental, se estableció estrategias a largo plazo y paso a cada área y su estrategias en plan estratégico 2010-2015
47. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?
- ✓ Soporte, operativa y procedimental en tecnificación para mejora de gestión y en el área de formación y capacitación de recursos humanos nuevas políticas procedimientos, competencias
48. ¿Las jefaturas, áreas, unidades poseen un plan estratégico anual o semestral? ¿Cómo se construyeron?
- ✓ En base al plan estratégico, se hace una disgregación a cada área de trabajo
49. Las directrices organizacionales bajo su concepto, ¿como se elaboran y quiénes participan?
- ✓ Nacen de la estrategia organizacional y lo hace el comité gerencial
50. ¿Cuál es el programa organizacional que se ha implementado últimamente?
- ✓ Administración por competencias, desarrollo de costos por áreas y la herramienta tecnológica para administración
51. ¿De este plan como se socializo, y qué plan comunicacional posee para su difusión?

- ✓ Comunicación directa a la organización y avances del sistema de competencias, reuniones, intranet y cartelera mejor por el tamaño de la organización

52. ¿Qué líderes internos formales a su concepción son los más estratégicos, por qué?

- ✓ Por cultura hay líderes formales que son los que manejan la asociación de empleados, se trabaja con ellos por líderes naturales por antigüedad y tiene cargos de jefaturas

53. ¿Qué líderes internos informales son los más estratégicos y por qué?

- ✓ Asociación de empleados, líderes de área y gente y se está mapeando quienes tienen mayor influencia gente joven que está en el área entre 20 y 30 años de edad

54. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

- ✓ Se tiene un estilo de liderazgo por posición de autoridad, falta desarrollar trabajo en equipo y toma de decisiones, concepto de importante y urgente.

4.2.3. Propuesta

4.2.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Mutualista Azuay

4.2.3.1.1. Reseña Histórica

“Un grupo de cuencanos con visión de futuro, fundaron Mutualista Azuay, contando con el apoyo del Doctor Roque Bustamante Cárdenas, que fue el creador y mentalizador del mutualismo en el Ecuador. Esta iniciativa tenía una gran proyección social, pues se trataba de promover la virtud del ahorro, para canalizarlo a través de mecanismos idóneos con miras a satisfacer una de las necesidades fundamentales del ser humano: LA VIVIENDA.

El Gobierno Nacional dio su respaldo, expidiendo el respectivo Decreto Ejecutivo en el mes de agosto de 1962, con el Reglamento Especial para la creación y funcionamiento de las asociaciones mutualistas en el país. Luego de la vigencia de la legislación necesaria, los padres de esta iniciativa con profundo sentido de servicio solicitaron al Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), la autorización para formar la Comisión Organizadora de Mutualista Azuay. La autorización fue concedida, lo que dio paso a la búsqueda de los suscriptores de capital. Los libros de actas señalan que un total de 796 ciudadanos cuencanos suscribieron acciones y aportaciones por el valor de 374.000 sucres. Habiendo cumplido con los requisitos legales pertinentes, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda expidió con fecha 22 de julio de 1963 la Carta Constitutiva, autorizando a Mutualista Azuay a operar en el país.

El 01 de septiembre de 1963 Mutualista Azuay abre sus puertas al público, en un pequeño local ubicado en el Banco del Azuay, hoy Municipalidad de Cuenca.

Desde noviembre de 1979 atiende en su edificio propio, ubicado en la esquina de las calles Bolívar y Hermano Miguel³⁰.

4.2.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización

“Misión: Captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de nuestros socios.

³⁰ http://www.mutazuay.com/institucion.aspx?men_id=8.2

Visión: Al año 2015, Mutualista Azuay es una institución con presencia nacional, socialmente responsable, que presta soluciones financieras e inmobiliarias integrales orientadas a la familia”³¹.

“Valores

- Honestidad: Actuemos con integridad, lealtad y ética.
- Transparencia: Seamos una institución reconocida por la claridad en su gestión.
- Responsabilidad: Asumamos las obligaciones y cumplamos los compromisos adquiridos.
- Seguridad: Protejamos los intereses institucionales y los de nuestros socios, con solvencia y sigilo.
- Responsabilidad social: Contribuyamos activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.
- Trabajo en equipo: Laboremos unidos para la consecución de los objetivos institucionales.
- Innovación: Generemos nuevos productos y servicios que agregan valor para nuestros clientes”³²

4.2.3.1.3. Antecedentes

Mutualista Azuay durante el 2011 inicio una serie de cambios entre los cuales se cuenta con un estudio de clima laboral para levantar información que no fue levantada previamente para fijar un plan de mejora, al igual se inició con un proceso de mejora de procesos y tecnificación a nivel general, por lo que durante este tiempo no se ha realizado un trabajo para verificar si se han mejorado índices de clima y motivación y sobre todo el impacto de las nuevas herramientas tecnológicas y mejoras en las funciones y actividades en referencia a la consecución de objetivos.

³¹ http://www.mutazuay.com/institucion.aspx?men_id=8.3

³² http://www.mutazuay.com/institucion.aspx?men_id=8.4

Por lo tanto como trabajo de grado de maestrantes en Recursos Humanos y desarrollo Organizacional hemos procedido a realizar un proceso de intervención a nivel de la Sub-Gerencia de RRHH con una herramienta entrevista-encuesta al Sub-Gerente de RRHH de la mutualista.

En el proceso de la entrevista-encuesta el Magíster Ing. Claudio Peñaherrera, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas e ítems de intervención de clima de acuerdo a las necesidades y expectativas captadas en la empresa, basándonos en la herramienta aplicada.

4.2.3.1.4. Objetivo

El objetivo es aplicar un piloto de medición de clima laboral en base a los antecedentes de seguimiento de planes de clima, necesidades detectadas en la entrevista encuesta al líder de RRHH como es el impacto de la tecnología, y otra información relevante y de interés del Dpto. de recursos humanos, para lo cual hemos desarrollado 4 herramientas de intervención, llegando a todos los niveles y sobre todo enfocada en necesidades organizacionales.

4.2.3.1.5. Justificación

Para la empresa de servicios bancarios Mutualista Azuay hemos desarrollado las siguientes herramientas:

✓ Encuesta general

Ingresos.- en referencia a que busca en mayores ingresos y porque justifica su percepción de mejora salarial

Relaciones sociales y percepción del medio.- en referencia a su visión de compañerismo y relaciones departamentales en función a diferencias internas y áreas de trabajo

Formación y conocimientos.- como percibe la capacitación en función a su desarrollo y su utilidad en sus funciones actuales y futuras

Participación y pertenencia.- como ven su participación en la toma de decisiones y como se ven implicados en la organización misión, visión y estrategia

Planes de reconocimiento.- revisar la percepción en lo que se refiere a reconocimientos no monetarios pero si dirigidos a la persona su trabajo y labor

Enriquecimiento del trabajo.- análisis de valoración de la percepción de herramientas tecnológicas y mejoras del sistema de manuales de funciones y procesos

✓ Encuesta focalizada Auxiliares y cajeros (área operativa)

Ingresos.- como se ven frente al mercado

Seguridad.- en referencia a estabilidad y desarrollo de sus habilidades

Superación.- justificar cuál es su plan en la organización y que esperan en un plazo medio de 5 años a futuro para generar estabilidad

✓ Grupo focal Dirigido a mandos medios y backups

Proyección a futuro plan de carrera y desarrollo.- que esperan de la empresa, donde quieren llegar, que oportunidades ven, en referencias a ver si hay dinámica de superación.

Evaluación del desempeño.- percepción de cómo se percibe su valoración en índices, como valoran a su gente, y en que beneficia y afecta el proceso vs la estrategia

✓ Entrevista A jefes de mayor antigüedad

Enriquecimiento del trabajo.- análisis de valoración de la percepción de herramientas tecnológicas y mejoras del sistema de manuales de funciones y procesos

Formación y conocimientos.- como percibe la capacitación en función a su desarrollo y su utilidad en sus funciones actuales y futuras.

La primera herramienta es una entrevista a ser universalizada en toda la empresa pues el número de empleados y trabajadores es de 120 aproximadamente aunque para estos pilotos aplicativos de trabajo de obtención de titulación en MRHDO se a llevado a cabo en un 10% de la población el piloto, la herramienta encuesta busca hallar puntos de seguimiento en el historial de aplicación realizado hace más de un año, a más de saber qué puntos sostienen al personal en la empresa que cuenta con poca rotación general, y ver el impacto de las actualizaciones de métodos de trabajo y actualizaciones de procesos esto bajo el enriquecimiento del trabajo.

La segunda parte y por el número de personal operativo que es el nivel donde más rotación existe en la organización hemos desarrollado 3 temas extras a ser evaluados para profundizar sobre los ítems de la encuesta universal, esto es salarial en referencia a su percepción con el mercado, seguridad en la estabilidad que les ofrece el trabajo y superación en consecución de que se pueda hacer carrera o no dentro de la empresa y analizar métodos de retención de personal joven.

Grupos focales de mandos medios y backups debido al tamaño de la organización hay un nivel de ser ascendidos donde no hay más rotación, se detiene la carrera profesional y hay que fomentar nuevas formas de generar compromiso con el personal por lo que se va a preguntar las verdaderas expectativas de superación su visión y papel profesional de la empresa esta herramienta es netamente perceptiva y servirá como soporte a la información de las encuestas y las evaluaciones de desempeño su función como retroalimentador de rendimiento, y fuente de reconocimiento de sus esfuerzos y trabajo.

Y por último entrevistas con los jefes superiores para hallar rasgos de mejora de trabajo razones por las que se realiza y también como en base del enriquecimiento se realizan planes de capacitación y formación. Estas herramientas están unidas para visualizar

opiniones generales, encontrar factores estadísticos y ver si hay justificación perceptiva en áreas de mayor jerarquía.

La certificación de la propuesta presentada al responsable en hoja membretada de la institución y firmas de respaldo se encontraran en los anexos (Anexo 2)

4.2.4. Formatos

4.2.4.1. Cuestionario General

CUESTIONARIO GENERAL				
MUTUALISTA AZUAY				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
MÉTODOS DE CALIFICACION				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
		1	2	3
		4		
Ingresos				
Mis ingresos satisfacen mis aspiraciones.				
Creo que mis ingresos son equitativos con mi trabajo.				
Si tengo alguna pregunta sobre remuneración, sé cómo obtener una respuesta.				
Busco mejorar mis ingresos en base a mejores y mayores responsabilidades.				
Mi aspiración al ser ascendido es tener un mejor sueldo.				
Relaciones sociales y percepción del medio				
Dentro de la Mutualista tengo más amigos que compañeros de trabajo.				
Mis mejores relaciones sociales las tengo con mis compañeros de área.				
Busco tener amigos en otras áreas para conocer más de la Mutualista.				
La Mutualista genera espacios suficientes para conocer al resto de mis compañeros.				
Mi trabajo permite que me relacione con personas fuera de mi área formal de				
Formación y conocimientos				
La capacitación recibida es adecuada para la realización de mi trabajo diario.				
Participo o toman en cuenta mi opinión sobre los temas a ser capacitado.				
Conozco mi plan de capacitación y también estoy claro en lo que debo ser				
Los conocimientos recibidos están de acuerdo a las nuevas leyes y avances				
La organización apoya mi formación en estudios universitarios y de postgrado.				
Participación y pertenencia				
Participo en la definición de objetivos de mi area y puesto de trabajo.				
Mis superiores (jefes) escuchan mi opinión para planes de trabajo del área.				
Conozco la visión, misión y objetivos de la Mutualista.				
Me siento participe con mi trabajo y desempeño en el plan estratégico de la Mutualista porque lo conozco bien.				
Mis funciones han sido actualizadas de acuerdo a la realidad de mis labores y objetivos de mi trabajo.				
Planes de reconocimiento				
Mi jefe reconoce mi trabajo y me lo hace saber cuándo tengo un buen desempeño.				
Se reconoce a los mejores colaboradores por parte de la Mutualista				
Se quiénes son los mejores empleados y me esfuerzo por también ser parte de ese				
La empresa premia y da a conocer formalmente quienes son los mejores colaboradores dentro de la empresa.				
Me gusta o busco ser el mejor empleado porque la empresa me motiva a serlo.				
Enriquecimiento del trabajo				
La organización busca continuamente métodos para actualizar mi trabajo de acuerdo a los avances tecnológicos actuales.				
Mi trabajo cumple con las expectativas de ser motivante y desafiante para mi				
Actualmente cuento con un mejor método y herramientas de trabajo lo cual me hace más productivo.				
La empresa me actualiza con nuevas herramientas de trabajo y mejora las funciones de mi responsabilidad en pro de mi desarrollo en la Mutualista.				
Me siento cómodo en mi puesto de trabajo porque he participado en mejorar mis funciones y aprender sobre nuevas herramientas.				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.2.4.2. Cuestionario para el área operativa

CUESTIONARIO PARA EL AREA OPERATIVA				
(Auxiliares / Cajeros)				
MUTUALISTA AZUAY				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<i>METODOS DE CALIFICACION</i>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
		1	2	3
		4		
Ingresos				
Mis ingresos considero están de acuerdo a lo que pagan en otras instituciones.				
Con mi sueldo en la mutualista y por el cargo que desempeño, mi remuneración es justa y acorde a mis funciones/responsabilidades.				
El valor de mi remuneración por mi trabajo no es un factor que me obligue a cambiarme de institución a un cargo similar.				
Seguridad				
La mutualista me ofrece todos los materiales y equipos necesario para desempeñar mi trabajo eficientemente.				
Me considero parte de la institución pues se que soy considerado alguien en quien se puede confiar.				
El trabajo por mi realizado me asegura una permanencia en la institución.				
Considero que la Mutualista me ofrece estabilidad para hacer carrera de acuerdo a mis expectativas de vida				
Superación				
Mi expectativa en la mutualista es hacer un buen trabajo para ser considerado para mejores cargos.				
La mutualista fomenta el desarrollo de todos los colaboradores en post de ser el futuro de la empresa.				
Mi jefe y yo como colaborador sé que puedo realizar un plan de profesional dentro de la Mutualista.				
Considero como un hecho que con mi esfuerzo y trabajo podré tener un mejores opciones laborales y de responsabilidad a futuro en la mutualista				
Se por mis compañeros de mayor antigüedad que la empresa cumplirá con mis expectativas laborales y profesionales a futuro.				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.2.4.3. Cuestionario para el grupo focal

GRUPO FOCAL	
MUTUALISTA AZUAY	
	AREA
	ANTIGÜEDAD
	CARGO
	Proyección a futuro plan de carrera y desarrollo.- Que esperan de la empresa, donde quieren llegar, que oportunidades ven, en referencias a ver si hay dinámica de superación.
1	La empresa conoce y reconoce mi potencial dentro de la organización.
2	Reconozco que tengo puntos a mejorar pero con la Mutualista los solucionaré y seré un mejor profesional.
3	Busco tener un mejor cargo en la organización y la empresa me va a dar una oportunidad de demostrarlo.
4	Por el tiempo que llevo dentro de la Mutualista y mi record laboral, soy tenido en cuenta para una vacante.
5	La organización y mi jefe sabe cuales son mis metas dentro de la organización y me han formado para estar listo el momento que se presente la oportunidad
6	Tengo claro que la Mutualista es un institución donde voy a cumplir mis metas y logros profesionales
7	He participado en procesos de promoción interna y se me ha informado correctamente si estoy o no listo para participar y asumir nuevas responsabilidades.
	Evaluación del desempeño.- Percepción de cómo se percibe su valoración en índices, como valoran a su gente, y en que beneficia y afecta el proceso vs la estrategia
1	Mi desempeño laboral es objetivamente evaluado para ubicarme como un colaborador con proyección a superarme.
2	Se cuales son los índices de mi desempeño y estoy atento a mejorarlos.
3	Mi superior/es me comunican mis mejoras y controlan mis índices de eficiencia y eficacia.
4	El personal a mi cargo o mis compañeros de trabajo me tienen como un referente para ayudarlos a mejorar.
5	Recibo una correcta información en lo que respecta mi trabajo y objetivos en función a los objetivos de la empresa
6	Estoy claro que mis logros ayudan a la mutualista a cumplir los objetivos generales.
7	Cuando se me evalúa queda una constancia de mi rendimiento actual, mi meta a futuro y mi plan de mejora y compromiso..
	NOTA: La dirección del grupo focal es encontrar la opinión de personas referente a un objetivo o tópico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y concertación de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.

4.2.4.4. Entrevista para líderes organizacionales.

**ENTREVISTA PARA LIDERES ORGANIZACIONALES
MUTUALISTA AZUAY**

1. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos

a. Si

b. No

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

<u>TIEMPO</u>	<u>RAZON</u>

2. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

a Si

b No

¿Bajo que parámetros se define el plan de capacitación?

3. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del

4. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

5. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

6. ¿El análisis de puestos, bajo que objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?

7. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?

8. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?

9. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

10. ¿Cuáles son los problemas mas comunes que encuentra la organización en este trabajo?

11. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

a Jefes

b Titulares del cargo (Trabajador)

c Estudios sobre puestos de trabajo

d Flujogramas

e Otros. Especifique

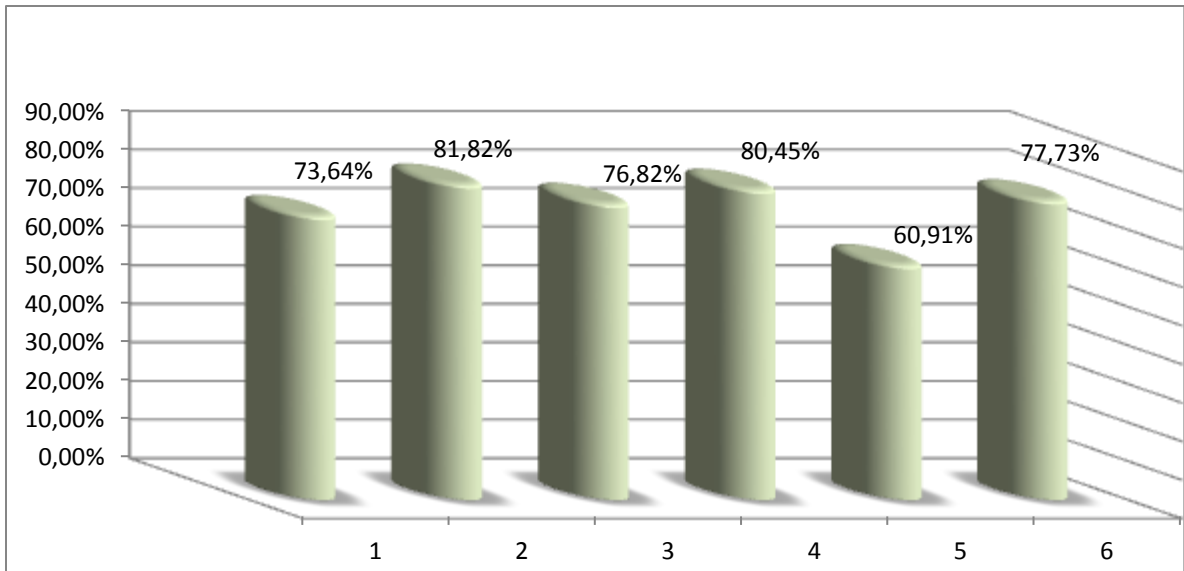
12.	¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?				
13.	Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean mas eficientes?				
14.	¿Que hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?				

4.2.5. Informe Final

4.2.5.1. Informe de piloto en medición de clima y motivación en MUTUALISTA AZUAY

En base a los pilotos de encuestas de clima y motivación aplicada en MUTUALISTA AZUAY los resultados de tendencia son los siguientes: (cifras estadísticas ANEXO 3)

Gráfico 4.1. Tendencias Cuestionario General Mutualista Azuay



Responsables: Ing. María José Bermeo & Psc. Julio César Pintado.

Antes del informe debemos recordar que el piloto fue aplicado al 10% de la nómina de MUTUALISTA AZUAY en cargos diferentes niveles para levantar información general en temas antes analizados y que presentan un interrogante a la empresa, los rasgos analizados y su interpretación de las encuestas son los siguientes:

1. Ingresos (Anexo 3).- El ítem ha sido revisado en base a que la gente tiende en cargos comerciales y de ingreso a la compañía operativos y de cajas a rotar fácilmente, dentro de este ítem evaluamos percepciones de justicia, equidad, satisfacción, búsqueda de superación en responsabilidades del cargo como de área, el ítem presenta una aceptación del 73.64% de aprobación siendo una calificación perceptiva de “parcialmente de acuerdo” con el manejo de este ítem en la política salarial, mostrando niveles a ser trabajado equidad de salario versus trabajo realizado que muestra un porcentaje total de 45% de parcialmente en desacuerdo con lo que ellos perciben como equidad ingresos trabajo, y como segundo término y más explícito es que la gente no sabe cómo o a quien preguntar de su sistema de pago si tiene alguna duda el cual tiene un 45 por ciento de inclinación en donde el 18% no sabe directamente como levantar sus dudas sobre sus ingresos, lo cual indica que se debe mejorar la comunicación de la política salarial vigente para mejorar este ítem que luego será profundizado en de manera focal a cargos y áreas específicas.

2. Relaciones Sociales y Percepción del medio (Anexo 4).- En este ítem medimos el nivel de aceptación a la necesidad social de conocer a la gente del medio que trabaja y como la empresa genera espacios informales para esta dinámica de conocimiento, el rasgo analizado tiene un alto grado de aceptación dentro de la premisa cualitativa de parcialmente de acuerdo teniendo una aceptación general del 83,82% teniendo como punto más bajo con una aceptación del 36% solamente la hecho de en su área y puesto de trabajo no están o considera tener sus mejores relaciones sociales, este punto debería ser trabajado en base a generar más trabajo en equipo para generar confianza mutua para el desarrollo de actividades de cualquier índole en la empresa.

3. Formación y Conocimientos (Anexo 5).- En este ítem va relacionado directamente con la eficiencia de los conocimientos recibidos tanto para mejorar su desempeño como para formarlos para ser ascendido o trasladado a otra área o puesto, el nivel de aceptación es parcialmente de acuerdo con un 76.82% de aceptación perceptiva, siendo la aseveración menos aceptada la que tiene que ver que la empresa apoya la formación académica universitaria o de postgrado de sus colaboradores, con un 36% de aceptación del cual el 27% está totalmente en desacuerdo con la aseveración antes nombrada, se podría considerar conocer más los perfiles y deseos de ser capacitado del personal y si bien la formación académica formal iría por cuenta del colaborador en la mayoría de veces sería bueno apoyar la formación con permisos en base a que los estudios beneficien a la empresa con personal especializado.

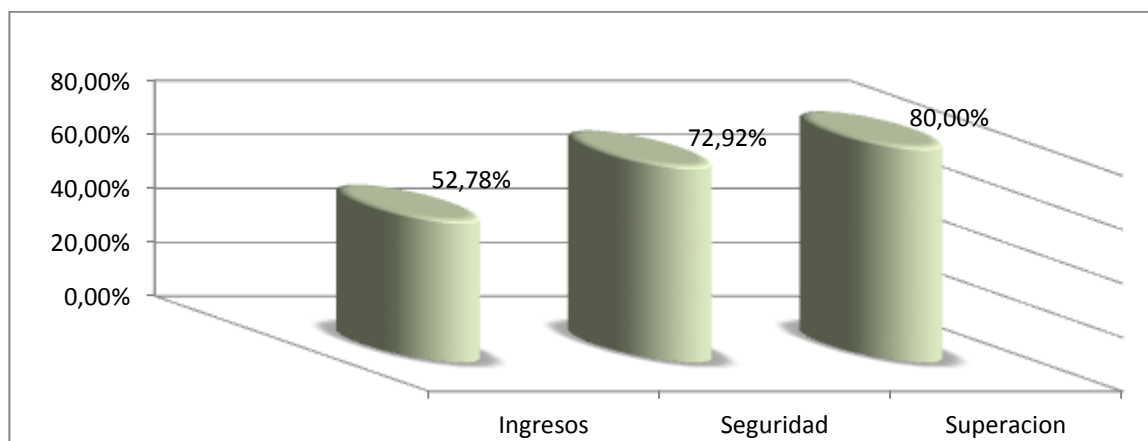
4. Participación y Pertenencia (Anexo 6): el ítem está enfocado en la posibilidad de ser escuchado y tomado en cuenta en la institución para actividades de su cargo y de la empresa, conocimiento formal de su cargo y plan estratégico de la empresa, este ítem es alto en su aceptación general con un 80.45% de aceptación al manejo organizacional de este tema estando parcialmente de acuerdo con el manejo organizacional existiendo dos ítems con el 18% de negativa en rubro de parcialmente en desacuerdo y es la receptividad del jefe a escuchar a sus subordinados y lo que se refiere a la actualización formal de funciones en base a la realidad laboral del cargo.

6. Planes de reconocimiento (Anexo 7): se refiere a ser premiados o reconocidos por la empresa, sus superiores y si este reconocimiento es oportuno, este ítem es el más bajo estando la gente ubicando perceptivamente con una aceptación del 60.91% estando en líneas generales los colaboradores ubicando el manejo de reconocimientos como parcialmente en desacuerdo con este manejo administrativo, debiendo trabajar en la formalización de planes de reconocimiento al rendimiento pues la empresa no muestra mucha rotación para que la gente escale organizacionalmente por lo que sería bueno generar compromiso con el reconocimiento a los más productivos y eficientes.

7. Enriquecimiento del Trabajo (Anexo 8): basado en la actualización de métodos de trabajo para consecución de objetivos siendo aplicando tecnología o revisando las actividades del cargo la gente está parcialmente de acuerdo con esta actividad administrativa con una aceptación del 77.73% siendo los puntos a trabajar la actualización de métodos de trabajo en función a las nuevas normativas y tecnologías a mas de la capacitación y entrega de herramientas y conocimientos que ayuden a cumplir normativas legales y los objetivos del cargo..

4.2.5.2. Informe de auxiliares y cajeros (área operativa).

Grafico 4.2. Gráfico de auxiliares y cajeros (área operativa)



Responsables: Ing. María José Bermeo & Psc. Julio César Pintado.

Se aplicó un piloto a cargos del área operativa donde se presenta mas rotación como son los auxiliares y los cajero, los cuales ha sido valorados en 3 temas del cual profundizamos los ingresos.

Ingresos.- El análisis de este ítem se basa en la rotación dirigido a ubicarse por parte de los colaboradores en cargos similares en otras instituciones financieras, de todos los ítems el más bajo es este parámetro con un 52.78% de aceptación perceptiva, siendo el 100% del piloto marca como detonante su percepción de ingresos en otras instituciones por el mismo cargo, de ser factible se debería revisar la escala salarial de la competencia.

Seguridad.- En el contexto de estabilidad ofrecida y percibida mediante el desarrollo de habilidades para desempeñar su cargo, el ítem esta percibido por el personal como parcialmente de acuerdo en cómo estiman su estabilidad en el cargo y empresa, con un 72.92% de aceptación , siendo el rasgo a considerar y profundizar es la percepción de que su trabajo que realizan y el cargo que ocupan dentro de la organización no les asegura estabilidad, es recomendable cambiar este ítem a una percepción de que el cargo es importante y señalar como pueden ingresar a mejores cargos dentro de la empresa..

Superación.- Definida como el cumplimiento de las expectativas de ascenso y permanencia en mejores cargos y responsabilidades a mas como su proyección en base a desarrollo de al empresa de sus habilidades, conocimientos e historial de otros compañeros los hacen ver posible el hecho de hacer carrera y estabilizarse, el factor tiene una percepción de aceptación del 80% siendo un factor de "" al manejo de este factor siendo el ítem mas bajo con un 33% de parcialmente en desacuerdo la percepción de que no son formados para ser futuros backups, lo cual ayudaría mucho a retener al personal valioso que ingrese a cargos de base..

4.2.5.3. Grupo focal Dirigido a mandos medios y backups. (Anexo 10)

El grupo focal está dirigido a cubrir en los mandos medios y backups la percepción de su proyección a futuro, plan de carrera y desarrollo; y, la evaluación de su desempeño, los rasgos más sobresalientes de estos ítems son los siguientes:

-Proyección a futuro, plan de carrera y desarrollo.

El personal no se siente reconocido, no hay equilibrio ni se valora el trabajo de apoyo y de equipo de todas las áreas, todo se centra en el área comercial, el proceso de mejora de cada uno como formación en el área no es capacitada por la empresas, hay la percepción que ellos deben buscar su desarrollo en procesos propios de su área, pues no se los forma en actualizarlos, a más en lo que es ascensos y promociones se da más en el área comercial, y otros cargos de base pero al nivel que ellos ostentan no ven mayor oportunidad de llegar al último nivel jerárquico, se considera que la gente de ahí es más valorada por venir de afuera por ser mejor formados y capacitados para el cargo.

Se estima que la empresa no desarrolla a la gente para ser backups, igual no sienten que a pesar de tener muchas responsabilidades ven capitalizado en sueldo sus actividades a sabiendas que el mercado paga más por cargos similares, están conscientes la limitantes de llegar al último nivel organizacional la gente de mayor antigüedad se siente conforme con su carrera laboral y metas cumplidas, la gente joven y de menor antigüedad estima que cada quien cumple un ciclo en base a su proyección y metas laborales. No han participado en cubrir vacantes a cargos superiores, conocen bien su perfil pero del cargo superior no tienen claro el perfil y actividades, esto se debe a que no hay una proyección fija a futuro como ascenso o promoción.

-Evaluación del desempeño.

Los colaboradores consideran que no son evaluados y retroalimentados con la frecuencia debida como si sucede con otros cargos, a mas no se retroalimenta por parte de su superior ni se traza un plan de mejora para la consecución de objetivos, no conocen sus índices de medida de desempeño y todo se base en la percepción subjetiva del líder que no está al tanto del día a día, al igual se desconoce cómo se hacen los procesos de mejora en métodos y procesos pues no son participes ni les comunican.

Se siente que sus subordinados y compañeros, trabajan en equipo y hay apoyo de las áreas, la motivación es interna, pero el impacto de otras áreas (comercial) hace que todo el trabajo de motivarse a ser mejor decaiga, se siente un reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo y subordinados per de la organización como tal no se sienten reconocidos, el cumplimiento de objetivos se da pero no a un proceso formal de mejora de procesos para llegar a la meta, se evaluó hace un año pero no hay compromisos formales ni sienten seguimiento y retroalimentación a su labor.

A más se señala que se iguale los inputs y outputs en referencia de lo que la gente aporta a la empresa y lo que la empresa le aporta a la gente, se busque un ganar-ganar, que la empresa genere espacios de participación de la gente y sus ideas y sean valorados positivamente, estiman conveniente se cree sistemas de reconocimiento al esfuerzo no precisamente económico, sino que se retroalimente y se diga si el trabajo está bien hecho, están muy agradecidos de sus cargos y responsabilidades delegadas pero les hace falta saber si el jefe aprecia su trabajo, que tomen sus opiniones y ante todo que se reconozca su esfuerzo de un trabajo bien realizado para motivar y crear compromiso.

4.2.5.4. Entrevista a jefes de mayor antigüedad. (Anexo 11)

La entrevista aplicada muestra que el sistema de documental y procedimiento exceptuando uno de enriquecimiento de trabajo existe y hay una metodología participativa, igual se identifica con la existencia de un área de actividades motivantes

en referencia al resto de la organización, lo que sí se expresa que la motivación por las labores y retroalimentación sobre eficiencia es papel de los jefes directos y su comunicación oportuna para motivar en las funciones al personal.

4.2.5.5. Recomendaciones (Anexo 9)

Debido al tamaño de la organización es recomendable en cargos iniciales identificar potenciales trabajadores para ser capacitados y formados con la finalidad de retenerlos a más de hacer una revisión salarial comparando con el mercado laboral. Bajo el mismo componente de baja rotación y alta estabilidad del personal es generar espacios de participación y formación continua para efectivizar sus funciones, y lo más importante trabajar tanto como empresa como con el personal directivo y de personal con gente a cargo, se trabaje en planes de retroalimentación de rendimiento oportuno, planes de reconocimiento a la labor no precisamente dirigida al sueldo pero si a aumentar el sentido de pertenencia, la gente sabe que son considerados personal de confianza pero hay que transmitir formalmente esta percepción.

