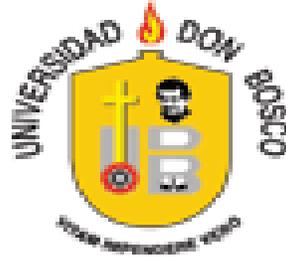


UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA LACMA S. A. DE C. V. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
LACTEOS REFRIGERADOS (CASO PRÁCTICO).

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

LIC. OSCAR ROBERTO HERNÁNDEZ

PRESENTADO POR:

LORENA MARGARITA QUINTANILLA MENJIVAR

ALEJANDRA CAROLINA QUIÑONEZ GOMEZ

WILLIAM RENE GONZALEZ AGUILAR

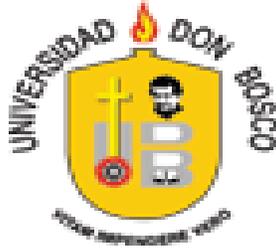
SEPTIEMBRE 2007

SOYAPANGO

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



RECTOR
ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

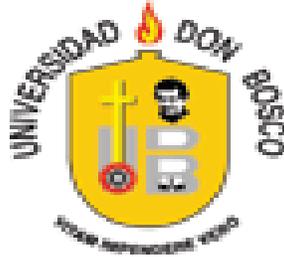
VICERECTOR
PBRO. LIC. VÍCTOR MANUEL BÉRMUDEZ YANEZ

SECRETARIO GENERAL
LIC. MARIO RAFAEL OLMOS ARGUETA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LIC. HERBERT H. BELLOSO FUNES

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACION

“PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA LACMA S.A. DE C.V. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
LACTEOS REFRIGERADOS (CASO PRÁCTICO).”

F. _____

Lic. Jorge Alberto Cuevas
Jurado

F. _____

Lic. René Francisco Amaya
Jurado

F. _____

Lic. Oscar Armando Reyes López
Jurado

F. _____

Lic. Oscar Roberto Hernández
Asesor

INDICE

INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Situación actual del sector comercial en el salvador	5
1.2 Inicios del clima organizacional	5
1.3 Enfoque actual de las empresas hacia el recurso humano	6
1.4 Planteamiento de la problemática	7
1.4.1 Descripción del problema	7
1.4.2 Delimitación de problema	9
1.5 Importancia del tema	9
1.6 Definición del tema.....	10
1.7 Justificación.....	111
1.8 Proyección social y desarrollo empresarial	12
1.9 Alcances y limitaciones	12
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	14
2.1 Recursos humanos.....	14
2.2 Cultura organizacional.....	15
2.2.1 Concepto	15
2.2.2 Diferencia entre cultura y clima organizacional	15
2.3 El clima organizacional.....	16
2.3.1 Definición.....	16
2.3.2 Teoría del clima organizacional de likert	16
2.3.3 Importancia del clima organizacional.....	17
2.3.4 Función del clima organizacional.....	18
2.3.5 Tipos de clima organizacional	19
2.3.6 Características del clima organizacional.	20
2.3.7 Factores del clima organizacional	21
2.3.8 Consecuencia del clima organizacional.....	36
2.3.9 Administración del clima organizacional.....	37

CAPITULO III SISTEMA DE INVESTIGACION.....	39
3.1. Objetivos de la investigacion	39
3. 1.1 Objetivo general:	39
3.1.2 Objetivos específicos:.....	39
3.2 Operacionalizacion de las variables	40
3.3.1 Marco metodológico	41
3.3.2 Metodologia a emplear	41
3.3.2.1 Tipo de estudio a realizar	41
3.3.2.2 Establecimiento del universo	42
3.3.2.3 Determinación de la muestra.....	42
3.3.2.4 Método de recolección de datos.....	43
3.3.2.5 Estrategia a emplear para la captura de datos.....	44
CAPITULO IV TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	45
CAPITULO V DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORANIZACIONAL EN LA EMPRESA LACMA	89
CAPITULO V PROPUESTA PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO EN LA EMPRESA LACMA.....	96
6.1 Introducción.....	95
6.2 Objetivos de la propuesta.....	96
6.2.1 Objetivo general	96
6.2.2 Objetivos específicos.....	96
6.3 Actividades a realizar	97
6.3.1 Presentación	97
6.3.2 Planes de acción	97
6.3.3 Planes de acción de los factores que integran el clima organizacional. ..	98
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha sido un tema de marcado interés desde hace algunas décadas hasta nuestros días, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar.

En virtud de lo anterior citado nace la inquietud de realizar una investigación, que tendrá como finalidad plantear una PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LACMA (caso práctico) determinando de esta manera cual es el ambiente que prevalece en la empresa a estudiarse y posteriormente se procederá a la realización de una propuesta, la cual estará dirigida a solventar la problemática que se ha llegado a identificar en la entidad.

El desarrollo de esta investigación esta dividida en una serie de capítulos que a continuación se mencionan:

En el capítulo II marco teórico Se presenta la base teórica bajo la cual se desarrollará nuestro estudio. Se pretende ir de lo general a lo específico, iniciando con definiciones básicas entorno a terminología afín a la temática, las principales teorías que respaldan el comportamiento del ser humano y finalmente los puntos primordiales que incluye nuestro tema de estudio: El clima Organizacional.

En el capítulo III sistemas de investigación, en la primera sección de este capítulo se encuentran los objetivos de la investigación tanto generales y específicos y la operacionalización de las variables en estudio con sus indicadores respectivos. Y en la segunda sección se presenta todo lo referente a la metodología de investigación que se implementará; mencionando el tipo de estudio que se realizará, el establecimiento del universo, la realización de un censo y métodos de recolección de datos e instrumentos a utilizarse.

En el capítulo IV se presenta la tabulación y análisis de los datos obtenidos de la Investigación realizada a la empresa LACMA, en el capítulo V se presenta el diagnóstico a la empresa estudiada, el cual fue realizado a partir de la información que se recolectó del proceso investigativo y finalmente en el capítulo VI se presenta la propuesta a seguir la cual está conformada por los respectivos planes de acción, los cuales tendrán como finalidad contrarrestar los aspectos que fueron calificados de manera insatisfactoria por el personal de la empresa estudiada.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR COMERCIAL EN EL SALVADOR

Actualmente en El Salvador existen tres principales actividades económicas: industria, comercio y servicio.

El sector comercio se clasifica en dos sub. Sectores; actividades de comercio al por mayor y comercio al por menor en todo el país. Clasificado por rama de actividad y tamaño de establecimiento. El número de establecimientos del sector comercio por menor ascienden a 81,164 y los establecimientos por mayor es 3,472 representando el 4% del total¹, es precisamente el sector de nuestro interés. Es destacado el aumento dado que las actividades comerciales representan para el país un aporte a la economía de \$1,656. 7 al Producto Interno bruto, es decir en referencia participan con el 19.7% dentro del PIB del 2005².

La empresa LACMA presenta un promedio de ventas netas anuales de \$ 4.371,246.48 dentro de las cuales podemos encontrar la participación de ventas al mayoreo que ascienden a \$3,882,978.25 que en términos porcentuales equivale al 88.83% y las ventas al detalle tienen una participación de \$488,268.23 que en términos porcentuales es el 11.17%.

1.2 INICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La década de los treinta marcó la pauta para el inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y los factores que podrían afectarla. Robert Hoppock (1935) publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de los resultados enfatizó que existen diversidad de factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los

¹ Datos proporcionados por la Digestyc

² Datos obtenidos de la revista del Banco Central de Reserva de El Salvador

cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Posteriormente, las investigaciones realizadas por Herzberg (1959) sugieren que la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. Esto permitió que a fines de los sesenta e inicio de los setenta se hiciera rápidamente popular el método de mejoras en el trabajo que consistía en enriquecer el trabajo en sí y así lograr mejorar la moral y el desempeño de los trabajadores.

También se pueden mencionar los estudios de Locke (1976) quién plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene.³ Después de las investigaciones anteriores fueron surgiendo una diversidad de teorías que se enfocan en diferentes puntos; pero todas coinciden en que el grado de satisfacción con que los empleados realicen las funciones asignadas en la organización están relacionadas con ciertos factores ya sea de carácter tangibles o intangibles.

1.3 ENFOQUE ACTUAL DE LAS EMPRESAS HACIA EL RECURSO HUMANO

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano esta ocupando un papel primordial en las organizaciones, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo y capaz de saber aprovechar las oportunidades que se presentan en estos días.

Por lo tanto unos de los objetivos gerenciales del siglo XXI, es estar atenta al rol que debe desempeñarse en beneficio del factor humano de la empresa; es decir, saber utilizar de forma eficiente, todo el legado de conocimientos que deben centrarse en el

³ <http://www.scielo.cl/cielo.php>

actual comportamiento del hombre en las organizaciones, manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atenta ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

El primer mercado de una organización son sus trabajadores. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y proporcionarles el mejor ambiente de trabajo para la realización de sus tareas asignadas. Por tal razón la implantación de programas de desarrollo: capacitaciones, seminarios, talleres, etc.; se vuelven una de las armas primordiales dentro del proceso ya que son utilizados para que el personal mejore el desarrollo de sus actividades en su entorno de trabajo.

1.4 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

1.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las personas dentro de las organizaciones son unos de los activos más importantes que poseen las empresas porque a través de ellos se logran cumplir los objetivos establecidos. Por tal razón las empresas están supervisando que sus miembros estén satisfechos con el ambiente laboral que les rodea y proporcionar un equilibrio entre los diferentes factores que lo integran.

Una de las empresas que ha tratado en los últimos meses de mantener este equilibrio del entorno es la empresa LACMA, todo con el fin de mejorar la percepción de los empleados hacia el ambiente de trabajo. Sin embargo ha detectado la existencia de ciertos elementos que están haciendo que sus actividades no se

realicen de acuerdo a lo planificado. Entre los problemas que se han identificado podemos mencionar: falta de motivación de los empleados, inconformidad del salario, incumplimiento en el pago de horas extras, trato no equitativo hacia el personal, espacio físico reducido para el desarrollo de actividades, insuficiente mobiliario y equipo, devoluciones de pedidos por despachos erróneo, sobrecarga de trabajo, funciones mal asignadas al personal de las diferentes áreas, y la contratación de personal que no llena los requisitos para el puesto.⁴

Además de lo anterior se han identificado otros aspectos que están afectando que la empresa no este cumpliendo con las metas en las diferentes áreas, lo cual ha despertado preocupación por parte de la gerencia, entre los aspectos identificados podemos mencionar: la rotación de personal, el ausentismo y la disminución de los niveles de productividad; y a pesar de que se han implementado diferentes mecanismos, entre ellos: seminarios y capacitaciones motivacionales para contrarrestar la situación, estos no han brindado los resultados esperados y no se ha podido identificar cual es la raíz del problema .⁵

Para esta investigación es necesario aclarar que los problemas mencionados están inmersos dentro de los factores que conforman el clima organizacional: estructurales, personales, económicos, del ambiente social, ambiente físico y comportamiento laboral.

Debido a la problemática antes planteada se permitirá la formulación de la siguiente interrogante y sobre la cual se desarrollará la investigación:

¿Será que los factores que conforman el clima organizacional en la empresa LACMA no contribuyen a favorecer un ambiente adecuado?

⁴ Comentarios proporcionados por el personal de la empresa LACMA.

⁵ Entrevista realizada a la Gerente General de la empresa LACMA

1.4.2 DELIMITACIÓN DE PROBLEMA

Espacial: La empresa a estudiarse, se encuentra ubicada en el área de Nueva San Salvador y forma parte de unos de los grupos más sobresalientes en el mercado dentro del rubro de distribuidores de productos lácteos refrigerados.

Social: El estudio a realizarse estará dirigido al personal que actualmente labora en la empresa siendo estos en su totalidad 128.

Temporal: El tiempo en el que se estima que se desarrollará la investigación es un periodo de seis meses, por lo cual se llegará hasta la realización de la propuesta sin incluir la implementación lo cual que dará a la opción de la empresa.

1.5 IMPORTANCIA DEL TEMA

La realización de una “PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LACMA” nace de la importante contribución que ejerce el clima sobre la manera de comportarse de los empleados, indicándonos cuales son las percepciones que el individuo tiene de la empresa para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de los factores que la integran ya sean estos del tipo: estructural, personal, económico, ambiente social, ambiente físico y factores propios del comportamiento organizacional. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, es un elemento que tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la entidad

La importancia del estudio reside en que el Clima Organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las empresas, tan importante como las ventas y la planeación, pues este elemento afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no logran mantener un equilibrio óptimo entre los diferentes factores que integran el ambiente Organizacional. Tal es el caso de la empresa a estudiarse la cual en los últimos meses ha identificado la existencia de ciertos problemas que están influyendo en el rendimiento del personal, originando que el trabajo que realizan no cumpla con los parámetros establecidos. Entre los aspectos identificados se puede mencionar: el puesto y su salario de trabajo no es acorde a sus competencias, la rotación del personal, la falta de motivación, la jornada laboral exceden a lo establecido, el ausentismo, el trato no equitativo al personal, etc. Ante este planteamiento se hace de vital importancia identificar cual es el funcionamiento que tienen los distintos elementos que integran el clima organizacional y que podrían estar influyendo a que la empresa LACMA no posea un clima que propicie la productividad.

1.6 DEFINICIÓN DEL TEMA

El presente proyecto servirá de base o punto de partida para la realización del trabajo de graduación, el cual se denomina: “PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LACMA S.A. DE C.V. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LACTEOS REFRIGERADOS.” (CASO PRÁCTICO).

El estudio estará dirigido a identificar cual es el ambiente de trabajo que predomina en la entidad y a partir de la información obtenida se procederá a realizar una propuesta a cerca de los aspectos más relevante obtenidos a través de la investigación que se realizará al personal.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El ambiente en el cual las personas ejecutan su trabajo diariamente, el vínculo que establece el jefe con sus empleados, la relación entre el personal de la empresa de las diferentes áreas que la integran, la comunicación, la estabilidad del empleo, el nivel de responsabilidad que tiene un empleado hacia su cargo de trabajo, el ambiente físico que lo rodea, todos los factores anteriores mencionados integran lo que denominamos: Clima Organizacional (conocido también como: ambiente, atmósfera, entorno, etc.).

El clima lo podemos definir también como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directa e indirectamente en el desempeño de la empresa y en ocasiones no permite conseguir el logro de los objetivos, debido a que no se identifican los orígenes de los problemas que están ocurriendo en la empresa y empiezan a invertir tiempo y dinero en tratar de investigar las posibles causas que dan origen a la problemática existente y olvidan indagar acerca de cómo se sienten los empleados.

Existe diversidad de teorías que giran entorno al comportamiento del ser humano y como éste, puede llegar a alcanzar su grado de satisfacción o productividad en las labores que tiene asignadas a través, de la satisfacción de las necesidades básicas. Entre estas podemos mencionar las que enfoca Maslow (pirámide necesidades de carácter fisiológica de seguridad, afiliación, estima y autorrealización), también podemos mencionar los Herzberg en su teoría de motivación-higiene. McClelland que expresa que el logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación, entre otras.

Lo anterior mencionado sirve de preámbulo para indicar porque la investigación en esta empresa ha despertado el interés para profundizar en su estudio, ya que actualmente la empresa LACMA esta enfrentando una diversidad de problemas de diferentes tipos y existe incertidumbre de la procedencia de los mismos. Por lo tanto se hace de vital importancia atender el requerimiento de la gerencia en el sentido de

realizar un estudio del clima organizacional a fin de identificar aquellas acciones que permitan tomar las medidas pertinentes para poder resolver la problemática que esta ocurriendo, porque al no contrarrestarse la situación a través de medidas preventivas o correctivas podría ocasionar consecuencias desfavorables para la empresa en general.

La realización de este estudio va enfocado a brindar una propuesta a la gerencia de la empresa LACMA, donde se considerarán aspectos claves que se deberían mejorar, y de esta manera lograr el fortalecimiento o rescate de los principales factores, mejorando la percepción del empleado hacia el ambiente que le rodea, a la vez mejoran sus labores y consecuentemente la productividad.

1.8 PROYECCIÓN SOCIAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL

La realización de este trabajo investigativo tendrá como prioridad buscar un beneficio social hacia los sujetos de estudio, siendo en este caso el personal que labora en la empresa LACMA, por lo cual el objetivo centrar es identificar el clima que prevalece en la organización y esto servirá de punto de partida para la elaboración de una propuesta y planes de acción claves a seguir, con lo que se pretende disminuir los factores que están afectando actualmente, lo que originará consecuentemente, una mejora de las condiciones laborales del recurso humano de la entidad.

Por otro lado, el desarrollo empresarial se podrá reflejar en la realización de la propuesta y de un plan de acción que surgirán del diagnóstico a realizarse en la empresa LACMA, en donde se plantearán cuales podrían ser los puntos claves a considerarse por la alta gerencia y que servirán de punto de partida para la optimización de las diferentes actividades que se realicen, lo que permitirá servir de modelo o perfil a otras empresas que se encuentran dentro del mismo mercado.

1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- Estudiar el ambiente laboral que prevalece en la empresa LACMA haciendo una descripción actual del entorno, y de esta manera identificar las debilidades y fortalezas que existe en el clima organizacional de la entidad.
- El diagnóstico contribuirá a la realización de una propuesta y la ejecución de un plan de acción con base a la información obtenida en el proceso investigativo; las cuales pueden ser tomadas y aplicada por la gerencia administrativa para la formulación de políticas y estrategias que mejoren el clima organizacional y de esta forma se obtendrían beneficios tanto para la empresa como para las personas que la integran.

LIMITACIONES

- La gerencia no permite utilizar el nombre real de la empresa; lo que se verá afectado en el detalle de la información en cuanto a aspectos generales de la entidad.
- Poca disponibilidad de tiempo por parte de la gerencia al profundizar entrevistas.
- Existe la posibilidad de que los empleados perciban cierto temor en el momento de responder a las encuestas ya que lo pueden interpretar como un sondeo de la empresa y que la información será utilizada en su contra o en contra de sus compañeros, lo que puede ocasionar sesgo en la información obtenida.

- Falta de objetividad para contestar la encuesta por parte del personal de la empresa debido a factores personales ajeno a la empresa lo que implica no obtener información confiable.
- La realización de este estudio abarcará únicamente los parámetros concernientes al ámbito administrativo sin llegar a profundizar en el estudio de la psicología o la parte científica que abarca la especialidad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el presente marco teórico se pretende realizar un bosquejo general acerca de algunos conceptos que giran en torno al término principal de estudio “El Clima Organizacional”. Entre los puntos a mencionarse podemos mencionar: parámetros generales de la gerencia de Recursos Humanos y su papel dentro de las organizaciones, la cultura organizacional donde se mencionan algunos puntos básicos y finalmente se procederá de lleno al desarrollo del término central: El clima organizacional.

2.1 Recursos Humanos

El término Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. Son todos los hombres y mujeres que integran la entidad, son quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones en sus organizaciones. Es decir: “los recursos materiales hacen posibles las cosas, pero las personas las convierten en realidades”.⁶

Por lo tanto el principal propósito del área de Recursos Humanos es mantener a las personas de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable y proporcionarles las mejores condiciones de trabajo.

⁶ Administración de personas y Recursos Humanos, William B. Werther, KEITH Davis, Cap 1, pag. 6

2.2 Cultura Organizacional.

2.2.1 Concepto

Existen diferentes definiciones sobre el concepto de Cultura Organizacional pero la mayoría de las definiciones coinciden en que es un sistema de creencias, valores, normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a un objetivo establecido en un momento dado.

Por tanto la cultura es propia de cada organización y es la encargada de marcar la diferencia entre las demás entidades en el medio en que se desenvuelve.

2.2.2 Diferencia entre cultura y clima organizacional

Las similitudes que podrían llegar a presentar ambos términos podría prestarse a confusión por algunas personas, por lo cual la manera más simple de diferenciarlas es a través de la siguiente explicación:

La cultura organizacional es el conjunto de significados, compartidos por los miembros de una entidad y que la distinguen de una u otra. El clima organizacional es medio ambiente interno organizacional y la manera en que cada una de las personas que integran la organización lo percibe, ya sea de manera positiva o negativa.

2.3. El Clima Organizacional

2.3.1 Concepto

El clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de los factores ambientales internos que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, y su aproximación a estos factores es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellos.

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 éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

2.3.2 Teoría del clima organizacional de Likert

El clima organizacional se considera como el conjunto de características permanentes y propias que describen a la organización y la diferencian de otras, estas características forman el ambiente interno y ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Dichas características permanentes o propias las describe el autor de la Teoría del Clima organizacional⁷ y las clasifica en tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima:

1. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

⁷ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>

2. Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal, de la organización.

3. Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

2.3.3 Importancia del Clima Organizacional

La importancia principal reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no solamente es resultante de los factores organizacionales (estructura, políticas y reglas) sino, que depende de las percepciones que tenga del ambiente interno en el que se desenvuelve, lo anteriormente mencionado lo enfatiza la Teoría de Campo de Lewin⁸ ya que determina que “el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, y además establece que la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente”. Por tanto es necesario para la organización conocer en que circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros. De no contar con un recurso humano calificado y bien motivado, será difícil que se logren los objetivos organizacionales con eficiencia.

Lo antes expuesto lo destaca el autor de la teoría de motivación e higiene⁹. HERZBERG establece que:”para tener un recurso humano bien motivado en la empresa, éste tiene que estar dado por dos directrices que son: los factores motivadores (intrínseco) que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo, la realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción entre

⁸ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

⁹Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Cap.5, Pag.171

otros. Y además por factores de higiene (extrínseco), los que están relacionados con el contexto de trabajo y que hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo, las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, seguridad en el puesto, la política de la empresa.”

Estos factores afirma HERZBERG son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Lo que implica a mayor grado de motivación mayor grado de satisfacción en el trabajo y mejor percepción positiva del ambiente interno organizacional experimentando así un fuerte impacto positivo en los patrones de comportamiento y conducta de los miembros de la empresa.

2.3.4 Función del Clima Organizacional

La principal función del clima organizacional es la de buscar satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la organización. Este no solo se refiere a la situación de las necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización.

De acuerdo a la teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow¹⁰ “las características de la función del Clima Organizacional antes mencionada coinciden con las características de dicha teoría; debido a, que determina que el individuo experimenta una serie de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o pertenencia, de estatus y prestigios y de autorrealización y que cada una de las necesidades se encuentran en cinco niveles respectivamente y lo clasifica en orden de importancia” Cuando la función principal del clima no se cumple, causa muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

¹⁰ <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

Lo antes mencionado concuerda con lo que afirma el autor de la teoría del clima organizacional LIKERT, quién determina:” que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.”¹¹

2.3.5 Tipos de Clima Organizacional

1. Autoritario. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional, es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. Paternal: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación, que en el caso del autoritario. 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.
3. Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

4. Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Lo dicho anteriormente se complementa con una de las características de la teoría "Y" de Mc GREGOR¹² que se refiere a: La habilidad de tomar decisiones innovadoras se hallan ampliamente dispersas en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que ocupan puestos gerenciales. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal

2.3.6 Características del Clima Organizacional.

El término de de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar¹³:

1. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
2. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
3. 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 éstos aspectos en sus miembros.

¹² Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Cap.5, Pag.170

¹³ <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

4. Es afectado por los comportamientos y actividades de los miembros de la organización. En otras palabras, un individuo puede ver como el ambiente de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este sea agradable, y viceversa.
5. Es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, estructura formal, políticas, etc.
6. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

2.3.7 Factores del clima organizacional

2.3.7.1 Factores estructurales: Estructura formal, estilo de dirección, valores. (Cultura organizacional)

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue una organización de las otras. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. La cultura sirve como un “mecanismo de control y sensatez que moldea y guía las actitudes y el comportamiento de los empleados es decir la cultura en la organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobierna el comportamiento día a día en su lugar de trabajo”.¹⁴

Los factores culturales principales se incluye, la estructura formal es decir su forma de administrar las actividades en función a la misión, estructura jerárquica, reglamento interno, políticas que establecen, además el estilo de dirección o liderazgo y la transmisión de valores y creencias, entre otros.

