

2013

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

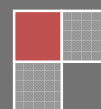
TRABAJO FINAL DE GRADO

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA PYMES DE LA CIUDAD DE CBA**



Alumnas: Griotto, Paula Ariana D.N.I. 31.768.176
Zaffi, Carla Vanessa D.N.I. 31.669.823

Tutor: Lic. Carina Tofful





Queremos agradecer a todas las personas que nos han acompañado en el camino de nuestra carrera, quienes nos brindaron las bases necesarias para transitarlo y muy especialmente a nuestra tutora, Lic. Carina Tofful quien nos estimuló a concretar con muchas ansias nuestro objetivo personal y profesional.



ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 5
2. Presentación de la Empresa	Pág. 6
3. Pre-diagnóstico	Pág. 9
3.1. Problemáticas detectadas en instancia inicial.....	Pág. 12
4. Objetivos generales y específicos	Pág. 13
5. Marco Teórico	Pág. 14
6. Diagnóstico	
6.1. Herramientas de recolección de datos.....	Pág. 37
6.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de la información.....	Pág. 39
6.3. Diagnóstico final.....	Pág. 67
7. Plan de Intervención	
7.1. Justificación.....	Pág. 73
7.2. Objetivos generales y específicos.....	Pág. 74
7.3. Acciones propuestas.....	Pág. 75
8. Conclusión	Pág. 83
9. Bibliografía	Pág. 87
Anexo	Pág. 88



INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCION

El presente Proyecto Final de Grado consiste en el desarrollo de un programa de intervención con el objetivo de optimizar el Clima Organizacional de la firma SUPERFREN S.A., PYMES familiar localizada en la Ciudad de Córdoba.

Debemos destacar que el tema seleccionado posee una importante complejidad y amplitud, por consiguiente nos limitamos a abordar sólo determinadas causas que generan un clima poco favorable para el desempeño laboral. Se ha trabajado solo con algunas de las dimensiones de Clima, como disparadores de la problemática, sin dejar de mencionar que existen otros factores que por razones de viabilidad no hemos podido profundizar.

Nuestro objetivo principal consistió en desarrollar políticas de gestión y planificación organizacional específicas que permitan disminuir los factores que contribuyen a un mal clima dentro de la empresa seleccionada. Al formular la propuesta de intervención a través de dos ejes determinados, se ha tenido en cuenta principalmente el objetivo mencionado, así como la posibilidad de aplicación en el ámbito empresarial específico al cual hacemos referencia.

Consideramos que la temática “Clima Organizacional”, corresponde a una problemática de importante relevancia, ya que un Clima Organizacional favorable puede posibilitar el logro de los objetivos de la organización y del personal. De aquí, que surge nuestro interés en incursionar y explorar en este campo de acción ya que, desde nuestra disciplina, no siempre se tiene en consideración este tipo de aspectos en pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, hemos tenido la posibilidad de realizar el presente Proyecto, de alcanzar el apoyo y compromiso de la Gerencia y del Dpto. de RR.HH de la firma, involucrándose sobre todo este último en las diferentes instancias donde se requirió su participación activa. Al mismo tiempo se nos presentaron diferentes limitaciones, las cuales consistieron principalmente en los escasos espacios para realizar las reuniones e implementar los instrumentos de recolección de datos, lo cual derivó en una demora para avanzar en el desarrollo de la propuesta de intervención.