Y por último trabajar en procesos de que la gente se comprometa y entienda los espacios de participación, a más de potencializarlos esto se da como la percepción de líderes de que hay procesos de participación de la gente para estructurar funciones, metas y trabajo complementado con el diseño del plan de capacitación; pues al parecer la gente siente lo contrario, que no participan en este tipo de actividades que ayudan a enriquecer el cargo en función a identificarse con la tarea que el mismo ha diseñado y comprometido con el proceso que desarrolla y el objetivo que persigue.

La certificación del informe piloto presentada al responsable en hoja membretada de la institución y firmas de respaldo se encontraran en los anexos (Anexo 4)

4.3. Caso Banco ABC

Para realizar la intervención en esta institución se procedió a aplicar la herramienta indicada en el capítulo 3, la misma contó con la colaboración del Jefe Nacional de Recursos Humanos el mismo que validó la propuesta de intervención, los formatos propuestos en el Banco ABC.

Todos estos productos señalados (entrevista-encuesta, propuesta, formatos e informe final) lo encontraremos a continuación en el desarrollo de este numeral.

4.3.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados.

Empresa:	Banco ABC
Nombre del entrevistado:	Anónimo
Cargo que ocupa:	Jefe Nacional de Recursos Humanos
Años en el cargo:	11 años

1. ¿Ha realizado o conoce de intervenciones realizadas en la organización en lo que es estudios de clima y motivación?

Si se han realizado estudios previos el más reciente hace aproximadamente dos años.

2. ¿Cree Importante El Realizar Intervenciones Para Medir El Clima Y La Motivación En La Organización?

Si es importante para conocer los aspectos de las personas que laboran en la organización y cómo perciben a esta dentro de su labor diaria y sus expectativas.

3. Para usted. ¿que debe dar como resultados un estudio de clima y motivación?

Debe estar de acuerdo con los resultados que se han trazado esperar para mejorarlos y que estén dentro del plan de mejora de la empresa de acuerdo a sus objetivos.

4. ¿Cada que tiempo estima usted se debería medir los índices de clima y motivación?

Una vez al año.

5. ¿Cuál a su parecer es la debilidad de hacer un estudio de clima y motivación?

La visión del líder de la organización y que sepa que busca y cómo se maneja los índices de clima y motivación y sobre todo que lo vea como una herramienta de desarrollo del bienestar de los trabajadores y de la empresa, otra debilidad la genérica o el problema de plantear una herramienta que mida lo que se busca medir.

6. ¿La medición de clima y motivación es un proceso que debe ser realizado por la organización internamente o ser realizada por un ente externo?

No responde.

7. ¿A su parecer y de acuerdo a su experiencia, que índices organizacionales ayudan a tener una idea del clima y nivel de motivación que posee la gente?

Rotación, eficiencia eficacia, ausentismo.

8. Si ha realizado estudios previos, ¿qué resultados obtuvieron y que planes de mejora realizaron?

Se ha visto que los indicadores difieren de cada plaza, los estudios han ayudado a centrar la ayuda a los departamentos que se vieron expuestos en los estudios, se ha

hecho una aplicación diferenciada dentro de cada área y zona donde está expuesta la organización.

9. A su parecer ¿cuál es el mayor reto u obstáculo para realizar un proceso de medición de clima y motivación?

El mayor reto es el adecuado uso de la herramienta es muy sensible y delicado los temas que se tratan, y que la gente sienta que se da la apertura de participar y conocer su opinión por parte de la organización a mas que la información sea canalizada adecuadamente.

10. ¿Cree que una herramienta de clima debe ser genérica para toda la organización, todas las organizaciones o debe ser diferenciada por área y nivel jerárquico?

Absolutamente no puede ser la misma para todas las organizaciones, en la empresa no se trata igual a toda la plaza pero no están diferenciando las jerarquías inclusive las herramientas son las mismas.

11. A su concepción, ¿cuáles son los errores más comunes en la consultoría de Recursos Humanos y en efecto de herramientas de intervención de desarrollo organizacional?

El no enfocar el uso de la herramienta y los resultados en los temas en que se tiene expectativa por parte de la dirección, se debe dedicar en la parte inicial descubrir las aspiraciones de los sectores de la organización que desea investigar, una vez que se tenga en cuenta estos rasgos va a existir un mayor soporte para el estudio y los resultados presentados.

12. ¿Qué espera de una herramienta de intervención de clima y motivación?

Que facilite la parte de tabulación y operativas que debe ser realizada de manera adecuada, que sea una herramienta muy amigable que facilite la parametrización del trabajo.

13. Nos puede facilitar los índices que a su parecer reflejan el clima y el nivel de motivación interno y ¿por qué cree que estos son predictivos del clima?

El tema de rotación y productividad y ausentismo, la herramienta de clima es parte de los subsistemas de existencias, pues la empresa trata de ser atractiva para el mercado laboral, lo que buscan es que generen un valor agregado la gente en su estadía en la empresa por lo que se mide rasgos como rotación, productividad, cumplimiento de objetivos, ausentismo, debes ser también atractiva para la gente para quedarse, hacer carrera.

14. Fuera de su cargo, ¿qué otras personas cree que proveerían una imagen global de la organización y pueda ser aplicada esta entrevista/encuesta a usted. realizada;

Básicamente en la alta dirección donde hay mucha información valiosa y de acuerdo a las expectativas que ellos tienen, y también empleados antiguos que puedan percibir la dinámica de su entorno, que pueden generar más información que se desconoce en RR.HH. y la alta dirección.

4.3.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.

Se procedió a entrevistar al Jefe Nacional de Recursos Humanos de la institución con respaldo de grabación de voz (Anexo 12). A continuación detallaremos el banco de preguntas de la entrevista-encuesta con sus respectivas respuestas

1. De acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes en lo que se refiere a relaciones laborales, a su consideración, el nivel de cumplimiento podría estar en;
 - a. 0%
 - b. 25%
 - c. 50%

- d. 75%
- e. 100%

✓ Cada vez es más complejo y están cerca del 100%

2. ¿El personal de la empresa labora en condiciones físicas requeridas por los estatutos legales vigentes?

- a. Si
- b. No

✓ Se han implementado cambios y se tiene el apoyo de la alta gerencia, para el cumplimiento de estas normativas

Si su respuesta es “SI”, ¿Cuáles son los estatutos vigentes que rigen sobre la empresa?

✓ Seguridad y salud, más los reglamentos de trabajo y normativa legal vigente

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación y ausentismo anual presente en la organización?

- a. 0% al 4%
- b. 4.1% al 8%
- c. 8,1% al 12%

✓ Al ser una empresa a nivel nacional hay zonas y mercados que difieren, sobre todo ciudades grandes

¿En qué áreas, jerarquías y niveles se suscitan mayor índica de los valores antes señalados?

<u>AREAS</u>	<u>JERARQUIAS</u>	<u>NIVELES</u>
A. Operativa	Operativos y niveles iniciales	Cajeros recibidores, pagadores
B Negocios	Todas	Todas

4. ¿Cuáles son los tipos de contratos de trabajo que manejan y en cuál de ellos se presenta mayor rotación?

TIPOS DE CONTRATOS	ROTACION		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
a. Indefinidos			
b. Plazo Fijo			
c. Eventuales			
d. Ocasionales			
e. Temporada			
f. Profesionales			

Considérese a 1 como menor y 3 como mayor rotación

- ✓ En el contrato de plazo fijo e indefinido hay mayor deserción, pero en los eventuales, y el periodo de prueba no hay rotación.

5. De acuerdo a las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?

- a. Inferior al nivel de mercado En cargos como recibidor pagador
- b. Al nivel del mercado Superiores jerárquicos
- c. Superior al nivel del mercado

6. ¿En qué niveles hay mayor insatisfacción salarial?

NIVELES	INSATISFACCION SALARIAL			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Operativos - 2 años				
b Operativos Indefinidos				
c. Supervisores de procesos				
d. Jefes o Coordinadores de áreas				
e. Personal Administrativo de base				
f. Jefaturas o Gerencias departamentales				

Considérese a 1 como menor insatisfacción salarial y 4 como mayor insatisfacción salarial

- ✓ Supervisores y jefaturas relacionados con la antigüedad.

7. Su empresa, ¿dispone o promueve la formación de grupos laborales?

- a. Si
- b. No

¿Cuáles son las organizaciones internas de trabajadores con las que cuenta la empresa?

- ✓ No se propicia por medio de cobertura de necesidades por parte de RRHH

8. ¿Qué tipos de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

TIPO DE EVENTO O REUNIONES SOCIALES	FRECUENCIA
Lanzamiento de campañas y productos	Eventuales
Deportivos	Eventuales
Navidad y año viejo	Anual

9. Considerando la formación de grupos de amigos interdepartamentales, ¿en qué porcentaje el personal lleva relaciones sociales externas a la estructura organizativa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

- ✓ En sucursales 100% pero en agencias grandes y ciudades grandes dentro del ítem en un 50% incide en un buen ambiente labora y que se refleja en apoyo entre áreas

10. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

- a. Si
- b. No

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

<u>TIEMPO</u>	<u>RAZON</u>
Inducción mensual	Se conozco por parte de trabajadores nuevos conozca mejor la empresas y se adapte la gente a la cultura en un menor tiempo posible
Reinducción anual	Las normativas legales y estatutos de la SIB deben ser tratados y llevados un registro

11. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

- a. Si
- b. No

¿Bajo que parámetros se define el plan de capacitación?

- ✓ Se parte de los objetivos estratégicos y objetivos de áreas y se realizó un plan estratégico con los mandos medios, y donde se solicitó que los participantes llenen un formulario de necesidades para el cumplimiento de objetivos en donde se cimento el plan de capacitación.

12. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

- ✓ Los criterios se basaron en los mandos medios que realizaron la programación estratégica de sus áreas y donde llenaron las necesidades de desarrollo de la gente para el cumplimiento del plan

13. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

- a. Si
- b. No

14. ¿Bajo qué términos se realiza la designación de un ascenso o de un sucesor a un puesto determinado?

- ✓ Promueven el crecimiento interno por medio de reclutamiento interno que es la primera opción para llenar una vacante y que la gente sepa que pueda

crecer a más la empresa brinda oportunidades y que se debes designar backups por necesidades de enfermedad o vacaciones, pero formalmente no se posee un plan

- ✓ Se tiene toda la valoración del candidato y se puede saber si el candidato cumple o no con el perfil, no forzan el crecimiento de la gente, y cuando se hace un encargo se ve si la gente puede laborar en el cargo.

15. ¿Qué porcentaje de vacantes es ocupada por promoción interna en la organización?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

- ✓ Cargos especializados no son cubiertos por gente interna

16. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles cubrir con personal foráneo a la organización?

- a. Jefaturas o Gerencias de línea
- b. Jefaturas Operativas
- c. Coordinaciones o cargos de responsabilidad directa
- d. Cargos de confianza
- e. Operativos
- f. Todos los cargos

Justificado en numeral 15.

17. ¿Qué áreas son propensas a ser ocupadas por personal externo?

- ✓ Cargos especializados o técnicos que son necesarios cubrir de forma externa

18. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

- a. Si
- b. No
- ✓ En estudios de clima se ve que se manifiesta en la apertura de los jefes pero no hay participación.

Si posee participación de sus colaboradores a través de que instancias se presenta esta dinámica

- ✓ Se escucha pero se toma la decisión por parte de los jefes

Nota: puede ser sindicatos, comités, gap's, mesas de trabajo buzón de sugerencias, etc.

19. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

- a. Si
- b. No
- ✓ No existe un plan de carrera,

20. El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

- a. Si
- b. No
- ✓ En el reclutamiento se facilita el perfil que se busca para informar y sepan claro cuál es el perfil adecuado

21. ¿Cuáles son las razones; por las que la organización, considera que sus miembros buscan incentivos?

- ✓ No se reconoce ni se incentiva están aplicando actualmente un plan piloto para que la gente sea reconocida.

22. ¿En los procesos internos de incentivos o ascensos de la organización ustedes informan los parámetros de tales procesos?

a. Si

b. No

- ✓ No hay feedback, donde RR.HH. o superiores les indican información de la toma de la decisión ni de que responsabilidades y sueldo se va a percibir en una nueva posición.

23. A criterio de la organización, ¿por qué los puestos con personal a su cargo son los más requeridos?

- ✓ Considera que buscan un crecimiento a mayor formación y conocimiento la mayor parte del personal quiere crecer, en la mayor parte de casos incluye el factor de manejar y supervisar gente, aunque hay cargos técnicos que no requiere tener gente a cargo.

24. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y qué áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

- ✓ Supervisiones son el mayor número dentro de la pirámide de la organización, hay mayor incidencia de este nivel en el clima y motivación, y es gente que no maneja muy bien el personal e impacta en este tema.

Bajo este mismo concepto, ¿cuáles son los que tienen mayores resultados?

- ✓ El área comercial mayor ingreso al ser el motor de la empresa y al ser una empresa de servicios financieros, y gerencias, subgerencias y jefaturas.

25. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos y áreas que tienen poder de decisión?

- ✓ La fortaleza de la institución es un nivel jerárquico de gerencias nacionales son los que tienen mayor influencia en otras áreas, esta direccionado por la preparación interdisciplinaria del gerente lo que hace que sea más buscado o escuchado por otros gerentes para tomar una decisión.

26. En las áreas y niveles jerárquicos, ¿qué planes de reconocimiento posee la empresa?
- ✓ Están enfocados en el área comercial, se incentiva ahí una mayor productividad y las campañas que se lanzan también están atadas a campañas internas.
27. ¿Bajo qué parámetros se realizan los planes de reconocimiento?
- ✓ Busca motivar al personal para que cumplan objetivos y generando competencias, pero es en el área comercial.
28. ¿Cuáles son los criterios para realizar los siguientes procesos?

<u>ASCENSOS</u>	<u>RECOMPENSAS</u>	<u>RECONOCIMIENTOS</u>
-----------------	--------------------	------------------------

No poseen un proceso ni formal ni informal.

29. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?
- a. Si
 - b. No
- ✓ Dentro de la empresa hay indicadores económicos dentro de planificación estratégica que se monitorea todo el tiempo y podrían considerar que factores fallan en una área u oficina son medidas muy macro. No bajada a los cargos
30. ¿Con qué frecuencia se da a conocer los resultados de estas mediciones? ¿A qué cargos o niveles se informa?
- ✓ Los comités ejecutivos se dan mensualmente con los gerentes nacionales, gerentes de sucursales y jefes nacionales, estos son los encargados de

transmitir esta información a su personal a más de generar los correctivos y direccionar a su personal pero esta información llega hasta mandos medios.

31. ¿Qué pasos se siguen con el personal que no cumple con los niveles de eficiencia y eficacia?
- ✓ Resultados esperados, tratar de propiciar los resultados adecuados, puede ser por falta de herramientas o tecnología, pues pueden ser razones externas a la capacidad de la gente, si son de la persona propiciar con el jefe el desarrollo de la gente, no se puede extender demasiado los plazos y ahí se presenta la desvinculación.
32. ¿Qué proceso hacen para que el personal mantenga o supere sus índices positivos?
- ✓ Hace falta formalizar el reconocimiento tanto monetario como no monetario, y que sea reconocido por todos y la gente obtenga un valor agregado a su rendimiento.
33. ¿Qué proceso hacen para que el personal mejore sus índices negativos?
- ✓ Información recopilada en el ítem 31
34. ¿Qué resultados han obtenido y en que se sustentan?
- ✓ No tiene formalmente un procedimiento para este tipo de ítems.
35. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?
- ✓ Si posee.
36. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?
- ✓ Se está implementando con una herramienta tecnológica lo que requiere una reingeniería de procesos, la herramienta permite que la actualización sea dinámica como los cambios y procesos sean rápidos

37. ¿El análisis de puestos, bajo que objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?
- ✓ El área de organización y procesos tiene una metodología basada en el proceso y da las observaciones y se trabaja con el ocupante y el gerente de áreas, a más interviene inteligencia comercial para analizar competencias y las normativas legales a las que está sujeta a la institución.
38. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?
- ✓ El proceso esta descrito en el ítem 37
39. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?
- ✓ Considera que las oficinas son diversas y de acuerdo al tamaño hay que estandarizar el proceso, en donde son oficinas pequeñas la gente es más generalista y está basado en la autoridad del gerente y que se debe normar y controlar.
40. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?
- ✓ No existe por la velocidad de cambios actuales un feedback de los cambios, pero en lo que es legal y productos es rápido el plan de información, y los jefes son los encargados de informar de este tipo de actualizaciones.
41. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en este trabajo?
- ✓ Índice 40
42. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?
- a. Jefes
 - b. Titulares del cargo (Trabajador)

c. Estudios sobre puestos de trabajo

d. Flujogramas

e. Otros.

Especifique _____

43. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?

✓ El área comercial es la más motivante pero depende de la persona.

44. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean más eficientes?

✓ No hay cargos eficientes, está de acuerdo al ocupante, la modificación de un cargo depende de la habilidad del ocupante y es un error de la organización.

45. ¿Qué hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?

✓ Los cargos que presentan mayor enriquecimiento y son más atractivos están en la matriz por la cercanía e incidencia de opinión y puede tener un valor agregado para la gente.

46. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?

✓ A través de la planificación estratégica que se hace dos años y es facilitada por una consultora de la empresa la del 2012 es la quinta ocasión y se toma la sugerencias de jefes de sucursal y de los gerentes de oficinas, y según se va retomando información de estos lugares se cierra el ingreso de información y llega a la directiva final.

47. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?

✓ A través de un proceso de formación de mandos medios y se esta impulsando por parte de RR.HH. en este nivel está presente en el plan operativo alineado

a los organizacionales, pero esta actividad aun no es monitoreada por la organización y se sienta que la gente se cumpla y va a ser relevante y se sienta el enfoque de los esfuerzos.

48. ¿Las jefaturas, áreas, unidades poseen un plan estratégico anual o semestral? ¿Cómo se construyeron?
- ✓ Jefaturas y mandos medios hacia arriba programan. El resto de la información está en el ítem 47
49. Las directrices organizacionales bajo su concepto, ¿como se elaboran y quiénes participan?
- ✓ Respuesta sujeta al Ítem 47
50. ¿Cuál es el programa organizacional que se ha implementado últimamente?
- ✓ Riesgo operativo como factores y se encierra todas las organizaciones, hay principios de reglamentación que la empresa debe acoger
51. ¿De este plan como se socializo, y qué plan comunicacional posee para su difusión?
- ✓ No es un factor preponderante a ser conocido, el riesgo operativo si se debe conocer y se capacito y Re-indujo en este tema a más la utilidad de la normativa
52. ¿Qué líderes internos formales a su concepción son los más estratégicos, por qué?
- ✓ Gerente de sucursal, y jefaturas de agencia tiene a cargo todas las áreas son como pequeñas empresas que deben ser bien gestionadas para que se cumplan los objetivos de la empresa y se mantenga los preceptos de la empresa,
53. ¿Qué líderes internos informales son los mas estratégicos y por qué?

- ✓ Falta identificar a los líderes, como en caja y se los invita a procesos de formación, académicos y sociales y se les encuentra preguntando a los jefes y compañeros, son líderes de opinión.

54. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

- ✓ Diferenciar la autoridad del cargo, generar compromiso es parte del líder y debe ser persuasivo comprometido con la gente debe ser un gestor de la gente y su desarrollo.
- ✓ La gente ahora busca sobre todo la gente joven no se somete al líder que no tenga este desarrollo.

4.3.3. Propuesta

4.3.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Banco ABC

4.3.3.1.1. Reseña Histórica

La ciudad de Cuenca fue la cuna elegida para el nacimiento del Banco ABC, la entidad financiera más importante de la región austral y la líder del segmento de bancos medianos del país. Su historia nos remonta a finales de la década de los 70 cuando entusiastas emprendedores se convirtieron en los fundadores de esta institución.

Al inicio de sus operaciones, el 28 de noviembre de 1977, Banco ABC contó con un capital inicial de 31,5 millones de sucres y un edificio arrendado. Fue allí donde comenzó este sueño, el cual se vio potenciado por un gran talento humano y un patrimonio de confianza y servicio de sus primeros clientes.

Desde esa fecha cada uno de los hombres que han liderado esta institución le han impreso dinamismo y progreso al Banco ABC, el cual no tardó en adquirir su edificio propio pero sobretodo expandir su gama de servicios a las principales ciudades del país

4.3.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización

Misión.- “Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”.

Visión.-“Ser el banco ABC permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes”.

Valores

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y las leyes.

4.3.3.1.3 Antecedentes

Banco ABC es una empresa de servicios financieros del país con sucursales a nivel nacional, la empresa cuenta actualmente con un total de 1500 personas en diferentes niveles jerárquicos y ciudades, el último estudio de clima fue llevado a cabo hace dos años, aunque se reconoce que para tener un seguimiento y basar un plan de mejora continuo debería por lo menos aplicarse una vez al año, la empresa busca una

herramienta o herramientas que se enfoquen en sus necesidades y diversidad de su mercado laboral a nivel país, a la vez que sea específica en sus necesidades nacionales.

Por lo tanto como trabajo de grado de maestrantes en Recursos Humanos y desarrollo Organizacional hemos procedido a realizar un proceso de intervención a nivel de la jefatura de RRHH con una herramienta entrevista-encuesta al jefe nacional de RRHH de la entidad bancaria.

En el proceso de la entrevista-encuesta la jefatura nacional de Recursos Humanos, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas e ítems de intervención de clima de acuerdo a las necesidades y expectativas captadas en la empresa, basándonos en la herramienta aplicada.

4.3.3.1.4. Objetivo

El objetivo de la intervención preliminar realizada en RRHH fue tener información del líder organizacional de RRHH para elaborar herramientas de clima que estén sujetas a las expectativas de la empresa por lo que hemos definido para Banco xxx XXXX 3 herramientas de intervención de estudio de clima, las cuales están enfocadas en aspectos relevantes obtenidos de la intervención con el líder de RRHH.

4.3.3.1.5. Justificación

Para la empresa de servicios bancarios Banco ABC hemos desarrollado 4 herramientas:

- ✓ Encuestas genéricas y focalizadas por áreas, ciudades y jerarquías para poder evidenciar premisas o expectativas de RRHH por lo que hemos desarrollado los siguientes encuestas enfocadas a:

Encuesta universal propuesta por muestreo a un 25% de la población en las diferentes áreas. Analizando ítems como es:

Afiliación, en referencia a compañerismo apoyo interno para evidenciar la unidad del grupo en mercados laborales grandes y pequeños para ver el valor agregado que aporta al empleado dependiendo de la ciudad, sucursal u oficina.

Incentivos, evidenciar su percepción en la consecución de objetivos siendo monetarios o no monetarios.

Comunicación y estructura, enfocado a ver si la información recibida es oportuna en lo que se refiere la empresa y sus objetivos a más de conocer los principios, visión, misión de la empresa.

Formación y capacitación, en referencia a si la formación recibida es la óptima para su desarrollo profesional, consecución de objetivos y desarrollo de funciones.

Desempeño y feedback, sujeto a si conoce su nivel de trabajo si se le comunica su desempeño, si es objetivo sus observaciones a más de sí con esto sabe que consigue objetivos del cargo, área y empresa.

Participación, en la designación de metas de su cargo o área, en el mejorar sus actividades y si es tomado en cuenta sus aportes.

- ✓ Encuesta de ítems focalizados, dirigido los ítems ha:

Salarial, enfocado a si es justo al esfuerzo, al mercado y si es un decisivo a la hora de decidir cambiar de trabajo, dirigido a Operativos, Negocios y Comercial

Ascensos o carrera Profesional, enfocado a si la empresa presenta el atractivo para hacer carrera, seguridad de ser tomado en cuenta para ascender o si hay empresas que pueden

valorar mejor para hacer carrera, dirigido a Operativos, Negocios, Comercial, Supervisores todo nivel.

Seguridad, percepción si el cargo me da la seguridad de estar en la empresa por mi estabilidad personal, de mi familia y de mi consecución de objetivos privados. Operativos y Supervisores.

Incentivos, percepción de justicia, de sistema de aplicación, certeza de recibirlo, si son lo que espera por su rendimiento, dirigido a Comercial y Negocios.

✓ Grupos focales dirigidos a:

Grupos mixtos mandos medios, supervisores y subalternos de este cargo, tratando temas de liderazgo que es un líder, como son de líderes y como los ven como líderes, manejo de grupos y percepción del grupo.

Grupo focal dirigido a cargos de exceptuando a operativos de las áreas comercial y de negocios en temas de cumplimiento de tareas y objetivos, si las tareas son las correctas para el cumplimiento de objetivos, si los cargos son diseñados para ser aptos para cumplir metas organizacionales y personales, si participan en medios de mejora del cargo y son comunicados de cambios y su rendimiento.

Las primeras herramientas son genéricas en ítems de desarrollo variado a encontrar puntos generales de mejora y generación de compromiso, en la gente a más de tener una línea base a ser revisada en el tiempo, las focalizadas en áreas, cargos críticos y posiciones de mayor rotación para apuntalar el desarrollo y mantenimiento del personal valioso en ítems como ingresos pero también desarrollo profesional dentro de la empresa.

Grupos focales para tener mayor información sobre todo perceptiva del impacto de los mandos medios en el personal de base donde se debe generar compromiso con la empresa y el papel del líder-supervisor que es quien tiene impacto en la gente a mayor nivel.

El segundo grupo focal al igual que el anterior es apuntalar con análisis de la gente de negocios y comercial su percepción en su desempeño, reconocimiento, funciones y cumplimiento de tareas.

Estimamos por el número de colaboradores se debe hacer un muestreo del 25 por ciento del universo total de personas, en todas las agencias, sucursales y oficinas, para los grupos focales con el 8 al 5 por ciento de las personas por ciudad y por ultimo para el taller hacerlo por región y masa laboral..

La certificación del informe piloto presentada al responsable en hoja membretada de la institución y firmas de respaldo se encontraran en los anexos.

4.3.4. Formatos

4.3.4.1.- Cuestionario general.

CUESTIONARIO GENERAL BANCO ABC				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<i><u>METODOS DE CALIFICACION</u></i>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			

		1	2	3	4
AFILIACION	Mis compañeros de trabajo son personas en quien puedo confiar				
	Puedo asegurar que tengo mas amigos que compañeros de trabajo				
	Mi circulo social no solo esta determinado por mi area formal de trabajo.				
	La empresa propicia que mi trabajo sea un lugar donde he conocido gente que puedo considerar como amigos mas que compañeros				
	A cualquier lugar de trabajo que vaya se que voy a recibir apoyo de mi compañeros y guia suficiente para realizar un trabajo determinado				
INCENTIVOS	La empresa premia mi buen rendimiento o mi consecucion de objetivos				
	Tengo claro que si cumplo mas alla de mis deberes laborales, seré premiado o reconocido por mi jefe o departamento				
	Conozco que si mantengo un buen rendimiento podre avanzar organizacionalmente a mejores cargos los cuales aspiro				
	Se de buena fuente que mi jefe o en mi area se reconoce un trabajo bien hecho.				
	Trabajo eficientemente sin esperar nada a cambio porque es para lo que me contrataron				
COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURA	Conozco y se la misión, vision y objetivos de la empresa a mas los aplico en mi trabajo diario				
	Mi jefe me comunica oportunamente los objetivos de mi cargo y areas, por lo que se cual es mi papel a desempeñar en la organización.				
	Conozco bien mi area en un organigrama y cuales son mis superiores y como mi cargo interactua con otros.				
	Tengo la suficiente informacion empresarial por parte de medios formales dispuestos por la empresa				
	Mi mayor fuente de informacion oficial de la empresa viene de mis compañeros y amigos.				
FORMACION Y CAPACITACION	Se me capacita continuamente por parte de la empresa				
	La capacitacion recibida me provee de los conocimientos y herramientas que necesito para realizar bien mi trabajo				
	Se cuales son mis puntos a ser capacitados pues tengo claro mi perfil y las funciones de mi cargo				
	Mi opinión es tendida en cuenta por mi jefe y area para ser capacitado				
	Los cursos que recibo a mas de ser para mi cargo me preparan para ser en un futuro ascendido o promovido a un cargo que deseo llegar.				
DESEMPEÑO Y CAPACITACION	Me han evaluado peridica y oportunamente en mi trabajo y actividades desempeñadas				
	Mi jefe me comunica mi nivel de cumplimiento y desempeño adecuadamente y entiendo en que nivel estoy.				
	Creo que la valoracion dada a mi rendimiento es justa y objetiva				
	Conozco de antemano cual es el sistema de evaluacion y que items se miden				
	La evaluación de desempeño es el punto de partida en la cual mi jefe y yo definimos mi plan de mejora y llegamos a acuerdos mutuos.				
PARTICIPACION	Tengo libertad de expresar mis ideas en mi area para mejorar procesos				
	He participado en la elaboracion de las tareas y actualizaciones de mi cargo				
	La empresa promueve la participacion activa de todos en la mejora de procesos y procedimientos				
	He realizado mejoras en mis actividades para ser mas eficiente y me permiten hacer ciertos cambios para ser mas productivo.				
GRACIAS POR SU COLABORACION					

4.3.4.2. Cuestionario ítems focalizado

ENCUESTA ITEMS FOCALIZADOS					
Edad					
Sexo					
Antigüedad					
<u>MÉTODOS DE CALIFICACION</u>					
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación					
Totalmente de acuerdo				4	
Parcialmente de acuerdo				3	
Parcialmente en desacuerdo				2	
En desacuerdo				1	
		1	2	3	4
INGRESOS	MI sueldo percibido esta acorde con mis tareas y cargo actual				
	A mi parecer mi salario recibido esta de acuerdo a lo que paga las otras instituciones financieras				
	Mis ingresos me permiten tener una vida relativamente tranquila				
	Por un ingreso mejor sin importar el cargo y la organización dejaria mis actuales funciones.				
	Mi remuneracion es parte de un paquete organizacional, pero el valor agredado de estar en la institucion equilibra todo.				
ASCENSOS Y PLAN DE CARRERA	La empresa es atractiva para hacer una carrera laboral y profesional				
	La empresa esta enfocada en que para una promocion la primera opcion somos la gente de la empresa				
	La empresa y mi jefe saben de mi plan de carrera y aspiraciones por lo que me motivan a conseguir mis objetivos profesionales				
	Mi empresa actual me da las mismas opciones de superacion que otras empresas del mismo sistema financiero				
	Se cual es mi perfil actual y mi desempeño, y se cual se el cargo que quiero ocupar en un futuro y me preparo para aquello.				

SEGURIDAD	La empresa me asegura estabilidad para proyectar planes personales y profesionales				
	La empresa genera que yo tenga una vida familiar tranquila en lo posible				
	Mi rendimiento me asegura estabilidad que necesito para ser un buen trabajador				
	La institución me va a tener por varios años como su colaborador y se demuestra en varios compañeros				
INCENTIVOS	Los bonos, premios o valores recibidos estan de acuerdo a los resultados por mi obtenidos				
	Estoy claro y se me explico como se va a entregar los premios y bonos por mi consecución de objetivos				
	La entrega o pago de premios es oportuno y se cuanto me corresponde.				
	Mis premios o bonos recibidos son solo de mi conocimiento personal.				
GRACIAS POR SU COLABORACION					

4.3.4.3. Grupo Focal Liderazgo y Manejo de Grupos.

AREA
ANTIGÜEDAD
CARGO
Liderazgo: que es un líder, como son de líderes y como los ven como líderes,
1 Los jefes de area son considerados lideres dentro de la organización.
2 Que rasgos debe poseer un lider en un lugar de trabajo
3 Mi jefe directo es un lider en el area
4 El aprecio de mi grupo me convierte en un lider y referente en todo momento
5 Se escuchan o escucho las sugerencias e ideas de mis compañeros y colaboradores
6 Aporto como guía y formador de mis colaboradores o compañeros
7 Falta desarrollar mas habilidades de liderazgo en mi cargo y de mi jefe para ser un mejor facilitador de procesos de trabajo..

manejo de grupos y percepción del grupo
1 Mi area es profesional todo el tiempo y son muy independientes e sus funciones.
2 El grupo se respalda como equipo y apoyan a todos en sus funciones.
3 Mi grupo de trabajo es conocido por ser unido mas que compañeros somos amigos.
4 Los objetivos y metas son impuestos por le grupo y el lider de manera que todos entendomos nuestra meta.
5 Recibo del grupo retroalimentación de mi rendimiento y como soy valorado
6 Las funciones y peso de actividades designadas es justa y equitativa entre todos.
7 Estoy conforme con mi grupo de trabajo, el tipo de liderazgo.