¹⁴ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Cap.16, Pág.601

Estructura Formal:

La estructura formal es un conjunto de relaciones planificadas, conscientes y voluntariamente fijadas que persiguen el cumplimiento de los fines de la organización

La estructura formal organizativa describe aspectos relacionados con la institución, conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos. Además la estructura organizativa determina la cantidad de niveles jerárquicos, reglamentos internos si son rígidos o flexibles, políticas organizacionales, si son obsoletas o actualizadas. Entre algunos aspectos de la estructura formal se encuentran:

- Misión

Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente se focaliza fuera de la empresa, es decir en la atención, a exigencia de la sociedad, del mercado o del cliente.¹⁵

- Reglamento interno

Son regulaciones formales que crea la organización como las reglas, políticas, normas y otras formas de regulaciones que estandariza el comportamiento del empleado. Y que se encuentran escritas en manuales organizacionales estableciendo las reglas que deben de seguir.¹⁶

- Estructura Jerárquica

La jerarquía de la organización determina como esta estructurada formalmente la organización con sus diferentes niveles jerárquicos desde los niveles altos, medios y los niveles bajos, por tanto la organización coloca los grupos de trabajos en los diferentes niveles que les corresponden.¹⁷

¹⁵ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.3 Pág.53

¹⁶ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Cap. 7 Pág.255

¹⁷ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Cap. 7 Pág.249

Estilo de dirección o liderazgo

Conjunto de métodos y procedimientos empleados por el directivo para cumplir sus funciones de dirección, es el sello personal de cada directivo para influir sobre los subordinados.

Es así que el estilo de dirección es un proceso de motivar y ayudar a los demás para trabajar con entusiasmo, para alcanzar objetivos previamente establecidos. Entre los estilos de dirección o liderazgo se encuentran:¹⁸

- Líder autocráticos

Estos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes se espera que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad.

El liderazgo autocrático normalmente es negativo se basa en amenazas y castigos, pero en ocasiones puede optar por ofrecer recompensas a los empleados. Algunas ventajas de este liderazgo es que permite decisiones rápidas y ofrece seguridad para los empleados.

La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración.

- Líder democrático o participativos

Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales como con el autócrata ya que se derivan de consultas con los demás.

El líder y el grupo actúan como una unidad social, se les informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas.

¹⁸ Fundamentos de Psicología General y Organizacional, Manfredo Riffotfen Castro Guzmán, Pág.94

- Líder anárquico o de rienda suelta

Estos evitan el poder y la responsabilidad, dependen del grupo para establecer metas y resolver problemas. Por esto no se utiliza como un estilo dominante aunque es útil en situaciones en las que un líder puede dejar una decisión plenamente en manos del grupo. Algunas características de este estilo de liderazgo son: no cuestiona, no reflexiona, es tolerante, no ayuda a superar la dificultad y actúa al mínimo para no incomodar al grupo, los líderes sin experiencia podrían caer en este tipo de liderazgo.

Valores

Los valores son las convicciones en las que se cree profundamente, estas convicciones se vuelve un modo específico de conducta. Contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.¹⁹ Los valores generalmente influyen en el comportamiento del individuo en la organización por lo tanto es una forma de guía que los empleado buscan con el fin de conseguir los objetivos de la organización.

2.3.7.2 Factores personales

Aptitudes, actitudes, motivaciones (nivel de responsabilidad, contenido del trabajo, posibilidad de promoción, reconocimiento del trabajo, posibilidad de aprendizaje y formación, estabilidad en el empleo, autonomía y posibilidad de iniciativa, orgullo de marca, servicios sociales adicionales).

En toda organización existen personas de las cuales depender para llevar a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos, estas personas son las responsables de que las empresas funciones y operen; por lo tanto, es necesario tomar en cuenta que cada persona posee una personalidad propia que la distingue de otra. De acuerdo con Chiavenato, la administración es la encargada de estudiar la personalidad y lo

¹⁹ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.4 Pág.132

hace desde dos perspectivas²⁰: la primera, es ver a las personas como personas con características propias de personalidad., y la segunda, ver a las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar las tareas. La diferencias individuales hacen que cada persona posea sus propias actitudes, aptitudes, motivaciones, etc.; por ello es necesario que las organizaciones traten a las personas como tales y no solo como recursos o insumos y buscar que sean administradores de su propia tarea y no solo ejecutores, logrando así un mejoramiento continuo de las actividades que realizan dentro de estas.

a) Actitud

Por definición actitud “es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo” ²¹ se define también como una reacción favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Bajo esta definición de actitud se enfocará solamente el grado de compromiso o el nivel de responsabilidad en el trabajo que posee el empleado; es decir la forma como actúa o se comporta en su puesto de trabajo. Por tanto el nivel de compromiso o responsabilidad en el trabajo esta determinado por el grado en el cual una persona se identifica con el trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a si mismo.

b) Aptitud

Habilidad que se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo, es decir, es un activo real de lo que uno puede hacer.²² La aptitud del empleado posibilita la orientación futura por parte del individuo o de la organización hacia determinado cargo.

²⁰ Adalberto Chiavenato, Administración de RR HH, 5. Edición, Colombia 2001, Pág. 63

²¹ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.2 Pág. 140

²² Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.2 Pág. 46

La aptitud es básicamente características de la persona de lo que puede realizar y esta debe estar en estrecha relación con la tarea que ejecuta en el trabajo. Una de las herramientas para definir las características del trabajo es la descripción y análisis del cargo lo que ofrece un panorama específico del mismo.²³

c) Motivación

La motivación “es la voluntad de ejercer alto niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.²⁴ La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella es imposible comprender el comportamiento de las personas.

La motivación de las personas son diferentes, las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento entre algunos factores motivacionales se encuentra el reconocimiento, la promoción, seguridad en el puesto, las capacitaciones internas, servicios sociales adicionales, satisfacción por pertenecer a la empresa, autonomía, entre otros, estos factores varían de acuerdo a las necesidades de cada individuo dentro de la organización. Entre algunos factores motivacionales podemos definir:

- Promoción interna.

Es el proceso de promover, transferir al personal de la compañía. Una promoción ocurre cuando cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto.²⁵ Este proceso debe estar acompañado por una buena políticas de promoción interna a través de los programas de promoción que favorezca a los empleados internos; es decir al existir una vacante, los actuales empleados son la primera opción para ocupar el puesto antes de recurrir al mercado exterior.

²³ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.7 Pág.184

²⁴ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.5 Pág. 168

²⁵ Administración de personal y Recurso Humano, William B. Werther Cap. 3 Pág. 225

- Reconocimiento en el trabajo

Los premios de reconocimientos son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización, la idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización y estimular a los demás a trabajar a favor de los objetivos de la organización.²⁶ El reconocimiento o premio puede ir desde enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico hasta brindar placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados, e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

- Capacitación y desarrollo

La capacitación es un medio que afecta positivamente la eficacia ya que los empleados podrían estar más motivados a asumir nuevas tareas de trabajo y un alto nivel de esfuerzo.

Capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos, con el fin que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en el comportamiento.²⁷

- Estabilidad en el empleo

Son prácticas de la compañía usadas para el bienestar del empleado, con el fin de mantener al empleado con la plena seguridad de pertenecer a la empresa a través de declaraciones como “El empleado estable y la superación constante del bienestar de los miembros de nuestro equipo son esenciales y se pueden alcanzar mediante un crecimiento uniforme y constante de nuestra compañía”²⁸

²⁶ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cáp.14 Pág.364

²⁷ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.15 Pág. 560

²⁸ Administración de Personal, Gary Dessler, Cap. 6, Pág. 639

- Autonomía y posibilidad de iniciativa

Es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustancial para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que debería ser utilizado para llevarlo a cabo.

- Identificación y satisfacción por pertenecer a la empresa

También denominado pertenencia la cual se define como un “estado en el cual sus empleados se identifican con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros es decir existe un alto nivel de compromiso organizacional lo que implica que el empleado se sienta identificado y satisfecho con el servicio personal que aporta a la organización”.²⁹

- Servicios sociales adicionales.

Los servicios o beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad de los empleados o parte de los empleados como pagos adicionales a la remuneración e incentivos. En general constituye un paquete de beneficios y servicios que es parte integral en la remuneración del personal.

Por tanto “es un plan de beneficios o servicios sociales adicionales ofrecidos por parte de la organización, entre estos beneficios más comunes incluye servicios a asistencia médica-hospitalaria, acceso a lugares recreativos, transporte subsidiario, restaurante subsidiario, entre otros.”³⁰

²⁹ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.4 Pág. 142

³⁰ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.11 Pág.283

2.3.7.3 Factores económicos

Remuneración, prestaciones adicionales e incentivos.

Los empleados que trabajan o brindan sus servicios en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestos a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización esto les reporta alguna recompensa o beneficio económico significativo por su esfuerzo y dedicación. Entre algunas recompensas o beneficios económicos se encuentra:

a) Remuneración

La remuneración es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado, en gran parte es el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto

La remuneración es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora³¹. Los empleados esperan que su compensación se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización.

b) Prestaciones adicionales

Las prestaciones adicionales bajo la Ley aseguran protección y bienestar a los trabajadores. Estas prestaciones son los beneficios sociales complementarios al sueldo que las empresas otorgan a sus trabajadores. Estos beneficios sociales son exigidos por la legislación laboral³² entre los más importantes se encuentran:

- Seguridad social: Pretende cubrir los riesgos naturales y profesionales que se expone el empleado. Los riesgos naturales comprenden: enfermedad y maternidad, accidentes de terceros, vejez, invalidez, cesantía y muerte. Los riesgos profesionales: los accidentes o enfermedades que pueden generar incapacidad (transitoria o permanente) o muerte.

³¹ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.9 Pág.230

³² Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.11 Pág.284

- Pago por tiempo no trabajado: pagos que recibe el trabajador en periodos que no presta servicios a la empresa: vacaciones, descansos o días feriados, permisos con goce de sueldo, pagos de aguinaldo, recargos por horas extras , el pago extra por trabajar días festivos, indemnizaciones por despido, etc.

c) Incentivos

Es la recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla económicamente en el desempeño de sus labores. Es una gratificación tangible e intangible;³³ los programas de incentivo salariales están diseñados para recompensar empleados de buen desempeño.

Al utilizar un sistema de incentivos una de las ventajas potenciales es crear en el empleado una convicción de que la recompensa llegará después de un mejor desempeño. Entre los principales incentivos más comunes que ofrece la empresa son las comisiones y bonificaciones las cuales están basadas en el buen desempeño laboral.

2.3.7.4 Factores del ambiente social

Compañerismo (relación con compañeros y jefes), conflictos entre empleados, comunicación.

Las relaciones de índole social son una buena oportunidad para mejorar el entorno laboral de la organización por tanto la forma de interactuar de los individuos de la empresa forman una parte vital que debe ser considerada por la organización, mejorando las relaciones interpersonales con los gerentes y compañeros buscando un entorno agradable, justo y equitativo para todos los individuos, no estableciendo barreras de comunicación organizacional jerárquica, estableciendo una comunicación

³³ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.9 Pág.261

fluida y efectiva, manejando los conflictos de manera adecuada, encaminando así a una estrecha relación amistosa entre los individuos de la organización.

a) Compañerismo

Las relaciones con los gerentes y empleados deben crearse en una atmósfera donde existan elementos como la confianza, respeto y consideración con el propósito de buscar mayor eficacia organizacional; eliminando barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto³⁴; además los gerentes tienen la tarea de tratar a los empleados con ecuanimidad y justicia. Por lo tanto el compañerismo en la empresa es un vínculo y relación amistosa que existe entre gerentes y compañeros.

b) Comunicación

La comunicación tiene gran relevancia dentro de la organización, puesto que si no existiera, esta no funcionaría. Pero también es importante considerar que sea lo más adecuada posible, ya que de esta dependerá el éxito que tenga una persona o una institución al momento de dar a conocer el mensaje.

La comunicación interviene con el tipo de relación que se quiere crear, es decir, confianza mutua, excelentes relaciones personales, buen trabajo en equipo; lo cual debe fluir y existir de manera que todo se logre en conjunto.

Se puede definir a este proceso como: “la transmisión de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderlas. Y se define también como la transferencia y el entendimiento del significado.”³⁵

³⁴ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.14 Pág.364

³⁵ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.9 Pág. 310

Dentro de la institución la comunicación puede fluir en diferentes direcciones vertical, horizontal y diagonal.

- La comunicación vertical: viene de los dos niveles superiores hacia los niveles inferiores o viceversa. A través de esta las órdenes se transmiten de los jefes a los empleados como también se reciben las quejas y sugerencia de los mismos.
- La comunicación horizontal: se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico, es muy importante puesto que debe existir buena relación entre las unidades ya que se requiere información de un departamento a otro.
- La comunicación diagonal: se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos sin tener relación directa de dependencia entre si.

c) Conflicto

El conflicto se define como un proceso que empieza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado, o esta por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Es así que el conflicto se encuentra en cualquier actividad de desarrollo cuando una interacción se “cruza” para convertirse en un conflicto entre las partes. Es decir se abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencia entre las interpretaciones, desacuerdos basados en las expectativas de comportamiento y mucho más.³⁶

³⁶ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.12 Pág. 435

2.3.7.5 Factores del ambiente físico

Tamaño del espacio físico, distribución de las instalaciones, seguridad, condiciones de ruido, luz, calor, contaminación, maquinas, mobiliario y equipo,

El ambiente del trabajo físico que los conjuntos externos imponen al grupo tiene un peso importante sobre el comportamiento del individuo o equipo de trabajo.³⁷ El ambiente físico se encuentra relacionado con la distribución física y el tamaño de espacio de un empleado, la distribución del equipo, la intensidad de la iluminación y las necesidades acústicas para reducir las distracciones por ruido, fuera de cualquier tipo de contaminante, entre otros.

Es decir proporcionarles de un sitio adecuado libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que no puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas es decir tener seguridad en el trabajo. Para alcanzar calidad de vida en el trabajo, las organizaciones deben tener personas motivadas que cuenten con instalaciones adecuadas y un ambiente físico laboral agradable, esto contribuirá a que los empelados logren desempeñar mejor su trabajo.

Por tanto debe haber una ambiente físico agradable y adecuado para la labor es así que la organización debe tener en cuenta la relación entre el empleado y su ambiente físico.

2.3.7.6 Factores propios del comportamiento organizacional

Los indicadores: productividad, ausentismo, rotación de personal y stress permite proporcionar una evaluación general de los empleados; manifestando así el nivel de satisfacción del empleado, comprendiendo que estos niveles de satisfacción no son producidos por estos indicadores sino que son causados por otros factores como las relaciones interpersonales, factores personales, económicos, ambiente físico de trabajo, la cultura de la organización; por tanto son factores que pueden ser

³⁷ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.7 Pág. 251

analizados y tratados por parte de la administración mejorando cada uno de ellos así mismo mejorando los niveles de productividad, disminuyendo los niveles de ausentismo, de rotación y de estrés. La organización puede medir el rendimiento de la organización a través de los factores propios del comportamiento organizacional; ya que son indicadores finales de la organización al medir su rendimiento y al manifestar el nivel de satisfacción de los empleados.

a) Productividad

La productividad es un indicador confiable del desempeño real de la organización y por ende de los empleados, lo que implica una medición del rendimiento que incluye la eficacia y la eficiencia de la organización.

Productividad se defina como la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.³⁸ Mediante avances de la productividad los administradores pueden reducir costos, ahorra recursos escasos y mejora las utilidades.

b) Rotación de personal

La rotación es: "la salida de empleados (despidos, jubilaciones, percepción del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas; las condiciones de trabajo, percepción sobre el salario, los beneficios sociales y oportunidades de progreso, opinión acerca de la actitudes de las personas y posibilidades de progreso) y la entrada (contratación) de otros para sustituirlos en el trabajo."³⁹

Una tasa alta de rotación de personal puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando el personal con conocimiento y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

³⁸ Administración de personal y Recurso Humano, William B. Werther Cap. 1 Pág. 8

³⁹ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.3 Pág.74

La rotación puede ser positiva, debido a que crean la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo rendimiento con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación, abre más oportunidades de ascenso y agrega nuevas y frescas ideas a la organización. A pesar de esto, cuando la rotación es excesiva o cuando involucra empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura que obstruya la eficacia de la empresa.

c) Ausentismo

Las ausencias de los empleados provocan ciertas distorsiones del volumen y disponibilidad de la fuerza laboral.⁴⁰ Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados sea por falta, retraso o alguna otra causa.

Entre algunas causas de ausencia del empleado en el puesto dentro del horario de trabajo son: causas justificadas reconocidas legalmente (enfermedades, vacaciones, maternidad, accidentes de trabajo, permisos relacionados con la actividad sindical) o causas injustificadas (retrasos, salir a fumar, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.)

El ausentismo se ve afectado por la capacidad profesional de los empleados, y por su motivación en el trabajo, así como factores internos y externos al trabajo. La motivación para asistir con puntualidad se ve afectada por las prácticas organizacionales (recompensa al cumplimiento de horario y castigo al ausentismo), por la cultura de ausencia (cuando las faltas o retrasos se consideran aceptables o inaceptables) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados favorables a la participación.

⁴⁰ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Cap.3 Pág.73

d) Stress

El stress (o tensión) es una condición dinámica en el cual el individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el empleado desea y para lo cual el resultado se percibe incierto a la vez que importante.⁴¹

Entenderemos por stress también como situaciones de tensión, que pueden traducirse en estados de angustia y ansiedad, creados por factores externos, internos y la combinación de ambos, y que son vividos por los individuos, los grupos y/o las instituciones.

Existen dos condiciones necesarias para que una tensión potencial se vuelva una tensión real; debe haber incertidumbre sobre el resultado y el resultado debe ser importante.

2.3.8 Consecuencia del Clima Organizacional.

Un clima organizacional saludable tiene impactos fuertes en los factores siguientes:

- Impacto en la satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es una variable dependiente del clima organizacional por lo cual es determinante para la eficacia del recurso humano.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Puede referirse a las actitudes de un empleado o a la de un grupo, se adquiere con el transcurso del tiempo y cambia continuamente en la medida que el empleado percibe su entorno y las variables que se le presenten.

Entre los factores que determina y/o contribuye la satisfacción en el trabajo el reconocimiento equiparable, las condiciones de trabajo favorable,⁴² recompensas justas, sistema de incentivos equitativos, existencia de políticas de ascenso,

⁴¹ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.17 Pág. 653

⁴² Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.4 Pág. 152

existencia de relaciones interpersonales de carácter amistoso, estilo de liderazgo participativo, estabilidad en el puesto, alto compromiso o nivel de responsabilidad en el trabajo, posibilidad de formación y aprendizaje, nivel de iniciativa propia en el puesto de trabajo, servicios adicionales a la ley entre otros aspectos que producen satisfacción en el trabajo.

Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el trabajo en sus organizaciones debido a que este elemento afecta directamente el desempeño del empleado por lo tanto tiene un impacto directo sobre la productividad, ausentismo y rotación.⁴³

- Impacto en la calidad del trabajo

Existen dos percepciones de la calidad del trabajo:

1. La primera percepción es la medición que hacen los clientes internos y externos donde el resultado del trabajo satisface la cabalidad de sus exigencias. Esta es la calidad positiva.
2. La segunda es cuando a los clientes internos y externos se les proporciona un producto y/o servicio que supera las exigencias de la calidad positiva; el cliente recibe más de lo que está exigiendo por lo que paga; a esta se le llama calidad latente y excitante, porque incita al cliente a obtener cada vez algo nuevo en los productos o servicios.

2.3.9 Administración del Clima Organizacional

Un ambiente organizacional adecuado, positivo y alentador lo promueven las personas que laboran en una empresa, pueden mejorarlo y sostenerlo a largo plazo para visualizar una empresa positiva e innovadora. Con el fin de que la empresa promueva un clima de calidad se sugiere que las prácticas gerenciales se orienten a

⁴³ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.4 Pág. 155

desarrollar las potencialidades del recurso humano, para los cuales es necesario considerar los siguientes tópicos:

a) Comportamiento organizacional (CO)

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.⁴⁴

El comportamiento organizacional tiene relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y como ese comportamiento afecta en esta última. Y debido a que el CO tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia. Además el comportamiento organizacional incluye otros elementos centrales como la motivación, el comportamiento del líder, la comunicación interpersonal, la actitud, el conflicto, tensión en el trabajo entre otros.

b) Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo.

El Desarrollo organizacional (DO) se define como un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanísticos-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. El DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de búsqueda.⁴⁵

⁴⁴ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.1 Pág. 7

⁴⁵ Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Cap.17 Pág. 642

CAPITULO III

SISTEMA DE INVESTIGACION

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3. 1.1 Objetivo General:

- Elaborar una propuesta que permita mejorar el clima organizacional en la empresa LACMA distribuidora de productos lácteos refrigerados.

3.1.2 Objetivos Específicos:

- Conocer el nivel de motivación que manifiestan los empleados en relación a los factores personales.
- Determinar en que las remuneraciones y las prestaciones influye en la satisfacción laboral de los empleados.
- Diagnosticar en que medida la cultura de la empresa incide en las relaciones del personal en la organización.
- Conocer la percepción de los empleados con respecto a las condiciones físicas de trabajo en las que se desenvuelven.
- Diagnosticar los diferentes factores que tienden a afectar negativamente el clima organizacional de la empresa; tanto en las áreas administrativas, como en las operativas.
- Diagnosticar los diferentes factores que tienden a fomentar el clima organizacional de la empresa; tanto en las áreas administrativas, como en las operativas
- Realizar un estudio sobre el impacto que ha generado el clima organizacional en la productividad y en la eficiencia de la empresa.

3.2 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
Factor Estructural	Estructura formal, estilo de dirección, valores. (cultura organizacional)
Factor Personal	Aptitudes, actitudes, motivación.
Factor Económico	Remuneración, prestaciones adicionales e incentivos.
Factor Social	Compañerismo, comunicación, conflicto.
Factor Físico	Espacio físico, condiciones de ruido, contaminación, instalaciones.
Factor del Comportamiento Organizacional	Productividad, ausentismo, rotación, stress.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Marco metodológico

El objetivo de la realización de este estudio es elaborar una propuesta y planes de acción para la mejora del clima existente en la empresa LACMA, el cual iniciará con la elaboración de un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa, lo cual tiene como finalidad conocer cual es el clima organizacional que impera en esta entidad, y a partir de los resultados encontrados se procederá a la elaboración de una propuesta para contrarrestar la situación encontrada.

3.3.2 Metodología a emplear

La metodología a utilizar en esta investigación para el desarrollo del punto anterior se desglosa en los siguientes contenidos:

- Tipo de estudio a realizar.
- Establecimiento del universo.
- Determinación de la muestra.
- Método para la recolección de datos.
- Estrategia a implementar para la captura de datos

3.3.2.1 Tipo de estudio a realizar

De acuerdo a los objetivos formulados y a la temática del estudio que se desarrollará se utilizará el método de investigación tipo: descriptivo. “La Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.”⁴⁶

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientific>

3.3.2.2 Establecimiento del universo

- Ubicación geográfica

La empresa distribuidora de productos se encuentra localizada en Santa Tecla. Departamento de La Libertad.

- Definición de la población o universo de investigación.

“La población es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones”.⁴⁷

El total de personas en empresa es de 128 empleados distribuidos en las diferentes áreas.