PRESENTACION DE LA EMPRESA



2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

La firma SUPERFREN S.A. se fundó en el año 1960, iniciando sus actividades mediante la fabricación de herrajes para cristales y matricerías en general. En el año 1962, Don Luís J. Cavagni, fundador de la empresa, diseña, desarrolla y fabrica el primer Cierrapuertas Oleohidráulico de piso SUPERFREN, logrando la patente del mecanismo y lanzándolo al mercado argentino, dónde años después alcanza el 95% de presencia; obteniendo de esta manera la posición de “Líder” y sentando fuertes bases para mercados externos. Cabe destacar que con el objetivo de seguir abriendo mercados de exportación, la empresa ha obtenido recientemente importantes aprobaciones de Producto y Homologaciones de modelos en países como Italia y Japón, herramientas muy importantes para seguir estimulando nuevas relaciones comerciales con el exterior. Por lo anteriormente descrito, y gracias al constante pregono de su tríptico, Calidad Superior, Comercialización Flexible y Excelente Servicio, SUPERFREN S.A. ha inclinado hacia sus productos la preferencia de fábricas de vidrios templados, vidrierías, ferreterías, cerrajerías, casas de herrajes y empresas constructoras, con quienes siente orgullo y satisfacción en mantener las estrechas y cordiales relaciones comerciales que obtuvo a lo largo de sus más de 45 años de historia.

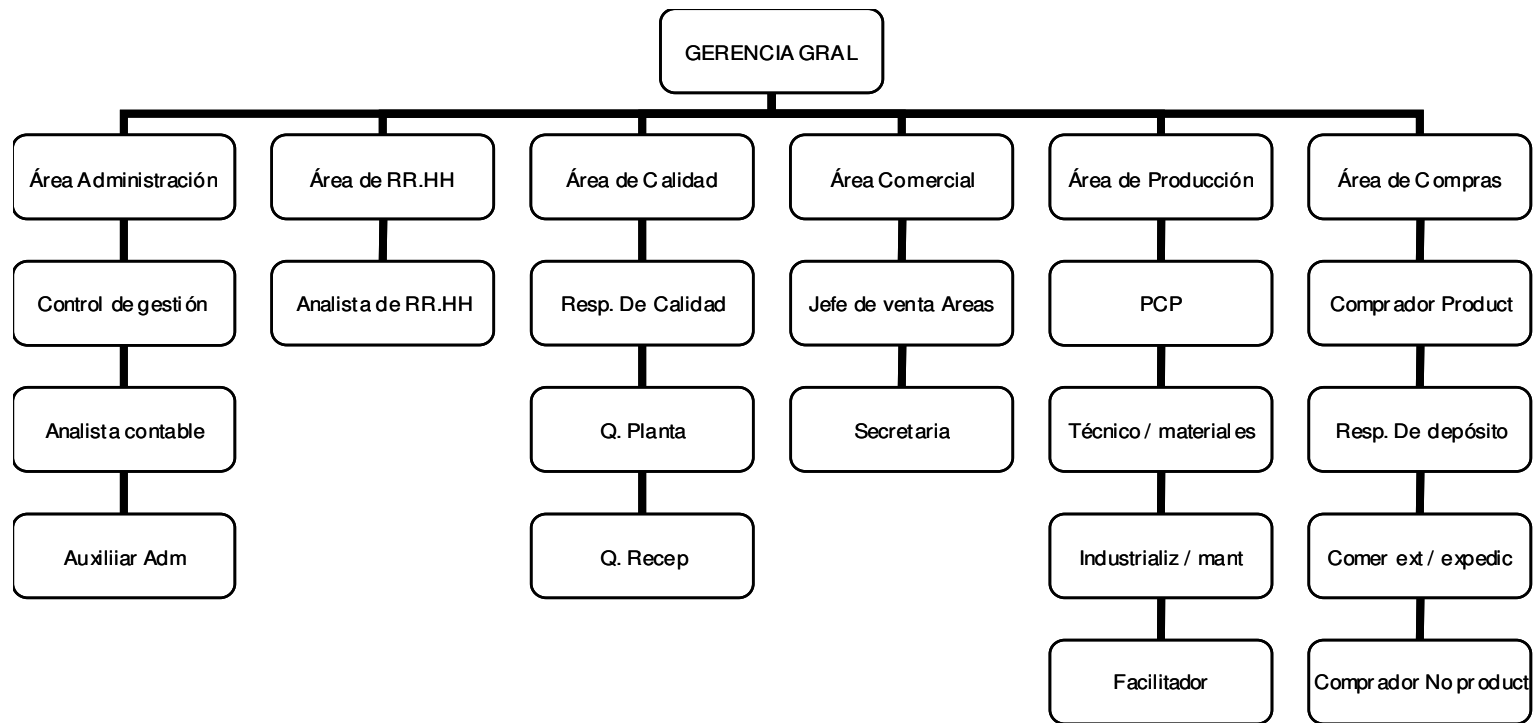
Actualmente, la firma cuenta con una dotación de 83 empleados. De los cuales, 22 forman parte de la administración y 61 son operarios de planta permanente.