NOTA: la direccion del grupo focal es encontrar la opinion de personas referente a un objetivo o topico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y consertacion de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.

4.3.4.4.- Grupo focal diseño de puesto de trabajo y enriquecimiento de funciones.

AREA
ANTIGÜEDAD
CARGO
Diseño del puesto de trabajo y enriquecimiento de funciones
1.- Mis actividades de cargo son las optimas para llegar al objetivo planteado
2.- Cuento con las herramientas que me permitan hacer un trabajo acorde a las expectativas de la empresa
3.- Participo en la actulizacion de mis funciones para que sean mas acordes a la necesidades del area
4.- Conozco el manual de funciones y los objetivos de mi cargo
5.- Mi cargo me ayuda a cumplir mis metas no solo laborales, sino personales, profesionales y familiares
6.- Las funciones del puesto que ocupo son actualizadas a la realidad actual.
7.- Mi rendimiento es medido en base a las funciones descritas en mi cargo
8.- Tanto yo como mis compañeros somos actulizados en metodos de trabajo constantemente
9.- Tecnologicamente el cargo me permite hacer mi trabajo mas eficientemente
NOTA: la direccion del grupo focal es encontrar la opinion de personas referente a un objetivo o topico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y consertacion de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.

4.4. Caso Grupo Monterrey

Para realizar la intervención en esta institución se procedió a aplicar la herramienta indicada en el capítulo 3, la misma contó con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos del Grupo el Dr. Oswaldo Viteri el mismo que validó la propuesta de intervención, los formatos propuestos, y el informe final de aplicación del piloto en la empresa MALCA.

Todos estos productos señalados (entrevista-encuesta, propuesta, formatos e informe final) lo encontraremos a continuación en el desarrollo de este numeral.

4.4.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados

Empresa:	Grupo Monterrey
Nombre del entrevistado:	Dr. Oswaldo Viteri
Cargo que ocupa:	Jefe de Recursos Humanos
Años en el cargo:	2 años

1. ¿Ha realizado o conoce de intervenciones realizadas en la organización en lo que es estudios de clima y motivación?

Debido a que no existen indicios de estudios previos, como primer término de estudios se debe plantear tanto en la empresa MALCA como AGROCATSA, un cuestionario general

2. ¿Cree Importante El Realizar Intervenciones Para Medir El Clima Y La Motivación En La Organización?

Si, por lo tanto la herramienta para ambas empresas debe estar enfocada en un análisis de indicios externos a la administración.

3. Para Ud. Que Debe Dar Como Resultados Un Estudio De Clima Y Motivación

Las expectativas es tener una Visión genérica en todo lo que es la organización porque no se tiene una línea para planes de mejora.

4. ¿Cada que tiempo estima usted se debería medir los índices de clima y motivación?

Nosotros recomendamos que como queremos tener una línea base de partida, se realice un estudio anual con todos los factores motivacionales que se puedan medir y que estén acordes a las necesidades de la organización. Pero con la salvedad que en los ítems que se encuentren para mejorar se realicen mediciones cada cuatro meses con herramientas mas específicas dirigidas a los puntos que necesitan ser controlados.

5. ¿Cuál a su parecer es la debilidad de hacer un estudio de clima y motivación?

Como plan de comunicación de la herramienta, valoramos conveniente que toda la información recabada sea separada por áreas, jerarquías y que esta a su vez sea comunicada a la organización para conocer las expectativas de mejora que se tienen entre los diferentes niveles y entre las diferentes áreas.

6. ¿La medición de clima y motivación es una proceso que debe ser realizado por la organización internamente o ser realizada por un ente externo?

Debido a la falta de expertos en el diseño de herramientas proponemos que el diseño sea realizado por un ente externo inicialmente pero que los seguimientos de mejora sean hechos internamente para correlacionar la efectividad de la consultoría en la organización.

7. ¿A su parecer y de acuerdo a su experiencia, que índices organizacionales ayudan a tener una idea del clima y nivel de motivación que posee la gente?

Debido a esto, hemos encontrado que no son fiables los atributos organizacionales como predictores del clima laboral debido a que no son fiables en los términos de ausentismo y rotación en lo que se refiere a índices de productividad y eficiencia estos no existen en el personal.

8. Si ha realizado estudios previos que resultados obtuvieron y que planes de mejora realizaron?

Como indicamos no hay línea base en ningún tipo de estudio en el transcurso de 10 años y previo a este período.

9. A su parecer ¿cuál es el mayor reto u obstáculo para realizar un proceso de medición de clima y motivación?

Establecer un plan de mejora que tenga la continuidad y el seguimiento adecuado para correlacionar los resultados de los ítems a mejorar con la periodicidad debida que justifique la eficiencia de las herramientas de clima y del plan de mejora en marcha,

10. ¿Cree que una herramienta de clima debe ser genérica para toda la organización, todas las organizaciones o debe ser diferenciada por área y nivel jerárquico?

De acuerdo a la entrevista lo que se trata de encontrar es presentar los elementos que a los empleados y trabajadores afectan dentro de sus labores y dentro de la imagen de la empresa por lo tanto la finalidad del presente estudio en las empresas Agrocatsa y Malca van a estar enfocadas en ítems individuales para cada empresa.

11. A su concepción, ¿cuáles son los errores más comunes en la consultoría de Recursos Humanos y en efecto de herramientas de intervención de desarrollo organizacional?

Al no conocer la idiosincrasia de la empresa y presentar un trabajo genérico basado en textos el consultor debe inmiscuirse al igual que los objetivos de la herramienta tiene que haber mayor conocimiento de la cultura empresarial y de la cultura de la gente.

12. ¿Qué espera de una herramienta de intervención de clima y motivación?

Crear un mayor sentido de pertenencia debido a que no hay mas fuentes de empleo en la región por lo tanto la gente no rota o se ausenta.

13. Nos puede facilitar los índices que a su parecer reflejan el clima y el nivel de motivación interno y porque cree que estos son predictivos del clima

Al no contar con índices previamente establecidos, estos no son predictivos y no es necesario tomarlos en consideración pues no hay rotación ni ausentismo.

14. Fuera de su cargo que otras personas cree que proveerían una imagen global de la organización y pueda ser aplicada esta entrevista/encuesta a usted. realizada.

Debido a la antigüedad y grupo que se maneja las personas que más conocen son.

- En fábrica el Jefe de Taller Industrial, Jefe de Elaboración y Envasado
- En campo, el Superintendente de campo y el Gerente de Cate

4.4.2. Entrevista-Encuesta aplicada al líder de departamento de Recursos Humanos.

Se procedió a entrevistar al Jefe de Recursos Humanos del Grupo con respaldo de grabación de voz (Anexo 13). A continuación detallaremos el banco de preguntas de la entrevista-encuesta con sus respectivas respuestas.

1. De acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes en lo que se refiere a relaciones laborales, a su consideración, el nivel de cumplimiento podría estar en;

- a. 0%

4. ¿Cuáles son los tipos de contratos de trabajo que manejan y en cuál de ellos se presenta mayor rotación?

TIPOS DE CONTRATOS	ROTACION		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
a. Indefinidos			
b. Plazo Fijo			
c. Eventuales			
d. Ocasionales			
e. Temporada			
f. Profesionales			

Considérese a 1 como menor y 3 como mayor rotación

En los cargos indefinidos tanto en Malca como en Agrocatsa, siendo los rasgos que más inciden en esto edad. Enfermedad y permisos sindicales.

5. De acuerdo a las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?

- a. Inferior al nivel de mercado
- b. Al nivel del mercado
- c. Superior al nivel del mercado

Este es un ítem que no se debe considerar en ninguna herramienta de intervención por el momento, en este grupo de empresas.

6. ¿En qué niveles hay mayor insatisfacción salarial?

NIVELES	INSATISFACCION SALARIAL			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Operativos - 2 años				
b Operativos Indefinidos				
c. Supervisores de procesos				
d. Jefes o Coordinadores de áreas				
e. Personal Administrativo de base				
f. Jefaturas o Gerencias departamentales				

Considérese a 1 como menor insatisfacción salarial y 4 como mayor insatisfacción salarial

En fábrica los cargos operativos, y en campo se encuentra enfocada en el área de riego; por lo que se puede focalizar la herramienta en el área de campo y en la de fábrica.

7. Su empresa, ¿dispone o promueve la formación de grupos laborales?

- a. Si
- b. No

¿Cuáles son las organizaciones internas de trabajadores con las que cuenta la empresa?

En MALCA se presenta un Comité de empresa y un sindicato, mientras que en el campo solo hay un sindicato que ocupa un 30% del personal total por lo que estimamos que este ítem deberá ser evaluado para la parte de campo.

8. ¿Qué tipos de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

<u>TIPO DE EVENTO O REUNIONES SOCIALES</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Jornadas Deportivas	Anual
Agasajo de los trabajadores	Anual
Fiesta de fin de año	Anual

9. Considerando la formación de grupos de amigos interdepartamentales, ¿en qué porcentaje el personal lleva relaciones sociales externas a la estructura organizativa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

Hay que hacer una valoración de las dos empresas en lo que se refiere a apertura de eventos de socialización.

10. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

- a. Si
- b. No

La empresa posee plan de inducción, sin embargo no hay re inducción

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

Se tiene un plan de inducción que está sujeto al indicador de rotación.

11. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

- a. Si
- b. No

En la parte de fábrica se cuenta con un plan de capacitación pero no se aplica; en la parte de campo no hay por lo que es un ítem a conocer.

¿Bajo qué parámetros se define el plan de capacitación?

- ✓ Desempeño
- ✓ Criterio o necesidad de los jefes
- ✓ El puesto
- ✓ En campo no tienen ninguna capacitación
- ✓ En fábrica en base a una evaluación de desempeño subjetiva, el criterio del jefe y el registro que se quiere realizar con una encuesta al personal, por lo que debemos tocar un ítem general en fábrica sobre desarrollo personal. En campo no existe un plan, todo es designación del superintendente.

12. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

- ✓ Está relacionado con la actividad que realizan

El único criterio que se impone en ambas empresas es el criterio del jefe o superior en base a necesidades técnicas productivas de cada área.

13. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

- a. Si
- b. No

14. ¿Bajo qué términos se realiza la designación de un ascenso o de un sucesor a un puesto determinado?

- En la fábrica a través del contrato colectivo
- En el caso de campo se escoge por antigüedad

15. ¿Qué porcentaje de vacantes es ocupada por promoción interna en la organización?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

MALCA

En los operativos 100%

Técnicos y Jefaturas medias 25%

AGROCATSA

En campo-operativos 75%

Técnicos Todo es foráneo

16. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles cubrir con personal foráneo a la organización?

- a. Jefaturas o Gerencias de línea

- b. Jefaturas Operativas
- c. Coordinaciones o cargos de responsabilidad directa
- d. Cargos de confianza
- e. Operativos
- f. Todos los cargos

Todos los cargos técnicos especializados y todos los cargos administrativos de jefaturas, tanto para Malca como para Agrocatsa.

17. ¿Qué áreas son propensas a ser ocupadas por personal externo?

-Compras

-Finanzas

-RR-HH

18. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

- a. Si MALCA
- b. No AGROCATSA

Si posee participación de sus colaboradores a través de que instancias se presenta esta dinámica

-Verbalmente

-No existe participación

Nota: puede ser sindicatos, comités, gap's, mesas de trabajo buzón de sugerencias, etc.

19. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

- a. Si
- b. No

En MALCA y AGROCATSA desconocen de los planes de carrera y desarrollo.

20. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

- a. Si
- b. No

21. ¿Cuáles son las razones; por las que la organización, considera que sus miembros buscan incentivos?

Mejorar su calidad de vida (Razones personal de superación)

22. ¿En los procesos internos de incentivos o ascensos de la organización ustedes informan los parámetros de tales procesos?

- a. Si
- b. No

Bonos en Malca y Agrocatsa, todas son de índole económico pero todas depende del gerente.

23. A criterio de la organización, ¿por qué los puestos con personal a su cargo son los más requeridos?

El personal en ninguna de las dos empresas busca tener personal a su cargo.

24. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y qué áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

-Mandos medios, supervisores y jefaturas de áreas MALCA

-Jefes de área AGROCATSA

Bajo este mismo concepto, ¿cuáles son los que tienen mayores resultados?

-Gestión de área de campo, de cosecha, de riego

25. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos y áreas que tienen poder de decisión?

- ✓ Gerente de Cate
- ✓ Superintendente de fábrica
- ✓ Jefe Comercial
- ✓ Jefe administrativo financiero

26. En las áreas y niveles jerárquicos, ¿qué planes de reconocimiento posee la empresa?

- ✓ Se ha premiado a criterio del gerente

27. ¿Bajo qué parámetros se realizan los planes de reconocimiento?

- ✓ Contrato colectivo
- ✓ Antigüedad y conocimientos
- ✓ Recompensas al sueldo

28. ¿Cuáles son los criterios para realizar los siguientes procesos?

No existe ningún tipo de planes.

29. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?

- a. Si
- b. No

Los niveles que están bajo la línea gerencial son los que tienen un sistema de medida de eficiencia y eficacia.

30. ¿Con qué frecuencia se da a conocer los resultados de estas mediciones? ¿A qué cargos o niveles se informa?

Se informa a los empleados nuevos, haciendo evaluaciones continuas que está a cargo del jefe directo

31. ¿Qué pasos se siguen con el personal que no cumple con los niveles de eficiencia y eficacia?

No hay un plan de seguimiento

32. ¿Qué proceso hacen para que el personal mantenga o supere sus índices positivos?

No hay un plan de seguimiento

33. ¿Qué proceso hacen para que el personal mejore sus índices negativos?

En Malca se realiza un seguimiento con documentos personales de la evaluación de desempeño y llamados de atención. Toda esta documentación se conserva en el file de cada empleado.

34. ¿Qué resultados han obtenido y en que se sustentan?

En el de índices negativos han tenido buenos resultados pues la gente a mejorado y todo esto ha sido documentado.

35. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

En Malca existe un organigrama actualizado, un manual de funciones que se cumple pero que no ha sido actualizado. En campo cuenta con el organigrama.

36. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

El organigrama cada vez que se presenta una necesidad

37. ¿El análisis de puestos, bajo qué objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?

El manual que existe es la fotografía de lo que era al momento y bajo ninguna circunstancia se buscó corregir

38. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?

-De acuerdo al orgánico funcional de la organización

-Los jefes gerenciales conocen el orgánico funcional y su objetivo

39. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?

100%

40. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

No ha sido socializado, los únicos que han participado en la elaboración son los jefes gerenciales y el gerente.

41. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en este trabajo?

En socializarlo no existe problema, en que se pongan de acuerdo entre accionista se da el problema

42. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

- a. Jefes
- b. Titulares del cargo (Trabajador)
- c. Estudios sobre puestos de trabajo
- d. Flujogramas
- e. Otros.
- f. Especifique

43. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?

Los cargos técnicos

Preguntaremos en estos cargos y en los operativos aspectos de enriquecimiento de los cargos y la satisfacción que le produce al hacer esta actividad.

44. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean más eficientes?

Todos son eficientes en cierto nivel.

45. ¿Qué hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?

La organización se ha mantenido bajo esquemas tradicionales de administración, en el momento en que exista un cambio total culturalmente en la organización.

46. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?

Tiene misión y visión para el grupo, desconociendo bajo que parámetros se definieron.

47. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?

- ✓ Procesos de calidad
- ✓ Procesos de BPM (se da por modas mas no por necesidad)
- ✓ Certificación de ISO's

48. ¿Las jefaturas, áreas, unidades poseen un plan estratégico anual o semestral? ¿Cómo se construyeron?

No posea un POA u objetivo,

49. Las directrices organizacionales bajo su concepto, ¿cómo se elaboran y quiénes participan?

Es un trabajo del directorio y accionistas

Si se conocen los objetivos anuales todas las areas

50. ¿Cuál es el programa organizacional que se ha implementado últimamente?

BPM, que tienen como finalidad la inocuidad del alimento.

51. ¿De este plan como se socializo, y qué plan comunicacional posee para su difusión?

Se hizo todo a nivel del ingenio en un 100% y a nivel de la parte agrícola un 15%.

52. ¿Qué líderes internos formales a su concepción son los más estratégicos, por qué?

1. Superintendente de fábrica

2. jefe de fabrica Ing. Astudillo

3. Superintendente de campo por los conocimientos técnicos

53. ¿Qué líderes internos informales son los más estratégicos y por qué?

Supervisores de molienda MALCA

Jefe de taller eléctrico MALCA

Jefe de elaboración y envase MALCA

Jefe de riego AGROCATSA

54. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

De puertas abiertas

Socialización con los trabajadores

Exigencia extrema

Cultura de capacitación para logros positivos posterior a dejar la organización

4.4.3. Propuesta

4.4.3.1. Informe de Justificación de herramientas de Intervención de Clima y Motivación Grupo Monterrey (Anexo 14)

4.4.3.1.1. Reseña Histórica

No Disponible

4.4.3.1.2. Ejes estratégicos de la organización

Misión

Transformamos los recursos agrícolas en productos de excelente calidad, trabajando con entrega y compromiso para satisfacción de nuestros clientes y proveedores. Optimizamos los procesos y fomentamos el desarrollo integral de nuestros trabajadores y de la comunidad.

Visión

Empresa familiar profesional, innovadora y diversificada, social y ambientalmente responsable, que gracias a acuerdos firmes entre los accionistas, es un ejemplo de desarrollo en la región.

Principios:

-Justicia, Compromiso, Equidad,

-Ética.

Valores:

-Integridad, Responsabilidad, Solidaridad.

4.4.3.1.3. Antecedentes

Debido a que en el Grupo Monterrey no ha existido estudios previos que ayuden a tener una línea base sobre clima laboral y planes motivacionales para la mejora del mismo, y en función de que como maestrantes en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional hemos procedido a desarrollar una entrevista-encuesta al Jefe de Recursos Humanos del grupo.

En el proceso realizado con el Jefe de Recursos Humanos, Doctor Oswaldo Viteri, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas de intervención de clima de acuerdo a las necesidades expuestas para las dos empresas.

4.4.3.1.4. Objetivo

El objetivo de la intervención preliminar fue conocer de parte de Recursos Humanos los antecedentes para elaborar herramientas de clima dando como resultado final la propuesta para MALCA de tres herramientas de intervención y en AGROCATSA cinco herramientas, las cuales están focalizadas en cuestiones propias de cada empresa.

4.4.3.1.5. Justificación

Para MALCA, elaboramos tres herramientas;

- ✓ Entrevista a jefes superiores de procesos sobre temas de desarrollo, manuales y objetivos para ser medidos
- ✓ Encuesta general a operativos y supervisores
- ✓ Encuesta diferenciada en mandos medios sobre superación, plan de carrera y desarrollo

En relación con la primera herramienta, lo que queremos es indagar respecto a la percepción del líder o líderes directos del personal aspectos que tienen que ver con la relación desarrollo del colaborador dentro del trabajo y la organización queriendo encontrar en este ítem cuál es la percepción jefe-subalterno. Y a más como los objetivos organizacionales y departamentales inciden en el desarrollo del trabajo y sentido de pertenencia de los colaboradores.

La segunda herramienta trata sobre los lineamientos generales de un estudio de motivación para poder plantar una línea base de estudio de clima laboral debido a que estas no existen en la organización, exceptuando ítems como salario, puesto de trabajo, ambiente laboral y relaciones interpersonales que estimamos no son sobresalientes al caso por cuestiones culturales y geográficas de la empresa.

La tercera y última herramienta es un complemento del cuestionario anterior dirigido a los mandos medios que son aquellos estimamos son quienes buscan superación personal y profesional dentro de la organización , pero debido al tamaño o baja rotación del personal en la región carecen de oportunidades laborales en lo que se refiere a superación, plan de carrera y desarrollo.

Con respecto a AGROCATSA, las herramientas establecidas son;

- ✓ Encuesta general

- ✓ Focalizar planes de desarrollo de personal con estudios superiores
- ✓ Focalizar áreas de riego y cosecha sobre ingresos
- ✓ Focalizar personal de supervisores y jefes normas de seguridad y trabajo
- ✓ Entrevistar jefe de cate y superintendente de campo. Funciones, manuales, procedimientos y objetivos con su respectiva comunicación.

Vamos a desarrollar una encuesta general con los ítems similares a los de fábrica pues es un caso similar pero con dos observaciones puntuales, focalizar por medio de encuesta un ítem referente a salarios e ingresos aplicado al área de riego y cosecha para poder hacer un análisis comparativo con áreas de diferentes ingresos.

Debido a la entrevista realizada a Recursos Humanos, también creemos pertinente para el caso de desarrollo y progreso personal hacer grupos focales dirigidos a los trabajadores de campo de las diferentes áreas que poseen estudios superiores o tecnologías y realizan trabajos operativos, esto con la finalidad de poder entregar a la organización una línea base para mejorar el sentido de pertenencia y hallar líderes pro mejoras laborales en las diferentes áreas.

Realizar un segundo grupo focal con jefes de área y supervisores de campo en lo que consideramos un punto de estudio y mejora en lo que se refiere a seguridad en el trabajo o ambiente y equipo de trabajo, esto con la finalidad de trazar planes de socialización y concientización sobre el uso de equipos de trabajo para la protección personal.

Con la última herramienta indagaremos la percepción del líder o líderes directos del personal aspectos que tienen que ver con la relación desarrollo del colaborador dentro del trabajo y la organización queriendo encontrar en este ítem cuál es la percepción jefe-

subalterno. Y a más como los objetivos organizacionales y departamentales inciden en el desarrollo del trabajo y sentido de pertenencia de los colaboradores.

4.4.4. Formatos MALCA

4.4.4.1. Cuestionario operativos y supervisores

CUESTIONARIO OPERATIVOS Y SUPERVISORES				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<i>MÉTODOS DE CALIFICACION</i>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
COMUNICACIÓN	1	2	3	4
	1	2	3	4
La comunicación interna del Ingenio Monterrey entrega la información que usted necesita conocer de la organización.				
El Ingenio Monterrey mantiene informados adecuadamente acerca de las actividades.				
Los asuntos importantes son comunicados adecuadamente dentro de la organización.				
La comunicación interdepartamental del Ingenio Monterrey es la adecuada y suficiente.				
ESTRUCTURA ORGANIGRAMA				
La división de responsabilidades es equilibrada.				
Mi jefe respeta mi poder de decisión				
La estructura organizacional de MALCA es la adecuada				
Cada compañero de mi departamento conoce bien su responsabilidad y nivel de poder				

ROLES Y FUNCIONES				
Las personas que laboran en MALCA estan debidamente calificadas para realizar sus funciones.				
Todos los colaboradores tenemos claro nuestro rol en el crecimiento de MALCA.				
Mis expectativas laborales y profesionales son desarrolladas por la empresa				
Los procesos que cumpla son claros, me lo han explicado y los entiendo				
CAPACITACION				
MALCA analiza la capacitacion que necesito.				
MALCA se preocupa por mi desarrollo profesional				
Mis jefes me estimulan a aprender mas en mi trabajo				
MALCA financia la capacitacion adicional que requiero				
VISION INSTITUCIONAL				
MALCA esta comprometida al cumplimiento de sus objetivos al largo plazo				
Estoy comprometido con el crecimiento de la MALCA				
Conozco la visión y el enfoque de crecimiento a largo plazo de la organización				
RELACIONES INTERPERSONALES				
MALCA me proporciona espacios informales fuera de las labores y reuniones cotidianas del trabajo				
Mi jefe genera un ambiente motivante para trabajar				
Mi jefe brinda informacion para orientar el trabajo en equipo				
Dentro de MALCA puedo afirmar que tengo mas amigos que compañeros				
PLANIFICACION DE OBJETIVOS				
Mi jefe toma decisiones oportunas para mejorar mi rendimiento				
Recibo información oportuna sobre mi desempeño en mi trabajo realizado				
La evaluación de mi desempeño es objetiva				
Mi jefe me hace sugerencias frecuentes de como mejorar mi trabajo y desempeño				
RECONOCIMIENTO RECIBIDO				
Mi jefe demuestra aprecio por mis contribuciones				
El reconocimiento que recibo es oportuno				
Mi jefe reconoce el valor de mis compañeros mas antiguos y sus conocimientos adquiridos				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.4.4.2. Cuestionario focalizado mandos medios

COMPLEMENTO CUESTIONARIO MOTIVACION MANDOS MEDIOS				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<u>MÉTODOS DE CALIFICACION</u>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
	1	2	3	4
SUPERACION	1	2	3	4
En mi empresa recibo entrenamiento y tengo oportunidades para ascender de puesto				
Mi experiencia en la empresa hace que sea un referente para enseñar a nuevos trabajadores o a mis compañeros				
La empresa financia estudios especializacion para ser los futuros jefes o tecnicos				
Lo que mas quiero es tener gente a mi cargo y mejores ingresos				
PLAN DE CARRERA				
Sé que cargos puedo llegar a ocupar y la empresa lo tiene presente				
En las evaluaciones de desempeño se sabe que área de trabajo es mi meta y me hacen un seguimiento				
Mis oportunidades de ascender son las mejores pues me han formado para aquello				
Se cuales son las responsabilidades de otros cargos y las quiero asumir pues estoy capacitado para ello				
DESARROLLO				
Se me da la oportunidad de mejorar mis conocimientos				
Se estudia los procesos de trabajo y se mejoran para ser mas eficientes y hacer un trabajo mas interesante				
Saben de mi como persona e impulsan mis deseos de superacion personal para bien de mi familia				
Se generan espacios de participacion donde puedo ser un ente de aporte técnico para mejorar mi trabajo y el de los demas				

4.4.4.3. Entrevista Lideres

Empresa:	MALCA
Nombre del entrevistado:	Félix Astudillo
Cargo que ocupa:	Jefe de taller industrial y Jefe de molienda y extracción
Años en el cargo:	35 años

1. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

Si tiene plan

2. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual? ¿Cómo lo hacen?

Lo tiene pero no organizado, es dado de la manera que se presentan las necesidades, de la parte técnica y de RR.HH. parte organizativa la lleva el dpto.

3. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

Tiene que venir idóneo de lo que se pide a RR.HH., mas a la parte técnica de la gente, es desarrollado en el área técnica de acuerdo a sus necesidades, y si la gente no tiene todo lo que se necesita el departamento. lo desarrolla para mejor trabajo y no tener accidentes.

4. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

No tiene el departamento.

5. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

Si tiene.

6. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

Si están interesados en las metas y en el cumplimiento de objetivos

7. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

Tenemos un organigrama de trabajo no se lo ha mejorado la empresa a evolucionado necesita de un nuevo sistema organizacional.

8. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

No se lo actualizado y se está pensando en una nueva estructura, hace dos años a petición de los trabajadores por medio de las negociaciones del comité de empresa.

9. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?

Los trabajadores piden cambios o puesta a los que dicen están preparados en el caso del taller ser un ascenso a mejor puesto para un mejor cargo puesto que no hay más cargos para subir por el rasgo de la organización.

10. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

No se socializa, pues los jefes saben lo que el personal necesita y se socializa una vez terminado.

11. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

Esto lo hace RR.HH., ellos buscan los perfiles y necesidades y ello definen las actividades

12. ¿Qué hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo qué parámetros los actualizan?

Hemos visto dentro del contrato colectivo el sindicato busca un mejorar sus ingresos, hay que hacer un cambio radical para diferenciar y pueda justificarse un ascenso.

13. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?

Se los hizo en base a las necesidades de la empresa y la empresa esta lista a la producción y la mejora, y esto esta exhibido.

14. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?

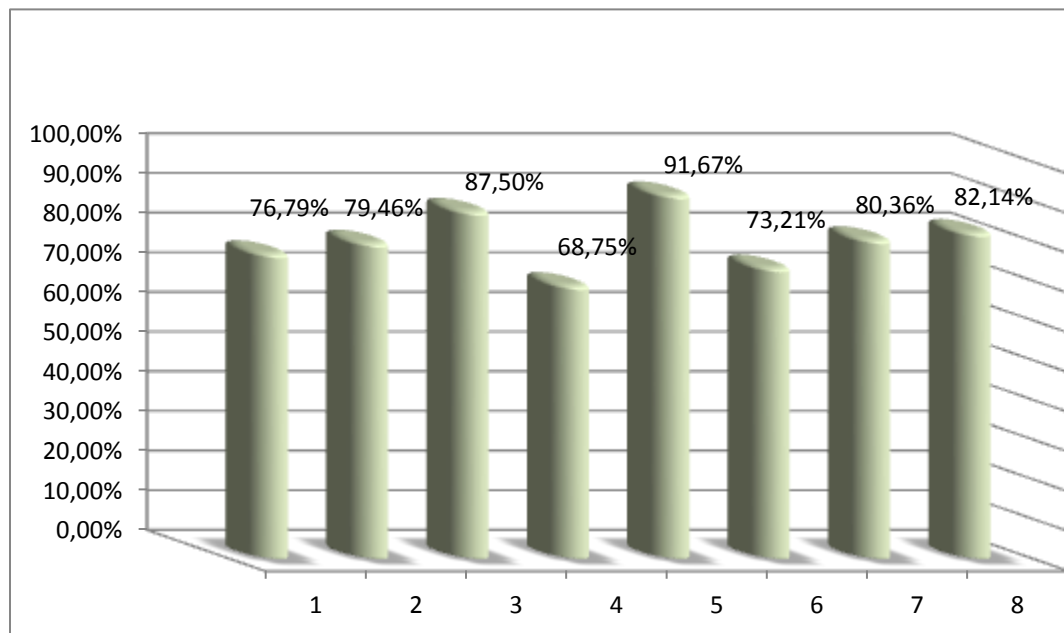
En todos los procesos, hemos llegado a un mejoramiento continuo debe estar inmerso todos.

4.4.5. Informe Final MALCA

4.4.5.1. Informe de piloto y medición de clima y motivación en MALCA.

En base a los pilotos de encuestas de clima y motivación aplicada en MALCA los resultados de tendencia son los siguientes:

Gráfico 4.3. Tendencias Operativos MALCA



Responsables: Ing. María José Bermeo & Psc. Julio César Pintado.

Antes del informe debemos recordar que el piloto fue aplicado al 10% de la nómina de MALCA en cargos tanto de planta como operativos en diferentes niveles para levantar una línea base pues la empresa no tiene a la fecha estudios previos en este tema, los rasgos analizados y su interpretación de las encuestas son los siguientes:

1. Comunicación (Anexo 15): El nivel de aceptación a los canales de comunicación y nivel de información oficial que la empresa da a conocer a sus trabajadores temas organizacionales, de relevancia de actividades generales y el flujo de comunicación

interdepartamental y de áreas es considerado como "parcialmente de acuerdo" a las necesidades de los colaboradores de la empresa, el porcentaje está en un 76.79% de aprobación, siendo temas de control y mejora los sistemas de comunicación en temas referentes a rasgos de impacto organizacional como la comunicación interdepartamental donde el 21% de la gente en estos ítems cree que no cubre sus necesidades y no están de acuerdo con el manejo de estos rasgos comunicacionales, en líneas generales es un puntaje de aceptación alto, pero es necesario no perder la posibilidad de profundizar que necesita conocer la gente sobre temas organizacionales profundos y el flujo de comunicación interdepartamental que ayudaría a mejorar las relaciones internas y sistemas productivos o cumplimiento de metas.

2. Estructura Organizacional (Anexo 16): En este ítem medimos el nivel de aceptación a la división de responsabilidades, la autonomía organizacional del colaborador, la estructura formal departamental y el nivel de conocimiento de las responsabilidades por área, los colaboradores lo consideran como "parcialmente de acuerdo" con este ítem, el porcentaje de aceptación está en un 79.46%, siendo los temas a controlar y mejorar en el sistema la percepción de la división de responsabilidades equilibradas donde casi el 30% percibe que no están correctamente designadas sus responsabilidades, seguida por la autonomía en toma de decisiones donde este ítem tiene el 21% se percibe que no hay una apertura del jefe a la autonomía de los colaboradores, se presenta alta aceptación pero se debería profundizar la percepción de la división de responsabilidades para generar mayor compromiso con la tarea y el grupo al sentir equidad en las labores desempeñadas.