- Gerencia General
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Logística

3.3.2.3 Determinación de la muestra

El universo está compuesto por todos los empleados de la empresa Distribuidora de Productos Refrigerados y estos ascienden a 128 personas, por tratarse de un universo pequeño y definido no se considera necesario hacer uso de un muestreo, ni hacer uso de formulas estadísticas, por lo que la investigación se realizará a través de un censo a todo el personal. La elección de realizar un censo es debido al grado de objetividad que tiene los datos que se extraen del mismo, aumentando en gran medida el porcentaje de veracidad de las respuestas y disminuyendo el sesgo que experimenta el uso de la muestra.

⁴⁷ <http://es.wikipedia.org/>

3.3.2.4 Método de recolección de datos

La información para la realización del proceso de investigación se obtuvo a través de dos clases de fuentes: primarias y secundarias.

3.3.2.4.1 Fuentes Primarias

Los datos primarios se recolectaron específicamente para las necesidades inmediatas de investigación. En este caso estos datos se obtuvieron por medio de encuestas, las cuales estuvieron dirigidas a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa LACMA. Estas se realizaron de manera estructurada, los cuales consisten en una serie de preguntas e interrogantes previamente formuladas que ayudaran al proceso de recolección de los datos, las cuales servirán de gran utilidad para identificar los principales factores que inciden en el tema investigado y adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación. (VER ANEXO 1)

Las preguntas fueron planteadas en un orden lógico, las cuales son de tipo cerradas y serán contestadas directamente por todo el personal de la entidad, y dicha información nos permitiría conocer cual es su percepción directa de las personas que estarán involucradas en dicho proceso investigativo a estudiarse.

3.3.2.4.2 Fuentes Secundarias

Son datos ya publicados y son recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación. Los datos secundarios pueden clasificarse como: fuentes internas y externas; las primeras están disponibles dentro de la organización y las últimas se originan fuera de ésta. La ventaja principal de este tipo de información es la disponibilidad que se tiene de éstas. La información secundaria o bibliográfica sirvió de base para la elaboración del marco teórico conceptual, haciendo uso de fuentes bibliográficas, tales como: Libros de texto, artículos, revistas y otros trabajos de investigación relacionados con la investigación y consultas virtuales.

3.3.2.5 Estrategia a emplear para la captura de datos.

El proceso a seguir estará dividido en dos partes: la primera será seleccionar a las personas de los diferentes departamentos de manera aleatoria utilizando un listado, que será proporcionado por la empresa. Posteriormente se reunirán las personas seleccionadas en 4 grupos de 20 empleados y 2 grupos de 24 de las diferentes áreas.

El tiempo autorizado de parte de la empresa para la recopilación de datos será de dos semanas, dentro de este tiempo se encuentran programadas 6 reuniones las cuales se realizaran en días y horas alternos.

CAPITULO IV

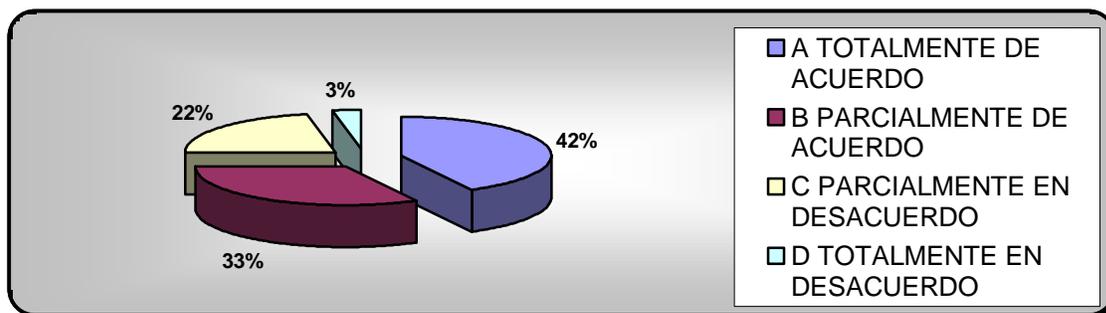
TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

FACTOR: ESTRUCTURAL

PREGUNTA 1: La misión institucional no solo la conozco sino que estoy identificado/a con ella.

OBJETIVO: Determinar cual es el nivel de identificación existente entre los empleados hacia la misión de la empresa.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL.		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	20	38.46	14	43.75	8	47.06	7	38.89	5	55.56	54	42.19
B	20	38.46	9	28.13	4	23.53	6	33.33	3	33.33	42	32.81
C	12	23.08	5	15.63	5	29.41	5	27.78	1	3.57	28	21.88
D	0	0.00	4	12.50	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	3.13
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

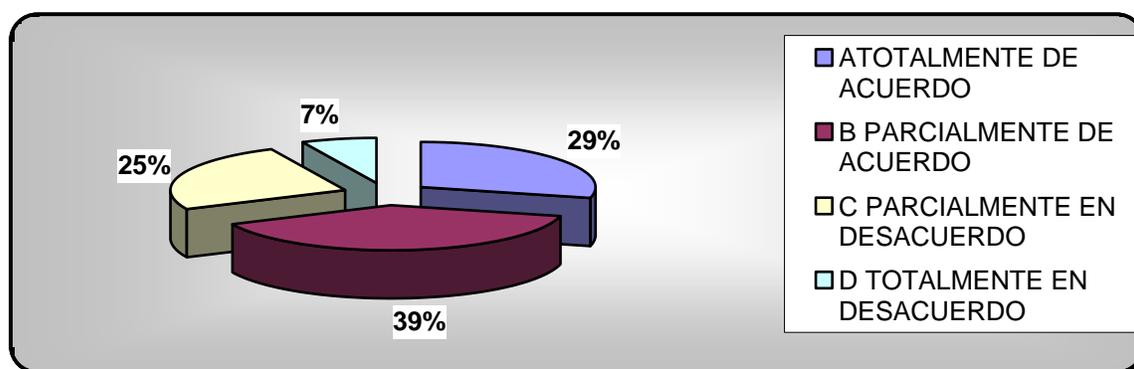


Análisis: El 42.19% de todos los empleados que fueron encuestados manifestaron estar totalmente identificados con la misión institucional, el 32.81% esta parcialmente de acuerdo, el 21.88% esta parcialmente en desacuerdo, el 3.13% esta y totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores nos confirman que el 75% los empleados de las diferentes áreas de la empresa comparten los parámetros de trabajo que posee la entidad.

PREGUNTA 2: Conoce el reglamento interno de la Institución

OBJETIVO: Determinar si el personal de la empresa LACMA conoce el reglamento interno de la entidad.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	15	28.85	6	18.75	6	35.29	6	33.33	4	44.44	37	28.91
B	28	53.85	5	15.63	7	41.18	7	38.89	3	33.33	50	39.06
C	9	17.31	13	40.63	3	17.65	5	27.78	2	22.22	32	25.00
D	0	0.00	8	25.00	1	5.88	0	0.00	0	0.00	9	7.03
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

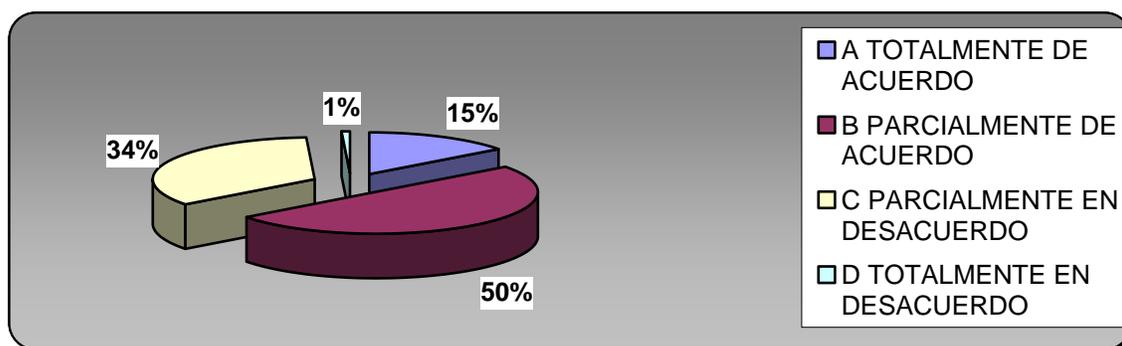


Análisis: El 28.91% de los empleados esta totalmente de acuerdo que conocen el reglamento de la institución, el 39.06% esta parcialmente de acuerdo, el 25.00% esta parcialmente en desacuerdo y el 7.03% manifestaron estar totalmente en desacuerdo.; lo que nos indica que la mayoría de los empleados (67.97%) conocen las diferentes reglas que tiene la empresa previamente establecidas para el funcionamiento óptimo de las diferentes actividades.

PREGUNTA 3: Los niveles jerárquicos de la institución me han sido explicados con claridad

OBJETIVO: Determinar si los niveles jerárquicos establecidos en la empresa han sido expresados de manera clara a los empleados de las diferentes áreas.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	0	0.00	4	12.50	5	29.41	6	33.33	4	44.44	19	14.84
B	34	65.38	12	37.50	7	41.18	7	38.89	4	44.44	64	50.00
C	18	34.62	16	50.00	4	23.53	5	27.78	1	11.11	44	34.38
D	0	0.00	0	0.00	1	5.88	0	0.00	0	0.00	1	0.78
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

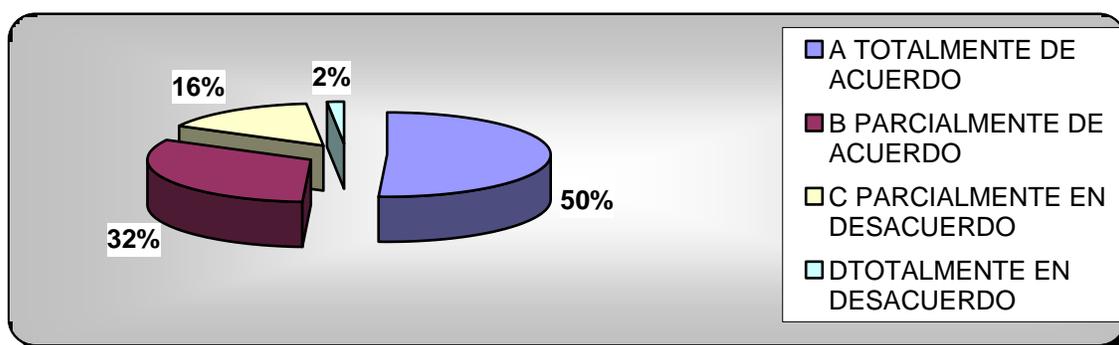


Análisis: El 14.84% del total de empleados encuestados opinaron estar totalmente de acuerdo que les han sido explicado con claridad los niveles jerárquicos de la institución, el 50.00% esta parcialmente de acuerdo, el 34.38% esta parcialmente en desacuerdo, el 0.78% esta totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores ponen de manifiesto que un 64.84% del personal conocen los diferentes niveles de autoridad organizacional existentes dentro de la empresa LACMA.

PREGUNTA 4: Mi jefe es flexible en la toma de decisiones

OBJETIVO: Identificar el nivel de flexibilidad que posee el jefe en la toma de decisiones de la unidad

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	32	61.54	17	53.13	6	35.29	7	38.89	3	33.33	65	50.78
B	16	30.77	9	28.13	7	41.18	6	33.33	3	33.33	41	32.03
C	4	7.69	6	18.75	2	11.76	5	27.78	3	33.33	20	15.63
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	0	0.00	0	0.00	2	1.56
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

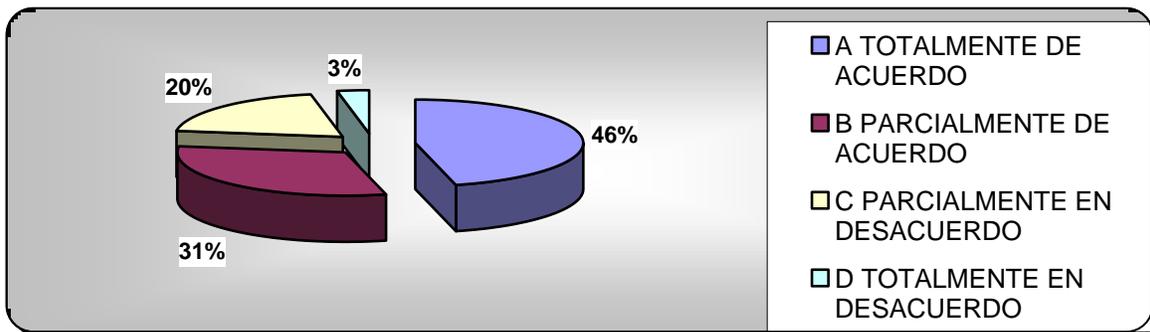


Análisis: El 50.78% de los empleados de la empresa LACMA expresó estar totalmente de acuerdo que su jefe es flexible en la toma de decisiones que se realizan, el 32.03. % de ellos esta parcialmente de a cuerdo, y un finalmente el 15.63% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y un 1.56% esta totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores indican que los jefes de las diferentes unidades de la entidad se preocupan por poseer un estilo de trabajo acorde a las necesidades de cada uno de los miembros a su cargo, lo cual fue expresado por un 82.81% de los encuestados.

PREGUNTA 5: Mi jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados acerca el jefe y su participación

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	28	53.85	14	43.75	6	35.29	7	38.89	4	44.44	59	46.09
B	17	32.69	10	31.25	6	35.29	5	27.78	2	22.22	40	31.25
C	7	13.46	8	25.00	3	17.65	4	22.22	3	33.33	25	19.53
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	2	11.11	0	0.00	4	3.13
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

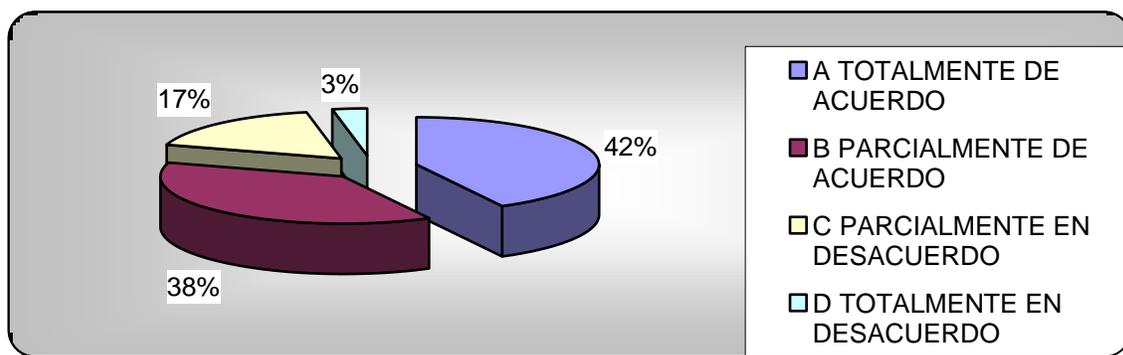


Análisis: Un 46.09% de los encuestados reveló que el jefe no solamente se limita a dar ordenes sino, que también participa, un 31.25% esta parcialmente de acuerdo. Un 19.53% de los empleados esta totalmente de acuerdo con dicha afirmación y un 3.13% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Los resultados nos revelan que un 77.34% de los empleados de los distintos departamentos muestran su satisfacción hacia el tipo de liderazgo participativo que ejerce el jefe hacia ellos.

PREGUNTA 6: El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la Unidad.

OBJETIVO: Conocer los niveles de participación fomentados por el jefe hacia los miembros de la unidad

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	23	44.23	15	46.88	4	23.53	6	33.33	6	66.67	54	42.19
B	26	50.00	7	21.88	6	35.29	7	38.89	2	22.22	48	37.50
C	3	5.77	10	31.25	5	29.41	3	16.67	1	11.11	22	17.19
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	2	11.11	0	0.00	4	3.13
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

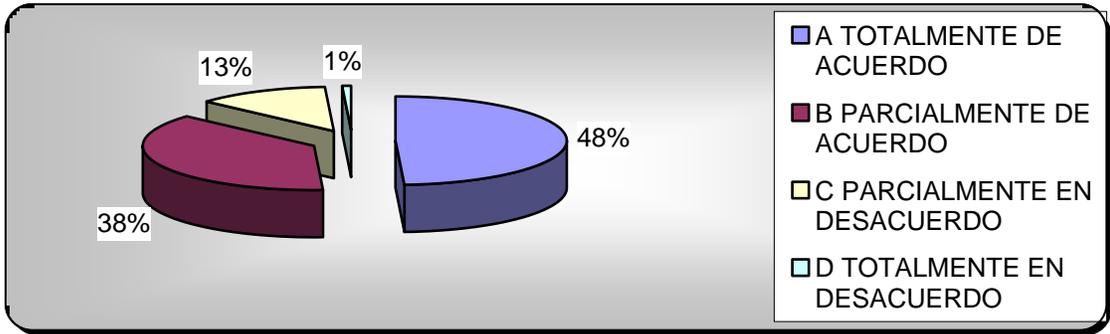


Análisis: El 42.19% manifestó que se promueve la participación de los miembros de la unidad, un 37.50% esta parcialmente de acuerdo, un 17.19% esta parcialmente en desacuerdo, mientras que un 3.13% lo esta totalmente. Los datos anteriores nos indican que un porcentaje del 79.69% de los empleados distribuidos en las diferentes unidades expresan que el jefe promueve entre todos los miembros la participación hacia las diferentes actividades que se realizan.

PREGUNTA 7: Mi actuación esta de acorde a los valores existentes dentro de la institución

OBJETIVO: Conocer si la actuación que poseen los empleados se apega a los valores existen dentro de la organización

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	33	63.46	17	53.13	5	29.41	5	27.78	3	33.33	63	49.22
B	19	36.54	11	34.38	7	41.18	7	38.89	4	44.44	48	37.50
C	0	0.00	4	12.50	5	29.41	5	27.78	2	22.22	16	12.50
D	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	5.56	0	0.00	1	0.78
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

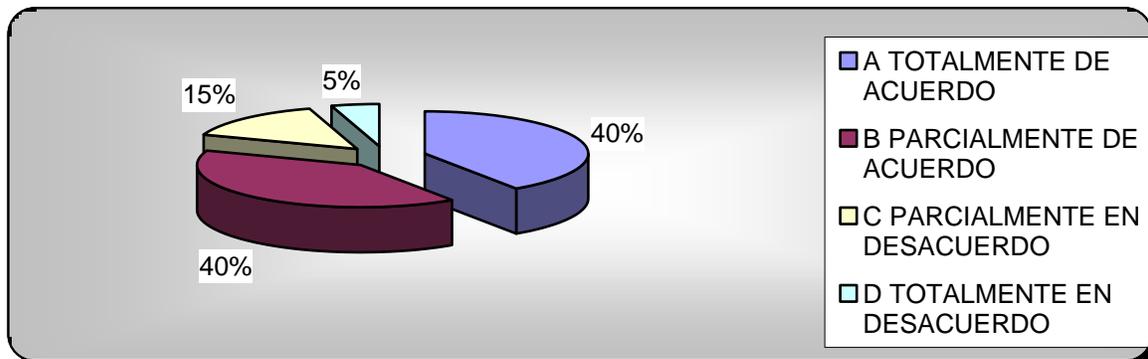


Análisis: Un 49.22% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que su actuar dentro de la institución esta acorde a los valores de ésta, un 37.50% manifestó estar parcialmente de acuerdo, un 12.50% esta parcialmente en desacuerdo un 0.78% esta totalmente en desacuerdo. Lo que nos indica que la mayoría del personal (86.72%) desempeña las funciones que tiene a su cargo en base a los valores existente en la entidad

PREGUNTA 8: La dirección de la Unidad se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos sus empleados

OBJETIVO: Conocer si la empresa LACMA se preocupa por fortalecer los valores entre todo el personal de la empresa

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	29	55.77	11	34.38	5	29.41	4	22.22	3	33.33	52	40.63
B	21	40.38	14	43.75	7	41.18	6	33.33	3	33.33	51	39.84
C	2	3.85	7	21.88	3	17.65	5	27.78	2	22.22	19	14.84
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	3	16.67	1	11.11	6	4.69
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



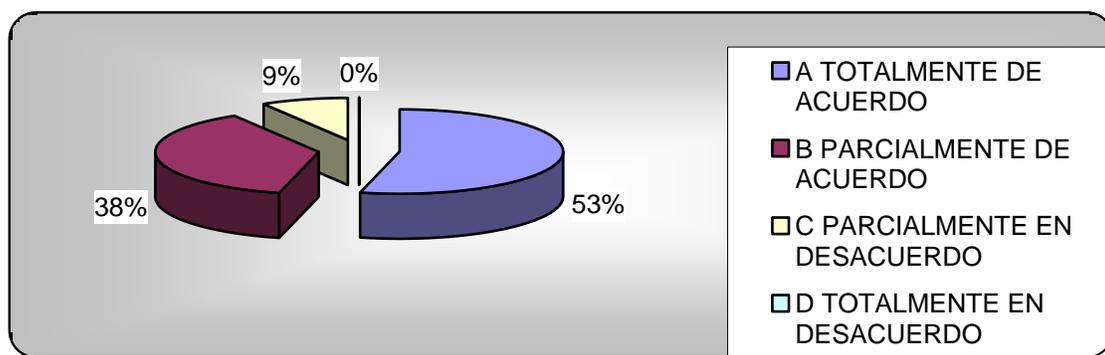
Análisis: El 40.63% está totalmente de acuerdo que la dirección se preocupa por fortalecer los valores entre los empleados, el 39.84% de ellos está parcialmente de acuerdo, un 14.84% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y un 4.69% está totalmente en desacuerdo. Los datos anteriores revelan que la empresa pone énfasis en el fortalecimiento de los valores entre los empleados de las diferentes áreas, lo cual fue afirmando por un 80.47% del total encuestado.

FACTOR: PERSONAL

PREGUNTA 1: Me permiten tomar decisiones con relación a mi trabajo.

OBJETIVO: Conocer la libertad otorgada de parte de la empresa hacia el empleado para la toma de decisiones

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	29	55.77	18	56.25	9	52.94	8	44.44	5	55.56	69	53.91
B	21	40.38	11	34.38	6	35.29	6	33.33	4	44.44	48	37.50
C	2	3.85	3	9.38	2	11.76	4	22.22	0	0.00	11	8.59
D	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

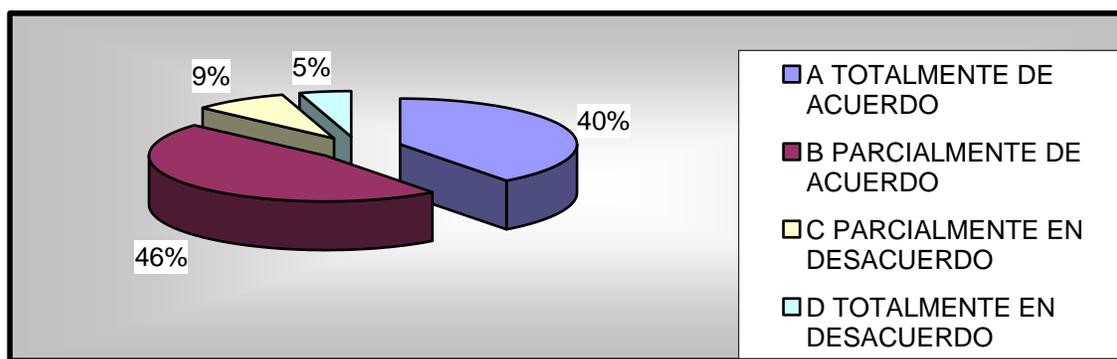


Análisis: El 53.91% de los empleados expresaron estar totalmente de acuerdo que se le permite tomar decisiones en su trabajo, el 37.50 % de ellos esta parcialmente de acuerdo, y un 8.59% manifestó estar parcialmente en desacuerdo. Los resultados reflejados nos indican que un 91.41% de los empleados de las distintas áreas se encuentran satisfechos de poder tomar decisiones referentes al trabajo que tienen a su cargo.