Así mismo, la empresa está compuesta por las siguientes áreas: Área Comercial; Área de Producción; Área de Compras/Logística; Área de Administración; Área de RR.HH y finalmente el Área de Calidad.

A continuación, se presenta en detalle el Organigrama de la firma:



ORGANIGRAMA SUPERFREN S.A.





PRE DIAGNÓSTICO



3. PRE - DIAGNÓSTICO

A través de diferentes entrevistas llevadas a cabo con la Gerencia y con la Responsable de RR.HH de Superfren, se ha podido desarrollar un diagnóstico inicial.

Asimismo, somos concientes de que el Clima Organizacional es afectado por múltiples variables o dimensiones de la organización (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.). Advirtiendo la complejidad de esto y teniendo en cuenta el alcance dentro del marco académico, sumado a que las oportunidades de intervención que se posee sobre las temáticas no resultan viables por la amplia dimensión que adquieren las mismas, y debido a que en esta primera instancia se han destacado dos temas específicos, es que si bien se decidirá investigar en el presente TFG las dimensiones de este clima laboral particular, pondremos especial atención en los dos temas que se destacaron como problemáticos en esta primera instancia pre-diagnóstica.

Para comenzar a describir el contexto actual en el que se encuentra la empresa SUPERFREN S.A., se comenzó por indagar el ambiente interno, las condiciones en que se desempeñan los empleados de la organización y que aspectos de éste repercuten sobre éstos últimos.

Es así que la responsable de RR.HH de la firma explicaba en el primer encuentro:

“(…) Una de las necesidades que la empresa esta viviendo en estos momentos es la ausencia de herramientas de medición de nuestro propio clima organizacional para poder optimizar los niveles de desempeño y satisfacción de nuestros empleados. Todos sentimos que hay en general una insatisfacción laboral muy grande, y esto naturalmente genera insatisfacción con la tarea y con el puesto”.

La responsable de RR.HH comentó también: “(…) en el área de producción siempre hay malos entendidos, algunas personas piensan que tienen que hacer ciertas tareas, cuando en realidad le corresponde a otra persona, y se generan conflictos constantes (…)”. Nosotros hemos tratado de definir nuestros roles, se los comunicamos a todos los empleados, pero pareciera que nadie escucha lo que planteamos (…)”.



A su vez, los otros integrantes del canal comunicacional (operarios) también manifestaron, en uno de los encuentros, inquietudes respecto al feedback en la comunicación con sus facilitadores. Uno de los empleados con más antigüedad comentaba: “la verdad es que a veces no entendemos qué nos quieren decir, nos dicen que hagamos una cosa y luego nos dicen otra completamente distinta. El mensaje que nos transmiten es confuso”.

A partir de lo expresado, se evidencia una comunicación inadecuada respecto a los roles que deben desempeñar los diferentes miembros de la organización dentro del área de producción. Cuando se preguntó si existía en la organización un análisis formal de descripción de puestos, la respuesta fue negativa (parte de la documentación con la que cuenta el área de RR.HH se encuentra obsoleta).

La Responsable del área también concluyó lo siguiente: “(...) Los facilitadores de producción muchas veces plantean que no es posible que los operarios no escuchen las indicaciones que se les da para que hagan su trabajo (...)”. Si los operarios no escuchan lo que tienen que hacer, no pueden desempeñar las tareas correctamente, y esto repercute en nuestra productividad diaria y mensual (...)”.

Según lo expuesto anteriormente, observamos que la mayoría de los empleados desconocen y/o no respetan los canales y mecanismos de comunicación que se utilizan en la empresa.