3. Roles y funciones (Anexo 17): En este ítem apuntamos y profundizamos un poco más en lo que se refiere a estructura organizacional enfocada al trabajo y personal de MALCA, buscando información perceptiva de competencia para realizar las actividades, rol que se desempeña en la empresa, cumplimiento de expectativas laborales y

conocimiento de actividades enseñadas por la empresa, el nivel de aceptación perceptivo de los colaboradores es de "totalmente de acuerdo" con un 87.5% de aceptación siendo los puntos de más baja aceptación o desacuerdo con un 14% el nivel de competencia para realizar las labores y las expectativas laborales y de desarrollo en la empresa, por el tamaño y el nivel bajo de rotación es mejor trabajar en formación de competencia laboral que en aspectos de expectativas que también pueden ser cubiertas con formación.

4. Capacitación (Anexo 18): El ítem de formación es el más bajo y esta encadenado al nivel de preparación con competencia de la gente para realizar sus actividades expuestas en el ítem anterior, los temas a analizar la percepción de la gente es si la empresa entrega la capacitación que realmente se necesita, si se preocupa por el desarrollo de la gente, si los jefes estimulan el aprendizaje continuo el nivel de aceptación es del 68,75% llegando a ser "parcialmente de acuerdo" a como se maneja la formación en la empresa cabe señalar que en un 62.5 % se considera que la gente está "parcialmente en desacuerdo" con un ítem investigado, los puntos de aceptación más bajo son con 43% la falta de formación adicional que se requiere y su financiamiento, con 35% la falta de desarrollo y con 35% el estimular el aprendizaje por parte de los jefes, al no tener alto grado de movilidad, la gente debe ser capacitada para generar compromiso con la empresa y formar habilidades en los cargos para alcanzar mejores parámetros de eficiencia laboral a la vez que los colaboradores se siente más conocedora de sus funciones.

5. Visión Institucional (Anexo 19): Es el parámetro para medir la percepción de la empresa en la consecución de sus objetivos, el compromiso de la gente con la empresa y el conocimiento de los planes de crecimiento en función a la visión de la misma, este ítem es el más alto con una aceptación perceptiva de compartir la visión de la empresa en un 91.67% estando la gente "totalmente de acuerdo" con la visión de la empresa, siendo recalable el nivel de compromiso de la gente con la empresa en un 100% de aceptación, las partes perceptivas negativas no son tan profundas pero se recomienda dar

a conocer más los planes de desarrollo de la empresa y hacer partícipe a la gente de este rubro.

6. Relaciones Interpersonales (Anexo 20): Esta dado el ítem en rasgos de espacios informales de concurrencia, el generar un ambiente propicio para el trabajo eficiente, la formación del trabajo en equipo y las relaciones sociales y su desarrollo, con este ítem se está "parcialmente de acuerdo" con un 73.2% de aceptación siendo los puntos más bajos la falta de espacios informales para la gente teniendo un 43% de negativa y la falta de generación adecuada de un ambiente de trabajo motivante en relación al trabajo en equipo, con el mismo índice de negativa, por lo que se debería mejorar o crear lugares o eventos informales periódicos que disminuya la carga mental en el trabajo, y generar un mejor ambiente de trabajo basado en equipo u otras actividades de mejorar la relación trabajador-grupo de trabajo-puesto de trabajo.

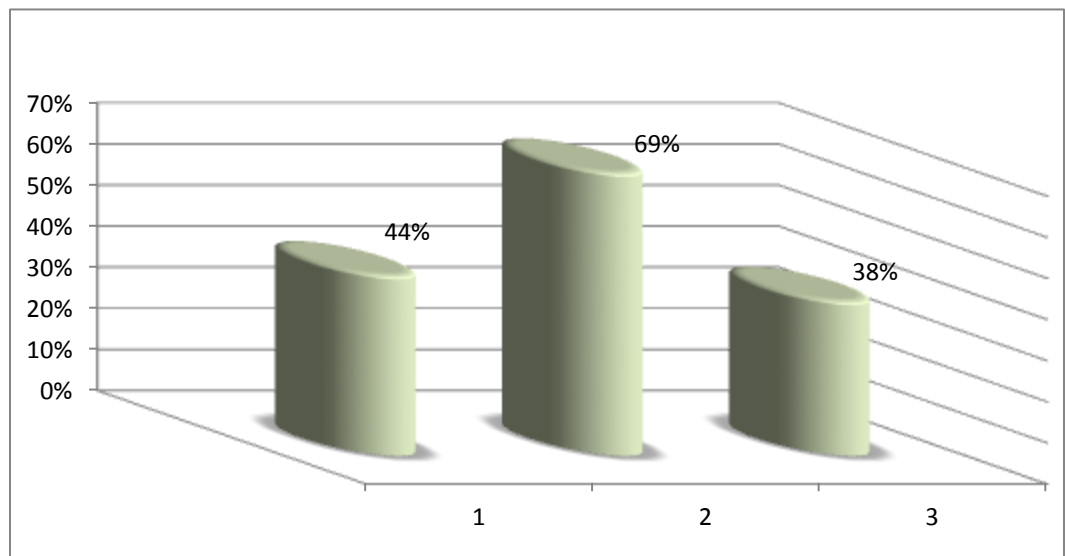
7. Planificación de objetivos: Es referente el rasgo analizado a mejora de mi rendimiento dando por mi superior, feedback de mi desempeño, proceso de evaluación de desempeño y seguimiento de mis actividades para mi mejora, el nivel de aceptación es de un 80.36% siendo la percepción de "parcialmente de acuerdo" con el manejo de mejora de desempeño, el índice es alto debiendo mejorar el feedback sobre el desempeño que tiene un 28% de negativa y la capacidad del jefe a dar observaciones para la mejora del trabajo con un 21%, por lo que es un trabajo más comunicacional y oportuno al trabajador para que sepa que su trabajo es valorado y percibido como importante por lo que se requiere que sea más eficiente dando a entender sus puntos de mejora.

8. Reconocimiento Recibido: Este rasgo es analizado en función a la apertura del jefe por las contribuciones realizadas, ser felicitado o reconocido por un buen trabajo oportunamente y la capacidad del jefe o empresa a los trabajadores considerados referentes este rasgo tiene un nivel de aceptación del 82,14% siendo oportuno trabajar en

el tiempo que es reconocido el esfuerzo pues el 28% percibe que el reconocimiento viene posterior a cuando se lo necesita.

4.4.5.2. Informe mandos medios

Gráfico 4.4. Tendencias Mandos Medios MALCA



Responsables: Ing. María José Bermeo & Psc. Julio César Pintado.

Se aplicó un piloto a jefaturas de nivel medio que pueden ser backups y se los valoro en 3 rasgos de motivación siendo este el siguiente análisis.

1. Superación: es el ítem que valora como la empresa prepara a su personal para ser jefes de mayor jerarquía o impacto en la organización, la percepción general de la gente es que la empresa no desarrolla en estos cargos para ser jefes o tener más responsabilidades, la gente busca un ascenso por situaciones no monetarias ni de poder en esta primera aproximación pero no se da las herramientas para superarse. La gente

está “parcialmente en desacuerdo” en las medidas que se toma para mejorar su capacidades con un 44% de aceptación.

2. Plan de carrera: Es como la gente conoce su proyección, los cargos que puede ocupar y a los cuales desea alcanzar y la posibilidad de alcanzar este objetivo, la gente ha puesto en “parcialmente de acuerdo” con este ítem con un 69% de aceptación en el piloto, siendo los puntos de conocimiento de cargos y responsabilidades superiores lo que demuestra que la gente está consciente de qué cargos sabe y puede ocupar, pero no tanto así el que sus jefes y la empresa conozcan sus metas laborales, y lo que sí están claros es que las posibilidades de ascender son pocas debido a la situación de la empresa y su región.

3. Desarrollo: Está en referencia a potenciar los conocimientos, el enriquecer el cargo, espacios de opinión. para mejorar los procesos de los cuales el encargado, jefe o backup participan y se incentiva el desarrollo en post de mejorar el status del trabajador y su círculo privado, este ítem obtuvo un 38% por ciento de aceptación lo que quiere decir que la gente está “totalmente en desacuerdo” en cómo se maneja este proceso en la empresa, no hay oportunidad de mejorar conocimientos, no se mejora los proceso con la participación de ellos o no se los deja mejorar, no se pregunta a la gente de sus expectativas y el impacto en sus hogares ni se generan espacios de participación con la gente de estos cargos.

4.4.5.3. Entrevista a líder. (Anexo 22)

La entrevista al líder indica que no hay una capacitación en formación técnica formalmente estructurada es realizada la capacitación en forma que se presenta la necesidad, lo que es formación técnica es dada de forma no programada en el cargo cuando llega el ocupante, se carece de un plan de carrera, la gente se le escucha y participa con sus ideas; y se ven interesados en conocer pero no en forma de que les

sirva como una proyección profesional, los manuales y objetivos de cargo están en proceso de reestructuración a petición de los trabajadores y su sindicato, pero la información la provee el jefe y no participa el trabajador pero luego se le comunica los nuevos cambios, la definición del perfil y actividades es centralizada por RRHH.

Como apreciamos la empresa está centralizada en funciones a necesidades detectadas por los superiores sin participación y conocimiento de los trabajadores, lo cual crea una mala forma de apreciar una proyección a futuro en la empresa y sobre todo, desarrollo y capacitación son temas no desarrollados técnicamente por lo que la gente no está sintiéndose parte de un proceso de crecimiento a la par de la empresa.

4.4.5.4. Recomendaciones (Anexo 21)

Se debe trabajar en procesos participativos de capacitación y desarrollo a más de feedback continuo con la gente sobre su rendimiento, es esencial iniciar programas de formación al cargo y a la persona para generar sentido de compromiso y pertenencia, enfatizar en enriquecimiento de tareas y actividades para cerrar la brecha perceptiva de poca superación y plan de desarrollo, ya que la empresa por su ubicación y cultura no es propensa a presentar vacantes y rotación en puestos de diferentes niveles.

La gente debe ser formada en todos los cargos y con énfasis en mandos medios y jefes de procesos en planes de formación y conocer su visión de desarrollo, es cierto que la empresa no puede ofrecer la dinámica de empresas de otras localidades del país, pero debe fomentar la capacitación centrada en necesidades reales, el enriquecimiento y tecnificación de sus trabajadores para mejorar sus conocimientos y por último desarrollar hojas de formación y expectativas para realizar seguimientos de mejora de habilidades y destrezas a sus trabajadores a más de reconocer oportunamente los mejores rendimientos y realizar procesos de evaluación centrados en compromisos de mejora y formación entre la empresa y sus colaboradores.

4.4.6. Herramientas de intervención Ad-Hoc AGROCATSA

4.4.6.1. Cuestionario general AGROCATSA

ENCUESTA CLIMA AGROCATSA				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
MÉTODOS DE CALIFICACION				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
	1	2	3	4
La comunicación interna del Ingenio Monterrey entrega la información que usted necesita conocer de la organización.				
La división de responsabilidades es equilibrada.				
Las personas que laboran en AGROCATSA están debidamente calificadas para realizar sus funciones.				
AGROCATSA analiza la capacitación que necesito.				
AGROCATSA está comprometida al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo				
AGROCATSA me proporciona espacios informales fuera de las labores y reuniones cotidianas del trabajo				
Mi jefe toma decisiones oportunas para mejorar mi rendimiento				
Mi jefe demuestra aprecio por mis contribuciones				
AGROCATSA mantiene informados adecuadamente acerca de las actividades.				
Mi jefe respeta mi poder de decisión				
Todos los colaboradores tenemos claro nuestro rol en el crecimiento de AGROCATSA.				
AGROCATSA se preocupa por mi desarrollo profesional				
Estoy comprometido con el crecimiento de la AGROCATSA				
Mi jefe genera un ambiente motivante para trabajar				
Recibo información oportuna sobre mi desempeño en mi trabajo realizado				
El reconocimiento que recibo es oportuno				
Los asuntos importantes son comunicados adecuadamente dentro de la organización.				
La estructura organizacional de AGROCATSA es la adecuada				
Mis expectativas laborales y profesionales son desarrolladas por la empresa				
Mis jefes me estimulan a aprender más en mi trabajo				
Conozco la visión y el enfoque de crecimiento a largo plazo de la organización				
Mi jefe brinda información para orientar el trabajo en equipo				
La evaluación de mi desempeño es objetiva				
Mi jefe reconoce el valor de mis compañeros más antiguos y sus conocimientos adquiridos				
La comunicación interdepartamental del Ingenio Monterrey es la adecuada y suficiente.				
Cada compañero de mi departamento conoce bien su responsabilidad y nivel de poder				
Los procesos que cumplo son claros, me lo han explicado y los entiendo				
AGROCATSA financia la capacitación adicional que requiero				
Dentro de AGROCATSA puedo afirmar que tengo más amigos que compañeros				
Mi jefe me hace sugerencias frecuentes de cómo mejorar mi trabajo y desempeño				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.4.6.2. Encuesta focalizada riego cosecha

ENCUESTA CLIMA AGROCATSAc/r				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<u>MÉTODOS DE CALIFICACION</u>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
	1	2	3	4
Los ingresos percibidos por mis labores son los justos a mi esfuerzo diario				
Considero que los ingresos de mi area son iguales a los de otras areas del mismo nivel.				
Si se presentara la oportunidad me cambiaria de area de trabajo en campo pues considero que hay gente que gana mas que en mi area				
Mis compañeros y yo conocemos de otras areas sus ingresos pero no es relevante pues los esfuerzos físicos son diferentes				
Creo que hay areas favorecidas con mejores ingresos teniendo el mismo esfuerzo fisico que yo				
El area con mayores ingresos son: 1. cultivo, 2, riego, 3. agronomia 4, cosecha				
Los salarios recibidos estan pagados de acuerdo al rendimiento y avance que realizo.				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.4.6.3. Grupo focal estudiantes

AREAS
ANTIGÜEDAD
CARGOS
Mi potencial, mis conocimientos y mi desarrollo
La empresa y mis jefes saben de mi potencial lo cual me hace que tenga mejores responsabilidades
Por lo que conozco de la empresa mis conocimientos me seran utiles en un futuro para mejorar mi cargo e ingresos
Mis estudios son reconocidos por la empresa y me ayudaran a tener una proyeccion profesional dentro de otras funciones
Los estudios que tengo me hacen un referente entre mis compañeros, supervisores y jefes
Mis conocimientos me han hecho un mejor trabajador, a mas me lo han dicho mis jefes
La empresa y jefes apoyan mi formacion academica y saben cuales son mis estudios.
Mi rama de estudios esta en concordancia con mis labores diarias y me ayudan a mejorar mis rendimientos.
Mis estudios, potencial y plan de vida no son compatibles con la empresa pero realizo mi trabajo para tener un futuro mejor
NOTA: la direccion del grupo focal es encontrar la opinion de personas referente a un objetivo o topico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y consertacion de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.

4.4.6.4. Grupo focal supervisores jefe

AREAS
ANTIGÜEDAD
CARGOS
Seguridad en el Trabajo o Ambiente y Equipo de Trabajo
Tanto a ustedes como a su personal se le entrega y dota del equipo de trabajo idoneo para su trabajo y proteccion personal
El personal a su cargo usa y conoce el adecuado uso del equipo de trabajo y uniformes
Ustedes como supervisores de trabajo y personal, creen estar capacitados en asesoramiento y control del uso del equipo y uniformes de trabajo con el personal a su cargo
El equipo de trabajo y seguridad es el adecuado para las tareas que realiza la gente
El personal a su cargo y ustedes han sido capacitados adecuadamente en procesos de seguridad, salud y prevencion de accidentes laborales.
Conocemos el reglamento de trabajo, seguridad y salud
Por medio de los reglamentos, procedimientos y manuales controlamos, direccionamos y desarrollamos los trabajos realizados e inducimos a buenas practicas laborales
La empresa esta comprometida a entregar oportuna con la calidad necesaria y en el numero correcto manuales, ropa de trabajo, equipo de trabajo y herramientas para todos quienes laboran en la empresa
NOTA: la direccion del grupo focal es encontrar la opinion de personas referente a un objetivo o topico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y consertacion de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.

4.5. Caso Camposanto Santa Ana

4.5.1. Preguntas generales herramientas clima y resultados

Empresa:	Camposanto Santa Ana
Nombre del entrevistado:	Psc. Lab. Pamela Jerves
Cargo que ocupa:	Jefe de Recursos Humanos
Años en el cargo:	Menor a un año

1. ¿Ha realizado o conoce de intervenciones realizadas en la organización en lo que es estudios de clima y motivación?

No se han realizado mediciones o estudios previos en la empresa, pero se encuentra en el plan actual tanto de la empresa como de RRHH

2. ¿Cree importante el realizar intervenciones para medir el clima y la motivación en la organización?

Es importante para elaborar planes de mejora a más de conocer la situación actual de la empresa

3. ¿Para usted, que debe entregar como resultados un estudio de clima y motivación?

Información válida para mejorar clima de la organización y el sentir de las personas sobre el lugar en el que trabajan.

4. ¿Cada que tiempo estima que se debería medir los índices de clima y motivación?

Por razones del POA de la empresa se ha estimado que se realice un estudio de clima y motivación una vez al año.

5. ¿A su parecer, ¿cuál es la debilidad de hacer un estudio de clima y motivación?

La primera es el apoyo de los líderes y directivos de la organización a estos procesos de mejora, y la segunda es que la gente de la organización usa este tipo de herramienta para quejarse por la falta de varias cosas y no evaluar el real significado de la herramienta para la empresa y sus trabajos

6. ¿La medición de clima y motivación es un proceso que debe ser realizado por la organización internamente o por un ente externo?

Debe ser realizado conjuntamente por dos entes, el interno debe ser continuo y el externo cada cierto tiempo para tener una visión objetiva y neutral de lo que sucede en la organización.

7. ¿Qué índices organizacionales ayudan a tener una idea del clima y nivel de motivación que posee la gente?

Los índices de comunicación o información que maneja la gente y los índices de eficiencia y eficacia del desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

8. ¿Si ha realizado estudios previos, que resultados obtuvieron y que planes de mejora realizaron?

La empresa no tiene un estudio previo de este tipo, tuvo una experiencia previa reciente en donde se usó una encuesta y los resultados apoyaron el plan de mejora centrado en problemas identificados que presentaba la gente.

9. ¿Cuál es el mayor reto u obstáculo para realizar un proceso de medición de clima y motivación?

Es la opinión del líder sobre este tema, y la visión que tenga la empresa y la herramienta.

10. ¿Cree que una herramienta de clima debe ser genérica para toda la organización o debe ser diferenciada por área y nivel jerárquico?

No debe ser una herramienta igual para todas las organizaciones por sus diferencias propias, e internamente tratar de diferenciar los ítems a tocar con cada área o nivel e igualmente como se va a manejar la comunicación

11. A su concepción, ¿cuáles son los errores más comunes en la consultoría de Recursos Humanos y en efecto de herramientas de intervención de desarrollo organizacional?

Que no proyectan los resultados esperados por la organización y segundo que por no reflejar los resultados esperados, crea un plan de trabajo que no se necesita o no es el que realmente necesita la organización.

12. ¿Qué espera de una herramienta de intervención de clima y motivación?

Conocer los rasgos o índices a mejorar dentro de la organización, a más como mejorar esos índices negativos o bajos.

13. Nos puede facilitar los índices que reflejan el clima y el nivel de motivación interno, ¿por qué cree que estos son predictivos del clima?

Actualmente no hay índices claros que puedan predecir que está bien o mal.

14. Fuera de su cargo, ¿Qué otras personas cree que proveerían una imagen global de la organización y pueda ser aplicada esta entrevista a usted realizada?

El gerente general y los directivos de la empresa.

4.5.2. Entrevista-encuesta aplicada al líder del departamento de recursos humanos.

Se procedió a entrevistar al Jefe de Recursos Humanos del Camposanto Santa Ana con respaldo de grabación de voz (Anexo 23). A continuación detallaremos el banco de preguntas de la entrevista-encuesta con sus respectivas respuestas

1. De acuerdo a las normativas y estatutos legales vigentes en lo que se refiere a relaciones laborales, a su consideración, el nivel de cumplimiento podría estar en;
 - a. 0%
 - b. 25%
 - c. 50%
 - d. 75%
 - e. 100%

2. ¿El personal de la empresa labora en condiciones físicas requeridas por los estatutos legales vigentes?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es “SI”, ¿Cuáles son los estatutos vigentes que rigen sobre la empresa?

✓ Seguridad y Salud, Gestión Ambiental, y el resto de normativas

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación y ausentismo anual presente en la organización?
 - a. 0% al 4%
 - b. 4.1% al 8%
 - c. 8,1% al 12%

¿En qué áreas, jerarquías y niveles se suscitan mayor índica de los valores antes señalados?

<u>AREAS</u>	<u>JERARQUIAS</u>	<u>NIVELES</u>
A. Servicios		Atención al cliente funeraria y campo santo, la gente de campo de las instalaciones y el trabajo operativo, no es gente muy formada

4. ¿Cuáles son los tipos de contratos de trabajo que manejan y en cuál de ellos se presenta mayor rotación?

<u>TIPOS DE CONTRATOS</u>	<u>ROTACION</u>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
a. Indefinidos			
b. Plazo Fijo			
c. Eventuales			
d. Ocasionales			
e. Temporada			
f. Profesionales			

Considérese a 1 como menor y 3 como mayor rotación

- ✓ No hay rotación definida en este nivel.
5. De acuerdo a las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?
- Inferior al nivel de mercado
 - Al nivel del mercado
 - Superior al nivel del mercado
6. ¿En qué niveles hay mayor insatisfacción salarial?

<u>NIVELES</u>	<u>INSATISFACCION SALARIAL</u>			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
a. Operativos - 2 años				
b Operativos Indefinidos				
c. Supervisores de procesos				
d. Jefes o Coordinadores de áreas				
e. Personal Administrativo de base				
f. Jefaturas o Gerencias departamentales				

Considérese a 1 como menor insatisfacción salarial y 4 como mayor insatisfacción salarial

✓ En el nivel uno es más rotación

7. Su empresa, ¿dispone o promueve la formación de grupos laborales?

- a. Si
- b. No

¿Cuáles son las organizaciones internas de trabajadores con las que cuenta la empresa?

✓ Son 49 trabajadores es una empresa pequeña

8. ¿Qué tipos de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

<u>TIPO DE EVENTO O REUNIONES SOCIALES</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Día de la madre	
Día del padre	
Día del niño	
Día de difuntos	
Navidad	Todos previamente establecidos

9. Considerando la formación de grupos de amigos interdepartamentales, ¿en qué porcentaje el personal lleva relaciones sociales externas a la estructura organizativa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%

10. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

- a. Si
- b. No

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

<u>TIEMPO</u>	<u>RAZON</u>

- ✓ Inducción cuando recién se inicia general y al puesto de trabajo
- ✓ Re inducción entra en el POS 2012 programada cada dos años

11. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

- a. Si
- b. No

¿Bajo qué parámetros se define el plan de capacitación?

- ✓ Se hace una encuesta y se entrevista a los jefes para detectar necesidades de capacitación y se genera para cada departamento y trabajador

12. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

- ✓ Los objetivos del POA del departamento se genera el plan de capacitación de cada área.

13. ¿Su empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores y empleados?

- a. Si
- b. No

14. ¿Bajo qué términos se realiza la designación de un ascenso o de un sucesor a un puesto determinado?

- ✓ No aplica porque no existe el plan

15. ¿Qué porcentaje de vacantes es ocupada por promoción interna en la organización?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%
- ✓ Baja rotación por la vacante presentada este año se lleno con personal interno de la empresa

16. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles cubrir con personal foráneo a la organización?

- a. Jefaturas o Gerencias de línea
- b. Jefaturas Operativas
- c. Coordinaciones o cargos de responsabilidad directa
- d. Cargos de confianza
- e. Operativos
- f. Todos los cargos

✓ Sin no hay interno se busca fuera.

17. ¿Qué áreas son propensas a ser ocupadas por personal externo?

✓ No aplica.

18. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

a. Si

b. No

Pueden opinar y están informados de los cambios que se generan y son parte del plan de cada área, pero las decisiones las toma los jefes y la gerencia

✓ Si posee participación de sus colaboradores a través de que instancias se presenta esta dinámica

No aplica

Nota: puede ser sindicatos, comités, gap's, mesas de trabajo buzón de sugerencias, etc.

19. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

a. Si

b. No

✓ Conocen los planes de superación e incentivos si se les da la opción de crecimiento de acuerdo a las vacantes que se presentan internamente

20. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la Organización?

- a. Si
- b. No

✓ Muy pocas personas muestran interés en la mayoría de las personas

21. ¿Cuáles son las razones; por las que la organización, considera que sus miembros buscan incentivos?

✓ Considerado por sus necesidades familiares y personales, necesidades de crecimiento personal y cada persona cumple su ciclo en donde se satisface necesidades.

22. ¿En los procesos internos de incentivos o ascensos de la organización ustedes informan los parámetros de tales procesos?

- a. Si
- b. No

✓ La empresa tiene establecido el perfil, y se informa para que puedan concursar.

23. A criterio de la organización, ¿por qué los puestos con personal a su cargo son los más requeridos?

✓ Es por un crecimiento profesional, aspira a ir mas allá y es una manera de crecer profesional y personalmente

24. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y qué áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

✓ El área comercial y el área de RRHH

Bajo este mismo concepto, ¿cuáles son los que tienen mayores resultados?

- ✓ Es recursos humanos es el área que más llega y tiene mayor impacto con los trabajadores

25. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos y áreas que tienen poder de decisión?

- ✓ Los jefes departamentales y Gerencia General, cada jefe tiene su poder de decisión dentro de su área.

26. En las áreas y niveles jerárquicos, ¿qué planes de reconocimiento posee la empresa?

- ✓ Establecidos no existen, pero se han dado oportunidades a diferentes áreas por su trabajo y desempeño,

27. ¿Bajo qué parámetros se realizan los planes de reconocimiento?

- ✓ Se está desarrollando un plan de seguimiento de objetivos, que son viajes, estos son los incentivos que se ha dado a los trabajadores, que ya se han entregado anteriormente.

28. ¿Cuáles son los criterios para realizar los siguientes procesos?

<u>ASCENSOS</u>	<u>RECOMPENSAS</u>	<u>RECONOCIMIENTOS</u>
Medir el desempeño y el nivel de compromiso con al empresa y cumpla los requerimientos del cargo	Si se da un ascenso se da una recompensa salarial	No aplica

29. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?

- a. Si
- b. No

Solo en el área comercial, este año se va a medir a todos para medir el cumplimiento de otras áreas

30. ¿Con qué frecuencia se da a conocer los resultados de estas mediciones? ¿A qué cargos o niveles se informa?

Es de manera anual al instante de revisar el cumplimiento del POA anual y a mas se lanza el nuevo plan para el nuevo año.

31. ¿Qué pasos se siguen con el personal que no cumple con los niveles de eficiencia y eficacia?

Generalmente se plantea objetivos medibles y alcanzables y no se han presentado el cumplimiento y se acarrea el objetivo hasta que cierre la brecha del año anterior.

32. ¿Qué proceso hacen para que el personal mantenga o supere sus índices positivos?

En realidad esto está dentro del plan de capacitación

33. ¿Qué proceso hacen para que el personal mejore sus índices negativos?

Está vinculado al plan de capacitación

34. ¿Qué resultados han obtenido y en que se sustentan?

Mayor eficiencia, trabajo en conjunto, mejores resultados evidenciado en el trabajo

35. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

Si posee

36. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

Fue actualizado el año 2011, y no se actualiza constantemente pero si hay lo necesidad se actualiza

37. ¿El análisis de puestos, bajo que objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?
Está bastante bien diseñado, se maneja en base a objetivos de requerimiento de cada posición.

38. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?
No estuvo presente

39. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?
Se cumple en un 80 por ciento, por razones extras

40. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?
El organigrama fue socializado, y los manuales levantado por los jefes y entregado a cada trabajador.

41. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en este trabajo?
No responde

42. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

- a. Jefes
- b. Titulares del cargo (Trabajador)
- c. Estudios sobre puestos de trabajo
- d. Flujogramas
- e. Otros.

Especifique_____

43. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?

La empresa es pequeña y está a gusto en su cargo, no se ha visto una necesidad de cambio o superación o la persona de recepción aspira a otro departamento, le gente está comfortable en su puesto de trabajo.

44. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿que hace que unos cargos sean más eficientes?

El compromiso y los conocimientos de cada titular, a más de los benéficos y o incentivos que genera la empresa a cada trabajador, que tanto disfruta la gente su trabajo.

45. ¿Qué hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?

No fue respondida

46. ¿La empresa tiene visión, misión y objetivos estratégicos? ¿Bajo qué proceso se definieron los mismos?

Si tiene los 3 ítems, y se definió con gerente y jefe departamental_

47. ¿En qué procesos internos se refleja el plan estratégico de la organización?

En todos los procesos de la empresa se refleja el plan estratégico.

48. ¿Las jefaturas, áreas, unidades poseen un plan estratégico anual o semestral? ¿Cómo se construyeron?

POA en coordinación de cada depto. Con gerencia

49. Las directrices organizacionales bajo su concepto, ¿como se elaboran y quiénes participan?

La empresa tiene directrices entre varios años entre gerente y jefaturas

50. ¿Cuál es el programa organizacional que se ha implementado últimamente?

No tiene ningún plan trabajar mediante sistemas de gestión, y el sistema de planificación es definido por el POA DE GERENCIA A JEFES.

51. ¿De este plan como se socializo, y qué plan comunicacional posee para su difusión?

No existe al momento.

52. ¿Qué líderes internos formales a su concepción son los más estratégicos, por qué?

No crea que existen, no hay quien despunte, todo esta atado de resultados, no hay quien despunte, todos están articulados unos con otros.

53. ¿Qué líderes internos informales son los más estratégicos y por qué?

No aplica

54. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

Una buena comunicación que pueda dirigir a un equipo saber escuchar y en conjunto consiga los objetivos

4.5.3. Propuesta

4.5.3.1. Informe de justificación de herramientas intervención de clima y motivación Camposanto Santa Ana

4.5.3.1.1. Reseña histórica

“En el año 1988 el Sr. Guillermo Vásquez Astudillo persona muy respetada, conocida y querida en esta ciudad y como presidente de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, adquiere a la Arquidiócesis de Cuenca un terreno de 5 hectáreas en el sector de Monay, de la parroquia Huayna Cápac en la ciudad de Cuenca, con el propósito de construir un Parque Cementerio destinado a la custodia de seres humanos fallecidos, y de esta manera contribuir económicamente al sustento de la Fundación.

En 1997 se constituye la compañía CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A. Para su planificación y construcción se realizaron todos los estudios necesarios que luego de contar con las respectivas aprobaciones y permisos de funcionamiento tanto de los departamentos Municipales como de la Dirección de Salud, se iniciaron con las obras de construcción del Parque. Somos pioneros en la prestación de Servicios Exequiales integrados y servicios de custodia de restos a través de un Parque-Jardín, todo esto se ha hecho con un profundo sentimiento humano, el gran compromiso con la comunidad: que puedan contar con una empresa sólida, seria y confiable.

Funeraria y Camposanto Santa Ana es una realidad producto de una unificación de ideas, del entusiasmo y dedicación de personas emprendedoras y dinámicas en procura del desarrollo de Cuenca”³³.

4.5.3.1.2. Ejes Estratégicos de la Organización.

Misión:

“Brindar servicios exequiales y de cementerio, proporcionando a la población apoyo para afrontar la pérdida de un ser querido, a través de la excelencia en el servicio, reflejada en la calidad y sentido humano”³⁴.

Visión:

“Fortalecernos como una empresa líder en la prestación integral de servicios exequiales y de cementerio, a través de una atención personalizada con altos estándares de calidad en la atención a nuestros clientes, apoyados con un equipo humano competente”³⁵.

³³ <http://www.camposantosantaana.com/1HGTR9187AboutUs.aspx>

³⁴ <http://www.camposantosantaana.com/1HGTR9187AboutUs.aspx>

³⁵ <http://www.camposantosantaana.com/1HGTR9187AboutUs.aspx>

Valores Empresariales.