PREGUNTA 2: Considero que el puesto que ocupo es el más apropiado para mis habilidades y destrezas profesionales.

OBJETIVO: Determinar si el empleado considera que el puesto que desempeña es acorde a sus habilidades y destrezas.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	22	42.31	11	34.38	7	41.18	6	33.33	5	55.56	51	39.84
B	29	55.77	14	43.75	6	35.29	7	38.89	4	44.44	60	46.88
C	1	1.92	4	12.50	2	11.76	4	8.70	0	0.00	11	8.59
D	0	0.00	3	9.38	2	11.76	1	2.17	0	0.00	6	4.69
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	83.09	9/9	100.00	128/128	100.00

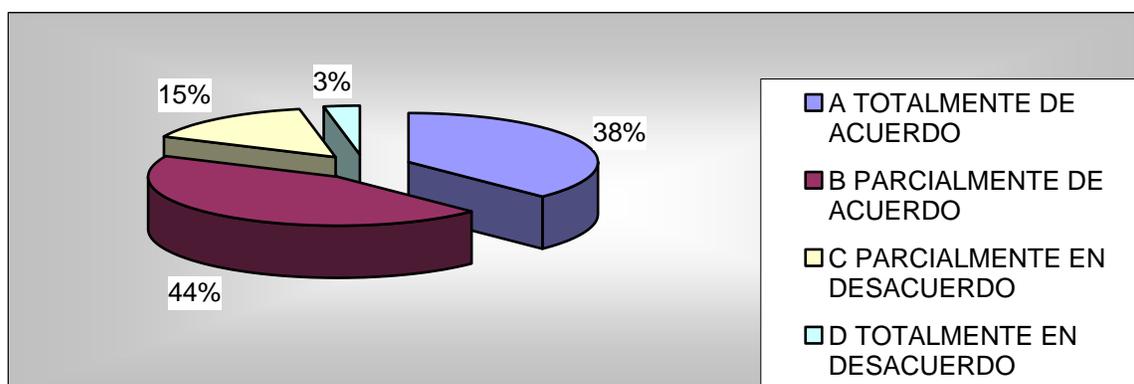


Análisis: El 39.84% del personal esta totalmente de acuerdo que el puestos que tiene a su cargo esta de acuerdo a sus habilidades y destrezas, el 46.88% esta parcialmente de acuerdo, el 8.59% parcialmente en desacuerdo, el 4.69% totalmente en desacuerdo. Un total del 86.72% de los encuestados consideran que cuentan con las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar de manera óptima el puesto que tienen a su cargo.

PREGUNTA 3: La empresa me proporciona estabilidad en el puesto de trabajo.

OBJETIVO: Conocer el nivel de estabilidad ofrecido por la empresa hacia sus empleados

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	22	42.31	11	34.38	6	35.29	6	33.33	3	33.33	48	37.50
B	27	51.92	14	43.75	6	35.29	7	38.89	3	33.33	57	44.53
C	3	5.77	7	21.88	3	17.65	4	22.22	2	22.22	19	14.84
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	1	5.56	1	11.11	4	3.13
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

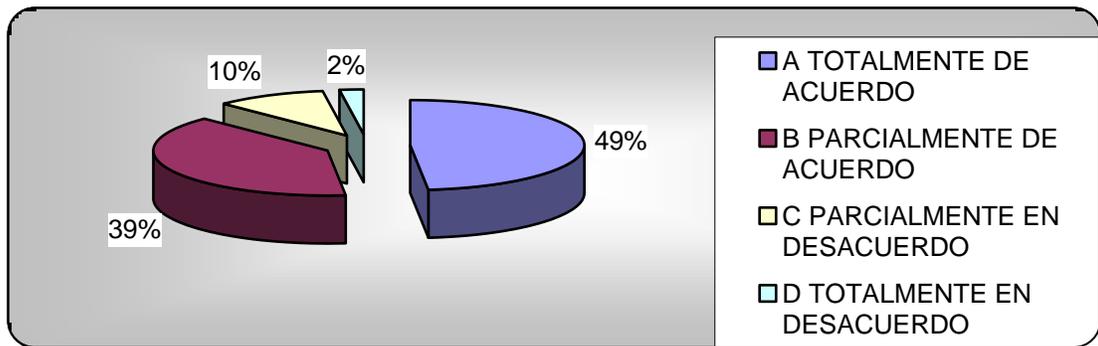


Análisis: El 37.50% está totalmente de acuerdo que la empresa le proporciona estabilidad en el puesto de trabajo, el 44.53% de ellos está parcialmente de acuerdo, y un 14.84% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y un 3.13% está totalmente en desacuerdo. Los porcentajes anteriores nos reflejan que la empresa se preocupa por que sus miembros cuenten con la seguridad y confianza de permanecer en sus puestos de trabajo, lo cual fue manifestado por un 82.03% del total de empleados.

PREGUNTA 4: El trabajo se hace de manera responsable y a fondo

OBJETIVO: Determinar el nivel de responsabilidad del empleado hacia su puesto de trabajo.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	31	59.62	12	37.50	6	35.29	7	38.89	6	66.67	62	48.44
B	18	34.62	18	56.25	5	29.41	6	33.33	3	33.33	50	39.06
C	3	5.77	2	6.25	5	29.41	3	16.67	0	0.00	13	10.16
D	0	0.00	0	0.00	1	5.88	2	11.11	0	0.00	3	2.34
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

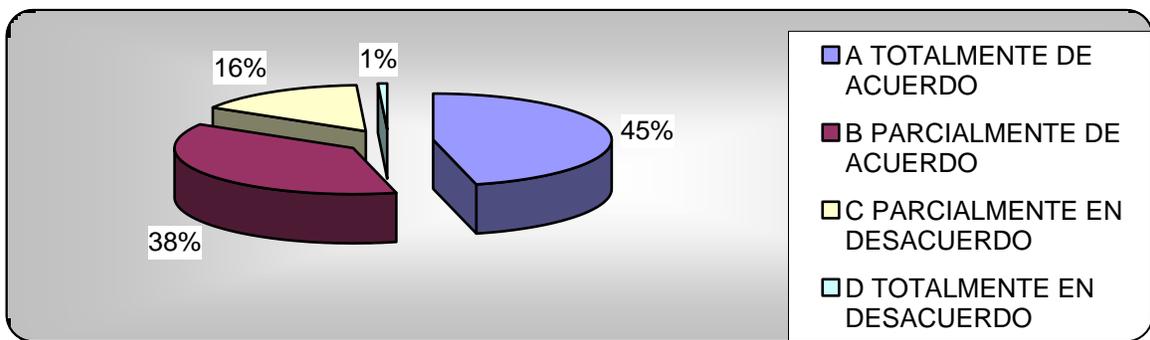


Análisis: El 48.44 % de los encuestados mostraron estar totalmente de acuerdo que su trabajo es realizado de manera responsable ya fondo, el 39.06.% de ellos esta parcialmente de acuerdo, y un 10.16% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y un 2.34% esta totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores nos indican que un 87.50% de los miembros de la entidad estudiada desempeñan las labores asignadas de manera responsable.

PREGUNTA 5: Que tan identificado y satisfecho me siento al pertenecer a la empresa

OBJETIVO: Conocer si el personal de la empresa LACMA se encuentra identificado y satisfecho de formar parte de la entidad.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	25	48.08	15	46.88	7	41.18	8	44.44	4	44.44	59	46.09
B	23	44.23	12	37.50	6	35.29	4	22.22	3	33.33	48	37.50
C	4	7.69	5	15.63	3	17.65	6	33.33	2	22.22	20	15.63
D	0	0.00	0	0.00	1	5.88	0	0.00	0	0.00	1	0.78
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

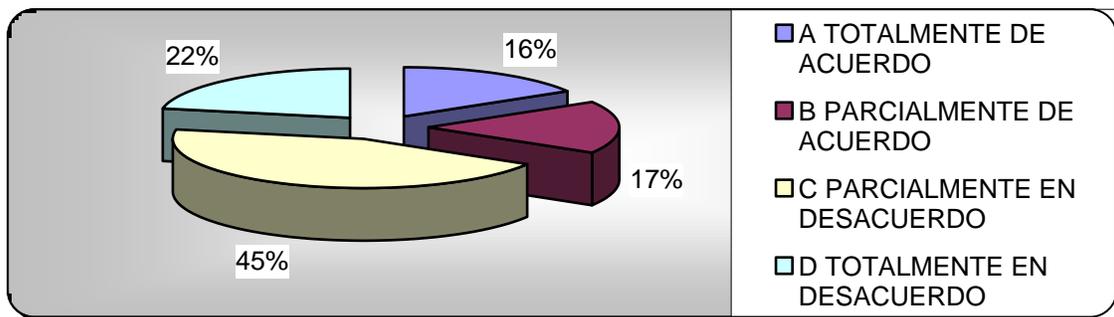


Análisis: El 46.09% esta totalmente de acuerdo e identificado de pertenecer a la empresa, el 37.50%. de ellos esta parcialmente de acuerdo, y un 15.63% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y un 0.78% esta totalmente en desacuerdo. Los datos anteriores ponen de manifiesto el orgullo y satisfacción que poseen los empleados de las diferentes áreas de formar parte de esta empresa lo fue manifestado por un total de 83.59%.

PREGUNTA 6: Es reconocido aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia, por otorgar calidad en su trabajo

Objetivo: Determinar el grado de reconocimiento recibido por el personal debido a la tenacidad y perseverancia para realizar sus labores

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	3	5.77	12	37.50	2	11.76	2	11.11	2	22.22	21	16.41
B	5	9.62	10	31.25	3	17.65	2	11.11	2	22.22	22	17.19
C	26	50.00	8	25.00	10	58.82	10	55.56	3	33.33	57	44.53
D	18	34.62	2	6.25	2	11.76	4	22.22	2	22.22	28	21.88
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

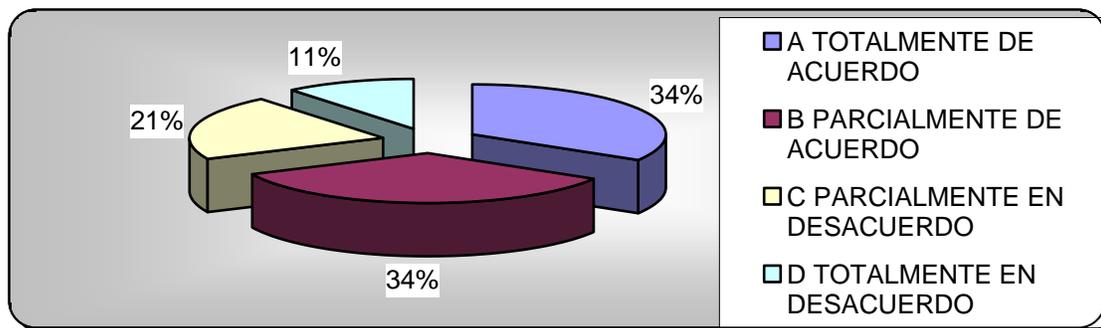


Análisis: El 16.41% esta parcialmente de acuerdo que en la Institución es reconocido aquel trabajador que se destaque por su calidad, tenacidad y perseverancia en su trabajo, un 17.19% esta parcialmente desacuerdo un 44.53% esta parcialmente en desacuerdo y un 21.88% esta totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores nos indican que en general la mayoría de los empleados (66.41%) no se encuentran satisfechos hacia esta interrogante, lo que refleja la falta de reconocimiento de parte de la empresa hacia las actividades que se realizan.

PREGUNTA 7: La institución da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia

Objetivo: Identificar si la institución brinda a los empleados la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a capacidad y experiencia.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	12	23.08	16	50.00	6	35.29	6	33.33	3	33.33	43	33.59
B	15	28.85	12	37.50	7	41.18	7	38.89	3	33.33	44	34.38
C	13	25.00	4	12.50	2	11.76	5	27.78	3	33.33	27	21.09
D	12	23.08	0	0.00	2	11.76	0	0.00	0	0.00	14	10.94
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

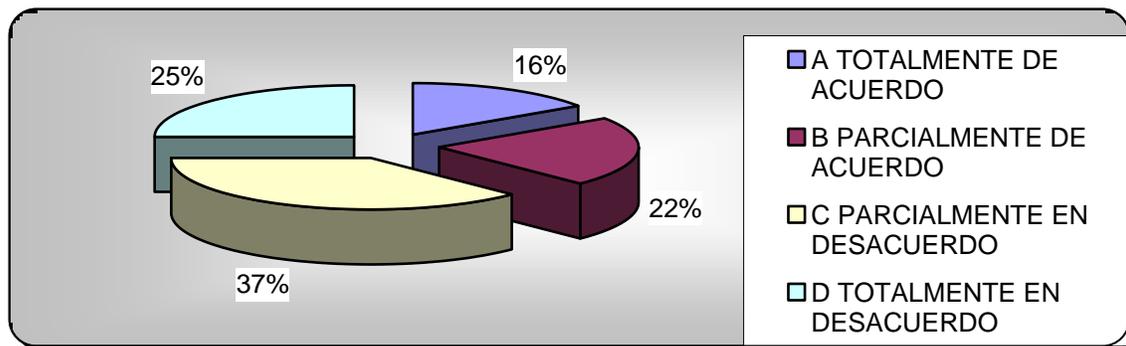


Análisis: El 33.59% esta totalmente de acuerdo que la Institución da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia, el 34.38% esta parcialmente de acuerdo, el 21.09% parcialmente en desacuerdo, el 10.94% totalmente en desacuerdo. Un porcentaje del 67.97% manifestó que la empresa les ofrece oportunidades de optar a puestos según las capacidades que el empleado posee.

PREGUNTA 8: Las capacitaciones internas de la institución contribuyen en mi crecimiento personal y profesional.

Objetivo: conocer el grado que las capacitaciones brindadas por la institución contribuyen a mi desarrollo personal

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	5	9.62	9	28.13	2	11.76	2	11.11	2	22.22	20	15.63
B	7	13.46	13	40.63	3	17.65	2	11.11	3	33.33	28	21.88
C	23	44.23	6	18.75	8	47.06	8	44.44	3	33.33	48	37.50
D	17	32.69	4	12.50	4	23.53	6	33.33	1	11.11	32	25.00
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

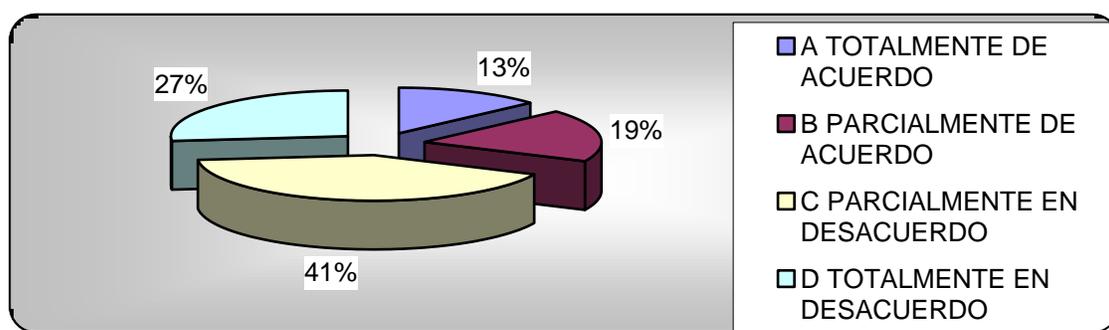


Análisis: El 15.63% está totalmente de acuerdo que las capacitaciones internas de la institución contribuyen en su crecimiento personal y profesional, el 21.88% está parcialmente de acuerdo, el 37.50% está parcialmente en desacuerdo, el 25.00% está totalmente en desacuerdo. Los porcentajes anteriores ponen de manifiesto la existencia de cierto nivel de insatisfacción de parte de los empleados hacia la realización de actividades que fomenten y estimulen su desarrollo profesional, lo que fue expresado por un 62.50%.

PREGUNTA 9: Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, recreación familiar, despensa, etc.

OBJETIVO: Conocer si el personal posee beneficios adicionales de parte de la empresa LACMA

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	7	13.46	5	15.63	1	5.88	2	11.11	2	22.22	17	13.28
B	8	15.38	7	21.88	2	11.76	4	22.22	3	33.33	24	18.75
C	25	48.08	12	37.50	7	41.18	7	38.89	2	22.22	53	41.41
D	12	23.08	8	25.00	7	41.18	5	27.78	2	22.22	34	26.56
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



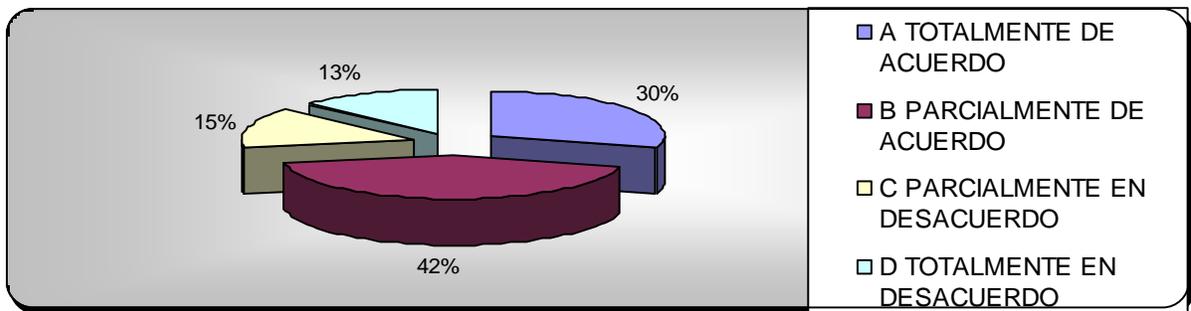
Análisis: Un 13.28% de los encuestados esta totalmente de acuerdo que disfruta de los beneficios de la Institución tales como salud, capacitación, recreación familiar, despensa, etc. El 18.75% esta parcialmente de acuerdo, el 41.41% parcialmente en desacuerdo y el 26.56% totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores nos reflejan un descontento de parte de los empleados en su generalidad, ya que un 67.97% del total encuestados se manifestaron negativamente hacia la interrogante planteada.

FACTOR: ECONOMICO

PREGUNTA 1: Puedo gozar de más prestaciones que las proporcionadas por otras instituciones.

OBJETIVO: Conocer si los empleados pueden gozar de mas prestaciones que las proporcionadas por otras instituciones.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	17	32.69	8	25.00	7	41.18	4	22.22	2	22.22	38	29.69
B	24	46.15	14	43.75	5	29.41	7	38.89	4	44.44	54	42.19
C	0	0.00	7	21.88	4	23.53	6	33.33	2	22.22	19	14.84
D	11	21.15	3	9.38	1	20.00	1	5.56	1	11.11	17	13.28
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

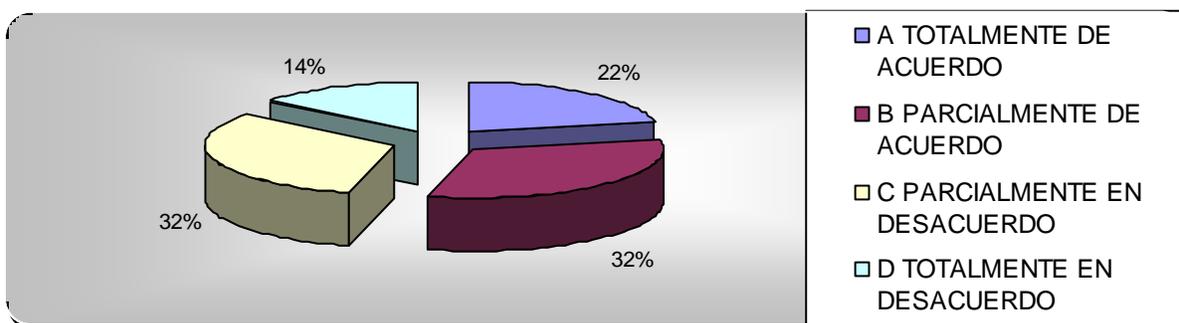


Análisis: El 29.69% del total de empleado afirmaron estar totalmente de acuerdo con gozar de mas prestaciones proporcionadas por otras instituciones .mientras que el 42.19 % se encuentra parcialmente de acuerdo .El 14.84% de los empleados manifestaron estar parcialmente en desacuerdo y respectivamente con un 13.28% afirmaron estar totalmente en desacuerdo con dicha opinión. Por lo tanto la mayoría afirmaron estar de acuerdo con un porcentaje del 71.88%.

PREGUNTA 2: Mi salario es el adecuado para mi puesto.

OBJETIVO: Determinar si el personal considera que el salario devengado es el adecuado para el puesto.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	11	21.15	6	18.75	6	35.29	3	16.67	2	22.22	28	21.88
B	15	28.85	11	34.38	6	35.29	6	33.33	3	33.33	41	32.03
C	17	32.69	12	37.50	4	23.53	6	33.33	2	22.22	41	32.03
D	9	17.31	3	9.38	2	11.76	3	16.67	1	11.11	18	14.06
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

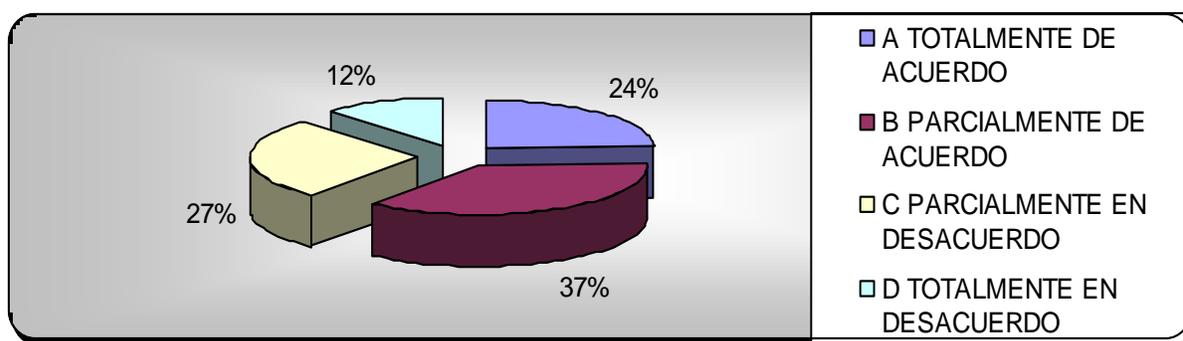


Análisis: El 21.85% expreso estar totalmente de acuerdo y con un 32.03% de los empleados manifestaron estar parcialmente de acuerdo con el salario devengado en su puesto, Igualmente se obtuvo el mismo porcentaje donde el personal afirmo estar parcialmente en desacuerdo y finalmente el 14.06% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. El 53.91% manifestaron estar de acuerdo con los salarios devengado en su puesto.

PREGUNTA 3: Los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas.