De esta manera, se puede observar que existen ciertas variables como conflicto comunicacional, roles y tareas poco definidas que se destacan como los principales aspectos que desestabilizan la armonía del clima organizacional de la empresa, el cual tiene una influencia negativa dentro de la institución, siendo fundamental poder discernir correctamente, entre las variables del clima, cuales son las más problemáticas, para lograr una propuesta de trabajo acorde a la realidad en que se encuentran.

Finalmente, se tuvo acceso a la empresa a través de 4 encuentros, en los cuales no solo se entrevistó a la responsable de RR.HH sino también a directivos, supervisores y operarios. Se realizó una entrevista a la Jefa de Personal conjuntamente con uno de los directores de la firma. También se entrevistó en un segundo encuentro a dos facilitadores y a cinco operarios elegidos de manera aleatoria. Se tuvo acceso a perfiles y descripciones de puestos, inventario de personal, evaluaciones de desempeño, organigrama, entre otros documentos. Es importante mencionar, que varios de estos documentos no se encontraban actualizados al día y en otros se



observó falta de claridad en los perfiles de puestos. Algunos operarios mencionaban responder a 2 supervisores pero cuando se corroboró el perfil solo respondían a uno. Incluso, varios de los perfiles que fueron facilitados ya no existían más en la práctica.

Es así que a partir de la observación directa, de la información que arrojaron las diferentes entrevistas realizadas y el acceso que se tuvo a la documentación del área de RR.HH, se podría inferir que existiría un marcado malestar en el Clima Organizacional, que incluso gran parte de la empresa reconoce y sobre el cual sería conveniente intervenir.

3.1. PROBLEMAS DETECTADAS EN LA INSTANCIA INICIAL

Las principales necesidades organizacionales que se pudieron observar en esta primera instancia a partir del pre-diagnóstico desarrollado anteriormente, son las siguientes:

- 1) Ausencia de roles definidos en las diferentes áreas de la empresa. Acorde a lo expresado por las autoridades, existiría una escasa comprensión respecto a las responsabilidades y tareas de los diferentes empleados de la organización. Esta situación generaría confusión respecto a los roles de cada actor en la realidad, generándose, posiblemente a posterior, conflicto y ambigüedad del rol, produciendo insatisfacción y repercutiendo sobre el clima organizacional, por lo cual se plantea desde la organización la necesidad de trabajar sobre estos aspectos.

- 2) Conflictos y comunicación ineficaz por ausencia de tareas definidas a priori y escasa disponibilidad de tiempo para entablar comunicaciones productivas. Las autoridades aseguran que tanto los facilitadores como los subordinados del área de producción consideran que no tienen el tiempo e interés suficiente para poder comunicarse efectivamente, lo cual también genera insatisfacción general en la organización.



4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de trabajo para la optimización del Clima Organizacional de la firma SUPERFREN S.A. adaptada a las demandas y necesidades de la misma.

Objetivos Específicos:

- 1- Identificar las características particulares del clima de trabajo en la organización.
- 2- Reconocer cuales son las dimensiones del clima organizacional que se destacan con mayor relevancia por sus efectos desfavorables.
- 3- Elaborar una propuesta de trabajo acorde a las necesidades detectadas.



MARCO TEÓRICO



5. MARCO TEORICO

Detectadas las problemáticas que afectan hoy a SUPERFREN y definidos los objetivos que precisan los fines del presente proyecto de intervención, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. A continuación, se presenta el marco teórico elegido.

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN ARGENTINA

“No es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa”

Anónimo

Dado que el presente TFG se realizó en una PYMES de la ciudad de Córdoba, se consideró importante dedicar un apartado del marco teórico a la caracterización de la misma en Argentina.

Las empresas pequeñas y medianas se hallan agrupadas y en nuestro país se identifican con la sigla PYMES:

- Cantidad de personal
- Monto y volumen de la producción
- Monto y volumen de las ventas
- Capital productivo

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas. Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas
- Mediana: entre 50 y 500
- Grande: más de 500

Esto, como bien se menciona, depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas PYME, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros.