- “Ética

Conjunto de normas, principios y valores morales, que se espera de todos los integrantes de la empresa para obrar con rectitud y probidad inalterables.

- Respeto

Sensatez y moderación en todos nuestros actos, siendo condescendientes en todo momento con las familias, demostrando buen trato, serenidad y dominio en todas las circunstancias.

- Compromiso

Cumplir con los objetivos de la empresa, haciéndolos propios con firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

- Confianza

Garantizar seguridad a las familias que encomiendan a sus seres queridos en nuestra organización e instalaciones³⁶.

4.5.3.1.3. Antecedentes

Camposanto Santa Ana, es una empresa del grupo Vázquez, dedicada a la venta de servicios excequiales, cuenta actualmente con un total de 49 personas que laboran en tareas tanto operativas como administrativas de diferentes niveles jerárquicos y áreas, durante el tiempo de existencia de la empresa no han existido datos de estudios o intervenciones en clima laboral y motivación, para el periodo 2012 y como parte del POA estratégico de la empresa a más del Departamento de Recursos Humanos se ha

³⁶ <http://www.camposantosantaana.com/1HGTR9187AboutUs.aspx>

fijado la meta de realizar un estudio de clima y motivación que ayude a concretar planes de mejora para la empresa enfocado a los colaboradores.

Por lo tanto como trabajo de grado de maestrantes en Recursos Humanos y desarrollo Organizacional hemos procedido a realizar un proceso de intervención a nivel de la jefatura de RRHH con una herramienta entrevista-encuesta al jefe de RRHH de la empresa.

En el proceso de la entrevista-encuesta la Magíster Psc. Pamela Jérvés, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas e ítems de intervención de clima de acuerdo a las necesidades y expectativas captadas en la empresa, basándonos en la herramienta aplicada.

4.5.3.1.4. Objetivo

El objetivo de la intervención preliminar realizada en RRHH fue tener información del líder organizacional de RRHH para elaborar herramientas de clima que estén sujetas a las expectativas de la empresa por lo que hemos definido para Camposanto Santa Ana 3 herramientas de intervención de estudio de clima, la cuales están enfocadas en aspectos relevantes obtenidos de la intervención con el líder de RRHH.

4.5.3.1.5. Justificación

Para la empresa de servicios Camposanto Santa Ana hemos desarrollado 3 herramientas:

- ✓ Encuesta universal en ítems como relaciones sociales, conocimiento del entorno y fijación de objetivos, nivel de participación en decisiones de su cargo, desarrollo profesional y conocimientos, reconocimiento, evaluación del desempeño, comunicación, diseño del puesto de trabajo.

- ✓ Encuesta-entrevista focal para personal operativo obreros, rasgos de identificación con el cargo, ingresos y estabilidad.

- ✓ Grupo focal personal con mayor antigüedad, mejor desempeño o posible back-up, centrado en desarrollo de manuales de funciones y objetivos y rasgos de liderazgo de la empresa en toma de decisiones.

En relación a la primera herramienta, debe ser por el número de colaboradores de índole universal en donde todos deben participar, primero para levantar una línea base de clima y motivación, los ítems seleccionados se debe al establecimiento de una línea base a ser apuntalada, ya que debido al tamaño de la empresa la dinámica de movimiento de personal en puestos administrativos y operativos no presenta la oportunidad de hacer una carrera rápida para ascender a otras actividades y puestos, por lo que la empresa debe generar mayor grado de compromiso.

Los rasgos para esto es saber la percepción de sus relaciones sociales dentro de la empresa, cuanto conocen de la empresa, su cultura y como ellos impactan a la organización con su trabajo, si sienten que tienen autonomía y decisión en sus actividades, saber si la empresa tiene los aspectos organizacionales que les permitan desarrollarse como profesionales, si es cubierta sus necesidades de desarrollo de conocimientos, conocimiento de su desempeño, comunicación recibida por parte de la

empresa en varios niveles, y por último si su trabajo cumple con requisitos de ser desafiante y satisfactorio en sus funciones delegadas y desempeñadas.

La segunda herramienta es una entrevista focalizada al personal obrero que trabaja en el sector de camposanto que es la gente que presenta mayor rotación a nivel de la empresa, la finalidad es ver el nivel de identificación con sus funciones y como se sienten al respecto, esto con la finalidad de encontrar rasgos de mejora en sus funciones o apoyo que necesiten para ser más llevaderas las funciones, preguntar sobre sus ingresos y aspiraciones salariales dentro de la organización y como justifican sus pedidos, para cerrar preguntas de perspectivas personales, profesionales y laborales, a futuro en el marco de lo que son sus metas dentro o fuera de la empresa para tener una línea base de trabajo en crear pertenencia a la empresa.

Por último la tercera herramienta es un grupo focal con gente referente de la empresa por su antigüedad y rendimiento, con la finalidad de conocer bajo una perspectiva cultural como se sienten con la metodología de la designación de funciones de sus cargos, su nivel de participación y su nivel de identificación con la tarea, objetivos de sus cargos y de la empresa a más si se siente parte no solamente de su consecución sino que su fijación como algo en lo que han participado, para poder al final analizar el estilo de liderazgo que se percibe por la organización o está presente en la organización y que esperan de este ítem de dirección y toma de decisiones.

La certificación del informe piloto presentada al responsable en hoja membretada de la institución y firmas de respaldo se encontraran en los anexos (Anexo 24)

4.5.4. Formatos

4.5.4.1. Cuestionario General.

Encuesta Universal				
Camposanto Santa Ana				
Edad				
Sexo				
Antigüedad				
<u>METODOS DE CALIFICACION</u>				
Señale con una "X" en el casillero que corresponda a la realidad que usted conoce tomando en cuenta la siguiente escala de calificación				
Totalmente de acuerdo	4			
Parcialmente de acuerdo	3			
Parcialmente en desacuerdo	2			
En desacuerdo	1			
RELACIONES SOCIALES				
	1	2	3	4
El Camposanto genera espacios suficientes para conocer al resto de mis compañeros.				
Mi trabajo permite que me relacione con personas fuera de mi área formal de trabajo.				
El Camposanto me proporciona espacios informales fuera de las labores y reuniones cotidianas del trabajo				
Puedo afirmar que tengo mas amigos que compañeros en el Camposanto.				
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO				
Todos los colaboradores tenemos claro nuestro rol en el crecimiento del Camposanto.				
Conozco la visión, misión y objetivos del Camposanto.				
Estoy comprometido con el crecimiento del Camposanto				
FIJACION DE OBJETIVOS				
Mi jefe me hace sugerencias frecuentes de como mejorar mi trabajo y desempeño				
Me siento participe con mi trabajo y desempeño en el plan estratégico del Camposanto porque lo conozco bien.				
Mi jefe toma decisiones oportunas para mejorar mi rendimiento				
NIVEL DE PARTICIPACION EN DECISIONES A SU CARGO				
Participo en la definición de objetivos de mi área y puesto de trabajo.				
Mi superior esta abierto a sugerencias y son escuchadas y aplicadas				
He participado en el diseño de mis tareas y funciones para hacerlas mas eficientes				
Mi jefe respeta mi poder de decisión				
DESARROLLO PROFESIONAL Y CONOCIMIENTOS				
La organización apoya mi formación en estudios universitarios y de postgrado.				
Mis expectativas laborales y profesionales son desarrolladas por la empresa				
La empresa conoce y reconoce mi potencial dentro de la organización				

RECONOCIMIENTO				
El Camposanto premia y da a conocer formalmente quienes son los mejores colaboradores dentro de la empresa.				
Me siento cómodo en mi puesto de trabajo porque he participado en mejorar mis funciones y aprender sobre nuevas herramientas.				
Me gusta o busco ser el mejor empleado porque la empresa me motiva a serlo.				
Mi jefe demuestra aprecio por mis contribuciones				
El reconocimiento que recibo es oportuno				
Mi jefe reconoce el valor de mis compañeros mas antiguos y sus conocimientos adquiridos				
EVALUACION DE DESEMPEÑO				
La evaluación de mi desempeño es objetiva				
Recibo información oportuna sobre mi desempeño en mi trabajo realizado				
Mi jefe reconoce mi trabajo y me lo hace saber cuándo tengo un buen desempeño.				
Mi jefe me hace sugerencias frecuentes de como mejorar mi trabajo y desempeño				
Recibo una correcta información en lo que respecta mi trabajo y objetivos en función a los objetivos de la empresa				
COMUNICACIÓN				
La comunicación interdepartamental del Camposanto Santa Ana es la adecuada y suficiente.				
El Camposanto Santa Ana mantiene informados adecuadamente acerca de las actividades.				
Los asuntos importantes son comunicados adecuadamente dentro de la organización.				
La comunicación interna del Camposanto Santa Ana, entrega la información que usted necesita conocer de la organización.				
DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO				
Mis funciones han sido actualizadas de acuerdo a la realidad de mis labores y objetivos de mi trabajo.				
Las personas que laboran en el Camposanto estan debidamente calificadas para realizar sus funciones.				
GRACIAS POR SU COLABORACION				

4.5.4.2. Encuesta-entrevista focal.

Encuesta-entrevista focal para personal operativo obreros	
AREA	
ANTIGÜEDAD	
CARGO	
<p>Rasgos de identificación con el cargo.- Capacidad de identificarse con las actividades que realiza bajo la premisa de que el cargo lo satisface internamente como ser humano.</p>	
1	¿Cuál es a su parecer las actividades que más le gustan de su cargo?
2	¿Cuáles son las actividades que menos le gustan?
3	¿Su horario de trabajo le permite desarrollar sus actividades personales con normalidad?
4	¿Se siente orgulloso del cargo que desempeña?
<p>Ingresos.- Si perciben la remuneración apropiada por el trabajo que realizan y de esta manera satisfacer las necesidades del núcleo familiar.</p>	
5	¿Esta conforme con la remuneración que le pagan?
6	¿Sus ingresos mensuales satisfacen sus necesidades y las de su entorno?
7	¿El sueldo que percibe es lo suficientemente bueno como para mantener este trabajo por varios años?
<p>Estabilidad.- Conocer si saben que pueden conservar su puesto de trabajo para garantizar sus ingresos mensuales.</p>	
8	¿Considera que la empresa le ofrece lo necesario para desarrollar su trabajo adecuadamente?
9	¿Por su labor realizada estima que la empresa le permite mantenerse en el cargo por el tiempo que usted desee?
10	¿La calidad de mi trabajo me asegura la permanencia en la empresa?
11	Camposanto Santa Ana, ¿cubre mis expectativas personales, laborales y familiares?
<p>NOTA: La dirección del grupo focal es encontrar la opinión de personas referente a un objetivo o tópico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y concertación de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.</p>	

4.5.4.3. Encuesta-Entrevista focal

Encuesta-entrevista focal por antigüedad y rendimiento	
AREA	
ANTIGÜEDAD	
CARGO	
Manual de Funciones y Objetivos	
1	¿Ha participado en la elaboración de las funciones de su cargo o en la mejora de sus actividades?
2	¿Ha realizado conjuntamente con su jefe la fijación de sus metas e índices de efectividad a ser medidos?
3	A su parecer, ¿su jefe o superior está dispuesto a escuchar sus sugerencias y la de sus compañeros en lo que respecta métodos de trabajo?
4	¿Conoce sus actividades descritas en el manual de funciones?
Rasgos de liderazgo	
5	¿Cómo considera más a sus superiores, emisores de órdenes o facilitadores de procesos?
6	¿A quién considera un referente dentro de la empresa, y por qué?
7	¿Qué estima que se necesita para tener un cargo de jefatura?
8	¿Sus superiores o jefes cubren sus expectativas de liderazgo?
<p>NOTA: La dirección del grupo focal es encontrar la opinión de personas referente a un objetivo o tópico, debe ser realizada bajo lluvia de ideas y concertación de puntos de vista, es una proyección perceptiva del grupo mas que objetiva de una situación.</p>	

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

En el transcurso de esta herramienta en dos provincias del sur del país y de varios sectores como es el financiero, de servicios, agrícola y de alimentos, se repite una constante que es el tipo de liderazgo ejercido por las direcciones o gerencias, es un sistema entre paternalista y autoritario, esto se evidencia en los pilotos en repetidas ocasiones por la poca participación del personal en dar su opinión, presentar mejoras, o no se sienten escuchados y retroalimentados de su rendimiento en factores propios de su trabajo.

Durante este trabajo también evidenciamos que 3 empresas no han realizado intervenciones de clima y motivación como son MALCA, AGROCATSA y Camposanto, siendo esta última la más joven pues tiene 14 años de existencia, el grupo Monterrey con 50 años y a pesar de su trayectoria no tiene indicios de estudios en sus dos empresas.

La Mutualista Azuay y el Banco ABC desarrollaron un estudio hace más de un año, pero no se ha dado la continuidad ni la retroalimentación porque cuesta mucho poner en práctica un sistema de mejora continua.

Las constantes organizacionales están enfocadas en el sentir o percepción de la gente en temas de formación y capacitación, planes de carrera y desarrollo, planes de comunicación a todo nivel para informar a la gente desde su cargo, planes y proyectos

empresariales y por último la autonomía y participación en la mejora de su trabajo a mas de propuestas que no son escuchadas a su parecer, y si lo son no saben si son tomadas en cuenta, lo que es claro que tampoco se conoce la asignación de tareas, metas, objetivos y actividades como también las mejoras en los procesos.

Los estudios de remuneraciones no son importantes a todo nivel, pues son más de enfoque a cargos y secciones específicas donde hay rotación o donde se presenta una observación organizacional referente a quien está mejor remunerado dentro de una empresa o comparándose con el sector empresarial en el que se desarrollan, por lo tanto el estudio de este tipo de ítem se convierte en un estudio basado en la cultura y realidad empresarial, donde depende del mercado laboral local, la cultura de remunerar el trabajo por áreas y también el nivel de rotación que presenta la organización en sectores o cargos determinados.

Al no contar con estudios previos de clima, o tener estudios pero muy antiguos, sin plan de mejora o con el seguimiento y medición periódico se ve necesario trabajar en levantar líneas de base en referencia al uso de la encuesta universal aplicada a toda la organización de acuerdo a sus necesidades en donde varia los ítems, las denominaciones propias que cada empresa quiere presentar o averiguar dando su propio sentido a cada ítem.

Se ha solicitado y debido al número de cargos o para tener una visión más global del proceso de levantar información, focalizar preguntas de cuestionario encuesta a cargos, niveles, áreas específicas para preguntar hechos puntuales o profundizar aspectos genéricos que necesitan ser relevantes en lugares específicos, también hemos usado la herramienta de grupos focales, mixtos, de cargos específicos, rasgos específicos de los colaboradores, basado en lluvia de ideas y conceptualización perceptiva de afirmaciones atadas a rasgos de clima y motivación en los cuales la gente expresa sus ideas conoce o

consolida ideas de varios colaboradores lo que permite ver si lo evaluado en forma de cuestionario tiene base conceptual.

Y por último, realizar entrevistas a líderes de cargos organizacionales superiores en base a la herramienta propuesta en el capítulo 3 para indagar en temas globales y de percepción de líder la cual como se ha visto en los pilotos difiere de los mandos medios y operativos, pues conocen de todo el devenir y estructura organizacional y da por sentado que la gente percibe lo que el grupo directivo percibe, a mas podemos indicar que los departamentos de recursos humanos conocen la realidad de la empresa pero por el sistema de liderazgo pasa sus estudios y percepciones a un plano inferior si no es capaz de direccionar sus estudios en cifras y sobre todo en planes concretos de mejora.

Siguiendo un proceso lineal podemos determinar que hemos encontrado rasgos que intervención en la mutualista que ellos requieren conocer como es planes de reconocimiento no solo de índole monetario sino de seguimiento a su labor, trayectoria y más que eso tener un feedback que lo guie o le indique si su camino es el adecuado, como vemos esto tiene un rasgo comunicacional netamente y sobre todo de liderazgo enfocado en la gente y su trabajo

Otro punto propio de la Mutualista es que su dinámica de movilidad de personal es baja, por lo que no hay en la mayoría de la estructura vacantes para realizar plan de carrera o ascensos que puedan ser determinados como inmediatos, la sección que no lleva esta conducta es el área comercial directamente, esto genera dos visiones uno que la empresa no les desarrolla ni capacita en pro del futuro del trabajador y otra es que hay que generar en los cargos y sus ocupantes actualizaciones y enriquecimiento de tareas para no perder la motivación y sobre todo no generar rotación, en la entrevista a grupo focal de mandos medios y perfil de backups superiores, el personal de antigüedad está conforme con su vida laboral a pesar que tiene los problemas percibidos por ellos como

formación y retroalimentación de sus labores, pero una persona joven no ve problema en esto su visión difiere cultural y generacionalmente de sus pares más antiguos para ella estar en la empresa se convierte en cumplir con los objetivos planteados y comprometidos, hacerlo bien, dar todo para la empresa y si una vez cumplido todo no hay más motivación en su labor y compromiso inicial, se termina su ciclo y buscara un nuevo reto laboral que le permita cubrir lo que encontró inicialmente en la empresa,

El banco ABC, es otra realidad con factores similares pero su tamaño 1500 personas a nivel nacional hace que el estudio genere más información sustentada en que todo depende del mercado en que están afincados si es una ciudad grande o no si es una agencia o sucursal grande donde hay especialización o es pequeña y hay generalistas, su punto más diferenciador es el sistema de incentivos en el área comercial pues al ser una empresa de impacto nacional sus problemas de retención en el área comercial es superior a la de la Mutualista, las herramientas muestran mayor diversidad de enfoques tanto a nivel de focalización de encuestas, como universalización de la herramienta que va a tener un sesgo superior a la de la anterior empresa que al ser local y tener poco personal puede universalizar una aplicación y tener resultados de su universo, mientras que el banco debe focalizar porcentajes de estudio por áreas regionales, cargos, jerarquías y otros niveles.

El banco ABC tiene el rasgo especial que trata de hallar un manejo de líderes positivos en los mandos inferiores como son los supervisores que son los que más impacto directo pueden ocasionar en el clima y la cultura, pues en sus manos está un alto porcentaje de la nómina de la empresa que son los cargos operativos de todas las áreas de servicio del banco, esto desarrolla en la profundización de grupos de operativos y supervisores para hallar la percepción de lo que se tiene como líder de primera línea o supervisor, cual es la percepción del manejo del grupo y la percepción que se tiene de este nivel jerárquico.

Los casos de este nivel se parecen en temas de liderazgo, retroalimentación correcta, formación y participación para el enriquecimiento de su ambiente de trabajo y sus labores a más de las relaciones sociales y la dinámica que estas generan para el clima.

Los problemas en el sistema de empresas de servicios bancarios y financieros se centran en la actualización constante de tareas por normativas legales las cuales hacen que muchos cargos no puedan ser desarrollados en forma conjunta entre empresa y colaborador pues es prioritario cumplir la ley que adaptar tecnológicamente el cargo para realizar estas actividades, y el segundo problema es la visión que se tiene de los departamentos de comercial y de negocios que son los cargos más motivantes y donde se centra los esfuerzos monetarios y de pagos extras para el cumplimiento de objetivos, sin darse cuenta que se está generando dos problemas uno que se entiende como que las áreas de soporte no son tan necesarias de dotar de tecnología y premios sean estos monetarios o no, existiendo áreas comerciales y el resto de áreas lo cual hace que se despreocupe de la formación de los otros colaboradores.

En tanto que el Grupo Monterrey conformada por MALCA y AGROCATSA regidas por aspectos culturales propias de su domicilio, afincadas en la Provincia de Loja en el Cantón Catamayo, reúne condiciones diferentes a las de las ciudades grandes es inclusive la provincia no tiene industria destacándose 4 empresas privadas con nominas superiores a los 40 trabajadores, siendo las empresas de Grupo grandes de la provincia con un total combinado de 700 personas aproximadamente la mayoría efectuando trabajos operativos en MALCA y en AGROCATSA, el personal en un 70% vive en el cantón Catamayo lo cual crea una rotación casi nula en MALCA y muy baja en AGROCATSA.

Las empresas buscan por lo tanto generar compromiso y pertenencia en la empresa para no afectar a la percepción de que es su único trabajo y no pueden aspirar a otra empresa.

En MALCA al ser una empresa familiar pero administrada por un Gerente profesional externo, el desarrollo, capacitación, evaluación y retroalimentación de estos procesos no se entregan oportunamente mostrándose un caso en rasgos similares a la Mutualista, los mandos medios que es personal de fuera del cantón o de otras provincias tiene una visión distinta a la de los trabajadores lugareños por lo que motivar a estos profesionales es más difícil pues saben de otra dinámica y tiene otra visión de lo que es formación, capacitación y evaluación más la retroalimentación que por razones de no tener más ejemplos o mercado laboral los operativos de la empresa aceptan como lo óptimo a lo que pueden aspirar.

En el caso de la Agrícola de la empresa al igual que todo el grupo hay que levantar una línea base omitiendo rasgos no contundentes como es salario, estabilidad y relacionadas pues hay que apearse al contexto cultural y geográfico antes indicado, lo que si por razones culturales como es la gente de campo no usa ropa de la empresa y su equipo lo usan para salir “bien vestidos luego de su jornada” y lo raro del caso de la agrícola es la aparición de trabajadores agrícolas con grados de bachilleres, estudios de tecnólogos y estudios universitarios avanzados, lo cual lleva de regreso a tener en cuenta el rasgo geográfico que impide que la gente rote y estos jóvenes progresen, por lo tanto el conocer el lugar social, cultural donde se va a intervenir nos lleva a la decisión de plantear herramientas de expresión como grupos focales para poder generar líderes positivos en la empresa que sepan que se apoya el enriquecimiento de sus actividades y se preocupa de darles una relevancia especial, ya que el liderazgo en este caso es esencial bajo la premisa de que la empresa cuenta con un comité de empresa y un sindicato.

La última empresa fue Camposanto Santa Ana es una empresa de servicios con un rasgo cultural de ser pequeña y manejar un mercado singular que es los servicios excequiales la empresa al ser pequeña en número de colaboradores un total de 49 aproximadamente es fácil universalizar la aplicación de la herramienta y obtener a más de realizar

seguimientos pues operativamente es fácil de tabular. La empresa como rasgo muestra el no estudio de clima por lo que hay que iniciar con una encuesta general y grupos focales, uno de ellos tiene un sustento que al igual que lo sucedido en Loja es netamente cultural que es la gente de operativa del lugar físico de campo santo que realiza trabajos que psicológicamente pueden desgastar a la gente y segundo al ser gente operativa y de nivel cultural diferente perciben esto de una manera diferente por lo que hay que focalizar en rasgos de identificación y entendimiento del cargo, ingresos y estabilidad que se le ofrece.

La herramienta que hemos aplicado para levantar la información para el desarrollo de herramientas basado en teorías y sustentándose en visión del líder, y al ser aplicada a líderes de RRHH genero un conocimiento más profundo de la organización sus necesidades a ser estudiadas por los líderes y luego corroboradas en la aplicación de ítems determinados en herramientas de intervención a gente con liderazgo en las empresas, lo que nos llevó a ver que los lideres tienen la idea y el esquema orgánico estructurado, saben cómo se deben hacer las cosas y como obtener las metas, pero con una visión de que se da por entendido para el resto de la organización estos esquemas olvidándose de comunicar, retroalimentar, comunicar y reconocer a la gente con la que trabajan.

A más la herramienta de entrevista-encuesta basada en teorías de clima y motivación ayudan a determinar rasgos culturales, como vemos en las herramientas hay ítems similares o iguales entre organizaciones pero sus afirmaciones a ser consultadas no son las mismas tiene un valor diferente que consideran afirmaciones de formación y capacitación en una financiera y que consideran afirmaciones de formación y capacitación en una empresa de servicios o agrícola.

A más como se observa en los gráficos estadísticos de las herramientas aplicadas en los informes finales se da una cadena de rasgos que en un ítem pasa a ser una observación de mejora, pero en un ítem subsiguiente se vuelve una constante a ser analizada, entrelazando y profundizando temas que aparecen como un plan de mejora en un rasgo X el cual al ser analizado como rasgo presenta más problemas o soluciones.

El presente trabajo en base a una herramienta de análisis de rasgos motivacionales y del clima aplicado a líderes de RRHH ha entregado herramientas variadas de rasgos variados y de estructura distinta donde participo la cultura de la organización, el sistema de liderazgo, las expectativas de rasgos a conocer y lo más importante diferencias en la herramienta que mide rasgos específicos y de connotación cultural con componentes de sistema de liderazgo que hacen que una intervención sea única para cada empresa.

Esperamos que el presente trabajo más sus anexos, el sustento teórico y las propuestas sean de utilidad académica y de consulta para estudiantes o profesionales que deseen impulsar la consultoría, y las intervenciones de clima como herramientas de desarrollo organizacional enfocadas a la organización su cultura, necesidades únicas y ante todo presentar resultados que promuevan una mejor ambiente de trabajo para las personas que dan su esfuerzo y años de vida en trabajos bajo relación de dependencia que buscan ante todo sentirse útiles y como todo ser humano en constante aprendizaje.

Los resultados de este esfuerzo en buscar herramientas AD-HOC de intervención de clima y motivación ha dado sus resultados y nos ha enseñado a quienes hicimos este trabajo a diferenciar a las empresas y a quienes forman parte de ellas como seres únicos con necesidades y precepciones únicas de su vida.

Bibliografía

Block, Peter, Consultoría sin Fisuras, Argentina, Granica, 1999, 333 páginas, Edición Original

Greener, Tony, Uderstanding Organisations: Part I, Reino Unido, Tony Greener & Ventus Publishing Aps, 2010, 112 páginas, Edición Original.

Greener, Tony, Uderstanding Organisations: Part II, Reino Unido, Tony Greener & Ventus Publishing Aps, 2010, 112 páginas, Edición Original.

Ivancevich, John M, Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 2004, 665 páginas, 9a Edición

Laegaard, Jorgen & Bindslev, Mille, Organizational Theory, Reino Unido, Jorgen Laegaard, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS, 2006, 112 páginas, Edición Original.

Marchat R, Loreto, Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional, Chile, Impresos El Mercurio Valparaiso/ Universidad de Viña del Mar, 2006, 216 páginas, Original

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M, Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación, 2005, 560 páginas, Novena Edición

Palmero, Francesc/Fernández-Abascal, Enrique G/ Martínez, Francisco/ Chóliz, Mariano, Psicología de la motivación y la emoción, España, Mc Graw W Hill/Interamericana de España, S.A.U, 2002, 612 páginas, Original.

Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional, México, Pearson Educación, 2004, 704 paginas, 10a Edición.

Rodríguez Fernández, Andrés, Introducción A la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, España, Ediciones Piramide, 1999, 283 páginas, Edición Original.

Senyucel, Zorlu, Managing the Human Resource in the 21st Century, Reino Unido, Zorlu Senyucel & Ventus Publishing ApS, 2009, 77 páginas, Edición Original.

Díaz Aledo, Manuel ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?, Clima laboral 05/2005 <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm/>

García Rubiano, Mónica Descripción De Diferencias En Determinados Factores Motivacionales De Los Empleados Que Pertenecen Al Departamento Administrativo Y De Producción De Una Empresa En Crisis Económica De La Ciudad De Bogotá, Universidad Católica De Colombia, 2004, Acta Colombiana De Psicología 11, páginas 47-61, http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyweb2/acta/pdfs/n11/art_5_acta_11.pdf

García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica, www.eumed.net/libros/2007c/

García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara Ma. Teresa: (2008) “Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo” Universidad de Málaga Edición electrónica. www.eumed.net/

Gómez Rada, Carlos Alberto, Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento Que Evalúa Clima Organizacional0 En Empresas Colombianas, Desde La Teoría De Respuesta Al Item, Universidad Católica De Colombia, 2004, Acta Colombiana De Psicología 11, páginas 97-113
http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf/

<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2F156.35.33.98%2Freunido%2Findex.php%2FFPS%2Farticle%2Fdownload%2F7370%2F7234&ei=LjXST9jAEoig8gTk6MHwAw&usq=AFQjCNFtsEBYuGjIBcYIPMISCvIrRqZUEQ>

http://www.Inpsicon.Com/Estudios_Realizados/Espanol/Lesko_Esp_07052007.Pdf

Laboral En Una Pyme, Universidad De Santiago De Compostela/Universidad De Oviedo, 1996, *Psicothema*, Vol. 8, nº 2, pp, páginas 329-335

Lacouture, Gerardo, Factores Motivacionales de Apoderamiento (empowerment) en la Organización, Revista Latinoamericana de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de México, 1996. Volumen 28, numero 001. Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá Colombia. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/805/80528108.pdf>

López Mas, Julio, Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg, Perú, Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM, 2005, Vol. 8, Nº 15.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf

Lopez, Casique, Ferrer Francisco Javier,Entelequia, Casique Guerrero, Alicia, Ferrer Guerra, Julián. La Satisfacción Hacia El Trabajo. Un Análisis Basado En Las Teorias De

Las Expectativas Y De Equidad (Job Satisfaction. An Expectancy And Equity Theories Based Analysis), Revista Interdisciplinar, No 3, Primavera 2007
<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2007/e03a12.pdf>

M.S.c. Lesko- Lidijalesko, Lidija, Motivación Para El Trabajo Y Tareas De Administración De Las Compañías En Transición, Universidad De Mostar Bosnia Y Herzegovina

Molina, Maisch, Estudios de clima organizacional - 07/03/2008
http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=290/

OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/727360/La-teoria-Z-de-William-Ouchi.html/>

Pérez Santiago, José Armando & Amador López, Cecilia, Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño, Puerto Rico, Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 2005, Vol. 39, Num. 3 pp. 421-430, <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03949.pdf>

Ramírez Vildoso, Esteban Rama , Teorías más relevantes sobre la motivación
<http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>

Ruben, Edel, Garcia Arturo, (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>

Rubinsztejn, Gustavo, MOTIVACION E INCENTIVOS NO MONETARIOS EN EL TRABAJO, Uruguay,

<http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>

Salgado, Jesús F/Remeseiro, Carlos/Iglesias, Y Mar, Clima Organizacional Y Satisfacción

Torrecilla, Oscar Donato, Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral <http://issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional/>

Universidad de Buenos Aires, Teoría de la motivación, Buenos Aires Argentina, http://www.catedras.fsoc.uba.ar/punte/fichas/Motivacion_Punte.pdf

<http://www.mutazuay.com/default.aspx>

<http://www.camposantosantaana.com/>

ANEXOS

1. ANEXO MUTUALISTA AZUAY AUDIO ENTREVISTA SUBGERENTE DE RRHH



mut azuay Claudio P.amr

2. ANEXO APROBACION DE PROPUESTA DE INTERVENCION PILOTO MUTUALISTA AZUAY



INFORME DE JUSTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS INTERVENCIÓN DE CLIMA Y MOTIVACIÓN MUTUALISTA AZUAY

Reseña Histórica

Un grupo de cuencanos con visión de futuro, fundaron Mutualista Azuay, contando con el apoyo del Doctor Roque Bustamante Cárdenas, que fue el creador y mentalizador del mutualismo en el Ecuador. Esta iniciativa tenía una gran proyección social, pues se trataba de promover la virtud del ahorro, para canalizarlo a través de mecanismos idóneos con miras a satisfacer una de las necesidades fundamentales del ser humano: LA VIVIENDA.

El Gobierno Nacional dio su respaldo, expidiendo el respectivo Decreto Ejecutivo en el mes de agosto de 1962, con el Reglamento Especial para la creación y funcionamiento de las asociaciones mutualistas en el país. Luego de la vigencia de la legislación necesaria, los padres de esta iniciativa con profundo sentido de servicio solicitaron al Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), la autorización para formar la Comisión Organizadora de Mutualista Azuay. La autorización fue concedida, lo que dio paso a la búsqueda de los suscriptores de capital. Los libros de actas señalan que un total de 796 ciudadanos cuencanos suscribieron acciones y aportaciones por el valor de 374.000 sucres. Habiendo cumplido con los requisitos legales pertinentes, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda expidió con fecha 22 de julio de 1963 la Carta Constitutiva, autorizando a Mutualista Azuay a operar en el país.

El 01 de septiembre de 1963 Mutualista Azuay abre sus puertas al público, en un pequeño local ubicado en el Banco del Azuay, hoy Municipalidad de Cuenca.