OBJETIVOS: Definir si los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	11	21.15	8	25.00	5	29.41	5	27.78	2	22.22	31	24.22
B	17	32.69	13	40.63	7	41.18	7	38.89	3	33.33	47	36.72
C	15	28.85	9	28.13	4	23.53	4	22.22	3	33.33	35	27.34
D	9	17.31	2	6.25	1	5.88	2	11.11	1	11.11	15	11.72
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

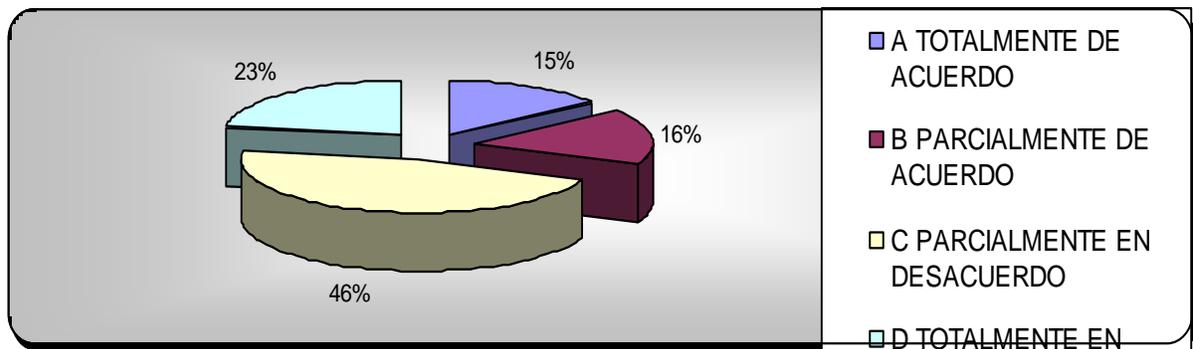


Análisis: EL 24.22% del personal expresaron estar totalmente de acuerdo con los aumentos salariales que son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas, mientras que el 36.72% están parcialmente de acuerdo .seguidamente con un 27.34% del personal se encuentra parcialmente en desacuerdo y el 11.72% están totalmente en desacuerdo. Y finalmente el total de los empleados se mostró positivamente con un porcentaje de aceptación del 60.94%.

PREGUNTA 4: Recibo de parte de la empresa incentivos salariales: comisiones o bonificaciones por metas alcanzadas por parte de mi equipo de trabajo.

OBJETIVO: Conocer si los empleados reciben incentivos salariales: comisiones o bonificaciones por parte de la empresa por metas alcanzadas.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	0	0.00	15	46.88	2	11.76	0	0.00	2	22.22	19	14.84
B	5	9.62	9	28.13	3	17.65	1	5.56	3	33.33	21	16.41
C	26	50.00	8	25.00	9	52.94	13	72.22	3	33.33	59	46.09
D	21	40.38	0	0.00	3	17.65	4	22.22	1	11.11	29	22.66
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

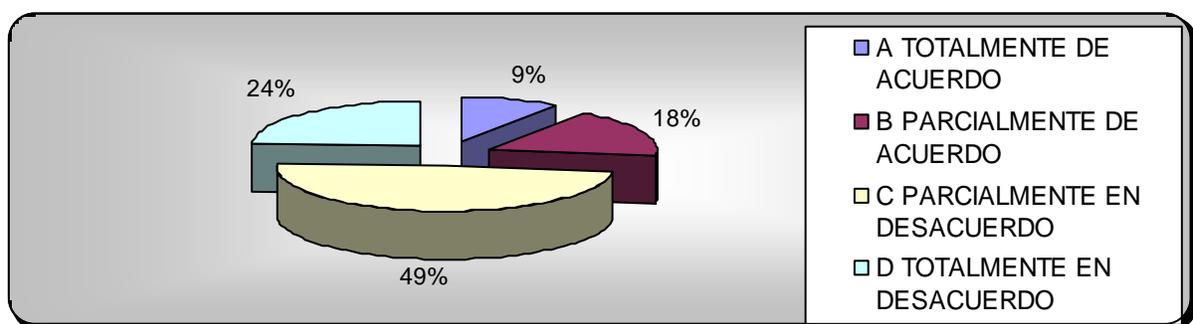


Análisis: El 14.84% del total de empleados manifestaron encontrarse totalmente de acuerdo que la empresa brinda incentivos salariales por metas alcanzadas y el 16.41% están parcialmente de acuerdo, el 46.09 % están parcialmente desacuerdo y finalmente el 22.66 % expresaron estar totalmente desacuerdo. El 68.75% del total de los empleados manifestaron estar en desacuerdo con los incentivo salariales recibidos por la empresa.

PREGUNTA 5: El tiempo extra de trabajo es remunerado apropiadamente.

OBJETIVO: Determinar si el tiempo extra es remunerado apropiadamente por parte de la empresa.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	0	0.00	5	15.63	2	11.76	3	16.67	2	22.22	12	9.38
B	6	11.54	6	18.75	4	23.53	4	22.22	3	33.33	23	17.97
C	29	55.77	17	53.13	7	41.18	6	33.33	3	33.33	62	48.44
D	17	32.69	4	12.50	4	23.53	5	27.78	1	11.11	31	24.22
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



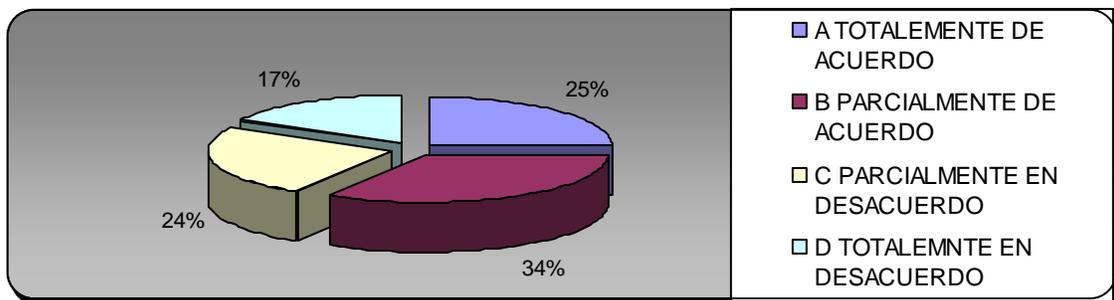
Análisis: El 9.38% del personal de la empresa LACMA expreso estar totalmente de acuerdo con que el tiempo extra de trabajo es remunerado apropiadamente, seguido con 17.97% afirmaron estar parcialmente de acuerdo El 48.44% están parcialmente en desacuerdo, así mismo el 24.22% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Y finalmente el 72.66% del total de los empleados se encontraron en desacuerdo con que el tiempo extra de trabajo es remunerado apropiadamente.

FACTOR: SOCIAL

PREGUNTA 1: Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación.

OBJETIVO: Conocer el beneficio que se obtiene al hablar con el jefe para el trabajo y la relación

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	12	23.08	9	28.13	5	29.41	4	22.22	2	22.22	32	25.00
B	17	32.69	11	34.38	6	35.29	5	27.78	4	44.44	43	33.59
C	13	25.00	8	25.00	3	17.65	5	27.78	2	22.22	31	24.22
D	10	19.23	4	12.50	3	17.65	4	22.22	1	11.11	22	17.19
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

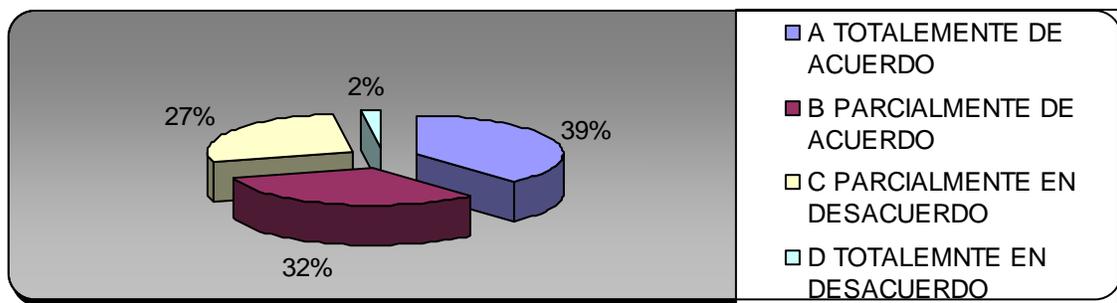


Análisis: EL 25% de los empleados expresaron estar totalmente de acuerdo con que hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y la relación y el 33.59% afirmaron estar parcialmente de acuerdo con la interrogante .Así mismo el 24.22% del personal manifestó estar parcialmente en desacuerdo, seguidamente el 17.19% están totalmente en desacuerdo. Y finalmente el 58.59% del total del personal afirmaron que se encuentran en desacuerdo con que hablar con el jefe resulta agradable y provecho para el trabajo.

PREGUNTA 2: Existe un trato justo y equitativo de mi jefe hacia el grupo.

OBJETIVO: Determinar si existe un trato justo y equitativo del jefe hacia el grupo.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	27	51.92	8	25.00	5	29.41	6	33.33	3	33.33	49	38.28
B	14	26.92	9	28.13	7	41.18	7	38.89	4	44.44	41	32.03
C	11	21.15	15	46.88	3	17.65	4	22.22	2	22.22	35	27.34
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	1	5.56	0	0.00	3	2.34
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

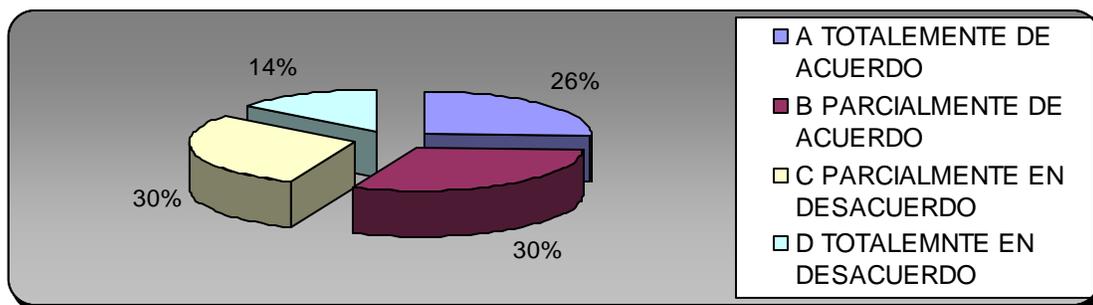


Análisis: EL 38.28% de los empleados afirmaron estar totalmente de acuerdo con que existe un trato justo y equitativo del jefe hacia el grupo, mientras que el 32.03% están parcialmente de acuerdo.

El 27.34% expresaron estar parcialmente en desacuerdo y f con un porcentaje muy bajo del 2.34% manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Finalmente el 70.31% del total de empleados afirmo estar de acuerdo que existe un trato justo y equitativo del jefe hacia el grupo.

PREGUNTA 3: Existe mecanismo para la solución de conflicto entre los compañeros.
 OBJETIVO: Conocer si existe mecanismo para la solución de conflicto entre los compañeros

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	17	32.69	7	21.88	4	23.53	2	11.11	3	33.33	33	25.78
B	15	28.85	9	28.13	6	35.29	6	33.33	3	33.33	39	30.47
C	10	19.23	16	50.00	4	23.53	6	33.33	2	22.22	38	29.69
D	10	19.23	0	0.00	3	17.65	4	22.22	1	11.11	18	14.06
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

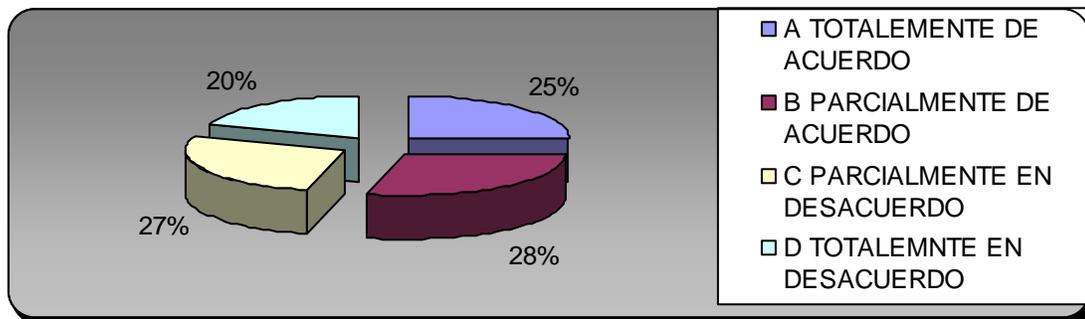


Análisis: El 25.78% del total de los empleados manifestaron estar totalmente de acuerdo con que existe mecanismos para la solución de conflictos entre los compañeros, mientras que el 30.47% están parcialmente en de acuerdo .y El 29.69 % expresaron estar parcialmente en desacuerdo, mientras que con porcentaje del 14.06% del personal respondió estar totalmente en desacuerdo. Y finalmente el 56.25% del total del personal afirmaron estar de acuerdo con que existe mecanismos para la solución de conflicto entre los compañeros.

PREGUNTA 4: Mi jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos.

OBJETIVOS: Identificar si los canales de comunicación utilizados por el jefe son claros y concisos.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	13	25.00	10	31.25	2	11.76	4	22.22	3	33.33	32	25.00
B	15	28.85	11	34.38	4	23.53	4	22.22	3	33.33	37	28.91
C	13	25.00	7	21.88	6	35.29	5	27.78	3	33.33	34	26.56
D	11	21.15	4	12.50	5	29.41	5	27.78	0	0.00	25	19.53
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

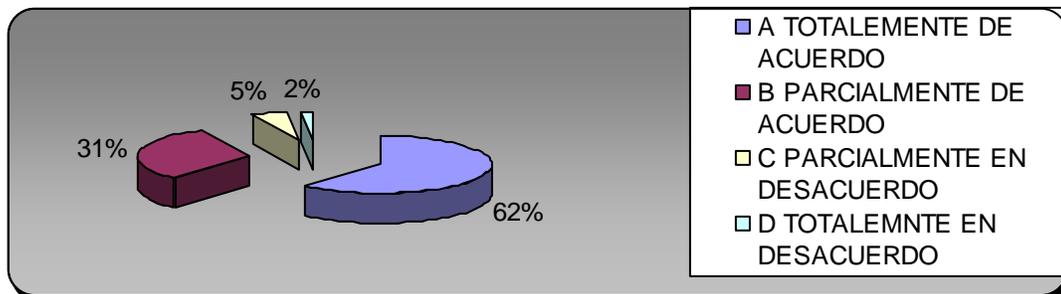


Análisis: El 25% de total de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con el jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos, seguido de un porcentaje del 28.91% que manifestaron estar parcialmente de acuerdo. El 26.56% del personal respondió estar parcialmente en desacuerdo con la interrogante y el 19.53% están totalmente en desacuerdo. Y finalmente el 53.91% del total del personal se encuentran de acuerdo con que el jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos.

PREGUNTA 5: Mi jefe me permite realizar mi trabajo en libertad, brindándome su ayuda cuando es necesario.

OBJETIVO: Conocer el nivel de libertad y apoyo que existe de parte del jefe en el trabajo.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	42	80.77	19	59.38	8	47.06	7	38.89	3	33.33	79	61.72
B	10	19.23	13	40.63	6	35.29	8	44.44	3	33.33	40	31.25
C	0	0.00	0	0.00	2	11.76	2	11.11	3	33.33	7	5.47
D	0	0.00	0	0.00	1	5.88	1	5.56	0	0.00	2	1.56
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

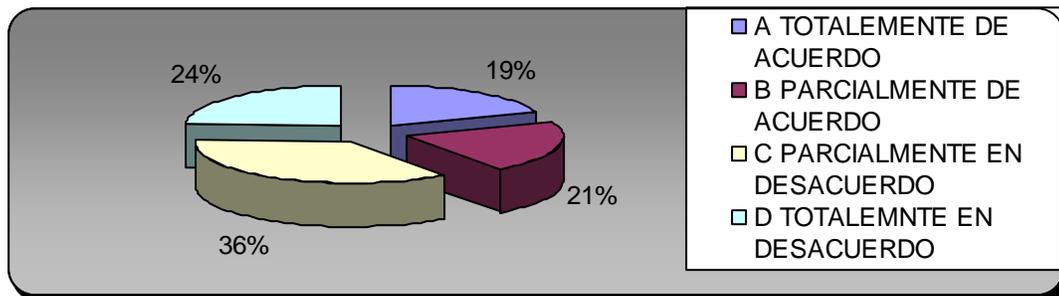


Análisis: El 61.72% del total del personal afirmaron estar totalmente desacuerdo con que el jefe permite realizar el trabajo en libertad, brindando su ayuda cuando es necesario, mientras que el 31.25% de los empleados expresaron estar parcialmente de acuerdo. El 5.47% manifestaron estar parcialmente desacuerdo y finalmente el 1.56% del personal respondió estar totalmente en desacuerdo. Y con un porcentaje mayoritario del 92.97% del total de empleados afirmaron que el jefe permite realizar el trabajo en libertad.

PREGUNTA 6: Es reconocido aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia, por otorgar calidad en su trabajo.

OBJETIVO: Identificar el grado de satisfacción que existe por parte de los empleados al ser reconocidos por su tenacidad y perseverancia al brindar calidad en su trabajo.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	12	23.08	5	15.63	1	5.88	4	22.22	2	22.22	24	18.75
B	13	25.00	5	15.63	2	11.76	5	27.78	2	22.22	27	21.09
C	14	26.92	11	34.38	9	52.94	9	50.00	3	33.33	46	35.94
D	13	25.00	11	34.38	5	29.41	0	0.00	2	22.22	31	24.22
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

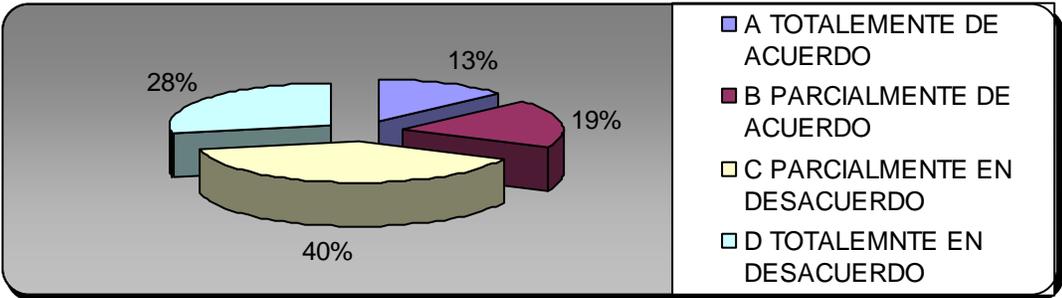


Análisis: EL 18.75% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con que existe apoyo y cooperación entre los compañeros, mientras que el 21.09 % están parcialmente en de acuerdo con dicha interrogante. Así mismo con un porcentaje del 35.94 % aseguraron estar parcialmente en desacuerdo y el 24.22% están totalmente en desacuerdo. Y Finalmente el 60.16% del total del personal manifestaron estar en desacuerdo con que el trabajo es reconocido al destacarse en tenacidad y perseverancia.

PREGUNTA 7: La institución da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia.

OBJETIVO: Determinar si la institución brinda la oportunidad a los empleados para optar a otros puestos según capacidad y experiencia.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	8	15.38	2	6.25	2	11.76	3	16.67	2	22.22	17	13.28
B	11	21.15	5	15.63	3	17.65	3	16.67	2	22.22	24	18.75
C	19	36.54	14	43.75	8	47.06	8	44.44	2	22.22	51	39.84
D	14	26.92	11	34.38	4	23.53	4	22.22	3	33.33	36	28.13
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

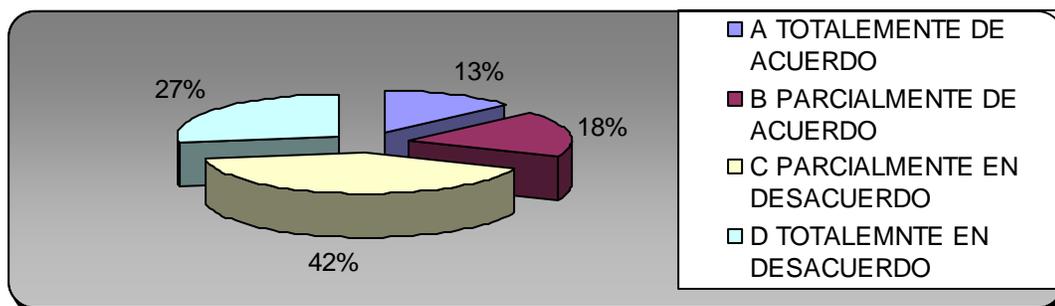


Análisis: EL 13.28% de los empleados afirmaron estar totalmente en de acuerdo con que a pesar de las diferencias individuales existe un sentimiento de unidad de grupo, mientras que el 18.75 % opino estar parcialmente de acuerdo, seguido con un porcentaje del 39.84% del personal el cual manifestaron estar parcialmente en Desacuerdo respectivamente el 28.13 % se encuentran totalmente en desacuerdo. Y finalmente el 67.97% del total de los empleados se encuentran en desacuerdo con que la institución brinda la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia

PREGUNTA 8: Las capacitaciones internas de la institución contribuyen en mi crecimiento personal y profesional.

OBJETIVO: Identificar si las capacitaciones brindadas por la institución contribuyen al crecimiento personal y personal de los empleados.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	7	13.46	4	12.50	2	11.76	2	11.11	2	22.22	17	13.28
B	9	17.31	7	21.88	3	17.65	2	11.11	2	22.22	23	17.97
C	21	40.38	13	40.63	8	47.06	8	44.44	3	33.33	53	41.41
D	15	28.85	8	25.00	4	23.53	6	33.33	2	22.22	35	27.34
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

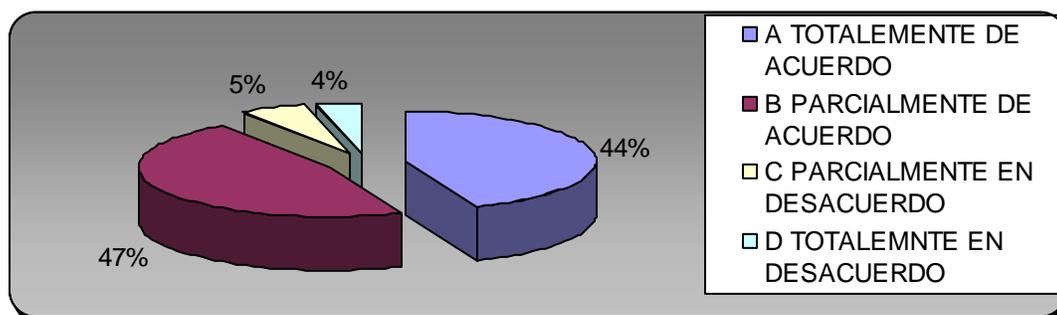


Análisis: El 13.28% de total de los empleados expresaron estar totalmente de acuerdo con que puedo sentir que mis compañeros valoran mis contribuciones hacia la unidad, seguido de un resultado del 17.97 % que se encuentran parcialmente de acuerdo, mientras que el 41.41% están parcialmente en desacuerdo y con un 27.34 % del personal opino estar totalmente desacuerdo. Y finalmente con un porcentaje del 68.75% del total de empleado afirmaron estar en desacuerdo con que las capacitaciones internas de la institución contribuyen en mi crecimiento personal y profesional.

PREGUNTA 9: Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, recreación familiar, despensa, etc.