Una alta proporción de las PYMES son firmas concebidas y administradas por grupos familiares. Cerca del 70% de las plantas son de este tipo de organización, alcanzando a valores próximos al 85% en los establecimientos pequeños y cerca del 50% en las empresas medianas.¹

Es precisamente el carácter familiar de este tipo de empresas el que repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, etc.

La mayoría de las PYMES industriales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado. Una proporción muy significativa de los establecimientos PYMES tiene una antigüedad mínima de 20 años. Las firmas “antiguas” fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles adaptados a las características de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado relativamente pequeño².

En las pequeñas y medianas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas.

No se debe olvidar que el escenario político y económico en el que se mueve gran parte de estas PYMES es oscilante e incierto lo que incide directamente en las mismas, generando incertidumbre, temores, riesgos que se ven reflejados en el clima organizacional de muchas de ellas que ha perjudicado seriamente su productividad, hasta el extremo, que algunas han cerrado e incrementado el desempleo que cada vez más se da en el país.

Rotación exagerada del personal, despido, ausencia de un liderazgo motivador, participativo, identificación con los compromisos, entre otros, son producto del vacío de muchas empresas que no cuentan con manuales de cargos que especifiquen las funciones a desempeñar. Ergonomía inadecuada, condiciones de trabajos insatisfactorios, falta de inversión en tecnología y en comunicación, poca capacitación y desarrollo, entre otras, son factores que se trasladan

¹ IRIGOYEN, Horacio; PUEBLA, Francisco: *PYMES su economía y organización*, Ediciones Macchi, 1997, Buenos Aires.

² WILSON PERES y GIOVANNI STUMPO: Cap. 2 del Libro "Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe", 2004.-



directamente en el malestar de los empleados y por ende afloran en el clima organizacional de estas pequeñas y medianas empresas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que son los actores principales que se desempeñan en ese ambiente, a través de la labor diaria, las interrelaciones personales de los subordinados con los líderes de las organizaciones, las relaciones con proveedores y clientes, todos estos elementos que van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, el cual puede estar construido como una vía, para el alto desempeño organizacional, o como un obstáculo en la obtención de resultados en pro del beneficio de las mismas.³

Por todo lo anteriormente expuesto, se hace fundamental tener presente en que tipo de organización nos enfocamos para conocer sus problemáticas generales, dado que las empresas PYMES poseen características particulares y distintivas a las grandes empresas y en muchas de ellas, aún resta un largo camino en materia de compromiso de los dueños con sus trabajadores, recursos de la empresa, para alcanzar una verdadera integración y desarrollar así un buen clima organizacional.

³ MORA VENEGAS, Carlos; *PYMES y Clima Organizacional*, marzo 2007. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/clima-organizacional-en-las-pymes.htm>



5.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

5.2.1 ACEPCIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Clima organizacional: El Estado de Ánimo de la Organización”

Odalís, Rojas

Como bien se mencionó, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades, tal es el caso de las PYMES. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado por varios autores como “el clima organizacional”. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización⁴.

Al revisar la bibliografía que se ha seleccionado para la confección del marco teórico, se encontraron numerosos estudios y definiciones de múltiples autores sobre clima organizacional. En el mismo proceso de revisión bibliográfica se observó que desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad y el cuál se decidió tomar como definición guía del TFG, es el que considera como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Uno de los autores que plantea esta definición es Alexis Goncalves quién dedico parte de su vida profesional a investigar este tema. A continuación, se cita su definición:

⁴ GONCALVES, ALEXIS: *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 2000.-



“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

Cómo podemos observar en la definición de Goncalves, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

A pesar de la globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa, aunque estos en algún punto puedan verse reflejados en el clima de la misma.

Por otra parte, si bien el estudio de clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Entonces, las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.



- **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Recuperar los aportes conceptuales al momento de presentar el diagnóstico. Tengan en cuenta por ejemplo lo resaltado.
- **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.⁵

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Parafraseando lo anteriormente dicho, 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.