Desde noviembre de 1979 atiende en su edificio propio, ubicado en la esquina de las calles Bolívar y Hermano Miguel.

MISIÓN:

Captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de nuestros socios.

VISIÓN:

Al año 2015

Mutualista Azuay es una institución con presencia nacional, socialmente responsable, que presta soluciones financieras e inmobiliarias integrales orientadas a la familia.

VALORES

Honestidad: Actuemos con integridad, lealtad y ética.

Transparencia: Seamos una institución reconocida por la claridad en su gestión.

Responsabilidad: Asumamos las obligaciones y cumplamos los compromisos adquiridos.

Seguridad: Protejamos los intereses institucionales y los de nuestros socios, con solvencia y sigilo.

Responsabilidad social: Contribuyamos activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.

Trabajo en equipo: Laboremos unidos para la consecución de los objetivos institucionales.

Innovación: Generemos nuevos productos y servicios que agregan valor para nuestros clientes

Antecedentes.-

Mutuallista Azuay durante el 2011 inicio una serie de cambios entre los cuales se cuenta con un estudio de clima laboral para levantar información que no fue levantada previamente para fijar un plan de mejora, al igual se inició con un proceso de mejora de procesos y tecnificación a nivel general, por lo que durante este tiempo no se ha realizado un trabajo para verificar si se han mejorado índices de clima y motivación y sobre todo el impacto de las nuevas herramientas tecnológicas y mejoras en las funciones y actividades en referencia a la consecución de objetivos.

Por lo tanto como trabajo de grado de maestrantes en Recursos Humanos y desarrollo Organizacional hemos procedido a realizar un proceso de intervención a nivel de la Sub-Gerencia de RRHH con una herramienta entrevista-encuesta al Sub-Gerente de RRHH de la mutuallista.

En el proceso de la entrevista-encuesta el Magíster Ing. Claudio Peñaherrera, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas e ítems de intervención de clima de acuerdo a las necesidades y expectativas captadas en la empresa, basándonos en la herramienta aplicada.

Objetivo.-

El objetivo es aplicar un piloto de medición de clima laboral en base a los antecedentes de seguimiento de planes de clima, necesidades detectadas en la entrevista encuesta al líder de RRHH como es el impacto de la tecnología, y

otra información relevante y de interés del Dpto. de recursos humanos, para lo cual hemos desarrollado 4 herramientas de intervención, llegando a todos los niveles y sobre todo enfocada en necesidades organizacionales.

Justificación.-

Para la empresa de servicios bancarios Mutalista Azuay hemos desarrollado las siguientes herramientas:

✓ **Encuesta general**

Ingresos.- en referencia a que busca en mayores ingresos y porque justifica su percepción de mejora salarial

Relaciones sociales y percepción del medio.- en referencia a su visión de compañerismo y relaciones departamentales en función a diferencias internas y áreas de trabajo

Formación y conocimientos.- como percibe la capacitación en función a su desarrollo y su utilidad en sus funciones actuales y futuras

Participación y pertenencia.- como ven su participación en la toma de decisiones y como se ven implicados en la organización misión, visión y estrategia

Planes de reconocimiento.- revisar la percepción en lo que se refiere a reconocimientos no monetarios pero si dirigidos a la persona su trabajo y labor

Enriquecimiento del trabajo.- análisis de valoración de la percepción de herramientas tecnológicas y mejoras del sistema de manuales de funciones y procesos

✓ **Encuesta focalizada Auxiliares y cajeros (área operativa)**

Ingresos.- como se ven frente al mercado

Seguridad.- en referencia a estabilidad y desarrollo de sus habilidades

Superación.- justificar cuál es su plan en la organización y que esperan en un plazo medio de 5 años a futuro para generar estabilidad

✓ **Grupo focal Dirigido a mandos medios y backups**

Proyección a futuro plan de carrera y desarrollo.- que esperan de la empresa, donde quieren llegar, que oportunidades ven, en referencias a ver si hay dinámica de superación.

Evaluación del desempeño.- percepción de cómo se percibe su valoración en índices, como valoran a su gente, y en que beneficia y afecta el proceso vs la estrategia

✓ **Entrevista A jefes de mayor antigüedad**

Enriquecimiento del trabajo.- análisis de valoración de la percepción de herramientas tecnológicas y mejoras del sistema de manuales de funciones y procesos

Formación y conocimientos.- como percibe la capacitación en función a su desarrollo y su utilidad en sus funciones actuales y futuras.

La primera herramienta es una entrevista a ser universalizada en toda la empresa pues el número de empleados y trabajadores es de 120 aproximadamente aunque para estos pilotos aplicativos de trabajo de obtención de titulación en MRHDO se a llevado a cabo en un 10% de la población el piloto, la herramienta encuesta busca hallar puntos de seguimiento en el historial de aplicación realizado hace más de un año, a más de saber qué puntos sostienen al personal en la empresa que cuenta con poca rotación general, y ver el impacto de las actualizaciones de métodos de trabajo y actualizaciones de procesos esto bajo el enriquecimiento del trabajo.

La segunda parte y por el número de personal operativo que es el nivel donde más rotación existe en la organización hemos desarrollado 3 temas extras a ser evaluados para profundizar sobre los ítems de la encuesta universal, esto es salarial en referencia a su percepción con el mercado, seguridad en la estabilidad que les ofrece el trabajo y superación en consecución de que se pueda hacer carrera o no dentro de la empresa y analizar métodos de retención de personal joven.

Grupos focales de mandos medios y backups debido al tamaño de la organización hay un nivel de ser ascendidos donde no hay más rotación, se detiene la carrera profesional y hay que fomentar nuevas formas de generar compromiso con el personal por lo que se va a preguntar las verdaderas expectativas de superación su visión y papel profesional de la empresa esta herramienta es netamente perceptiva y servirá como soporte a la información de las encuestas y las evaluaciones de desempeño su función como retroalimentador de rendimiento, y fuente de reconocimiento de sus esfuerzos y trabajo.

Y por último entrevistas con los jefes superiores para hallar rasgos de mejora de trabajo razones por las que se realiza y también como en base del enriquecimiento se realizan planes de capacitación y formación. Estas

herramientas están unidas para visualizar opiniones generales, encontrar factores estadísticos y ver si hay justificación perceptiva en áreas de mayor jerarquía.

MUTUALISTA AZUAY

Claudio Peñaherrera
Magister Ing. Claudio Peñaherrera.

Ing. Claudio Peñaherrera C.
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Subgerente de Recursos Humanos Mutualista Azuay.

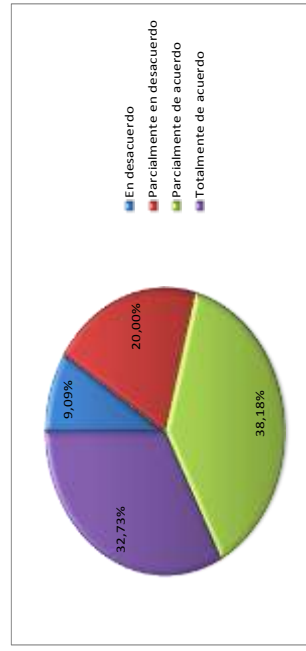
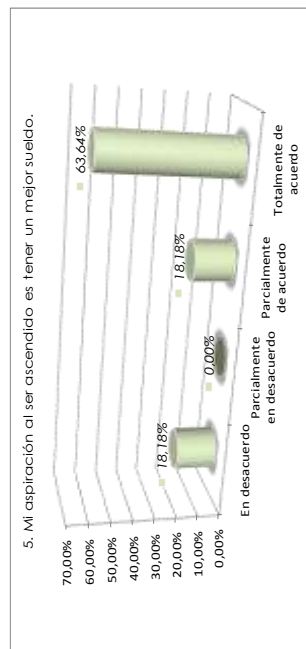
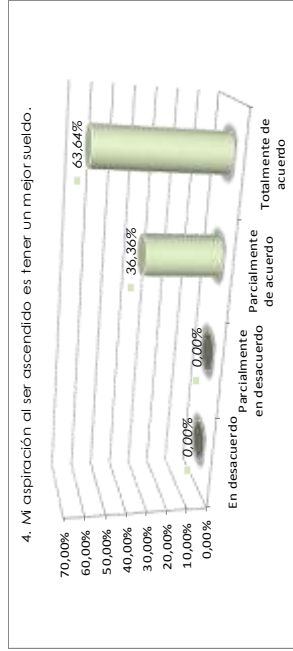
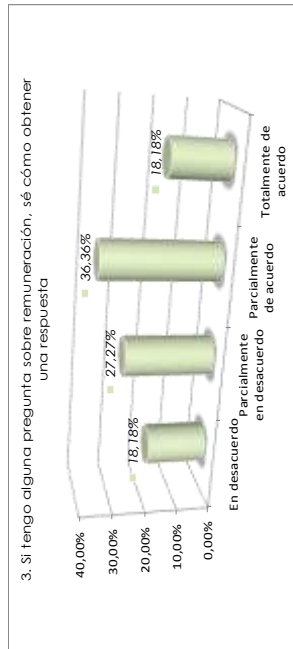
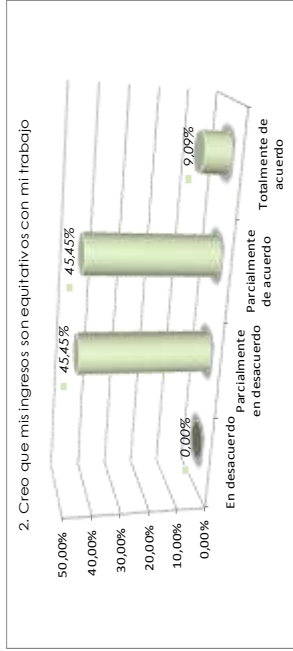
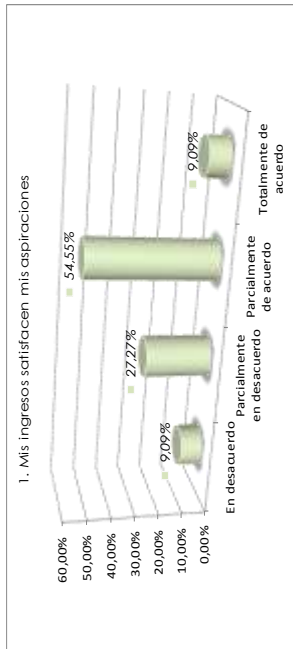
Julio Pintado S

María José Bermeo.

Maestranteres

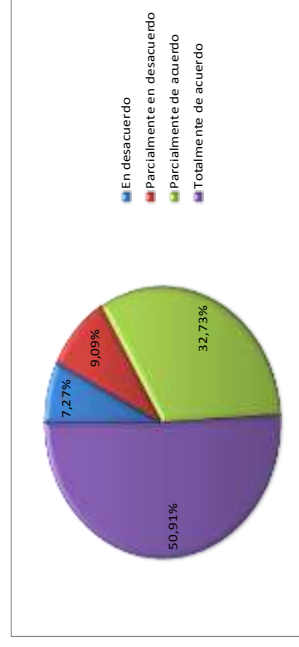
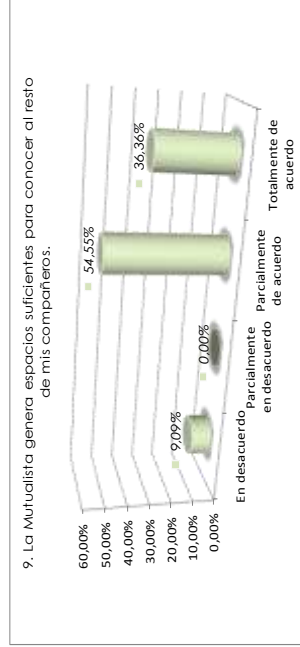
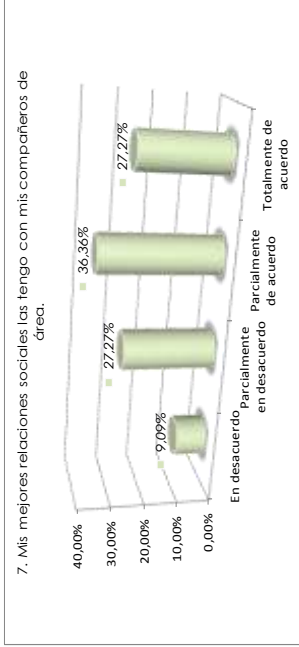
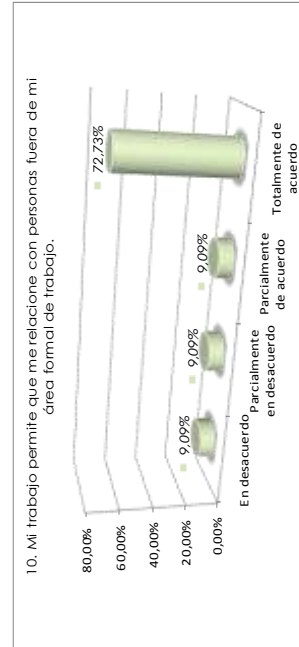
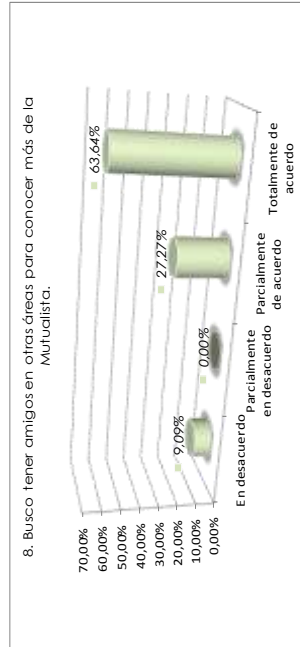
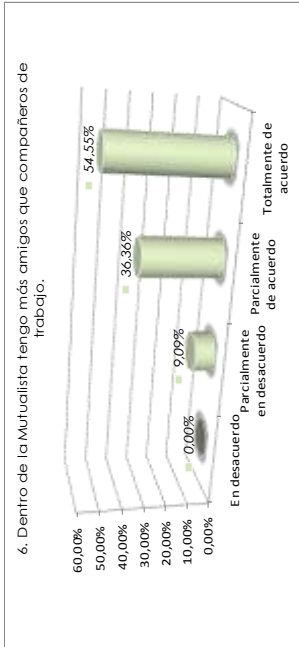
3. ANEXO ESTADISTICA INGRESOS MUTUALISTA AZUAY

INGRESOS MUTUALISTA AZUAY



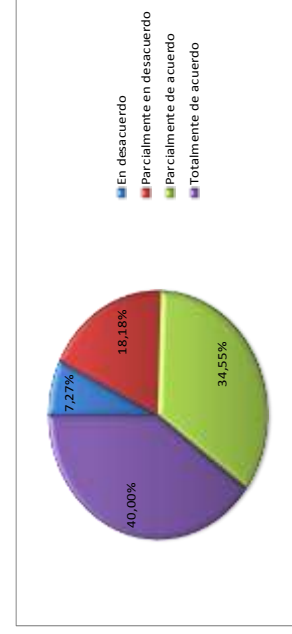
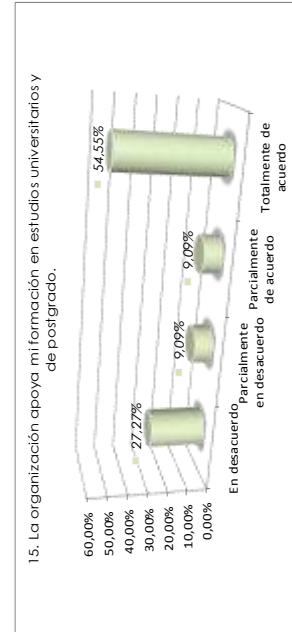
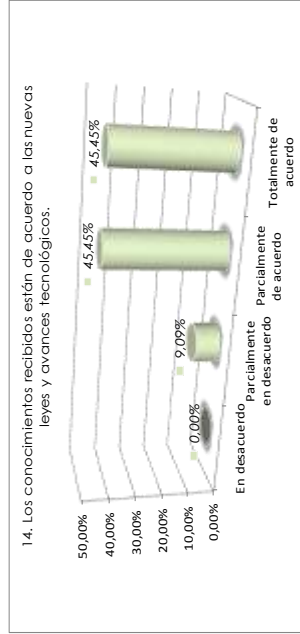
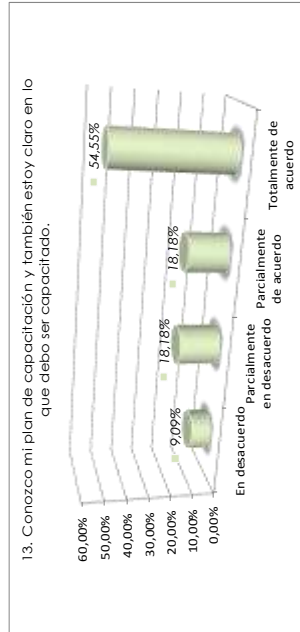
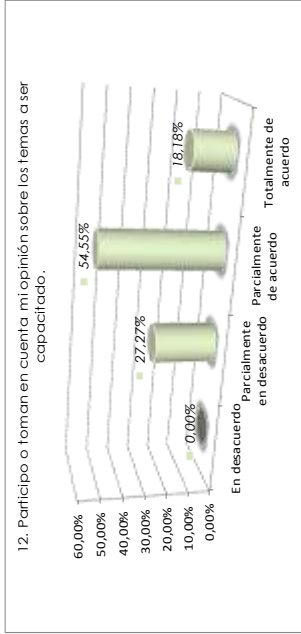
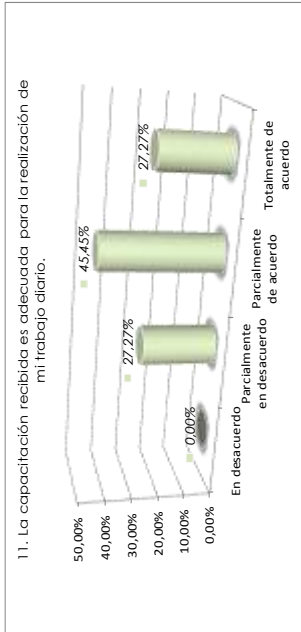
4. ANEXO ESTADISTICA RELACIONES SOCIALES Y PERCEPCION DEL MEDIO MUTUALISTA AZUAY

RELACIONES SOCIALES Y PERCEPCION DEL MEDIO MUTUALISTA AZUAY



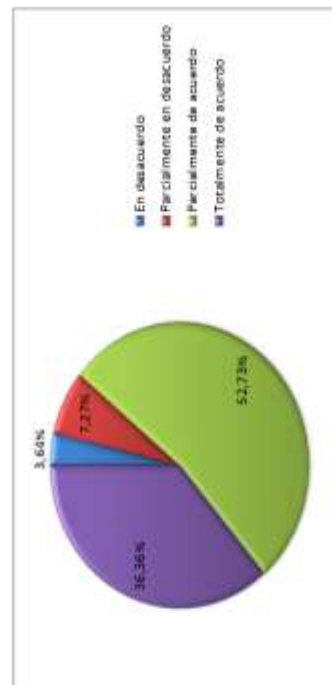
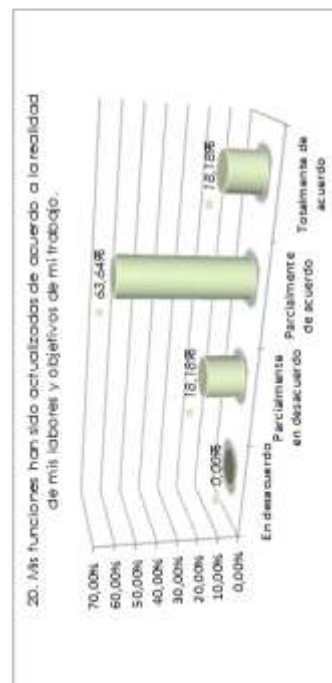
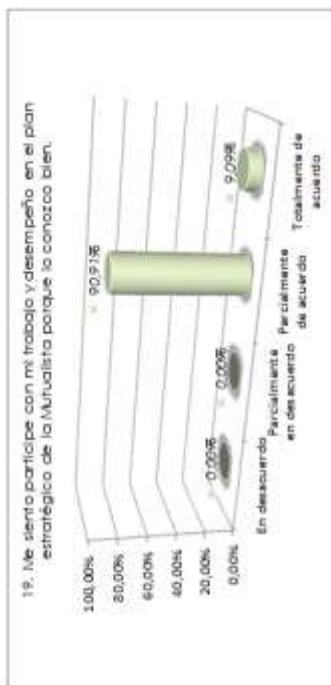
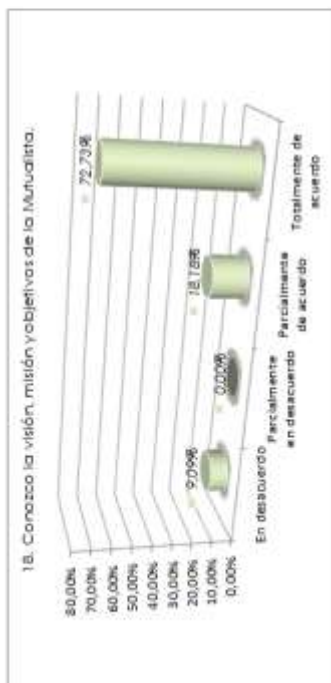
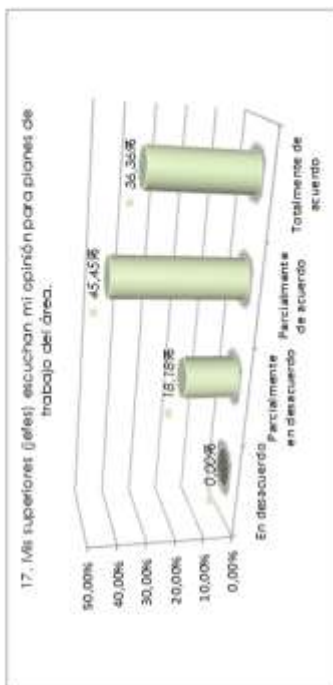
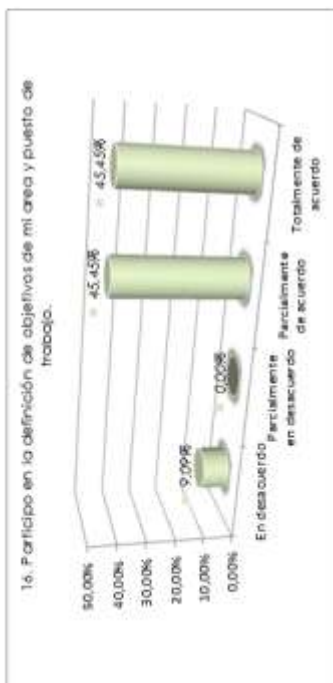
5. ANEXO ESTADISTICA FORMACION Y CONOCIMIENTO MUTUALISTA AZUAY

FORMACION Y CONOCIMIENTO MUTUALISTA AZUAY



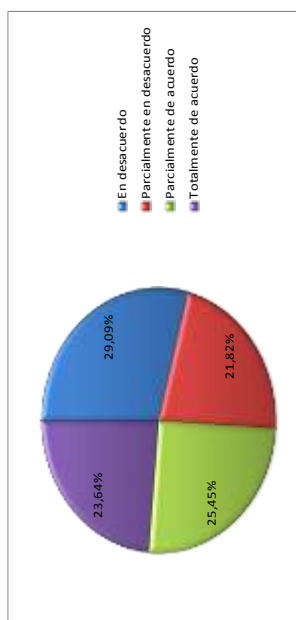
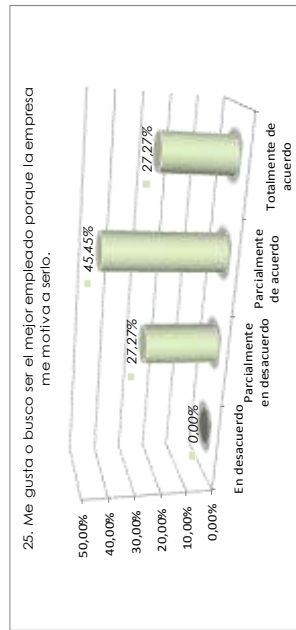
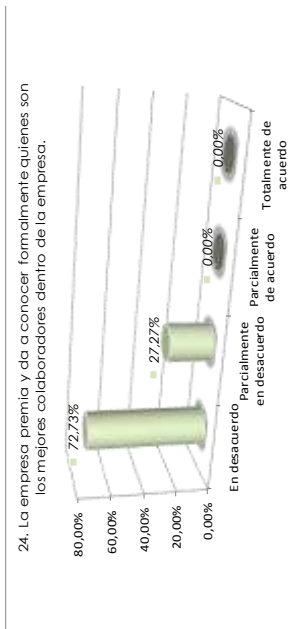
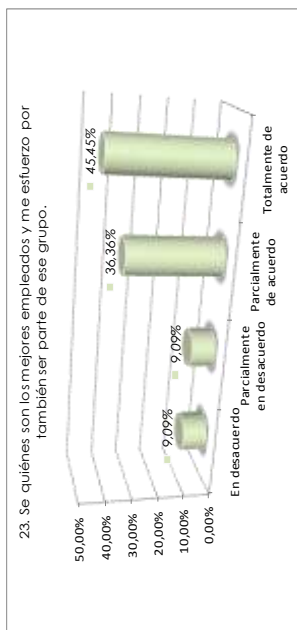
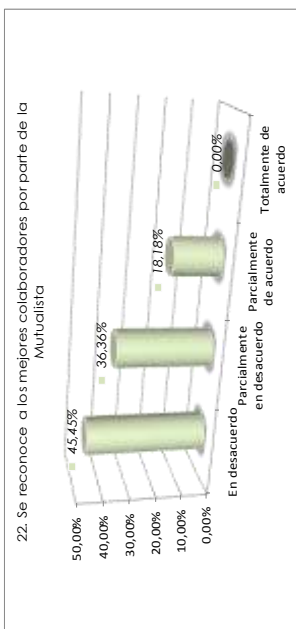
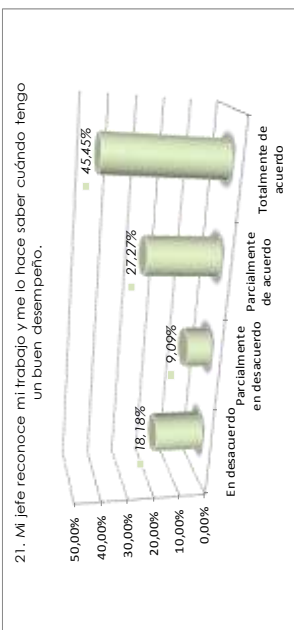
6. ANEXO ESTADISTICA PARTICIPACION Y PERTENENCIA MUTUALISTA AZUAY

PARTICIPACION Y PERTENENCIA MUTUALISTA AZUAY



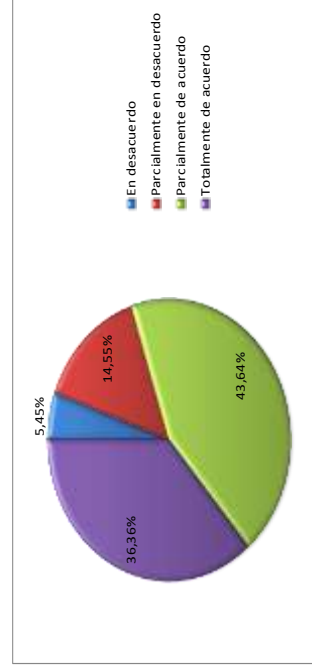
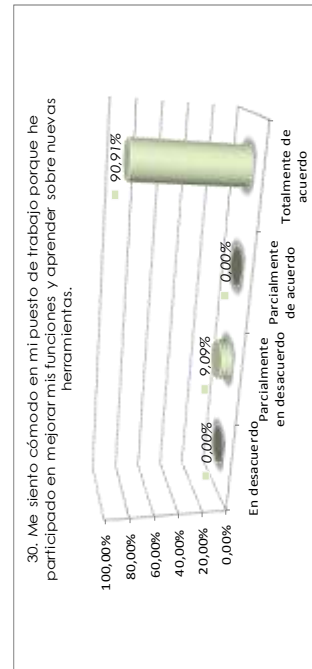
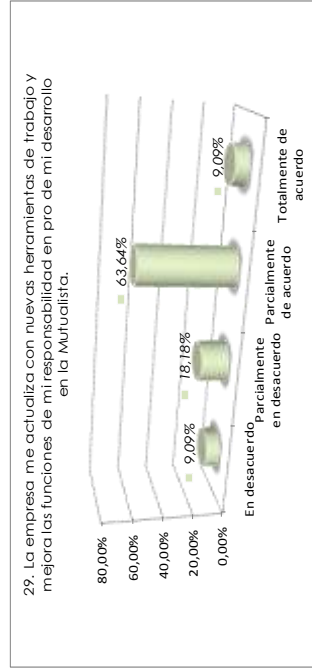
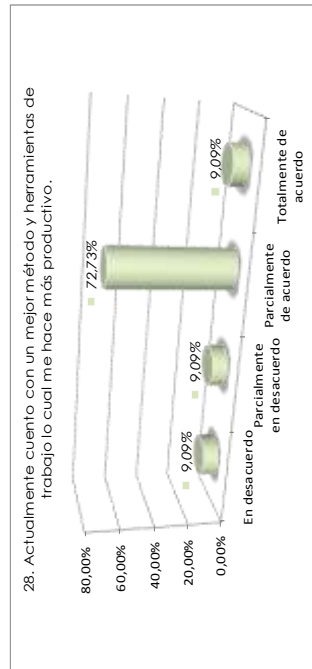
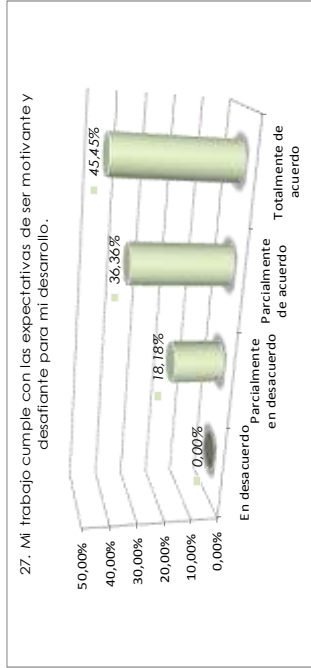
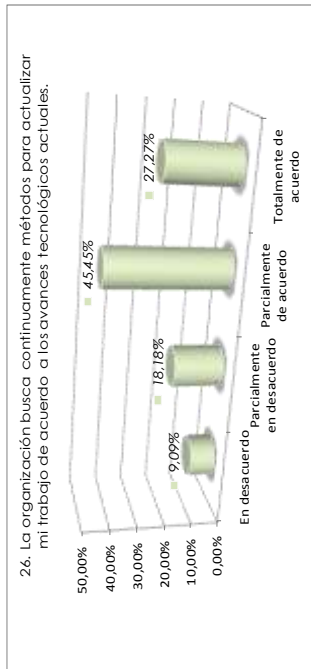
7. ANEXO ESTADISTICA PLANES DE RECONOCIMIENTO MUTUALISTA AZUAY

PLANES DE RECONOCIMIENTO MUTUALISTA AZUAY



8. ANEXO ESTADISTICA ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO MUTUALISTA AZUAY

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO MUTUALISTA AZUAY



9. ANEXO RECEPCION DE INFORME FINAL DE INTERVENCION PILOTO MUTUALISTA AZUAY.



Informe de piloto en medición de clima y motivación en MUTUALISTA AZUAY

En base a los pilotos de encuestas de clima y motivación aplicada en MUTUALISTA AZUAY los resultados de tendencia son los siguientes:

Antes del informe debemos recordar que el piloto fue aplicado al 10% de la nómina de MUTUALISTA AZUAY en cargos diferentes niveles para levantar información general en temas antes analizados y que presentan un interrogante a la empresa, los rasgos analizados y su interpretación de las encuestas son los siguientes:

Ingresos: El ítem ha sido revisado en base a que la gente tiende en cargos comerciales y de ingreso a la compañía operativos y de cajas a rotar fácilmente, dentro de este ítem evaluamos percepciones de justicia, equidad, satisfacción, búsqueda de superación en responsabilidades del cargo como de área, el ítem presenta una aceptación del 73.64% de aprobación siendo una calificación perceptiva de **parcialmente de acuerdo** con el manejo de este ítem en la política salarial, mostrando niveles a ser trabajado equidad de salario versus trabajo realizado que muestra un porcentaje total de 45% de parcialmente en desacuerdo con lo que ellos perciben como equidad ingresos trabajo, y como segundo término y más explícito es que la gente no sabe cómo o a quien preguntar de su sistema de pago si tiene alguna duda el cual tiene un 45 por ciento de inclinación en donde el 18% no sabe directamente como levantar sus dudas sobre sus ingresos, lo cual indica que se debe mejorar la comunicación de la política salarial vigente para mejorar este ítem que luego será profundizado en de manera focal a cargos y áreas específicas .