OBJETIVO: Definir los beneficios que disfrutaban los empleados tales como servios de salud, recreación familiar, despensa.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS		EMPLEADOS	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	37	71.15	4	12.50	4	23.53	7	38.89	4	44.44	56	43.75
B	15	28.85	28	87.50	8	47.06	6	33.33	3	33.33	60	46.88
C	0	0.00	0	0.00	3	17.65	3	16.67	1	11.11	7	5.47
D	0	0.00	0	0.00	2	11.76	2	11.11	1	11.11	5	3.91
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



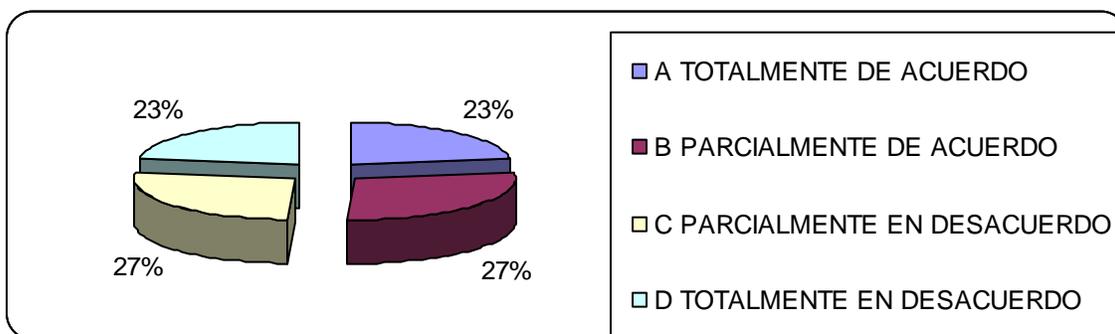
Análisis: El 43.75% de total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con que considera que los compañeros de trabajo son competentes, mientras que el 46.88% opinaron estar parcialmente de acuerdo. Así mismo con un porcentaje del 5.47% de los empleados expresaron estar parcialmente en desacuerdo y finalmente el 3.91% respondió estar totalmente en desacuerdo. Así mismo del total de empleados manifestaron en su mayoría con un porcentaje del 90.63% estar de acuerdo con que los empleados disfrutaban de tales beneficios como: salud, recreación, familiar despensa. etc

FACTOR: AMBIENTE FÍSICO

PREGUNTA 1: El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad

OBJETIVO: Conocer si el ambiente físico estimula la eficiencia y productividad.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	13	25.00	5	15.63	4	23.53	4	22.22	3	33.33	29	22.66
B	12	23.08	11	34.38	5	29.41	5	27.78	3	33.33	36	28.13
C	13	25.00	9	28.13	5	29.41	5	27.78	2	22.22	34	26.56
D	14	26.92	7	21.88	3	17.65	4	22.22	1	11.11	29	22.66
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

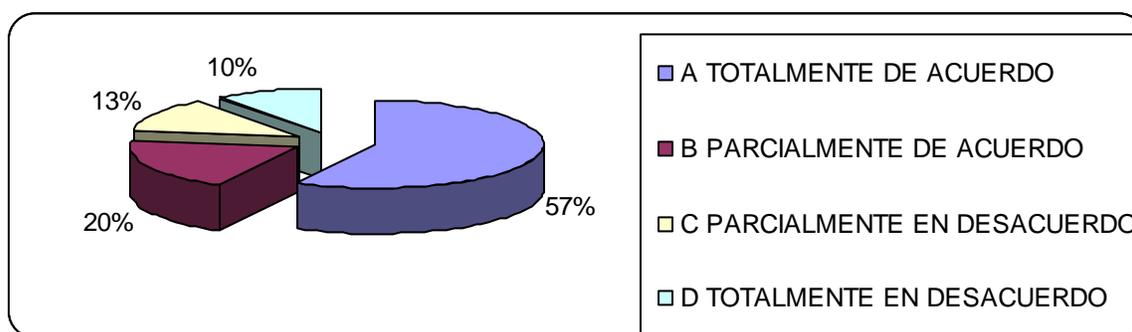


Análisis: El 23% de los empleados están totalmente de acuerdo que el ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad; el 27% esta parcialmente de acuerdo; el 27% esta parcialmente en desacuerdo; el 23% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 50.79% establece que el ambiente físico estimula su productividad; lo que determina, en este aspecto, la opinión de los empleados se encuentra equilibrada ya que otros opinan lo contrario.

PREGUNTA 2: La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.

OBJETIVO: Investigar la distribución de las áreas de trabajo es la apropiada.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	45	86.54	15	46.88	5	29.41	7	38.89	2	22.22	74	57.81
B	0	0.00	11	34.38	5	29.41	6	33.33	3	33.33	25	19.53
C	0	0.00	6	18.75	4	23.53	4	22.22	2	22.22	16	12.50
D	7	13.46	0	0.00	3	17.65	1	5.56	2	22.22	13	10.16
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

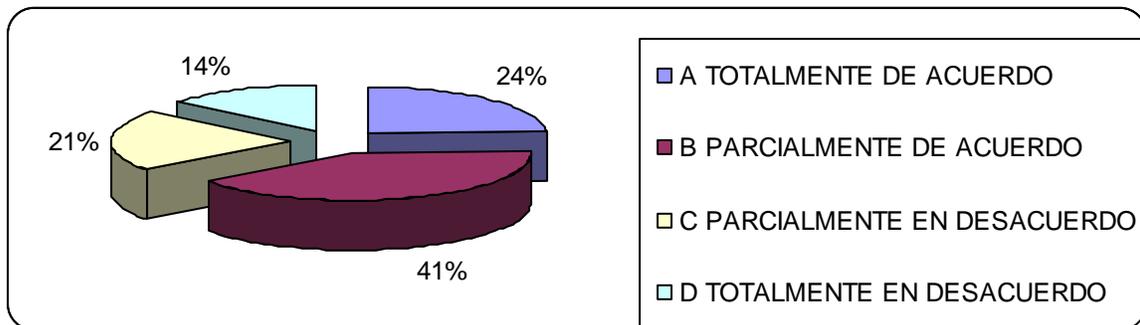


Análisis: El 57% de los empleados están totalmente de acuerdo que la distribución de las áreas es la adecuada; el 20% esta parcialmente de acuerdo; el 13% esta parcialmente en desacuerdo; el 10% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 77.34% establece que la distribución de las áreas es la apropiada para la realización de su trabajo; lo que implica, que la mayoría de los empleados opinan que la distribución físicas de las áreas es la adecuada.

PREGUNTA 3: El espacio físico de mi área de trabajo, me proporciona seguridad y comodidad para desarrollar mis labores.

OBJETIVO: Indagar el espacio físico del área de trabajo; es seguro y cómodo para las labores.

	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
OPCION	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	13	25.00	7	21.88	4	23.53	5	27.78	2	22.22	31	24.22
B	23	44.23	7	21.88	9	52.94	9	50.00	4	44.44	52	40.63
C	9	17.31	10	31.25	3	17.65	3	16.67	2	22.22	27	21.09
D	7	13.46	8	25.00	1	5.88	1	5.56	1	11.11	18	14.06
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

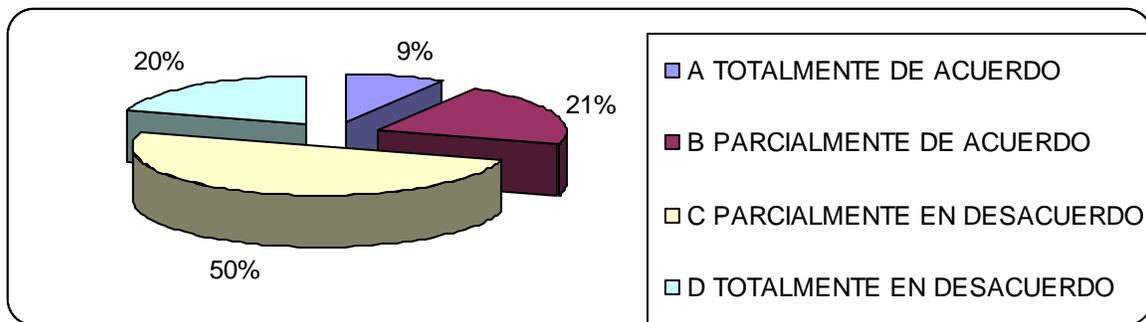


Análisis: El 24% de los empleados están totalmente de acuerdo que el espacio físico de trabajo les proporciona seguridad y comodidad para el desarrollo de sus actividades laborales; el 41% está parcialmente de acuerdo; el 21% está parcialmente en desacuerdo; el 14% está totalmente en desacuerdo; por tanto el 64.85% establece el espacio físico les brinda seguridad y comodidad; lo que estipula, que muchos empleados poseen la percepción que el espacio físico es el apropiado.

PREGUNTA 4: Tengo un lugar confortable en donde puedo tomar mis alimentos

OBJETIVO: Conocer si existe un lugar adecuado para tomar los alimentos.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	2	3.85	6	18.75	1	5.88	1	5.56	1	11.11	11	8.59
B	4	7.69	18	56.25	1	5.88	2	11.11	2	22.22	27	21.09
C	37	71.15	6	18.75	9	52.94	9	50.00	3	33.33	64	50.00
D	9	17.31	2	6.25	6	35.29	6	33.33	3	33.33	26	20.31
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

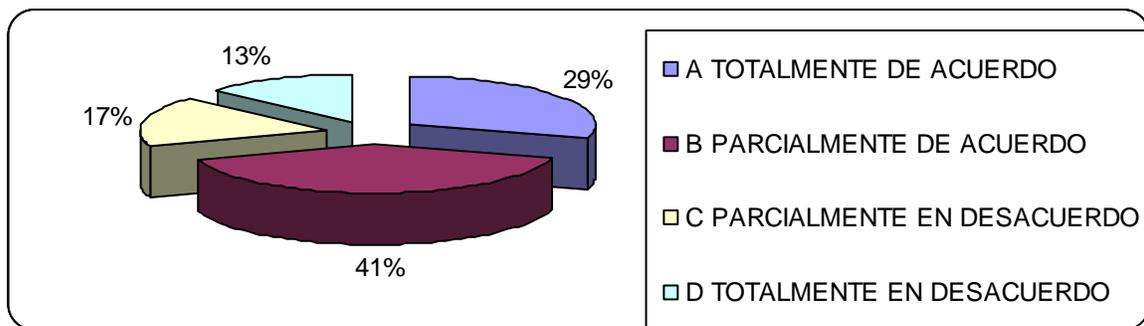


Análisis: El 9% de los empleados están totalmente de acuerdo que poseen un lugar confortable para tomar sus alimentos; el 21% esta parcialmente de acuerdo; el 50% esta parcialmente en desacuerdo; el 20% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 70.31% determina que no tiene un lugar agradable para tomar sus alimentos; lo que establece, que la mayoría, de los empleados poseen la percepción de no tener un lugar confortable para tomar sus alimentos.

PREGUNTA 5: El área de trabajo se encuentra libre de interferencias que puedan ocasionar molestias en mis labores.

OBJETIVO: Investigar el área de trabajo se encuentra libre de interferencia.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	16	30.77	9	28.13	6	35.29	5	27.78	2	22.22	38	29.69
B	24	46.15	10	31.25	7	41.18	8	44.44	3	33.33	52	40.63
C	6	11.54	8	25.00	3	17.65	3	16.67	2	22.22	22	17.19
D	6	11.54	5	15.63	2	11.76	2	11.11	2	22.22	17	13.28
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.78

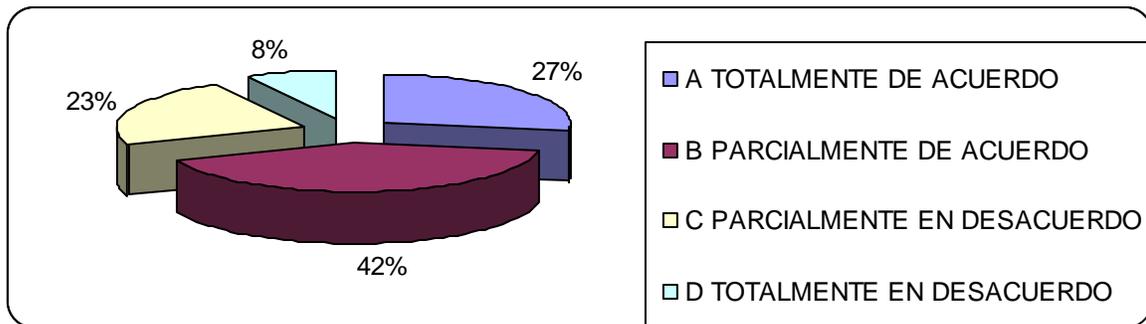


Análisis: El 29% de los empleados están totalmente de acuerdo que su área de trabajo se encuentra libre de interferencias; el 41% está parcialmente de acuerdo; el 17% está parcialmente en desacuerdo; el 13% está totalmente en desacuerdo; por tanto el 70.32% determina que tienen un lugar sin interferencia que pueden ocasionar molestias en sus labores; lo que implica, que la mayoría de los empleados poseen una buena percepción en este aspecto.

PREGUNTA 6: La zona de trabajo se encuentra libre de cualquier elemento contaminante. (Basura, ruido y otros elementos tóxicos).

OBJETIVO: Investigar en la zonas de trabajo la inexistencia de elementos contaminantes.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	16	30.77	8	25.00	3	17.65	5	27.78	3	33.33	35	27.34
B	23	44.23	12	37.50	9	52.94	8	44.44	2	22.22	54	42.19
C	9	17.31	8	25.00	4	23.53	4	22.22	4	44.44	29	22.66
D	4	7.69	4	12.50	1	5.88	1	5.56	0	0.00	10	7.81
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

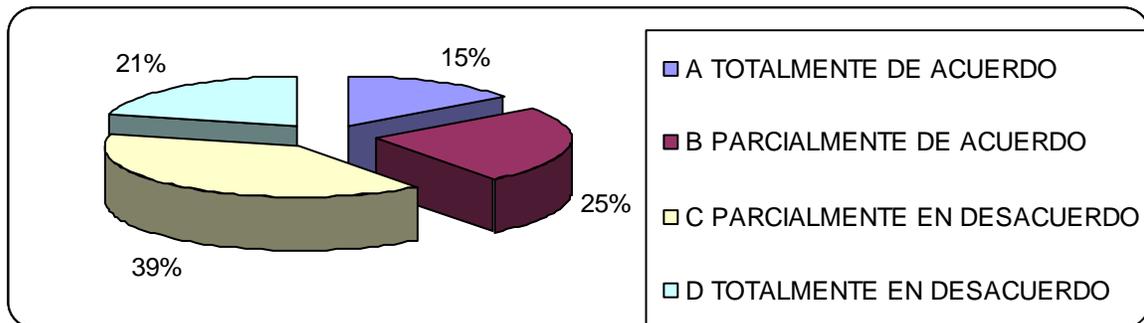


Análisis: El 27% de los empleados están totalmente de acuerdo que su zona de trabajo se encuentra libre de cualquier elemento contaminante; el 42% esta parcialmente de acuerdo; el 23% esta parcialmente en desacuerdo; el 8% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 69.50% determina que su zona de trabajo esta libre de cualquier contaminante; lo que estipula, que muchos empleados tienen la opinión de estar en zonas libre de cualquier elemento contaminante.

PREGUNTA 7: El equipo y/o herramientas son los apropiados para la realización de mi tarea.

OBJETIVO: Conocer el equipo y/o herramientas se encuentran adecuados para las tareas del trabajo.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	9	17.31	4	12.50	2	11.76	2	11.11	2	22.22	19	14.84
B	12	23.08	10	31.25	2	11.76	6	33.33	2	22.22	32	25.00
C	23	44.23	12	37.50	8	47.06	4	22.22	3	33.33	50	39.06
D	8	15.38	6	18.75	5	29.41	6	33.33	2	22.22	27	21.09
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



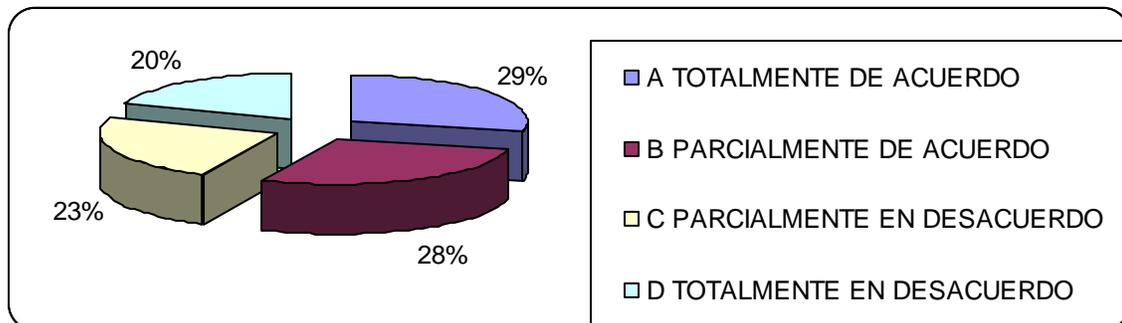
Análisis: El 15% de los empleados están totalmente de acuerdo que el equipo y/o herramientas son las apropiadas para la realización de su tarea; el 25% esta parcialmente de acuerdo; el 39% esta parcialmente en desacuerdo; el 21% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 60.15% determina que no tiene equipos y/o herramientas adecuadas para el desarrollo de sus tareas; lo que implica, que muchos empleados poseen la percepción de no obtener equipos y/o herramientas adecuada para sus labores.

FACTOR: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PREGUNTA 1: Algunas de mis actividades se pueden eliminar sin sacrificar la efectividad de mi trabajo.

OBJETIVO: Conocer la existencias de actividades que se pueden excluir sin afectar la efectividad del trabajo.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	14	26.92	10	31.25	4	23.53	5	27.78	4	14.29	37	28.91
B	13	25.00	9	28.13	6	35.29	5	27.78	3	10.71	36	28.13
C	12	23.08	9	28.13	4	23.53	3	16.67	2	7.14	30	23.44
D	13	25.00	4	12.50	3	17.65	5	27.78	0	0.00	25	19.53
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

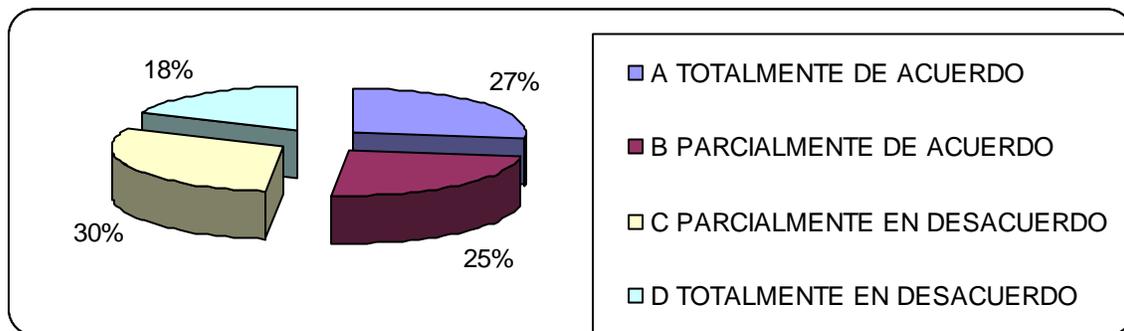


Análisis: El 29% de los empleados están totalmente de acuerdo que se pueden eliminar algunas de sus actividades sin afectar su rendimiento; el 28% esta parcialmente de acuerdo; el 23% esta parcialmente en desacuerdo; el 20% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 57.04% establece que se puede eliminar actividades sin afectar su efectividad; lo que determina, que posiblemente existen actividades improductivas dentro de los diferentes departamentos de la organización.

PREGUNTA 2: Se investigan y se eliminan las causas de perdidas de tiempo

OBJETIVO: Indagar si existen iniciativas para eliminar las causas de perdidas de tiempo.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	15	28.85	8	25.00	4	23.53	3	16.67	4	14.29	34	26.56
B	10	19.23	8	25.00	4	23.53	6	33.33	4	14.29	32	25.00
C	15	28.85	12	37.50	6	35.29	5	27.78	1	3.57	39	30.47
D	12	23.08	4	12.50	3	17.65	4	22.22	0	0.00	23	17.97
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

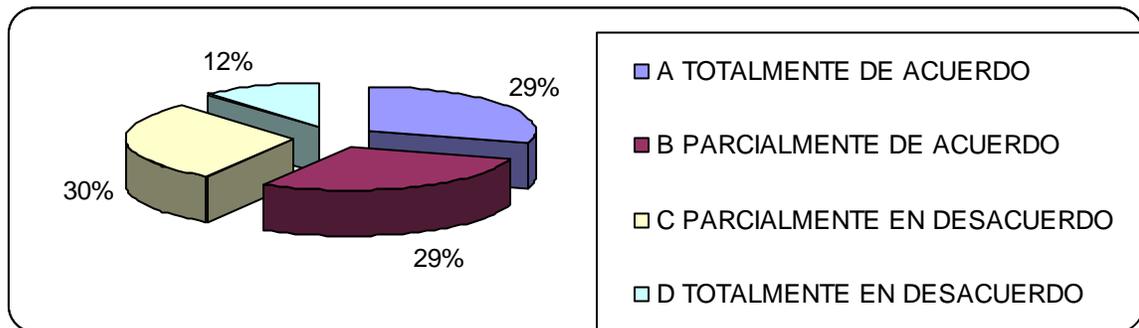


Análisis: El 27% de los empleados esta totalmente de acuerdo que se investiga y se elimina las causas de perdidas de tiempo; el 25% esta parcialmente de acuerdo; el 30% esta parcialmente en desacuerdo; el 18% esta totalmente en desacuerdo; por tanto el 51.56% establece que no son investigadas las causas de perdidas de tiempo; lo que origina, que existen iniciativas para la eliminacion de actividades que causan perdidas de tiempos dentro de la organización ya que otro porcentaje similar opinan que si existen iniciativas.

PREGUNTA 3: Existe una planificación de trabajo en función del tiempo atendiendo lo urgente y lo importante.

OBJETIVO: Conocer la existencia de un plan de trabajo atendiendo lo urgente y lo importante.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	13	25.00	12	37.50	3	17.65	5	27.78	5	17.86	38	29.69
B	14	26.92	10	31.25	5	29.41	5	27.78	3	10.71	37	28.91
C	15	28.85	10	31.25	6	35.29	6	33.33	1	3.57	38	29.69
D	10	19.23	0	0.00	3	17.65	2	11.11	0	0.00	15	11.72
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

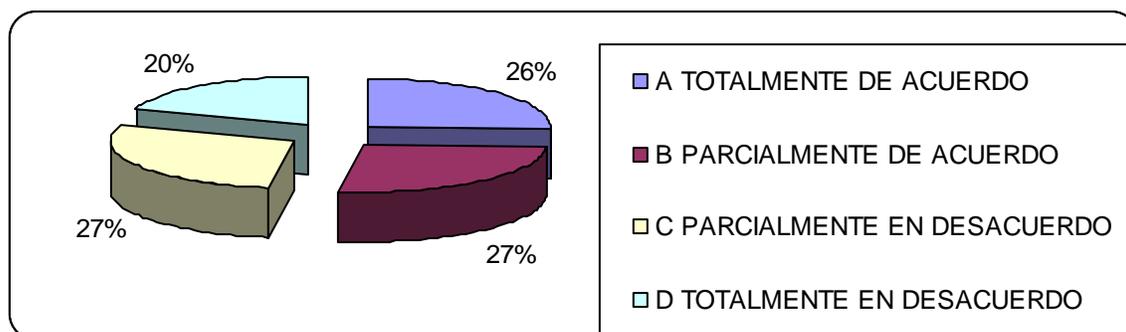


Análisis: El 29% de los empleados está totalmente de acuerdo que hay un plan de trabajo estipulado en función del tiempo; el 29% está parcialmente de acuerdo; el 30% está parcialmente en desacuerdo; el 12% está totalmente en desacuerdo; por tanto el 58.60% estipula la existencia de una planificación de trabajo atendiendo lo urgente y lo importante; lo que implica, que en su minoría hay grupos de trabajo que no planifican sus trabajos y/o actividades laborales.

PREGUNTA 4: Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad.