La especial importancia de este enfoque reside entonces en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Goncalves, el proceso perceptivo evidencia la condicionalidad de nuestras percepciones y la subjetividad que las mismas conllevan. Las diferentes percepciones sobre algún aspecto de la realidad suelen ocasionar dificultades al relacionarnos con los demás. La selectividad perceptual impone limitaciones así como los estereotipos. Estos últimos por lo general ayudan a resumir la información describiendo características, por ejemplo sobre un grupo determinado, como ser que todos los abogados son “cuervos”, generando de esta manera que surja un problema cuando estos no son exactos, ya que no permiten apreciar o valorar con algún grado mayor de objetividad la realidad. El formarse impresiones de las personas es parte

⁵ GONCALVES, ALEXIS: *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 2000.-



de toda experiencia cotidiana que tiene el hombre. Suele utilizarse el termino empatía o sensibilidad social para referirse al grado en que logran desarrollarse “impresiones acertadas o una comprensión real” de los demás. Se debería tener conciencia de las distorsiones que pueden resultar de uno mismo y buscar un enfoque realista de las motivaciones, actitudes, expectativas, y de las limitaciones que se pueden tener, lo que nos permitiría ser mas flexibles al interpretar al mundo en el que estamos inmersos.

En la medida en que se logre introducirse en el proceso del comprender a las personas, las posibilidades de acierto se incrementaran si se busca obtener feedback respecto a como juzgan los demás el acierto de otras percepciones. La posibilidad de que se reciba retroalimentación constituye al menos un resguardo parcial. La mayor permeabilidad y flexibilidad que se pueda desarrollar internamente hacia las reacciones de los demás, implicara poder efectuar un control de la validez de las percepciones y que reconsideren a la luz de las situaciones cambiantes.⁶

De acuerdo a cómo sean percibidos los factores y estructuras del sistema organizacional se gestará un determinado clima, con determinadas características. Este clima resultante inducirá determinados comportamientos en los individuos, comportamientos que a su vez incidirán en la organización.

Viene a confirmar lo anterior, según el planteamiento de Goncalves, que la percepción es una variable que puede afectar el “Comportamiento” de los individuos, como así también lo son las habilidades, conocimientos prácticos, personalidad y experiencias que estos posean. El comportamiento de los empleados conduce a los resultados, pudiendo generar un rendimiento positivo a largo plazo o por el contrario un rendimiento negativo y falto de desarrollo.

⁶ Lic. Néstor Mario CAROLA y Lic. Adriana DEVALLE, *Guía de estudio Ciencias del Comportamiento I*, Edición 2002 reimpresión 2009. Pág 74.



5.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Luego de realizar un primer acercamiento al concepto de Clima Organizacional desde la definición de Goncalves, consideramos importante destacar algunas de las diversas características que posee:

-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, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

-Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

-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: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.⁷

-Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

-Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por

⁷ BRUNET, L “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”: *Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, Editorial Trillas, 1999.



cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

-El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Zabalza, al revisar el concepto de clima, señala que existen diversidad y cantidad de definiciones, y plantea que éstas reflejan, como no podría ser de otra forma, las ideas y dimensiones que cada autor atribuye a dicho concepto. Logra sintetizar en 3 orientaciones (objetiva, subjetiva e individual) las características del clima organizacional:

- a) El clima parte y se ve afectado por los componentes objetivos (estructurales, personales y funcionales) de las organizaciones.
- b) Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que “interpretan” la naturaleza de las condiciones objetivas.
- c) Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas) como a título colectivo (como visión compartida de las circunstancias organizativas).
- d) Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).⁸

Como se observó anteriormente, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Es precisamente la interacción de estos elementos la que definirá entonces el tipo de clima organizacional de cualquier empresa, pequeña o grande.

⁸ BRIS, MARIO. "Clima de trabajo y organizaciones que aprenden". Editorial Educar. Año 2000



5.2.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos. No hay un clima más efectivo que otro. El clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la que se opera.”

William, Reddin

Rensis Likert, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Las variables en cuestión son:

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.