Relaciones Sociales y Percepción del medio: en este ítem medimos el nivel de aceptación a la necesidad social de conocer a la gente del medio que trabaja y como la empresa genera espacios informales para esta dinámica de conocimiento, el rasgo analizado tiene un alto grado de aceptación dentro de la premisa cualitativa de **parcialmente de acuerdo** teniendo una aceptación general del 83,82% teniendo como punto más bajo con una aceptación del 36% solamente la hecho de en su área y puesto de trabajo no están o considera tener sus mejores relaciones sociales, este punto debería ser trabajado en base a generar más trabajo en equipo para generar confianza mutua para el desarrollo de actividades de cualquier índole en la empresa.

Formación y Conocimientos.- en este ítem va relacionado directamente con la eficiencia de los conocimientos recibidos tanto para mejorar su desempeño como para formarlo para ser ascendido o trasladado a otra área o puesto, el

nivel de aceptación es parcialmente de acuerdo con un 76.82% de aceptación perceptiva, siendo la aseveración menos aceptada la que tiene que ver que la empresa apoya la formación académica universitaria o de postgrado de sus colaboradores, con un 36% de aceptación del cual el 27% está **totalmente en desacuerdo** con la aseveración antes nombrada, se podría considerar conocer más los perfiles y deseos de ser capacitado del personal y si bien la formación académica formal iría por cuenta del colaborador en la mayoría de veces sería bueno apoyar la formación con permisos en base a que los estudios beneficie a la empresa con personal especializado.

Participación y Pertenencia: el ítem está enfocado en la posibilidad de ser escuchado y tomado en cuenta en la institución para actividades de su cargo y de la empresa, conocimiento formal de su cargo y plan estratégico de la empresa, este ítem es alto en su aceptación general con un 80.45% de aceptación al manejo organizacional de este tema estando **parcialmente de acuerdo** con el manejo organizacional existiendo dos ítems con el 18% de negativa en rubro de parcialmente en desacuerdo y es la receptividad del jefe a escuchar a sus subordinados y lo que se refiere a la actualización formal de funciones en base a la realidad laboral del cargo.

Visión Institucional: es el parámetro para medir la percepción de la empresa en la consecución de objetivos de la empresa, el compromiso de la gente con la empresa y el conocimiento de los planes de crecimiento en función a la visión de la empresa, este ítem es el más alto con una aceptación perceptiva de compartir la visión de la empresa en un 91.67% estando la gente totalmente de acuerdo con la visión de la empresa, siendo recalculable el nivel de compromiso de la gente con la empresa en un 100% de aceptación, las partes perceptivas negativas no son tan profundas pero se recomienda dar a conocer más los planes de desarrollo de la empresa y hacer partícipe a la gente de este rubro.

Relaciones Interpersonales: esta dado el ítem en rasgos de espacios informales de concurrencia, el generar un ambiente propicio para el trabajo eficiente, la formación del trabajo en equipo y las relaciones sociales y su desarrollo, con este ítem se está **parcialmente de acuerdo** con un 73.5% de aceptación siendo los puntos más bajos la falta de espacios informales para la gente teniendo un 43% de negativa y la falta de generación adecuada de un ambiente de trabajo motivante en relación al trabajo en equipo, con el mismo índice de negativa, por lo que se debería mejorar o crear lugares o eventos informales periódicos que merme la carga mental en el trabajo, y generar un mejor ambiente de trabajo basado en equipo u otras actividades de mejorar la relación trabajador-grupo de trabajo-puesto de trabajo.

Planes de reconocimiento: se refiere a ser premiados o reconocidos por la

empresa, sus superiores y si este reconocimiento es oportuno, este ítem es el más bajo estando la gente ubicando perceptivamente con una aceptación del 60.91% estando en líneas generales los colaboradores ubicando el manejo de reconocimientos como parcialmente en desacuerdo con este manejo administrativo, debiendo trabajar en la formalización de planes de reconocimiento al rendimiento pues la empresa no muestra mucha rotación para que la gente escale organizacionalmente por lo que sería bueno generar compromiso con el reconocimiento a los más productivos y eficientes.

Enriquecimiento del Trabajo: basado en la actualización de métodos de trabajo para consecución de objetivos siendo aplicando tecnología o revisando las actividades del cargo la gente está **parcialmente de acuerdo** con esta actividad administrativa con una aceptación del 77.73% siendo los puntos a trabajar la actualización de métodos de trabajo en función a las nuevas normativas y tecnologías a mas de la capacitación y entrega de herramientas y conocimientos que ayuden a cumplir normativas legales y los objetivos del cargo..

Auxillares y cajeros (área operativa)

Se aplicó un piloto a cargos del área operativa donde se presenta mas rotación como son los auxiliares y los cajero, los cuales ha sido valorados en 3 temas del cual profundizamos los ingresos.

Ingresos: el análisis de este ítem se basa en la rotación dirigido a ubicarse por parte de los colaboradores en cargos similares en otras instituciones financieras, de todos los items el más bajo es este parámetro con un 52.78% de aceptación perceptiva, siendo el 100% del piloto marca como detonante su percepción de ingresos en otras instituciones por el mismo cargo, de ser factible se debería revisar la escala salarial de la competencia.

Seguridad: en el contexto de estabilidad ofrecida y percibida mediante el desarrollo de habilidades para desempeñar su cargo, el ítem esta percibido por el personal como **parcialmente de acuerdo** en cómo estiman su estabilidad en el cargo y empresa, con un 72.92% de aceptación , siendo el rasgo a considerar y profundizar es la percepción de que su trabajo que realizan y el cargo que ocupan dentro de la organización no les asegura estabilidad, es recomendable cambiar este ítem a una percepción de que el cargo es importante y señalar como pueden ingresar a mejores cargos dentro de la empresa..

Superación: definida como el cumplimiento de las expectativas de ascenso y

permanencia en mejores cargos y responsabilidades a mas como su proyección en base a desarrollo de al empresa de sus habilidades, conocimientos e historial de otros compañeros los hacen ver posible el hecho de hacer carrera y estabilizarse, el factor tiene una percepción de aceptación del 80% siendo un factor de **parcialmente de acuerdo** al manejo de este factor siendo el ítem mas bajo con un 33% de parcialmente en desacuerdo la percepción de que no son formados para ser futuros backups, lo cual ayudaría mucho a retener al personal valioso que ingrese a cargos de base..

Grupo focal Dirigido a mandos medios y backups

El grupo focal está dirigido a cubrir en los mandos medios y backups la percepción de su proyección a futuro, plan de carrera y desarrollo; y, la evaluación de su desempeño, los rasgos más sobresalientes de estos ítems son los siguientes:

Proyección a futuro, plan de carrera y desarrollo.- el personal no se siente reconocido, no hay equilibrio ni se valora el trabajo de apoyo y de equipo de todas las áreas, todo se centra en el área comercial, el proceso de mejora de cada uno como formación en el área no es capacitada por la empresas, hay la percepción que ellos deben buscar su desarrollo en procesos propios de su área, pues no se los forma en actualizarlos, a más en lo que es ascensos y promociones se da más en el área comercial, y otros cargos de base pero al nivel que ellos ostentan no ven mayor oportunidad de llegar al último nivel jerárquico, se considera que la gente de ahí es más valorada por venir de afuera por ser mejor formados y capacitados para el cargo.

Se estima que la empresa no desarrolla a la gente para ser backups, igual no sienten que a pesar de tener muchas responsabilidades ven capitalizado en sueldo sus actividades a sabiendas que el mercado paga más por cargos similares, están conscientes la limitantes de llegar al último nivel organizacional la gente de mayor antigüedad se siente conforme con su carrera laboral y metas cumplidas, la gente joven y de menor antigüedad estima que cada quien cumple un ciclo en base a su proyección y metas laborales. No han participado en cubrir vacantes a cargos superiores, conocen bien su perfil pero del cargo superior no tienen claro el perfil y actividades, esto se debe a que no hay una proyección fija a futuro como ascenso o promoción.

Evaluación del desempeño.- Los colaboradores consideran que no son evaluados y retroalimentados con la frecuencia debida como si sucede con otros cargos, a mas no se retroalimenta por parte de su superior ni se traza un plan de mejora para la consecución de objetivos, no conocen sus índices de medida de desempeño y todo se base en la percepción subjetiva del líder que

no está al tanto del día a día, al igual se desconoce cómo se hacen los procesos de mejora en métodos y procesos pues no son participes ni les comunican.

Se siente que sus subordinados y compañeros, trabajan en equipo y hay apoyo de las áreas, la motivación es interna, pero el impacto de otras áreas (comercial) hace que todo el trabajo de motivarse a ser mejor decaiga, se siente un reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo y subordinados pero de la organización como tal no se sienten reconocidos, el cumplimiento de objetivos se da pero no a un proceso formal de mejora de procesos para llegar a la meta, se evaluó hace un año pero no hay compromisos formales ni sienten seguimiento y retroalimentación a su labor.

A más se señala que se iguale los inputs y outputs en referencia de lo que la gente aporta a la empresa y lo que la empresa le aporta a la gente, se busque un ganar ganar, que la empresa genere espacios de participación de la gente y sus ideas y sean valorados positivamente, estiman conveniente se cree sistemas de reconocimiento al esfuerzo no precisamente económico, sino que se retroalimente y se diga si el trabajo está bien hecho, están muy agradecidos de sus cargos y responsabilidades delegadas pero les hace falta saber si el jefe aprecia su trabajo, que tomen sus opiniones y ante todo que se reconozca su esfuerzo de un trabajo bien realizado para motivar y crear compromiso.

Entrevista A jefes de mayor antigüedad.- La entrevista aplicada muestra que el sistema de documental y procedimiento exceptuando uno de enriquecimiento de trabajo existe y hay una metodología participativa, igual se identifica con la existencia de un área de actividades motivantes en referencia al resto de la organización, lo que sí se expresa que la motivación por las labores y retroalimentación sobre eficiencia es papel de los jefes directos y su comunicación oportuna para motivar en las funciones al personal.

Recomendaciones

Debido al tamaño de la organización es recomendable en cargos iniciales identificar potenciales trabajadores para ser capacitados y formados con la finalidad de retenerlos a más de hacer una revisión salarial comparando con el mercado laboral. Bajo el mismo componente de baja rotación y alta estabilidad del personal es generar espacios de participación y formación continua para efectivizar sus funciones, y lo más importante trabajar tanto como empresa como con el personal directivo y de personal con gente a cargo, se trabaje en planes de retroalimentación de rendimiento oportuno, planes de reconocimiento a la labor no precisamente dirigida al sueldo pero si a aumentar el sentido de pertenencia, la gente sabe que son considerados

personal de confianza pero hay que transmitir formalmente esta percepción.

Y por último trabajar en procesos de que la gente se comprometa y entienda los espacios de participación, a más de potencializarlos esto se da como la percepción de líderes de que hay procesos de participación de la gente para estructurar funciones, metas y trabajo complementado con el diseño del plan de capacitación; pues al parecer la gente siente lo contrario, que no participan en este tipo de actividades que ayudan a enriquecer el cargo en función a identificarse con la tarea que el mismo ha diseñado y comprometido con el proceso que desarrolla y el objetivo que persigue.

MUTUALISTA AZUAY

Ing. Claudio Peñaherrera C.

SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Magister Ing. Claudio Peñaherrera.

Subgerente de Recursos Humanos Mutalista Azuay.

Julio Pintado S

María José Bermeo.

Maestranter

10. ANEXO AUDIO GRUPO FOCAL MUTUALISTA AZUAY



grupo focal mutualista azuay.amr

11. ANEXO TRANSCRIPCION ENTREVISTA LIDER MUTUALISTA AZUAY

Entrevista A jefes de mayor antigüedad

Cargo: Auditora Interna

Sexo: Femenino

Antigüedad: 7 años

1. ¿Su empresa tiene plan de inducción o re inducción en procesos y aspectos organizativos?

a. **Si**

b. **No**

¿Cuándo se da el plan de inducción y re inducción y por qué lo hacen?

TIEMPO	RAZON
10 a 15 días	Para que se obtenga conocimientos tanto de la institución como, como de

	las funciones que van a desempeñar en la institución

2. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?

a. **Si**

b. No

¿Bajo qué parámetros se define el plan de capacitación?

Necesidades de cada área, actualizaciones normativas, cumplimiento y exigencias de los organismos de control.

3. ¿Cuáles son los criterios previos que se consideran para la capacitación del personal?

Debe ser 2 veces al año, estar ajustado a las necesidades.

4. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

Si contamos con los manuales de procesos y funciones para todos los cargos de la institución.

5. ¿Con qué frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

Se realizan actualizaciones mínimo en forma anual cada que existan cambios en el proceso.

6. ¿El análisis de puestos, bajo qué objetivo lo realizan, qué buscan al tener un manual?

Se busca poder el conocimiento para contratar el personal idóneo para que desempeñe las funciones.

7. ¿Cómo se ha estructurado el manual de funciones, objetivos y el organigrama?

Mediante reuniones tanto del personal que realiza las funciones como con el personal encargado de las áreas de control.

8. ¿Qué nivel de cumplimiento de aplicación tiene el manual y porque tiene el índice indicado?

El cumplimiento es del 100%

9. ¿Tanto los manuales como el organigrama es socializado o tiene participación el colaborador en este desarrollo?

Sí, todos los manuales son socializados mediante capacitaciones y se encuentran disponibles para todos los usuarios a través del intranet.

10. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en este trabajo?

No se presenta ninguna dificultad en este aspecto

11. ¿Quiénes proveen de información sobre los cargos, tareas y responsabilidades de los cargos?

a. **Jefes**

b. **Titulares del cargo (Trabajador)**

c. Estudios sobre puestos de trabajo

d. Flujogramas

e. Otros. Especifique las Áreas de control.

12. ¿Qué trabajos o cargos son los que bajo sus estudios de la empresa son los más motivantes?

En el área de negocios

10. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa, ¿qué hace que unos cargos sean más eficientes?

La motivación que reciben en el desempeño de las funciones por parte de sus jefes inmediatos.

11. ¿Que hace la organización para enriquecer a los cargos o bajo que parámetros los actualizan?

No existe un plan.

12. ANEXO BANCO ABC AUDIO ENTREVISTA JEFE NACIONAL DE RRHH



Banco ABC.m4a

13. ANEXO AUDIO GRUPO MONTERREY JEFE DE RRHH DEL GRUPO



Monterrey Oswaldo V.m4a

14. ANEXO APROBACION DE PROPUESTA DE INTERVENCION PILOTO MALCA Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS AD-HOC AGROCATSA EN GRUPO MONTERREY



INFORME DE JUSTIFICACION DE HERRAMIENTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL "GRUPO MONTERREY" MALCA – AGROCATSA

Antecedentes.-

Debido a que en el Grupo Monterrey no ha existido estudios previos que ayuden a tener una línea base sobre clima laboral y planes motivacionales para la mejora del mismo, y en función de que como maestrantes en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional hemos procedido a desarrollar una entrevista-encuesta al Jefe de Recursos Humanos del grupo.

En el proceso realizado con el Jefe de Recursos Humanos, Doctor Oswaldo Viteri, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas de intervención de clima de acuerdo a las necesidades expuestas para las dos empresas.

Objetivo.-

El objetivo de la intervención preliminar fue conocer de parte de Recursos Humanos los antecedentes para elaborar herramientas de clima dando como resultado final la propuesta para MALCA de tres herramientas de intervención y en AGROCATSA cinco herramientas, las cuales están focalizadas en cuestiones propias de cada empresa.

Justificación.-

Para MALCA, elaboramos tres herramientas;

- ✓ Entrevista a jefes superiores de procesos sobre temas de desarrollo, manuales y objetivos para ser medidos
- ✓ Encuesta general a operativos y supervisores
- ✓ Encuesta diferenciada en mandos medios sobre superación, plan de carrera y desarrollo

En relación con la primera herramienta, lo que queremos es indagar respecto a la percepción del líder o líderes directos del personal aspectos que tienen que ver con la relación desarrollo del colaborador dentro del trabajo y la



organización queriendo encontrar en este ítem cuál es la percepción jefe-subalterno. Y a más como los objetivos organizacionales y departamentales inciden en el desarrollo del trabajo y sentido de pertenencia de los colaboradores.

La segunda herramienta trata sobre los lineamientos generales de un estudio de motivación para poder plantar una línea base de estudio de clima laboral debido a que estas no existen en la organización, exceptuando ítems como salario, puesto de trabajo, ambiente laboral y relaciones interpersonales que estimamos no son sobresalientes al caso por cuestiones culturales y geográficas de la empresa.

La tercera y última herramienta es un complemento del cuestionario anterior dirigido a los mandos medios que son aquellos estimamos son quienes buscan superación personal y profesional dentro de la organización, pero debido al tamaño o baja rotación del personal en la región carecen de oportunidades laborales en lo que se refiere a superación, plan de carrera y desarrollo.

Con respecto a AGROCATSA, las herramientas establecidas son;

- ✓ Encuesta general
- ✓ Focalizar planes de desarrollo de personal con estudios superiores
- ✓ Focalizar áreas de riego y cosecha sobre ingresos
- ✓ Focalizar personal de supervisores y jefes normas de seguridad y trabajo
- ✓ Entrevistar jefe de cate y superintendente de campo. Funciones, manuales, procedimientos y objetivos con su respectiva comunicación.

Vamos a desarrollar una encuesta general con los ítems similares a los de fábrica pues es un caso similar pero con dos observaciones puntuales, focalizar por medio de encuesta un ítem referente a salarios e ingresos aplicado al área de riego y cosecha para poder hacer un análisis comparativo con áreas de diferentes ingresos.

Debido a la entrevista realizada a Recursos Humanos, también creemos pertinente para el caso de desarrollo y progreso personal hacer grupos focales dirigidos a los trabajadores de campo de las diferentes áreas que poseen



estudios superiores o tecnologías y realizan trabajos operativos, esto con la finalidad de poder entregar a la organización una línea base para mejorar el sentido de pertenencia y hallar líderes pro mejoras laborales en las diferentes áreas.

Realizar un segundo grupo focal con jefes de área y supervisores de campo en lo que consideramos un punto de estudio y mejora en lo que se refiere a seguridad en el trabajo o ambiente y equipo de trabajo, esto con la finalidad de trazar planes de socialización y concientización sobre el uso de equipos de trabajo para la protección personal.

Con la última herramienta indagaremos la percepción del líder o líderes directos del personal aspectos que tienen que ver con la relación desarrollo del colaborador dentro del trabajo y la organización queriendo encontrar en este ítem cuál es la percepción jefe-subalterno. Y a más como los objetivos organizacionales y departamentales inciden en el desarrollo del trabajo y sentido de pertenencia de los colaboradores.



Dr. Oswaldo Viteri

Jefe RRHH MALCA-AGROCATSA

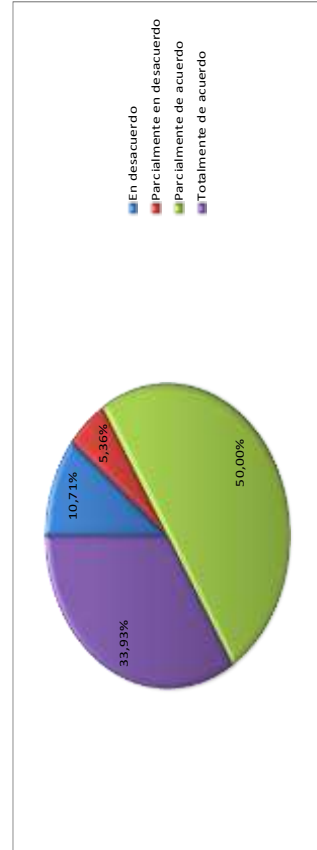
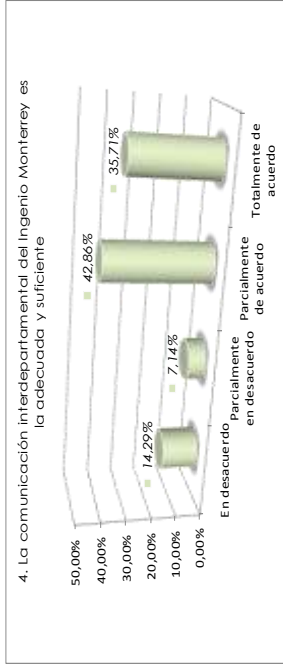
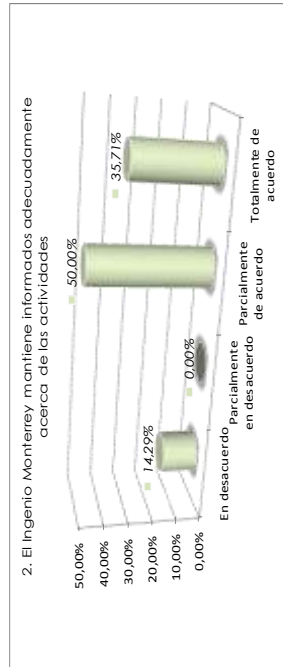
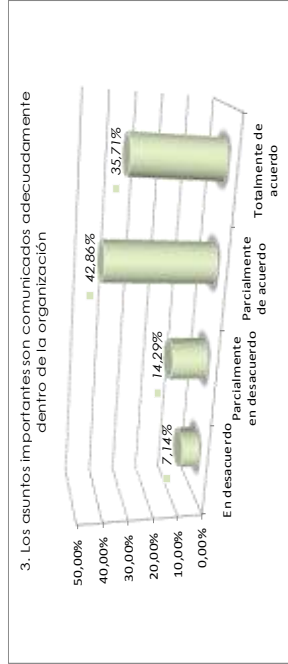
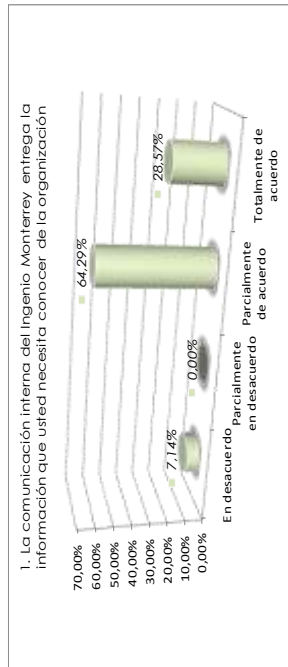
Julio Pintado S.

Maria Jose Bermeo

Maestranter MRHDO

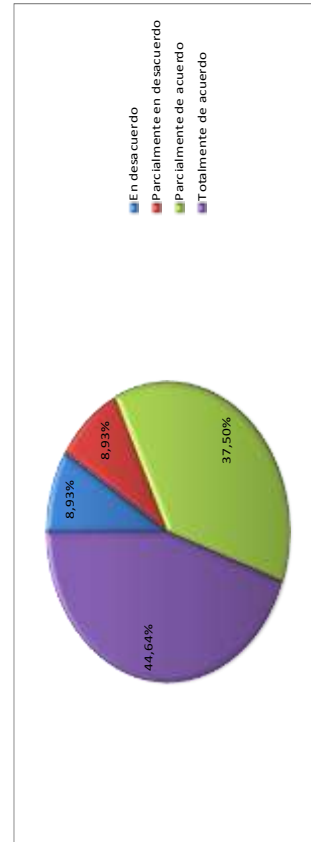
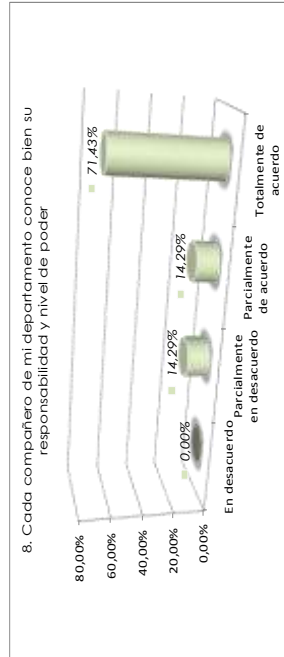
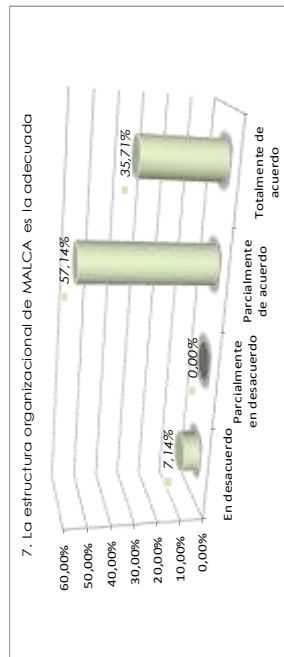
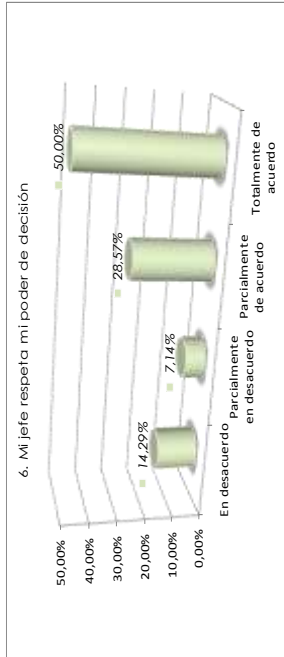
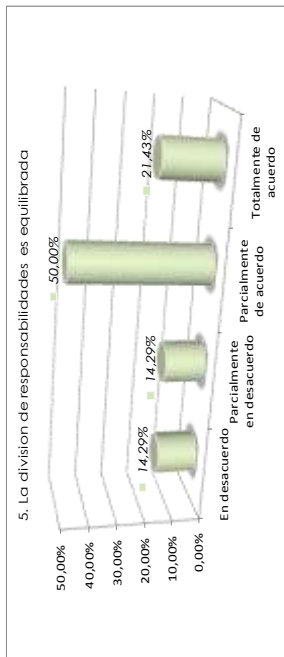
15. ANEXO ESTADISTICA COMUNICACIÓN MALCA

COMUNICACIÓN



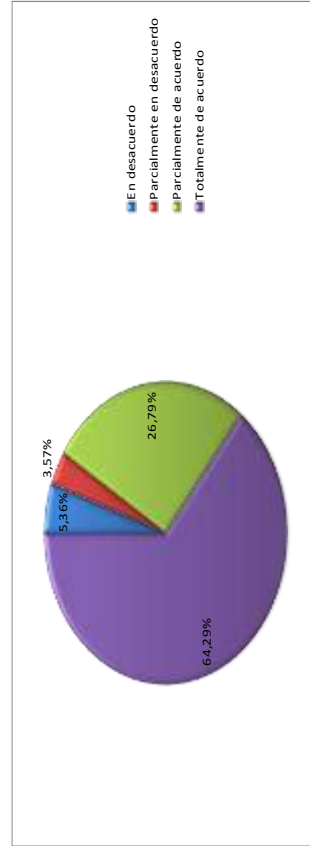
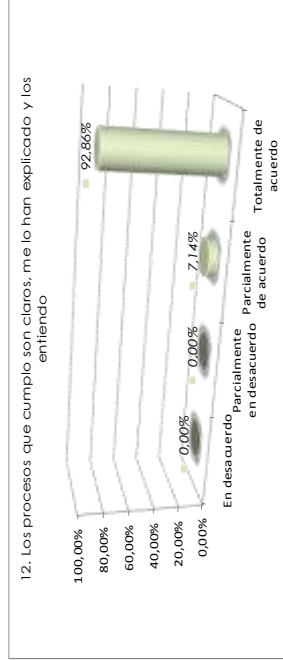
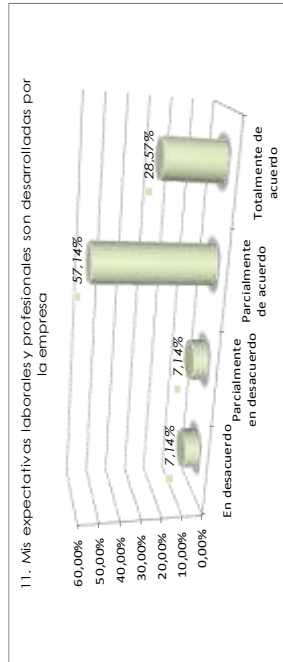
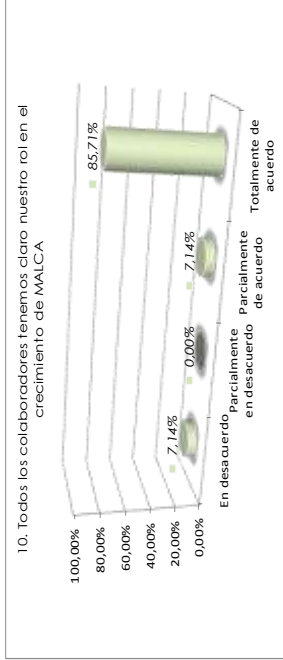
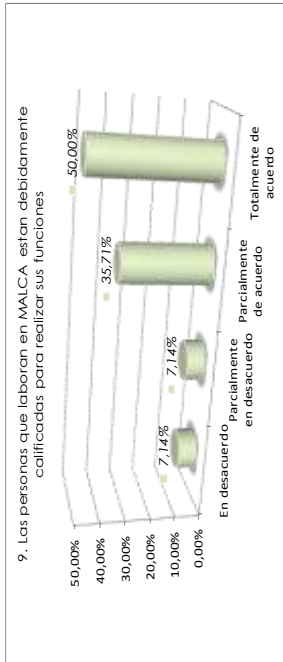
16. ANEXO ESTADISTICA ESTRUCTURA ORGANICA MALCA

ESTRUCTURA ORGANICA



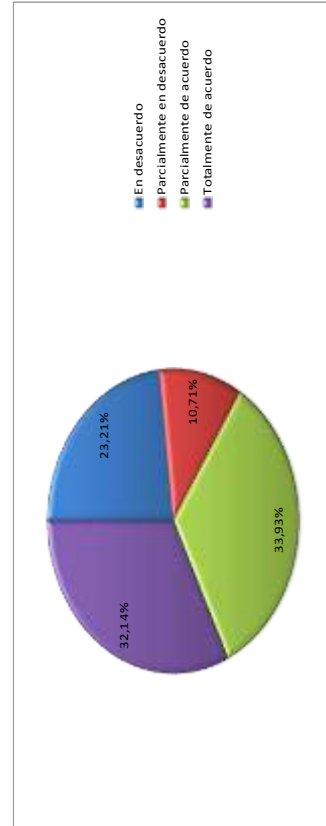
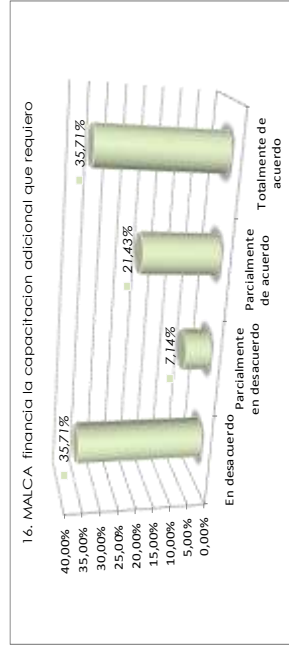
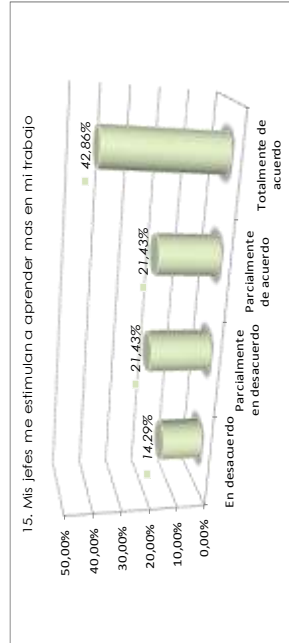
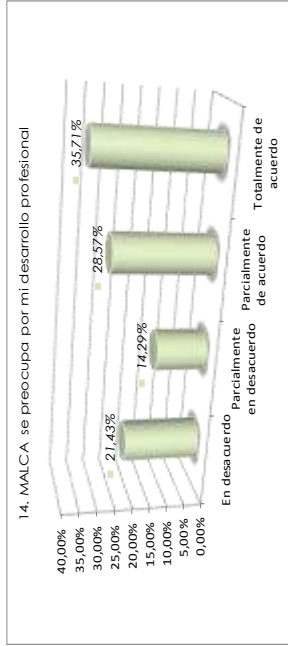
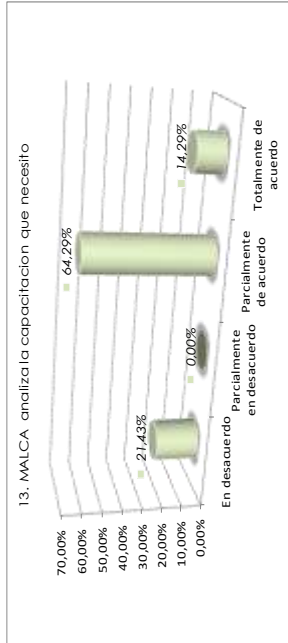
17. ANEXO ESTADISTICA ROLES Y FUNCIONES MALCA