OBJETIVO: Conocer la implementación de un mecanismo para promover la asistencia y puntualidad.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	12	23.08	9	28.13	4	23.53	4	22.22	4	14.29	33	25.78
B	13	25.00	9	28.13	5	29.41	4	22.22	3	10.71	34	26.56
C	13	25.00	11	34.38	5	29.41	5	27.78	2	7.14	36	28.13
D	14	26.92	3	9.38	3	17.65	5	27.78	0	0.00	25	19.53
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

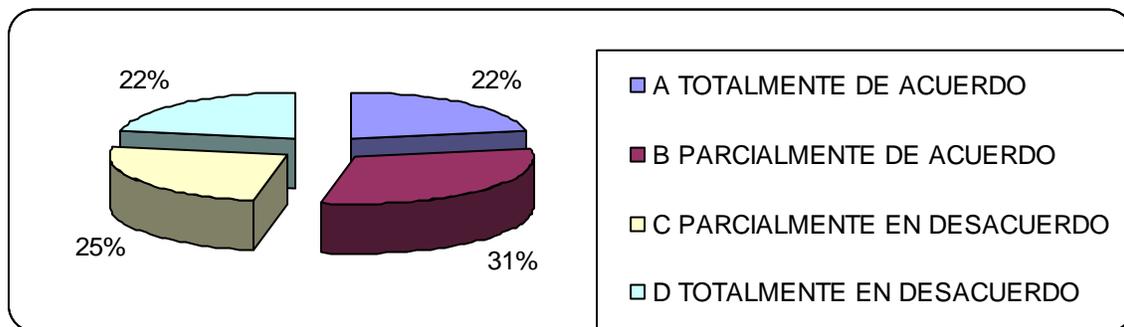


Análisis: El 26% de los empleados está totalmente de acuerdo que se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad; el 27% está parcialmente en acuerdo; el 27% está parcialmente en desacuerdo; el 20% está totalmente en desacuerdo; por tanto el 52.34% establece que se han creado mecanismo de incentivos para la asistencia; lo que indica, que la percepción de los empleados se encuentra equilibrada dentro de los diferentes departamentos; debido que otros tiene diferente percepción.

PREGUNTA 5: La sobrecarga de trabajo afecta mi rendimiento

OBJETIVO: Conocer la existencia de sobrecarga de trabajo en las actividades.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	12	23.08	4	12.50	4	23.53	5	27.78	3	10.71	28	21.88
B	13	25.00	16	50.00	5	29.41	3	16.67	3	10.71	40	31.25
C	14	26.92	6	18.75	5	29.41	5	27.78	2	7.14	32	25.00
D	13	25.00	6	18.75	3	17.65	5	27.78	1	3.57	28	21.88
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00

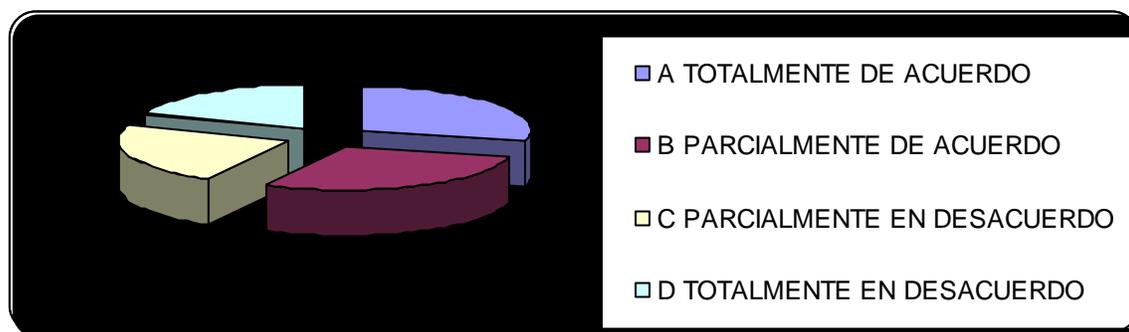


Análisis: El 22% está totalmente de acuerdo que la sobrecarga de trabajo afecta su rendimiento; el 31% está parcialmente de acuerdo; el 25% está parcialmente en desacuerdo; el 22% está totalmente en desacuerdo; por tanto el 53.13% establece que la sobrecarga de trabajo afecta su rendimiento laboral, lo que implica que algunos empleados perciben sobrecarga de trabajo y otros no, en los diferentes departamentos que conforman la organización afectando a algunos su rendimiento.

PREGUNTA 6: Considera usted que en su área de trabajo existe una tendencia en hacer cambios de personal.

OBJETIVO: Conocer en los departamentos la tendencia que existe en hacer cambios de personal.

OPCION	LOGISTICA		VENTAS		FINANCIERO		RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
A	14	26.92	7	21.88	5	29.41	6	33.33	5	17.86	37	28.91
B	14	26.92	9	28.13	5	29.41	6	33.33	3	10.71	37	28.91
C	12	23.08	9	28.13	4	23.53	3	16.67	1	3.57	29	22.66
D	12	23.08	7	21.88	3	17.65	3	16.67	0	0.00	25	19.53
	52/52	100.00	32/32	100.00	17/17	100.00	18/18	100.00	9/9	100.00	128/128	100.00



Análisis: El 28% esta totalmente de acuerdo que en su área de trabajo existe una tendencia en hacer cambios de personal; el 29% esta parcialmente de acuerdo; el 23% esta parcialmente en desacuerdo; el 20% esta totalmente es desacuerdo; por tanto el 57.82% establece que existe una tendencia de hacer cambios en el personal en los departamentos; lo que implica; que otros empleados sostienen, que no existe cambios de personal en sus departamentos.

CAPITULO V

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LACMA

5.1 FACTOR ESTRUCTURAL

El 75% de los empleados que conforman los distintos departamentos de la empresa LACMA están identificados con la misión de la institución lo que refleja que existe una concientización de los mismos respecto a lo que la institución pretende alcanzar. La mayoría de los empleados conocen el reglamento interno de la institución, el cual hace el 67.96% esto demuestra que los empleados tienen una buena percepción en cuanto a los derechos y deberes que los rigen. Esto además se relaciona con el nivel de responsabilidad de los empleados en las actividades que realizan. La mayoría de los empleados comprende con claridad los niveles jerárquicos de la institución 64.84%, lo que conlleva a que la toma de decisiones importantes y las relaciones laborales sean desarrolladas en un ambiente de responsabilidad y respeto. En este factor se evaluó el tipo de relación que existe entre jefes y empleados y el trato entre ellos, así como la orientación que brindan los líderes y la comunicación que acontece en el contexto laboral que pone de manifiesto la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto formal como informal. Se evaluó también el grado de flexibilidad existente en la toma de decisiones el cual dio como resultado un 82.81%.

Según los resultados obtenidos en la pregunta número cinco, el 77.54% de los trabajadores opinan que los gerentes muestran una apertura y accesibilidad a sugerencias. Y con un 79.69% manifiestan que los gerentes promueven la participación de los empleados. El 80.47% de los empleados manifestaron que la dirección se preocupa por reforzar y fomentar los valores hacia todo personal. Y el 86.72% afirman que se encuentran identificados con los valores existentes en la empresa. Con los resultados anteriores se pueden afirmar que los valores y creencias (cultura organizacional) existentes en la empresa LACMA contribuyen a que los empleados se formen una buena imagen de la institución.

5.2. FACTOR PERSONAL

Actitudes

Sobre este aspecto los empleados manifestaron un 87.50% que el trabajo es realizado de manera responsable y a fondo y que el actuar del personal esta enmarcado en un profesionalismo.

Aptitudes

En esta área se evaluó el grado de conocimiento que tiene el trabajador sobre su puesto de trabajo, así como también si se siente satisfecho por las responsabilidades y habilidades que le permite desarrollarse de acuerdo a su creatividad e iniciativa, lo cual brindo un resultado de 86.72%, lo cual afirma que su puesto es el adecuado según sus destrezas y habilidades, lo que demuestra que existe satisfacción en todos los departamentos.

Motivación

Los aspectos que fueron calificados de manera positiva de parte de todo del personal de la empresa LACMA fueron: la estabilidad laboral (82.03%), identificación y satisfacción de pertenecer a la empresa (82.81%) y la promoción para optar a otros puestos (67.97%). Los resultados anteriores denotan que existe un estímulo positivo por parte de los empleados hacia este indicador, lo cual debe ser aprovechado por la gerencia como punto a favor para mantener los niveles de satisfacción anteriormente expresados. Y con 91.01% los empleados manifestaron que tienen libertad para poder tomar ciertas decisiones en lo referente a su desempeño laboral. Otro elemento relacionado con el término motivacional es el reconocimiento, en donde los resultados evidencian, que el departamento de ventas posee el porcentaje más alto en lo relacionado a este indicador, quedando las demás áreas con resultados desfavorables, lo que nos indica que los empleados de estos departamentos no gozan de algún reconocimiento por el trabajo que realizan dentro de la entidad, lo que fue expresado por un 66.41% del total del personal encuestado.

En lo concerniente a los beneficios que se obtienen relacionados a la capacitación y desarrollo, se determinó que la mayoría de los empleados no se encuentran muy satisfechos, dando un resultado general del 60.05%. Las áreas que expresaron su insatisfacción fueron logística, recursos humanos y finanzas por otro lado el área de ventas expresan su satisfacción hacia este indicador y gerencia general se mostró indiferente hacia dicha pregunta.

La mayoría de los departamentos manifiesta su insatisfacción en cuanto a beneficios adicionales brindados de parte de la empresa, entre ellos podemos mencionar: la falta de actividades recreativas, servicios de salud, despensa, etc. Lo que nos dio un resultado de 67.97% El único departamento que manifestó indiferencia en este aspecto fue Gerencia General.

5.3. FACTOR ECONOMICO

Remuneración

En cuanto a los salarios los empleados se mostraron indiferentes, ya que un 53.91% consideran que el salario que perciben actualmente es el adecuado para su puesto. El 60.94% del personal considera que dentro de la empresa existen evaluaciones objetivas y planificadas para el aumento de sus salarios.

Prestaciones

Un total del 71.88% de los empleados consideran que las prestaciones proporcionadas por la empresa se encuentran en mismo nivel que las brindadas por otras entidades. Los resultados nos indican que el 72.66% de los encuestados expresaron que no se les reconoce apropiadamente el tiempo extra que es trabajado, lo cual fue manifestado por las diferentes áreas que integran la entidad.

Incentivos

En cuanto a los incentivos y/o comisiones brindadas de parte de la entidad se expresó por parte del departamento de ventas que si reciben este tipo de beneficios, caso contrario la mayoría de los empleados de los diferentes departamentos expresaron su descontento con un porcentaje total del 68.75%

5.4 FACTOR SOCIAL

Se pretende evaluar la armonía y colaboración existente entre el personal, además de conocer la percepción del empleado con respecto al apoyo de compañeros de trabajo y conocer si se fomenta el trabajo en equipo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: El mayor número de los empleados (58.59%) considera que la comunicación entre jefes resulta agradable y provechosa para el trabajo, lo que permite mantener excelentes relaciones laborales con los diferentes encargados de área. De la misma manera el 70.31% de los encuestados manifestaron que existe un trato justo y equitativo de parte de su jefe hacia los diferentes empleados. También fue expresado que dentro de la organización existen mecanismos de solución de conflictos de parte de los encargados de guiar las actividades, lo cual fue manifestado por un total de 56.25%. Por otra parte el 53.91% ponen de manifiesto que se utilizan canales de comunicación concisos y claros, lo que demuestra que los empleados tienen claridad en cuanto a las directrices dictadas por el jefe.

El 92.97% de los empleados se les permite realizar su trabajo en libertad, brindándoles ayuda cuando es necesario, lo que refleja que existe apoyo adecuado para el desarrollo de las actividades.

Un 60.16% de los empleados que laboran en la entidad manifiestan que no existe un alto nivel de apoyo y cooperación entre los compañeros de su unidad, lo que se evidencia en resultados poco favorecedores expresados por las diferentes unidades. También fue manifestado por el 67.97% que dentro de las diferentes unidades que conforman la empresa no existen sentimiento de unidad por parte de sus miembros y finalmente el 68.75% de los encuestados puso de manifiesto que las contribuciones que se brindan hacia su departamento no son tomadas en cuenta como se deberían.

5.5 FACTOR FÍSICO

En relación a este factor los empleados mostraron satisfacción ante su ambiente físico de trabajo ya que un 49.24% considera que el ambiente no estimula su eficiencia y la productividad, sin embargo, esta opinión no fue compartida por un 50.79% de los empleados los que opinan estar totalmente satisfechos con el ambiente físico donde desarrollan sus labores.

En lo relacionado a la distribución de las áreas de trabajo los empleados manifestaron que la distribución era adecuada lo cual lo expresado por un 77.34% de los encuestados.

Un 64.85% considera que el espacio físico de su área de trabajo les proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores,. Además se manifestó una insatisfacción por parte del personal en cuanto a la ausencia de un lugar confortable que les permite gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos, lo cual equivale a un 70.31%.

Otro punto relevante de considerar fue lo expresado en cuanto a las interferencias que existen dentro del entorno físico de trabajo, lo cual origino un resultado del 70.32%, lo que nos indica que los miembros de la entidad se sienten libres de este tipo de molestias las cuales podrían distorsionar el curso normal de las actividades.

El 69.50% de los empleados encuestados expresaron que no existen diferentes elementos que hagan que sus labores se vean interrumpidas ya sea por el ruido o la existencia de ciertos elementos contaminantes y el último indicador a considerarse dentro de este factor expreso con un 60.15% de los empleados que no se poseen los equipos y/o herramientas apropiados para desarrollar sus actividades, lo que podría estar influyendo en el rendimiento.

5.6. FACTOR COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Productividad

La productividad es una medida de la eficiencia de un empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos de la entidad para cumplir con su función. Para esto se encuestó a los empleados de los distintos departamentos y a partir de los datos recolectados y al diagnóstico realizado, se determinó que los niveles de productividad se encuentran en la media ya que existe una escasez de incentivos para el aumento del rendimiento de los empleados.

Con un porcentaje del 57.04% opinaron que algunas de sus actividades se pueden eliminar sin sacrificar la efectividad del trabajo para lograr el máximo rendimiento del personal lo cual mejoraría notablemente la productividad actual.

Otro factor que también contribuye a que los niveles de productividad estén en la media es debido a que las causas de pérdidas de tiempo no son investigadas lo que fue manifestado por el 51.56% del personal. También se consideró la planificación del trabajo en función del tiempo atendiendo lo urgente y lo importante lo cual fue calificado de manera positiva por un 58.60% de los empleados.

Rotación de personal

Otro de los puntos considerados en la encuesta fue la tendencia que experimenta la empresa a realizar rotación en el personal, el cual proporcionó un resultado de 57.82% afirmando que existe una tendencia a realizar cambios en el personal distribuido entre las diferentes áreas.

Ausentismo

Un 52.34% de los encuestados expresaron que existen mecanismos que promueven la asistencia y la puntualidad en las diferentes áreas de la empresa. Esto indica que hay un interés y responsabilidad por parte del personal hacia su trabajo.

Stress

La opinión hacia este indicador fue que los empleados no se ven afectados en su rendimiento por la sobrecarga de trabajo, lo cual fue expresado en un 53.13%.

CAPITULO VI

PROPUESTA PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO EN LA EMPRESA LACMA.

6.1 Introducción

Del diagnóstico del clima organizacional actual, se obtuvo información relacionada a diversos factores comprendidos en diferentes áreas evaluadas entre el personal que labora en la empresa LACMA. Este diagnóstico ha permitido obtener conocimientos de aspectos que determinan el entorno en que se realizan las diferentes actividades y de esta manera conocer el sentir de los empleados.

Con base al diagnóstico se determinó que el clima de la entidad estudiada está siendo afectado en forma negativa principalmente por algunos aspectos que se encuentran inmersos dentro de los factores siguientes:

- Personal: los aspectos que fueron evaluados de forma negativa son el reconocimiento, capacitación y desarrollo y los servicios adicionales.
- Económico: los aspectos que manifestaron una postura negativa son el pago de horas extras y los incentivos
- Social: Entre los elementos que resultaron desfavorables dentro de las relaciones entre compañeros tenemos: el sentimiento de unidad, la falta de valoración hacia las opiniones expresadas y la escasa cooperación y apoyo entre el equipo de trabajo.
- Físico: la inconformidad de parte de los empleados únicamente fue expresada hacia dos aspectos: el primero de ellos, fue, la falta de un lugar confortable para disfrutar de los alimentos y la existencia de equipos y/o herramientas inapropiadas para la realización de las diferentes actividades asignadas.

La propuesta para mejorar el clima organizacional en la entidad estudiada contiene las acciones a seguir para fortalecer los aspectos más problemáticos identificados en el diagnóstico. Estas acciones incluyen la elaboración de los planes de acción los cuales tendrán como objeto la presentación de los pasos a seguir para la solución de la las deficiencias encontradas.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Contribuir a mejorar el Clima Organizacional en la empresa LACMA S.A. de C. V. distribuidora de productos lácteos refrigerados.

6.2.2 Objetivos Específicos

- a) Proporcionar a la empresa LACMA planes de acción para corregir las deficiencias identificadas a fin de, que sirvan de guía para la mejora de la calidad de vida laboral y el desempeño del personal.
- b) Diseñar programas que busquen incrementar el nivel de motivación del personal en las distintas áreas con el fin de optimizar el nivel de productividad.
- c) Recomendar programas que busquen mejorar la calidad de las relaciones laborales del personal, en la entidad, estimulando la armonía entre los compañeros.
- d) Recomendar mejoras en el ambiente físico de trabajo que ayude a elevar la satisfacción del personal.

6.3 Actividades a Realizar

6.3.1 Presentación

Esta consiste en la presentación de la propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa LACMA con sus respectivos planes de acción.

6.3.2 Planes de Acción

Se presentan, ocho planes de acción que tienen como propósito eliminar las deficiencias detectadas en algunos aspectos que se encuentran inmersos, específicamente en los factores: personal, económico, social y físico. Cada plan ha sido elaborado definiendo aspectos importantes y necesarios para su ejecución. Para una mejor comprensión se desglosa a continuación cada componente de estos planes, así como la información que debe contener:

CAMPO A LLENAR	INFORMACIÓN QUE DEBE CONTENER
-Responsable general del programa	Nombre de la persona o Unidad responsable
-Responsable del cumplimiento del programa	Responsable de Coordinar las actividades
-Objetivo	Finalidad perseguida con el plan de acción
-Actividades	Lista de actividades a ejecutar
-Colaborador	Nombre del encargado de ejecutar la actividad
-Fecha de inicio	Fecha prevista a iniciar la actividad
-Fecha Final	Fecha prevista a finalizar la actividad
-Forma de desarrollo	Descripción de las actividades a realizarse
-Resultados deseados	Lo que se espera de cada una de las actividades

6.3.3 Planes de acción de los factores que integran el clima organizacional.

Para el mejoramiento de cada uno de los aspectos deficientes identificados en los factores que integran el clima organizacional en la institución, es necesario definir los planes de acción con sus actividades correspondientes, de modo que contribuya a mantener un clima adecuado.

A continuación se detalla el proceso a seguir para mejorar cada uno de los aspectos:

a) Factor personal

El reconocimiento

Elaborar un plan de acción hacia este aspecto permitirá que el empleado se sienta apreciado y reconocido por las labores que realiza dentro de la organización, poseerá una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y habilidad por contribuir y colaborar, por lo tanto un empleado motivado contribuirá a cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir mas allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, tanto individual como grupal.

La capacitación y desarrollo

Las capacitaciones internas son parte esencial de desarrollo profesional de los empleados, éstas contribuyen a prepararlos para desarrollar su trabajo con una mejor eficiencia y con una mejor calidad en el resultado de sus labores, fortaleciendo las áreas deficitarias y al mismo tiempo, la Institución, contribuye a lograr un mejor resultado en las labores de los empleados. Por ello, se propone la implementación de diversas actividades de capacitación enfocadas a mejorar la eficiencia de los empleados y por ende los niveles de productividad de la empresa.

Los servicios adicionales

Los servicios adicionales son ventajas ofrecidas por parte de la organización que van dirigidas a la totalidad de los empleados o parte de ellos. En general, constituyen un paquete de servicios que forman parte integral de los beneficios que la organización ofrece a su personal. Ante la importancia de este aspecto se hace necesario elaborar un plan dirigido a ofrecer a los empleados beneficios adicionales, tal es el caso de la creación de una despensa, en donde se venderán los productos que distribuye la empresa.

b) Factor económico

Elaborar un plan de acción hacia este factor permitirá mejorar el desarrollo de las diferentes tareas que se realizan en la empresa, en los aspectos que se mostraron deficientes, tal es el caso de las horas extras, el cual debe ser tratado y analizado de manera minuciosa en el departamento en que se identificó la problemática. El otro aspecto calificado de manera desfavorable es el de los incentivos, por tanto los empleados de la entidad no solo deben encontrar en su trabajo una retribución económica, sino también satisfactores más elevados. Cuando un empleado no está motivado con su trabajo es natural que presente bajo rendimiento, inclusive que no asista frecuentemente al trabajo y puntualmente. Para corregir esta conducta de los empleados, la Institución debe establecer incentivos que incrementen la satisfacción de los empleados para mejorar el nivel de desempeño del empleado.

c) Factor social

Relaciones entre compañeros

Elaborar un plan de acción hacia este factor, permitirá mejorar las relaciones de los empleados de las diferentes unidades, creando un entorno agradable para el desarrollo de la función que llevan a cabo. Por lo que, determinar las diferentes actividades a realizarse dentro de este aspecto, es básico, las cuales van enfocadas a promover y crear lazos de compañerismo y principalmente a establecer un ambiente adecuado de trabajo.

d) Factor físico

Los empleados de la entidad estudiada, demostraron una aceptación positiva en su ambiente físico de trabajo, al igual, respecto a la distribución de las áreas de trabajo es aceptada por parte de los empleados. En cuanto a la existencia de un lugar donde puedan tomar sus alimentos los empleados coincidieron que esta área no se encuentra distribuida adecuadamente en la Institución. Además, los empleados manifestaron no estar satisfecho con el mobiliario y equipo con lo que trabajan. Tomando en cuenta la importancia de los dos puntos anteriores, realizamos los planes a seguir para solventar los aspectos mencionados.

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N°. 1
 Aspecto: Reconocimiento

Responsable General del programa : RECURSOS HUMANOS

Responsable del cumplimiento del programa: GERENTES DE LAS DIFERENTES UNIDADES

Objetivo: Crear programas de reconocimiento de carácter no monetarios basados en los méritos

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO			FECHA		FORMA DE DESARROLLO
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Programas formales de reconocimiento dirigidos a los empleados más sobresalientes y a los equipos de trabajo conformados en la empresa.	Jefe o Supervisor	Noviembre	Noviembre	Realizar reuniones donde se premie en público a los empleados o al equipo de trabajo por medio de la entrega de: placas de reconocimiento, diplomas; los cuales se convertirán en modelos para los demás empleados de la organización y estimular su desempeño. Se recomienda un programa que se llama “el muro de la fama”, en el cual se colocan fotos de las personas que se han destacado en labores específicas y se reúnen con el jefe para hacerles la mención en felicitación.

2	<u>Programas informales de reconocimiento</u>	Jefe o Supervisor	Noviembre	Noviembre	<p>Fomentar un ambiente de trabajo en donde se reconozca verbalmente su buena labor, lo que ayudará a mantener una alta autoestima del empleado.</p> <p>Manifestaciones de aprecio al empleado, a través de una nota personal, ya sea escrita a mano o por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho.</p>
N.	EL RESULTADO DESEADO:				
1	Manifiestar al empleado que la organización valora sus esfuerzos.				
2	Incrementar el nivel de motivación de los empleados.				

EMPRESA LACMA					
PLAN DE ACCIÓN N°.2					
Aspecto: Capacitación y desarrollo					
Responsable General del programa		RECURSOS HUMANOS			
Responsable del cumplimiento del programa:		GERENTES DE LAS DIFERENTES UNIDADES			
Objetivo:		Dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para formar, mantener y mejorar las actividades laborales y que además estén preparados para desempeñar eficientemente las actividades que les sean asignadas.			
REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL					
OBJETIVO PROPUESTO		FECHA		FORMA DE DESARROLLO	
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Instrucción directa sobre el puesto	Jefe o Supervisor	Febrero	Abril	Se impartirá durante las horas de trabajo, se empleará básicamente para enseñar a empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción será impartida por un trabajador experimentado asignado por la gerencia.
2	Conferencias	Jefe o Supervisor	Febrero	Abril	Las conferencias estarán diseñadas para transmitir información específica, ofreciendo la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Esto se realizará a través de la presentación de videos, audiovisuales, película, etc.