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.⁹

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario. El mismo comprende:

1. Sistema Autoritario explotador.
2. Sistema Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo Participativo. Pudiendo ser:

3. Sistema Consultivo.
4. Sistema Participación en grupo.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma

⁹ HAMPTON R. DAVID, *Administración*. Mc Graw Hill, 1989.-



vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Finalmente, los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas 3 y 4 corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima (cuyas dimensiones que lo configuran) son favorables dentro de la organización.¹⁰

5.2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”

Alexis, Goncalves

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones. Aún así, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Dependiendo de los autores, hemos observado que se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima según Brunet. A saber:

- Autonomía individual: Incluye la responsabilidad, la independencia de otras personas y de la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

¹⁰ HAMPTON R. DAVID, Op. Cit.-



- Grado de estructura que impone el puesto: Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.
- Recompensa: Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Litwin y Stringer plantean que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- 1. Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2. Responsabilidad individual (empowerment).** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- 3. Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- 4. Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 5. Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6. Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En ambas conceptualizaciones de los diferentes autores, se encuentran dimensiones que incluyen como factores presentes en el clima organizacional: la comunicación, la consideración, el respeto en las relaciones humanas, los sentimientos de apoyo, de confianza al asumir las divergencias de opiniones sin riesgo a una censura, permitiendo de esta manera que la comunicación fluya sin obstrucciones, y por otro lado, el establecimiento claro de objetivos y métodos de trabajo, percepción de las reglas y obligaciones, comunicación directa de estas directrices y comprensión de los receptores, dando lugar a roles y funciones definidas. Si estos



aspectos estuvieran desarrollados adecuadamente, el clima de la empresa reflejaría un saludable orden y bienestar.

Pero si la comunicación, con fines específicos técnico laborales o con fines de vehicular las relaciones humanas, se viera afectada, entorpecida, bloqueada o impedida de alguna manera, comprendemos, según lo desarrollado hasta ahora, que el clima organizacional estaría afectado negativamente, de igual manera estaría influenciado en forma negativa por la presencia de directivas ambiguas y roles indefinidos, ambas situaciones presentes en la empresa investigada, de acuerdo al diagnóstico realizado.

Cómo hemos visto en el apartado N°2, el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Al respecto, hemos elegido a Rensis Likert quién mide la percepción del clima en función de **ocho dimensiones**. Una de las razones por las que escogimos trabajar sobre estas dimensiones y no sobre otras, se basa en la simplicidad conceptual de las mismas, que permitirán desarrollar el instrumento de medición del clima organizacional incorporando las expectativas de los miembros de la organización sin que el instrumento crezca en demasía.

En consecuencia, las dimensiones que serán medidas en el instrumento son:

- 1. Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2. Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4. Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.



5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

Estas dimensiones aquí plasmadas posibilitan que las empresas (indistintamente de su tamaño) puedan medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados económicos. Incluso, en el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, la inercia del mercado ni la marca asociados a las grandes corporaciones.

Finalmente, el conocimiento del Clima Organizacional a través de sus dimensiones, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

De lo dicho anteriormente, se desprende nuevamente la idea de que el clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

5.2.6. CLIMA, CULTURA Y COMUNICACIÓN

Es necesario plantear la diferencia entre Clima y Cultura Organizacional, y para hacerlo, primeramente desarrollaremos los dos conceptos por separado.



Clima Organizacional, es la percepción que los empleados poseen de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal entre otros. Es la atmósfera dentro de la organización, que tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejara en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.¹¹

Por otra parte se puede hablar de un subsistema psico-social, compuesto por las interrelaciones de los miembros entre si y con las autoridades, las expectativas y aspiraciones comunes, los sentimientos y valores compartidos, el tipo de contrato psicológico dominante, el clima o ambiente organizacional.