ROLES Y FUNCIONES MALCA



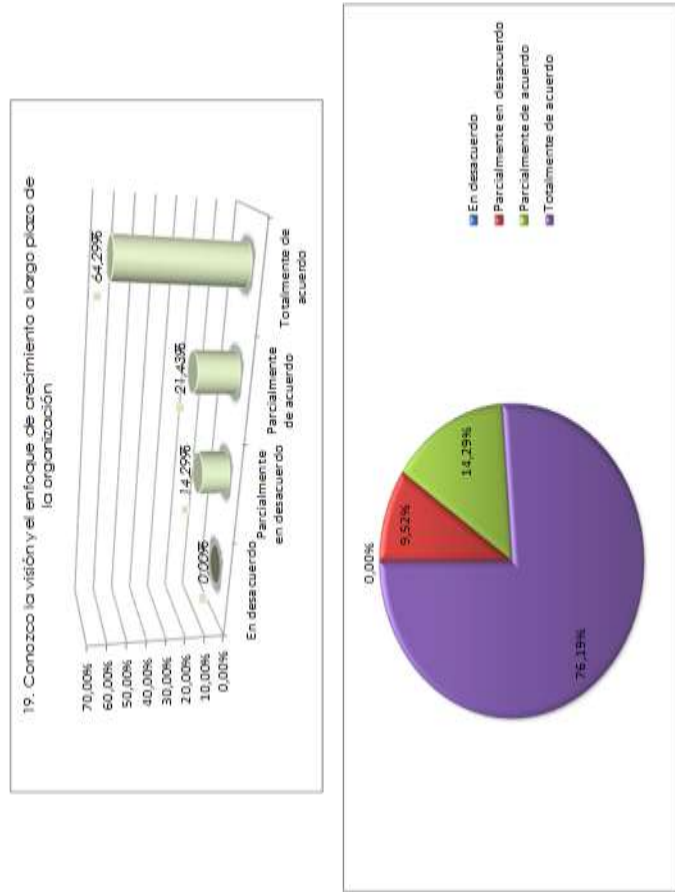
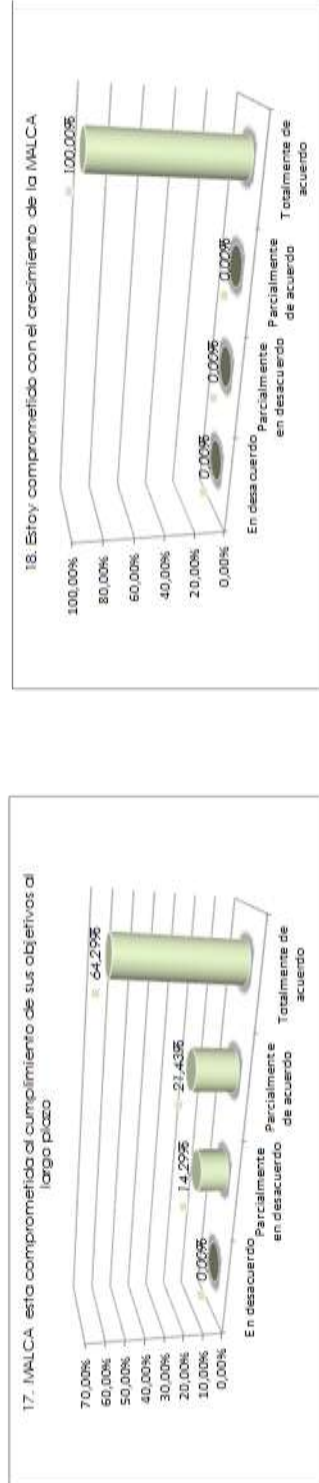
18. ANEXO ESTADISTICA CAPACITACION MALCA

CAPACITACION MALCA



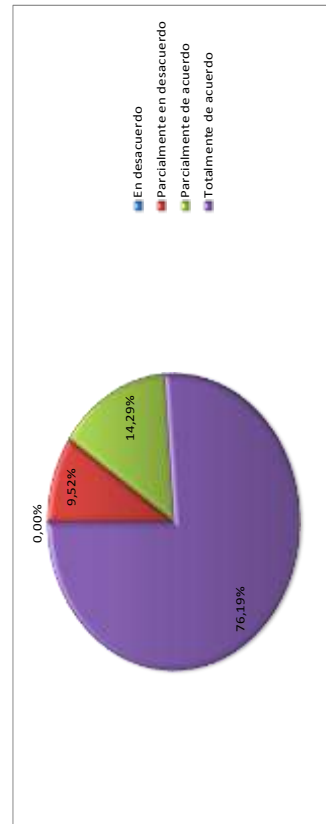
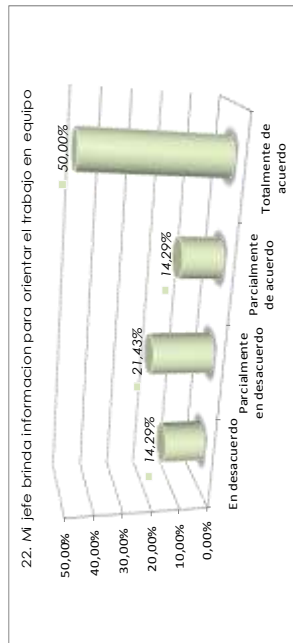
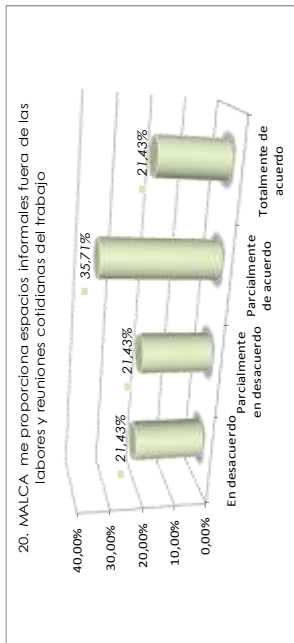
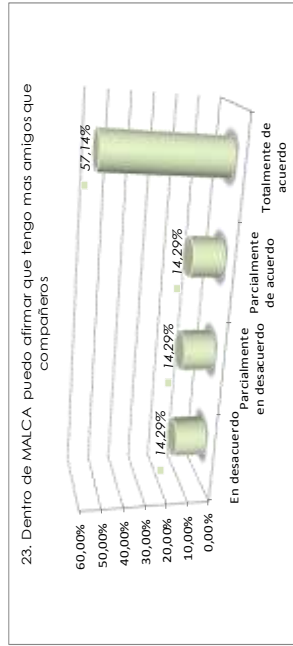
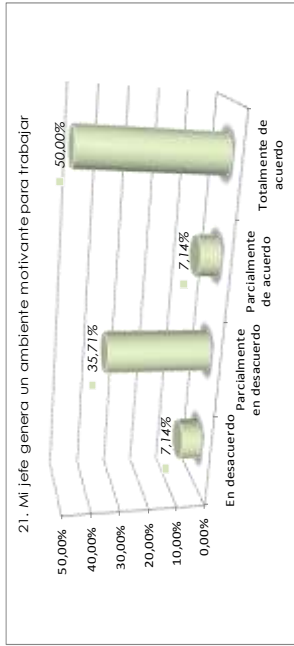
19. ANEXO ESTADISTICA VISION INSTITUCIONAL MALCA

VISION INSTITUCIONAL MALCA



20. ANEXO ESTADISTICA RELACIONES INTERPERSONALES MALCA

RELACIONES INTERPERSONALES MALCA

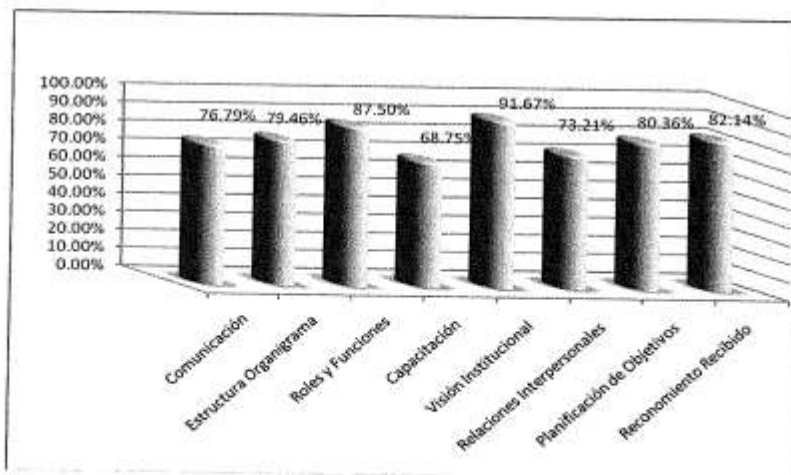


21. ANEXO RECEPCION DE INFORME FINAL DE INTERVENCION PILOTO GRUPO MONTERREY



Informe de piloto en medición de clima y motivación en MONTERREY AZUCARERA LOJANA C.A. MALCA

En base a los pilotos de encuestas de clima y motivación aplicada en MALCA los resultados de tendencia son los siguientes:



Antes del informe debemos recordar que el piloto fue aplicado al 10% de la nómina de MALCA en cargos tanto de planta como operativos en diferentes niveles para levantar una línea base pues la empresa no tiene a la fecha estudios previos en este tema, los rasgos analizados y su interpretación de las encuestas son las siguientes:

Comunicación: El nivel de aceptación a los canales de comunicación y nivel de información oficial que la empresa da a conocer a sus trabajadores temas organizacionales, de relevancia de actividades generales y el flujo de comunicación interdepartamental y de áreas es considerado como **parcialmente de acuerdo** a las necesidades de los colaboradores de la empresa, el porcentaje está en un 76.79% de aprobación, siendo temas de control y mejora los sistemas de comunicación en temas referentes a rasgos de

CATAMAYO:
LOJA:
GUAYAGUIS:
QUITO:
e-mail:

Km 4 1/2 vía a la Costa • PBX: (593 7) 2679-099 • Fax: Ext. 800
Av. Drifas del Zemora 03-00 • Telfs.: (593 7) 2571-610 2571-679 Fax: 2573-051
P. Icaza 703 y Itoycá • Casilla 09-018869 Telf.: (593 4) 2560-364 Telefax: 2561-112
Calle El Comercio 5-46 y Av. Los Shiryx • Telefax: (593 2) 2467-164 • Cel.: 099688459
info@malca.cc • www.malca.cc



impacto organizacional como la comunicación interdepartamental donde el 21% de la gente en estos ítems cree que no cubre sus necesidades y no están de acuerdo con el manejo de estos rasgos comunicacionales, en líneas generales es un puntaje de aceptación alto, pero es necesario no perder la posibilidad de profundizar que necesita conocer la gente sobre temas organizacionales profundos y el flujo de comunicación interdepartamental que ayudaría a mejorar las relaciones internas y sistemas productivos o cumplimiento de metas.

Estructura Organizacional: en este ítem medimos el nivel de aceptación a la división de responsabilidades, la autonomía organizacional del colaborador, la estructura formal departamental y el nivel de conocimiento de las responsabilidades por área, en este ítem considera los colaboradores como parcialmente de acuerdo con este ítem, el porcentaje de aceptación está en un 79.46%, siendo los temas a controlar y mejorar en el sistema la percepción de la división de responsabilidades equilibradas donde el casi 30% percibe que no están correctamente designadas sus responsabilidades, seguida por la autonomía en toma de decisiones donde el ítem el 21% percibe que no hay una apertura del jefe a la autonomía de los colaboradores, el ítem tiene alta aceptación pero se debería profundizar la percepción de la división de responsabilidades para generar mayor compromiso con la tarea y el grupo al sentir equidad en las labores desempeñadas.

Roles y funciones.- en este ítem apuntamos y profundizamos un poco más en lo que se refiere a estructura organizacional enfocada al trabajo y personal de MALCA, buscando información perceptiva de competencia para realizar las actividades, rol que se desempeña en la empresa, cumplimiento de expectativas laborales y conocimiento de actividades enseñadas por la empresa, el nivel de aceptación perceptivo de los colaboradores es de **totalmente de acuerdo** con un **87.5%** de aceptación siendo los puntos de más baja aceptación o desacuerdo con un 14% el nivel de competencia para realizar las labores y las expectativas laborales y de desarrollo en la empresa, por el tamaño y el nivel bajo de rotación es mejor trabajar en formación de competencia laboral que en aspectos de expectativas que también pueden ser cubiertas con formación.

Capacitación: el ítem de formación es el más bajo y está encadenado al nivel de preparación con competencia de la gente para realizar sus actividades expuestas en el ítem anterior, los temas a analizar la percepción de la gente es si la empresa entrega la capacitación que realmente se necesita, si se preocupa por el desarrollo de la gente, si los jefes estimulan el aprendizaje



continuo el nivel de aceptación es del 68,75% llegando a ser parcialmente de acuerdo a como se maneja la formación en la empresa cabe señalar que en un 62.5 % se considera que la gente está parcialmente en desacuerdo con un ítem investigado, los puntos de aceptación más bajo son con 43% la falta de formación adicional que se requiere y su financiamiento, con 35% la falta de desarrollo y con 35% el estimular el aprendizaje por parte de los jefes, al no tener alto grado de movilidad la gente la forma de generar compromiso con la empresa es capacitar y formar habilidades en los cargos para alcanzar mejores parámetros de eficiencia laboral a la vez que la gente se siente más conocedora de sus funciones.

Visión Institucional: es el parámetro para medir la percepción de la empresa en la consecución de objetivos de la empresa, el compromiso de la gente con la empresa y el conocimiento de los planes de crecimiento en función a la visión de la empresa, este ítem es el más alto con una aceptación perceptiva de compartir la visión de la empresa en un 91.67% estando la gente totalmente de acuerdo con la visión de la empresa, siendo recalculable el nivel de compromiso de la gente con la empresa en un 100% de aceptación, las partes perceptivas negativas no son tan profundas pero se recomienda dar a conocer más los planes de desarrollo de la empresa y hacer partícipe a la gente de este rubro.

Relaciones Interpersonales: esta dado el ítem en rasgos de espacios informales de concurrencia, el generar un ambiente propicio para el trabajo eficiente, la formación del trabajo en equipo y las relaciones sociales y su desarrollo, con este ítem se está **parcialmente de acuerdo** con un 73,5% de aceptación siendo los puntos más bajos la falta de espacios informales para la gente teniendo un 43% de negativa y la falta de generación adecuada de un ambiente de trabajo motivante en relación al trabajo en equipo, con el mismo índice de negativa, por lo que se debería mejorar o crear lugares o eventos informales periódicos que merme la carga mental en el trabajo, y generar un mejor ambiente de trabajo basado en equipo u otras actividades de mejorar la relación trabajador-grupo de trabajo-puesto de trabajo.

Planificación de objetivos: es referente el rasgo analizado a mejora de mi rendimiento dando por mi superior, feedback de mi desempeño, proceso de evaluación de desempeño y seguimiento de mis actividades para mi mejora, el nivel de aceptación es de un 80,36% de aceptación siendo la percepción de parcialmente de acuerdo con el manejo de mejora de desempeño, el índice es alto debiendo mejorar el feedback sobre el desempeño que tiene un 28% de negativa y la capacidad el jefe a dar observaciones para la mejora del trabajo con un 21%, por lo que es un trabajo más comunicacional y oportuno al

GATAMAYO:
LOJA:
GUAYAGUIL:
QUITO:
e-mail:

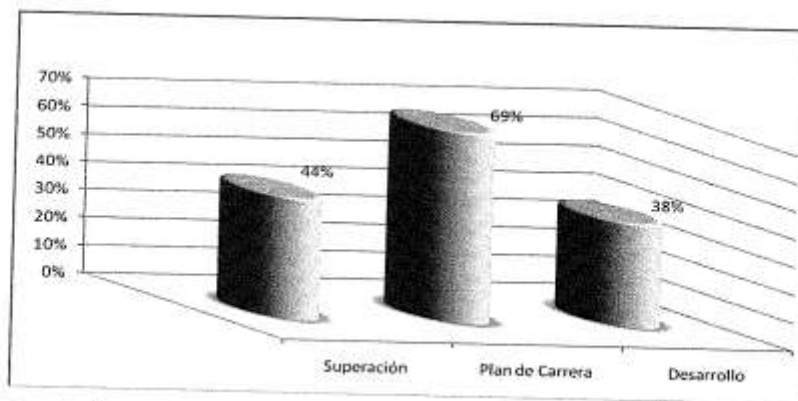
Km 4 1/2 vía a la Costa • PBX: (593 7) 2878-093 • Fax: Ext. 200
Av. Dñitos del Zamora 03-50 • Telf.: (593 7) 2571-810 2571-878 Fax: 2573-051
R. Icaza 703 y Boyacá • Casilla 09-018868 Telf.: (593 4) 2580-384 Telefax: 2581-112
Calle El Comercio 5-46 y Av. Los Shiryas • Telefax: (593 2) 2467-134 • Cel.: 099858459
info@malca.co • www.malca.co



trabajador para que sepa que su trabajo es valorado y percibido como importante por lo que se requiere que sea más eficiente dando a entender sus puntos de mejora.

Reconocimiento Recibido: este rasgo es analizado en función a la apertura del jefe por las contribuciones realizadas, ser felicitado o reconocido por un buen trabajo oportunamente y la capacidad del jefe o empresa a los trabajadores considerados referentes este rasgo tiene un nivel de aceptación del 82.14% siendo oportuno trabajar en el tiempo que es reconocido el esfuerzo pues el 28% percibe que el reconocimiento viene posterior a cuando se lo necesita.

Mandos Medios



Se aplicó un piloto a jefaturas de nivel medio que pueden ser backups y se los valoro en 3 rasgos de motivación siendo este el siguiente análisis.

Superación: es el ítem que valora como la empresa prepara a su personal para ser jefes de mayor jerarquía o impacto en la organización, la percepción general de la gente es que la empresa no desarrolla en estos cargos para ser jefes o tener más responsabilidades, la gente busca un ascenso por situaciones no monetarias ni de poder en esta primera aproximación pero no se da las herramientas para superarse. La gente está parcialmente en desacuerdo en las medidas que se toma para mejorar su capacidades con un 44% de aceptación.



Plan de carrera: es como la gente conoce su proyección los cargos que puede ocupar y a los cuales desea alcanzar y la posibilidad de alcanzar este objetivo, la gente ha puesto en parcialmente de acuerdo con este ítem con un 69% de aceptación en el plató, siendo los puntos de conocimiento de cargos y responsabilidades superiores lo que demuestra que la gente está consciente de que cargos sabe y puede ocupar, pero no tanto así el que sus jefes y la empresa sepa sus metas en la empresa, y lo que si están claros es que las posibilidades de ascender son pocas debido a la situación de la empresa y su región.

Desarrollo: está en referencia a potenciar los conocimientos, el cargo enriquecerlo, espacios de opinión para mejorar los procesos de los cuales el encargado, jefe o backup y se incentiva el desarrollo en post de mejorar el status del trabajador y su círculo privado, este ítem obtuvo un 38% por ciento de aceptación lo que quiere decir que la gente está totalmente en desacuerdo en cómo se maneja este proceso en la empresa, no ha oportunidad de mejorar conocimientos, no se mejora los proceso con la participación de ellos o no se los deja mejorar, no se pregunta a la gente de sus expectativas y el impacto en sus hogares ni se generan espacios de participación con la gente de estos cargos.

Entrevista líder

La entrevista al líder indica que no hay una capacitación en formación técnica formalmente estructurada es realizada la capacitación en forma que se presenta la necesidad, lo que es formación técnica es dada de forma no programada en el cargo cuando llega el ocupante, se carece de un plan de carrera, la gente se le escucha y participa con sus ideas y se ven interesados en conocer pero no en forma de que les sirva como una proyección profesional, los manuales y objetivos de cargo están en proceso de reestructuración a petición de los trabajadores y su sindicato, pero la información la provee el jefe y no participa el trabajador pero luego se le comunica la nuevos cambios, la definición del perfil y actividades es centralizada por RRHH.

Como apreciamos la empresa está centralizada en funciones a necesidades detectadas por los superiores sin participación y conocimiento de los trabajadores, lo cual crea una mala forma de apreciar un proyección a futuro

CATAMAYO:	Km 4 1/2 vía a la Costa • PBX: (593 7) 2678-093 • Fax: Ext. 200
LOJA:	Av. Orillos del Zamora 03-00 • Telf.: (593 7) 2571-810 2571-979 Fax: 2573-051
GUAYAGUIL:	R. Icaza 703 y Boyacá • Casilla 08-018888 Telf.: (593 4) 2560-384 Telefax: 2561-112
QUITO:	Calle El Comercio 5-48 y Av. Los Shiris • Telefax: (593 2) 2467-194 • Cel.: 098668458
e-mail:	info@malce.cc • www.malce.cc



en la empresa y sobre todo desarrollo y capacitación son temas no desarrollados técnicamente por lo que la gente no está sintiéndose parte de un proceso de crecimiento a la par de la empresa.

Recomendaciones

Se debe trabajar en procesos participativos de capacitación y desarrollo a más de feedback continuo con la gente sobre su rendimiento, es esencial iniciar programas de formación al cargo y a la persona para generar sentido de compromiso y pertenencia, enfatizar en enriquecimiento de tareas y actividades para cerrar la brecha perceptiva de poca superación y plan de desarrollo, ya que la empresa por su localización y cultura no es propensa a presentar vacantes y rotación en puestos de diferentes niveles.

La gente debe ser en todos los cargos y con énfasis en mandos medios y jefes de procesos en planes de formación y conocer su visión de desarrollo, es cierto que la empresa no puede ofrecer la dinámica de empresas de otras localidades del país, pero debe fomentar la capacitación centrada en necesidades reales, el enriquecimiento y tecnificación de sus trabajadores para mejorar sus conocimientos y por último desarrollar hojas de formación y expectativas para realizar seguimientos de mejora de habilidades y destrezas a sus trabajadores a más de reconocer oportunamente los mejores rendimientos y realizar procesos de evaluación centrados en compromisos de mejora y formación entre la empresa y sus colaboradores.

Dr. Oswaldo Viteri.

Jefe de Recursos Humanos Grupo Monterrey.

Psc. Julio Pintado S

Ing. María José Bermeo.

Maestranter

22. ANEXO AUDIO ENTREVISTA LIDER MALCA



malca felix astudillo.m4a

23. ANEXO COMPOSANTO SANTA ANA AUDIO ENTREVISTA JEFE DE RRHH



Campo santo Pamela J.m4a

24. ANEXO APROBACION DE PROPUESTA DE HERRAMIENTAS AD-HOC CAMPOSANTO SANTA ANA



INFORME DE JUSTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS INTERVENCIÓN DE CLIMA Y MOTIVACIÓN CAMPOSANTO SANTA ANA

Antecedentes de creación de la Empresa

En el año 1988 el Sr. Guillermo Vásquez Astudillo persona muy respetada, conocida y querida en esta ciudad y como presidente de la Fundación Santa Ana de los Ríos de Cuenca, adquiere a la Arquidiócesis de Cuenca un terreno de 5 hectáreas en el sector de Monay, de la parroquia HuaynaCápac en la ciudad de Cuenca, con el propósito de construir un Parque Cementerio destinado a la custodia de seres humanos fallecidos, y de esta manera contribuir económicamente al sustento de la Fundación.

En 1997 se constituye la compañía CAMPOSANTO SANTA ANA CAMPSANA S.A. Para su planificación y construcción se realizaron todos los estudios necesarios que luego de contar con las respectivas aprobaciones y permisos de funcionamiento tanto de los departamentos Municipales como de la Dirección de Salud, se iniciaron con las obras de construcción del Parque. Somos pioneros en la prestación de Servicios Exequiales integrados y servicios de custodia de restos a través de un Parque-Jardín, todo esto se ha hecho con un profundo sentimiento humano, el gran compromiso con la comunidad: que puedan contar con una empresa sólida, seria y confiable.

Funeraria y Camposanto Santa Ana es una realidad producto de una unificación de ideas, del entusiasmo y dedicación de personas emprendedoras y dinámicas en procura del desarrollo de Cuenca

Misión, visión y Valores

Misión:

“Brindar servicios exequiales y de cementerio, proporcionando a la población apoyo para afrontar la pérdida de un ser querido, a través de la excelencia en el servicio, reflejada en la calidad y sentido humano.”

Visión:

“Fortalecemos como una empresa líder en la prestación integral de servicios exequiales y de cementerio, a través de una atención personalizada con altos estándares de calidad en la atención a nuestros clientes, apoyados con un equipo humano competente.”



1. **ETICA**

Conjunto de normas, principios y valores morales, que se espera de todos los integrantes de la empresa para obrar con rectitud y probidad inalterables.

2. **RESPECTO**

Sensatez y moderación en todos nuestros actos, siendo condescendientes en todo momento con las familias, demostrando buen trato, serenidad y dominio en todas las circunstancias.

3. **COMPROMISO**

Cumplir con los objetivos de la empresa, haciéndolos propios con firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

4. **CONFIANZA**

Garantizar seguridad a las familias que encomiendan a sus seres queridos en nuestra organización e instalaciones.

Antecedentes.-

Camposanto Santa Ana, es una empresa del grupo Vázquez, dedicada a la venta de servicios exequiales, cuenta actualmente con un total de 49 personas que laboran en tareas tanto operativas como administrativas de diferentes niveles jerárquicos y áreas, durante el tiempo de existencia de la empresa no han existido datos de estudios o intervenciones en clima laboral y motivación, para el periodo 2012 y como parte del POA estratégico de la empresa a más del Departamento de Recursos Humanos se ha fijado la meta de realizar un estudio de clima y motivación que ayude a concretar planes de mejora para la empresa enfocado a los colaboradores.

Por lo tanto como trabajo de grado de maestrantes en Recursos Humanos y desarrollo Organizacional hemos procedido a realizar un proceso de intervención a nivel de la jefatura de RRHH con una herramienta entrevista-encuesta al jefe de RRHH de la empresa.

En el proceso de la entrevista-encuesta la Magister Psc. Pamela Jérvés, hemos obtenido información necesaria para presentar una serie de herramientas e

ATENCIÓN LAS 24 HORAS: Telfs.: (593-7) 2 888 393 - 2 451 041 - Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)

Oficinas Administrativas: Av. 12 de Abril 2-05 y Armuña (Sector El Merol) - Camposanto: Vía a Santa Teófila (Doctor Moray)

www.camposantosantaana.com - E-mail: info@camposantosantaana.com - CUENCA - ECUADOR

Afiliados a: ALPAR (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales) - NFDA (National Funeral Directors Association)



Ítems de intervención de clima de acuerdo a las necesidades y expectativas captadas en la empresa, basándonos en la herramienta aplicada.

Objetivo.-

El objetivo de la intervención preliminar realizada en RRHH fue tener información del líder organizacional de RRHH para elaborar herramientas de clima que estén sujetas a las expectativas de la empresa por lo que hemos definido para Camposanto Santa Ana 3 herramientas de intervención de estudio de clima, las cuales están enfocadas en aspectos relevantes obtenidos de la intervención con el líder de RRHH.

Justificación.-

Para la empresa de servicios Camposanto Santa Ana hemos desarrollado 3 herramientas:

- ✓ Encuesta universal en ítems como relaciones sociales, conocimiento del entorno y fijación de objetivos, nivel de participación en decisiones de su cargo, desarrollo profesional y conocimientos, reconocimiento, evaluación del desempeño, comunicación, diseño del puesto de trabajo.
- ✓ Encuesta-entrevista focal para personal operativo obreros, rasgos de identificación con el cargo, ingresos y estabilidad.
- ✓ Grupo focal personal con mayor antigüedad, mejor desempeño o posible back-up, centrado en desarrollo de manuales de funciones y objetivos y rasgos de liderazgo de la empresa en toma de decisiones.

En relación a la primera herramienta, debe ser por el número de colaboradores de índole universal en donde todos deben participar, primero para levantar una línea base de clima y motivación, los ítems seleccionados se debe al establecimiento de una línea base a ser apuntalada, ya que debido al tamaño de la empresa la dinámica de movimiento de personal en puesto administrativos y operativos no presenta la oportunidad de hacer una carrera rápida para ascender a otras actividades y puestos, por lo que la empresa debe generar más compromiso con la empresa.

Los rasgos para esto es saber la percepción de sus relaciones sociales dentro de la empresa, cuanto conocen de la empresa, su cultura y como ellos impactan a la organización con su trabajo, si sienten que tienen autonomía y decisión en sus actividades, saber si la empresa tiene los aspectos

ATENCIÓN LAS 24 HORAS: Telfs.: (593-7) 2 888 393 - 2 451 041 - Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)

Oficinas Administrativas: Av. 12 de Abril 2-05 y Atilumba (Sector el Vergel) - Camposanto: Vía a Santa Teresita (Sector Monjas)

www.camposantocampesano.com - E-mail: info@camposantocampesano.com - CUENCA - ECUADOR

Afiliados a: ALPAE (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Esqueléticos) - NFDA (National Funeral Directors Association)



organizacionales que les permitan desarrollarse como profesionales, si es cubierta sus necesidades de desarrollo de conocimientos, conocimiento de su desempeño, comunicación recibida por parte de la empresa en varios niveles, y por último si su trabajo cumple con requisitos de ser desafiante y satisfactorio en sus funciones delegadas y desempeñadas.

La segunda herramienta es una entrevista focalizada al personal obrero que trabaja en el sector de campo santo que es la gente que presenta mayor rotación a nivel de la empresa, la finalidad es ver el nivel de identificación con sus funciones y como se sienten al respecto, esto con la finalidad de encontrar rasgos de mejora en sus funciones o apoyo que necesiten para ser más llevaderas la funciones, preguntar sobre sus ingresos y aspiraciones salariales dentro de la organización y como justifican sus pedidos, para cerrar preguntas de perspectivas personales, profesionales y personales a futuro en el marco de lo que son sus metas dentro o fuera de la empresa para tener una línea base de trabajo en crear pertenencia a la empresa.

Por último la tercera herramienta es un grupo focal con gente referente de la empresa por su antigüedad y rendimiento, con la finalidad de conocer bajo una perspectiva cultural como se sienten con la metodología de la designación de funciones de sus cargos, su nivel de participación y su nivel de identificación con la tarea, objetivos de sus cargos y de la empresa a más si se siente parte no solamente de su consecución sino que su fijación como algo en lo que han participado, para poder al final analizar el estilo de liderazgo que se percibe por la organización o está presente en la organización y que esperan de este ítem de dirección y toma de decisiones.

Magister Psc. Pamela Jerves.

Jefe de RRHH Camposanto Santa Ana

Psc. Julio Pintado S

Ing. María José Bermeo V.

Maestranes

ATENCIÓN LAS 24 HORAS: Telfs.: (593-7) 2 888 393 - 2 451 041 - Mariano Cueva y Juan Jaramillo (esq.)

Oficinas Administrativas: Av. 12 de Abril 2-05 y Atrumba (Sector el Vergel) - Camposanto: Vía a Santa Teresita (Sector Money)

www.camposantosantaana.com | E-mail: info@camposantosantaana.com | CUENCA - ECUADOR

Affiliate to: ALPWA (Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Esquiales) - NFDA (National Funeral Directors Association)