3	Ejercicios de simulación	Jefe o Supervisor	Febrero	Abril	Los ejercicios de simulación crean un ambiente semejante al de las situaciones reales en que trabajan las personas. Los ejercicios incluyen: estudios de casos, simulación de papeles, etc. El estudio de casos proporcionará discusiones entre los participante y creará excelentes oportunidades para que las personas defienda sus habilidades analíticas y de juicio.
	Diseñar una programación de la rotación de cada uno de los puestos	Jefes o Supervisor			Primero se realizará la planificación de los diferentes puestos que estarán incluidos dentro del programa. Una vez diseñado el programa se procederá a la puesta en marcha de la actividad, que consiste en la rotación de puesto esta se practicará de forma horizontal y la cual funcionara como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimiento y experiencia de la misma complejidad, es decir la rotación será dentro de la misma área de trabajo y que exista interdependencia entre las actividades. La actividad se realiza con la finalidad que los empleados adquieran la experiencias individuales en varias posiciones estimulando el desarrollo de nuevas ideas.
4			Febrero	Abril	
N.	EL RESULTADO DESEADO:				
1	Mejorar el nivel de satisfacción y motivación con los programas de capacitación y desarrollo.				
2	Eliminar la obsolescencia de los conocimientos del personal de la organización.				

- | | |
|---|---|
| 3 | Establecer condiciones para que el recurso humano desolte todo su potencial para mejorar su trabajo diario |
| 4 | Promover la formación y el desarrollo como el único vínculo para la superación individual y de la institución |

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N°.3
 Aspecto: Servicios Adicionales

Responsable General del programa RECURSOS HUMANOS

Responsable del cumplimiento del programa: GERENTE DE LOGISTICA

Objetivo: Crear una despensa donde los empleados adquieran productos de la empresa.

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO		FECHA		FORMA DE DESARROLLO	
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Organizar una despensa de los productos que se distribuyen en la empresa	Jefe o Supervisor	Diciembre	Diciembre	Los diferentes productos que distribuye la empresa se pondrán a disposición de compra al cliente interno. Estos productos gozarán de un descuento previamente determinado. Esta Despensa estará ubicada en área de logística y se brindará información al personal sobre los productos existentes y sus respectivos costos.

N. EL RESULTADO DESEADO:

- 1 Proporcionar y facilitar al empleado la adquisición de productos.
- 2 Brindar un beneficio adicional al empleado por pertenecer a la organización
- 3 Motivar al empleado a través del beneficio adicional que la organización concede.

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N° 4.
 Aspecto: Horas Extras

Responsable General del programa RECURSOS HUMANOS

Responsable del cumplimiento del programa: GERENTE DE LOGISTICA

Objetivo: Organizar actividades que permitan distribuir efectivamente el tiempo de trabajo

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO		FECHA		FORMA DE DESARROLLO	
N.	Actividades	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Programar las actividades	Jefe o Supervisor	Tercera semana de Noviembre	Cuarta semana de Noviembre	Diseñar un formato de trabajo, el cual se determinan las actividades, los grupos de trabajo de tal manera que puedan ser rotados en turnos tanto de día como de noche, los horarios mensuales y la necesidad de tiempo extra de cada uno de los grupos. Este formato tendrá que ser elaborado anticipadamente y debidamente autorizado por el gerente general.

2	Incentivar la puntualidad	Jefe o Supervisor	Enero	Abril	Ver plan N. 5 factor económico
3	Capacitación de instrucción directa sobre el puesto	Jefe o Supervisor	Febrero	Abril	Ver plan N. 2 Factor personal
N.	EL RESULTADO DESEADO:				
1	Contar con una planificación efectiva de trabajo.				
2	Asignar el trabajo de acuerdo a una programación previamente realizada				

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N°.5
 Aspecto: Incentivos

Responsable General del programa RECURSOS HUMANOS

Responsable del cumplimiento del programa: GERENTES DE LAS DIFERENTES UNIDADES

Objetivo: Lograr que el sistema de incentivos incremente la satisfacción de los empleados ayudando a lograr que la Institución mantenga una fuerza de trabajo altamente productiva, en la cual sus miembros sean recompensados de manera equitativa.

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO

FECHA

FORMA DE DESARROLLO

N.

Actividades a realizar

Colaborador

Inicio

Final

Descripción

1

Programar un sistema de incentivos basada en la puntualidad y asistencia

Recursos Humanos

Enero

Abril

Este sistema estará diseñado a premiar a los empleados a través de bonificaciones por la puntualidad al inicio de su jornada laboral. Este incentivo estará sujeto a la condición antes mencionada y el lapso de tiempo para medir este indicador será cada cuatro meses. Una vez determinado el empleado acreedor de la bonificación de cada uno de los

departamentos se procederá de la entrega de la misma.

Crear un sistema de Recursos
incentivos con base a Humanos
los resultados.

El Departamento de Recursos Humanos analizará cuales son los resultados individuales y grupales de los diferentes departamentos que podrán ser medidos a través de las metas ya establecidas.

2

N.

RESULTADO DESEADO:

- 1 Estimular al empleado continuamente a cumplir con su horario de trabajo.
- 2 Incentivar, motivar y despertar el entusiasmo del empleado.
- 3 Reducir los niveles de ausentismo que posee la organización.

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N°.6
 Relaciones entre compañeros

Responsable General del programa RECURSOS HUMANOS

Responsable del cumplimiento del programa: GERENTES DE LAS DIFERENTES UNIDADES

Objetivo: Mejorar las relaciones entre compañeros generando un ambiente agradable de trabajo

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO			FECHA		FORMA DE DESARROLLO
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Realizar talleres de trabajo con el personal de las diferentes unidades.	Recursos humano	Enero	Enero	Estrechar relaciones entre el personal mediante talleres o seminarios, dirigidos a mejorar las relaciones entre el personal.
2	Desarrollar convivios y actividades de esparcimiento para fomentar el compañerismo	Recursos Humanos	Diciembre	Enero	Organizar actividades extra-laboral donde permita relacionarse con todos los compañeros. (torneos, campamentos, excursiones)

3	Realizar reuniones para fomentar la confianza y la participación de los empleados.	Jefe o Supervisor	Diciembre	Enero	Las reuniones donde los empleados expresen sus puntos de vista en lo referente a la ejecución de su trabajo y su entorno.
N.	RESULTADO DESEADO:				
1	Promover y fortalecer las relaciones entre los compañeros.				
2	Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados.				

EMPRESA LACMA					
PLAN DE ACCIÓN N° 7.					
Aspecto: Distribución del espacio físico					
Responsable General del programa		Recursos humanos			
Responsable del cumplimiento del programa:		Gerencia General			
Objetivo:		Crear y adecuar un ambiente físico de trabajo agradable que ayude a mejorar la satisfacción del personal.			
REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL					
OBJETIVO PROPUESTO		FECHA		FORMA DE DESARROLLO	
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Adecuar las instalaciones para el área de cafetería.	Recursos Humanos	Noviembre	Noviembre	Realizar un estudio del espacio físico y la distribución del mobiliario del área de cafetería, de tal forma que sea funcional y cómodo.
N.		RESULTADO DESEADO:			
1	Mejorar la distribución del área de cafetería para que los empleados puedan tomar cómodamente sus alimentos.				

EMPRESA LACMA
 PLAN DE ACCIÓN N°.8
 Aspecto: Mobiliario y equipo

Responsable General del programa **RECURSOS HUMANOS**

Responsable del cumplimiento del programa: **GERENTES DE LAS DIFERENTES UNIDADES**

Objetivo: Brindar a los empleados el equipo de oficina adecuado para que pueda desempeñar mejor su trabajo.

REQUERIMIENTOS PARA LOGRAR EL

OBJETIVO PROPUESTO		FECHA		FORMA DE DESARROLLO	
N.	Actividades a realizar	Colaborador	Inicio	Final	Descripción
1	Elaboración de formularios de requerimiento de equipo.	Jefe o Supervisor	Enero	Febrero	El empleado o equipo de trabajo de cada departamento debe informar el estado de los equipos a los jefes y posteriormente se notificara al personal de mantenimiento.
2	Mantenimiento de equipo	Jefes o Supervisores	Enero	Febrero	El personal a cargo de realizar el mantenimiento revisará las deficiencias identificadas en el equipo, brindando soluciones al problema.
3	Mantenimiento periódico	Jefe o Supervisor	Enero	Febrero	Los responsables de dar mantenimiento al equipo realizarán chequeos trimestrales para el buen funcionamiento del equipo.

4	<u>Adquisición de equipo</u>	Gerencia General	Enero	Febrero	La empresa adquirirá nuevo equipo únicamente en caso que el daño encontrado sea irremediable
N.	EL RESULTADO DESEADO:				
1	Proporcionar a los empleados equipos de trabajo que se encuentren en condiciones óptimas				
2	Las actividades se realizan de manera mas eficiente				

6.2 Cronograma de las actividades a realizarse

No.	ACTIVIDAD	COLABORADOR	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
FACTOR PERSONAL								
	RECONOCIMIENTO							
1	Programas formales de reconocimiento dirigidos a los empleados más sobresalientes y a los equipos de trabajo conformados en la empresa.	Jefe o Supervisor						
2	Programas informales de reconocimiento	Jefe o Supervisor						
	CAPACITACION							
3	Instrucción directa sobre el puesto	Jefe o Supervisor						
4	Conferencias	Jefe o Supervisor						

20	Adquisición de equipo	Gerencia General																				

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS PLANES DE ACCION
(SEMESTRAL)

RECONOCIMIENTO	COSTO POR PLAN
Programas formales de reconocimiento dirigidos a los empleados más sobresalientes y a los equipos de trabajo conformados en la empresa.	\$ 120.00
CAPACITACION	
Conferencias	\$ 375.00
Ejercicios de simulación	\$ 150.00
SERVICIOS ADICIONALES	
Organizar una despensa de los productos que se distribuyen en la empresa	\$ 900.00
INCENTIVOS	
Programar un sistema de incentivos basada en la puntualidad y asistencia	\$ 350.00
RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS	
Realizar talleres de trabajo con el personal de las diferentes unidades.	\$ 170.00
Desarrollar convivios y actividades de esparcimiento	\$ 195.00
COSTO TOTAL	\$ 2260.00

CONCLUSIONES

- Con base al estudio realizado en la empresa LACMA se concluye que si bien es cierto que dentro de las áreas existe personal satisfecho con su entorno laboral, también pudimos determinar que existe personal no satisfecho, y esto es debido a la existencia de ciertos elementos que están frenando que las actividades se realicen de la manera más óptima.
- La opinión sobre el factor estructural que corresponde a la cultura organizacional, tuvo una tendencia favorable hacia los diferentes aspectos que integran este indicador, ya que a través de las diferentes preguntas planteadas se tuvieron resultados positivos en su totalidad en todos los departamentos. Por lo tanto podemos finalizar mencionando que la mayoría de los empleados están identificados con la misión de la institución lo que refleja que existe una concientización de los mismos respecto a lo que la institución pretende alcanzar, además, conocen el reglamento interno de la empresa, esto demuestra que los empleados tienen una buena percepción en cuanto a los derechos y deberes que los rigen, lo que demuestra una coordinación institucional debido a que cada unidad tiene conciencia de los roles que les han sido asignados a los empleados de las diferentes unidades. Y finalmente que existe una promoción de valores y principios en la empresa.
- En lo concerniente con el factor personal se puede decir que existe una preferencia hacia los indicadores relacionados a las actitudes y aptitudes que los empleados poseen hacia su puesto de trabajo. Otro aspecto considerado dentro de este factor fue el motivacional, dentro del cual se estudiaron aspectos relacionados con la estabilidad en el puesto, la autonomía, la promoción y el orgullo de marca, siendo calificados de manera positiva por todas las áreas de la empresa; sin embargo los aspectos relacionados con el reconocimiento, y capacitación fueron calificados de manera satisfactoria por

el departamento de ventas, y esto debido a que esta área es la encargada de suministrar todos los ingresos que se tienen dentro de la entidad y por tal razón los esfuerzos están concentrados en el entrenamiento constante hacia dichas personas. Sin embargo el resto de las áreas expresaron su descontento hacia los elementos anteriores, se manifestó por parte de los empleados de las diferentes áreas que no existe un reconocimiento hacia la calidad en su trabajo, además de no contar con una capacitación interna que contribuya con el desarrollo profesional. Y el último indicador considerado en este factor fueron los servicios adicionales, los cuales fueron evaluados de forma negativa por todo el personal de la empresa.

- Se puede mencionar, que el factor social fue analizado desde dos puntos de vistas, el primero de ellos fue en lo referente a las relaciones existentes con los respectivos jefes los cuales originaron resultados satisfactorios en las diferentes unidades; caso contrario fue lo manifestado entre las relaciones con sus compañeros de trabajo. Entre los elementos que resultaron desfavorables tenemos: el sentimiento de unidad, la falta de valoración hacia las opiniones expresadas y la escasa cooperación y apoyo entre mi equipo de trabajo, las opiniones fueron compartidas por todo el personal de la entidad estudiada. Por lo tanto con base a los resultados obtenidos podemos concluir, que el clima de cada una de las unidades está siendo afectado negativamente por las malas relaciones entre empleados ya que la mayoría expresó que no existe apoyo entre compañeros; lo que provoca un sentimiento de rivalidad y frustración en los empleados, lo cual lleva a una ruptura en el grupo y por consiguiente a un clima de desintegración
- En lo referente al factor físico en términos generales fue calificado de manera positiva, mostrando inconformidad de parte de los empleados únicamente hacia dos aspectos: el primero de ellos fue la falta de distribución adecuada del lugar donde disfrutar de los alimentos y la existencia de equipos y/o herramientas para la realización de sus diferentes actividades asignadas.

- El factor económico presentó un comportamiento satisfactorio por parte de todos los empleados distribuidos en los diferentes departamentos en lo referente a la remuneración y prestaciones; sin embargo lo concerniente al pago de horas extras manifestaron una postura negativa hacia este indicador. En lo referente a los incentivos brindados por la empresa, el área de ventas expresó su satisfacción, y esto es debido, a que este departamento trabaja con base a políticas de cumplimiento de metas y se hace necesario mantener este sistema con el objetivo de obtener mayores ingresos. Caso contrario fue lo mostrado por los demás departamentos, los cuáles manifestaron inconformidad en lo referente a este indicador con lo que consideran que no hay incentivos que promuevan la asistencia y la puntualidad en el área administrativa.
- El último factor analizado fue el comportamiento organizacional, el cual se define como el factor resultante de todos los que conforman el clima organizacional; en donde los resultados manifestaron un equilibrio general en los diferentes departamentos hacia las diversas interrogantes sometidas a estudio. Con lo cual se puede concluir que existe una oportunidad para mejorar el rendimiento del personal en el trabajo mediante la corrección a tiempo de los diferentes elementos que están influyendo para que la entidad estudiada no posea un clima organizacional idóneo.

RECOMENDACIONES

- Realizar medidas correctivas dirigidas a los aspectos que están afectando el clima de la empresa, lo cual se realizará a través de los planes de acción, los que deberán ser dirigidos exclusivamente a los aspectos calificados como deficiente y con la realización de estos se prevé una mejora de las condiciones laborales del personal de la empresa LACMA.
- Darle continuidad al sistema que se utiliza para transmitir y/o difundir los lineamientos generales de la empresa, una manera de reforzar aún más podría ser a través de la creación de boletines informativos de manera más frecuente donde se dará a conocer algún tipo de modificación relacionada al reglamento interno y/o con los objetivos de la empresa.
- Se recomiendan realizar capacitaciones internas al personal, y esto es debido, a que son parte esencial del desarrollo personal y profesional de los empleados, las capacitaciones estarán de acuerdo a las necesidades identificadas y guiadas a cambiar la actitud de los empleados, esto contribuirá a que su trabajo se desarrolle de manera eficiente mejorando la calidad en el resultado de sus labores; se recomienda implementar la capacitación de manera permanente. También se sugiere la implementación de paquetes de prestaciones no monetarias destinado a cumplir necesidades de los empleados en relación a este aspecto motivacional, los cuales irán enfocados a las unidades de la organización que fueron calificadas de desfavorables, y finalmente crear una despensa donde los empleados puedan adquirir productos con descuento.
- Se recomienda realizar las diferentes actividades propuestas, entre ellas: seminarios, convivios, reuniones, etc., las cuales van enfocadas a disminuir la tensión laboral que actualmente se tiene en la empresa. Dichas actividades

tendrán como finalidad fortalecer los lazos de compañerismo del personal de la empresa LACMA, así mismo se propone promover el trabajo en equipo y el sentimiento de unidad.

- Organizar y distribuir adecuadamente el espacio asignado por la empresa para el área de cafetería, lo cual contribuirá a que los empleados de las diferentes unidades se sientan cómodos en la hora asignada de tomar sus alimentos y en segundo lugar proporcionar el equipo y herramientas óptimo a los empleados de las diferentes unidades de la entidad, esto tendrá como finalidad hacer que el desarrollo de las actividades se realice de manera satisfactoria.
- Realizar una planificación de la manera en que se realizarán las actividades en el área de logística; por lo tanto se sugiere que la persona encargada de coordinar las actividades programe adecuadamente la distribución de las mismas. Y en lo referente al sistemas de incentivos se recomienda en primera instancia que la empresa implemente el sistema de premiar al empleado a través de algún tipo de indicador o parámetro, siendo en este caso la puntualidad, y también realizar un estudio de incentivos acorde a las necesidades de cada unidad y de cada puesto dentro de la entidad.
- En cuanto la implementación de los programas se recomienda que al poner en marcha los planes elaborados hacia los aspectos deficientes se debe esperar un tiempo prudencial para que el efecto de los planes sea percibido de manera satisfactoria en la mejora del clima laboral y por consiguiente en el desempeño de cada uno de los empleados, este efecto se reflejara gradualmente en el incremento de la productividad.

BIBLIOGRAFIA

Libros de textos consultados.

- Administración de Personal y Recursos Humanos. Werther, William B, Davis Keith. Quinta Edición. . Editorial Mc Graw Hill-Interamericana México 2000.
- Administración de Recursos Humanos. Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scout. 11ª Edición, Internacional Thomson editores. México. 1999.
- Comportamiento Organizacional. Robbins Stephen P.. Octava Edición, Editorial Mexicana. México 1999.
- Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Chiavenato, Adalberto. Primera Edición. Editorial MC Graw Hill-Interamericana. Colombia 2002.
- Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva. Siliceo Aguilar, Alfonso. Casares Arrangoiz, David. Primera Edición. Editorial Mcgraw Hill, México 2002
- Investigación de Mercados. Un Enfoque aplicado. Kinnear Thomas, James Taylor. Quinta Edición. Editorial MC Graw Hill. Colombia 2000

Sitios Web Consultados:

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.gerenteweb.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>

ANEXOS



CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE LA EMPRESA LACMA

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de de la Universidad Don Bosco y de la manera mas cordial solicitamos que nos responda el presente formulario que servirá de insumo para la realización de UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA tiene el propósito de identificar los factores y elementos que inciden en el clima organizacional.

El resultado de este estudio será utilizado exclusivamente para poder identificar cuales son las condiciones laborales que imperan en la empresa así como proponer una herramienta que contribuya a su mejoramiento.

INSTRUCCIONES

Forma en que deberá contestarse el presente formulario

Para indicar el grado en el cual usted está de acuerdo con cada pregunta y/o proposición, será necesario encerrar en un círculo el número: 1, 2, 3, ó 4 según corresponda a la alternativa seleccionada, basada en la siguiente escala:

- A TOTALMENTE DE ACUERDO
- B PARCIALMENTE DE ACUERDO
- C PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- D TOTALMENTE EN DESACUERDO

Favor contestar todas las preguntas en forma concreta y objetiva. Si alguna pregunta no la entiende puede consultar con el encuestador.

Fecha de Evaluación: _____

Área a la que pertenece: _____



FACTOR ESTRUCTURAL				
1. La misión institucional no solo la conozco sino que estoy identificado/a con ella.	1	2	3	4
2. Conozco el reglamento interno de la Institución.	1	2	3	4
3. Los niveles jerárquicos de la institución me han sido explicados con claridad.	1	2	3	4
4. Mi jefe es flexible en la toma de decisiones	1	2	3	4
5. Mi jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa.	1	2	3	4
6. El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la Unidad.	1	2	3	4
7. Mi actuación esta de acorde a los valores existentes dentro de la institución.	1	2	3	4
8. La dirección de la Unidad se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos sus empleados	1	2	3	4
FACTOR PERSONAL				
1. Me permiten tomar decisiones con relación a mi trabajo.	1	2	3	4
2. Considero que el puesto que ocupo es el más apropiado para mis habilidades y destrezas profesionales.	1	2	3	4
3. La empresa me proporciona estabilidad en el puesto de trabajo.	1	2	3	4
4. El trabajo se hace de manera responsable y a fondo	1	2	3	4
5. Que tan identificado y satisfecho me siento al pertenecer a la empresa	1	2	3	4
6. Es reconocido aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia, por otorgar calidad en su trabajo	1	2	3	4



7. La institución da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia.	1	2	3	4
8. Las capacitaciones internas de la institución contribuyen en mi crecimiento personal y profesional.	1	2	3	4
9. Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, recreación familiar, despensa, etc.	1	2	3	4
FACTOR ECONOMICO				
1. Puedo gozar de más prestaciones que las proporcionadas por otras instituciones.	1	2	3	4
2. Mi salario es el adecuado para mi puesto.	1	2	3	4
3. Los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas.	1	2	3	4
4. Recibo de parte de la empresa incentivos salariales: comisiones o bonificaciones por metas alcanzadas por parte de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4
5. El tiempo extra de trabajo es remunerado apropiadamente.	1	2	3	4
FACTOR SOCIAL				
RELACION CON EL JEFE				
1. Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación.	1	2	3	4
2. Existe un trato justo y equitativo de mi jefe hacia el grupo.	1	2	3	4
3. Existe mecanismo para la solución de conflicto entre los compañeros.	1	2	3	4
4. Mi jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos.	1	2	3	4
5. Mi jefe me permite realizar mi trabajo en libertad, brindándome	1	2	3	4



su ayuda cuando es necesario.				
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS				
6. Existe apoyo y cooperación entre los compañeros de mi unidad.		1	2	3 4
7. A pesar de las diferencias individuales existe un sentimiento de unidad en mi grupo.		1	2	3 4
8. Siento que mis compañeros valoran mis contribuciones hacia la unidad.		1	2	3 4
9. Considero que mis compañeros de trabajo son competentes.		1	2	3 4
FACTOR FISICO				
1. El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad.		1	2	3 4
2. La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.		1	2	3 4
3. El espacio físico de mi área de trabajo, me proporciona seguridad y comodidad para desarrollar mis labores.		1	2	3 4
4. Tengo un lugar confortable en donde puedo tomar mis alimentos.		1	2	3 4
5. El área de trabajo se encuentra libre de interferencias que puedan ocasionar molestias en mis labores.		1	2	3 4
6. La zona de trabajo se encuentra libre de cualquier elemento contaminante. (Basura, ruido y otros elementos tóxicos).		1	2	3 4
7. El equipo y/o herramientas son los apropiados para la realización de mi tarea.		1	2	3 4
FACTOR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
1. Algunas de mis actividades se pueden eliminar sin sacrificar la efectividad de mi trabajo.		1	2	3 4
2. Se investigan y se eliminan las causas de perdidas de tiempo		1	2	3 4



3. Existe una planificación de trabajo en función del tiempo atendiendo lo urgente y lo importante.			1	2	3	4
4. Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad.			1	2	3	4
5. La sobrecarga de trabajo afecta mi rendimiento.			1	2	3	4
6. Considera usted que en su área de trabajo existe una tendencia en hacer cambios de personal.			1	2	3	4