El núcleo de este subsistema psico-social, los construye la cultura de la organización. La Cultura es la base desde la que se construyen los vínculos sociales que mantienen unidos a los miembros de la organización. Son los significados compartidos que dan sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Elliot Jacques, psicoanalista ingles, fue quizás el primero en trasladar el concepto a los ambientes organizacionales. Define así la cultura de una fábrica: “Es su manera acostumbrada y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que esta compartida, en mayor o menor medida, por todos sus miembros y que los nuevos miembros deben aprender y – por lo menos parcialmente- acatar, para ser aceptados cuando entran a prestar servicios en la firma. La cultura, en este sentido, cubre un amplio rango de conductas: los métodos de producción, pericias ligadas a tareas específicas y conocimientos técnicos, actividades en relación con la disciplina y el castigo, las costumbres y hábitos de la conducta administrativa, los objetivos de la empresa, su manera de hacer negocios, los métodos de pago, los valores asignados a diferentes tipos de trabajo, creencias en la vida democrática y en la concentración, y las convenciones y tabúes menos consientes. La cultura es parte de una segunda naturaleza para aquellos que han estado en la firma durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura caracteriza a los nuevos, mientras que

¹¹ Sitio Web: www.rrhh-web.com



los miembros inadaptados son aquellos que rechazan la cultura de la firma o que, de una u otra manera, son incapaces de usarla”¹².

La diferencia radica en que la Cultura Organizacional está relacionada con las normas escritas y a veces hasta no escritas de una organización, que deben ser seguidas por sus miembros para un correcto funcionamiento de la misma y puede incluir a su vez, planes estratégicos tales como visión, misión y objetivos entre otros, y la gestión empresarial. Mientras que el Clima Organizacional es aquel en donde los miembros reflejan su compromiso, estar a gusto o no con la organización, desde la percepción que tengan de la misma.

El clima es una percepción que hacen las personas acerca de su trabajo en la organización, mientras que la cultura tiene que ver con las creencias, los criterios o los conceptos que comparten la mayoría de los miembros de esa organización. El clima lo componen entre otras variables las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la sensación de pertenencia a la empresa. Si el clima es favorable, los sujetos tendrán un mejor rendimiento en sus labores, alcanzando los objetivos de la organización por ende cumpliendo con parte de su cultura, (visión, misión y objetivos).¹³

Según lo expresado al finalizar el punto 4, la comunicación en las organizaciones es una temática relevante para el presente TFG, y una dimensión fundamental a observar según Likert, siendo un aspecto esencial al momento de determinar si un clima organizacional es favorable o no, pues todos los procesos humanos en las organizaciones implican comunicación y todos estos procesos se dificultan cuando las comunicaciones no son efectivas.

Los procesos comunicativos son parte de la vida cotidiana organizacional, porque es el medio a través del cual la gente se relaciona. Representa una importante herramienta de trabajo a través de la cual los individuos comprendan su rol laboral y puede integrar las diferentes unidades funcionales que conforman la organización.

La comunicación consiste en una transferencia de información y la comprensión de la misma entre dos personas, dos grupos o dos subsistemas de la organización. Desde un punto de

¹² Néstor CAROLA y Andrea PUJOL, *Guía de Estudio Ciencias del Comportamiento II*, Edición Diciembre 1998, Reimpresión Octubre 2009. Pág. 54.

¹³ Néstor CAROLA y Andrea PUJOL, *Op. Cit*, Pág. 54-55.



vista psicosocial es la forma de internalizar las ideas, emociones, pensamientos y valores de las otras personas para lograr una fuente de comprensión interpersonal en la que puedan compartir sus emociones y saberes.

Cuando intercambiamos ideas y sentimientos se busca cierta modificación en los comportamientos, las actitudes, las representaciones o los conocimientos.

Los procesos de comunicación permiten mantener ese mínimo de interdependencia entre los distintos elementos – individuos, grupos- que la organización necesita para el mantenimiento de sus sistema interno.

Desde una perspectiva de sistema abierto, la organización constituye un conjunto elaborado de canales comunicativos interconectados que están diseñados para incorporar, escoger y analizar la información del entorno y enviar mensajes, previamente procesados, de vuelta al contexto. La comunicación constituye a su vez un medio mediante el cual se facilitan los procesos de toma de decisiones, de obtener respuestas y de corregir los procedimientos y objetivos organizativos.

El diseño de una organización debiera entregar la comunicación en cuatro distintas direcciones: *Descendentes*, es decir que fluye desde los altos niveles a los niveles mas bajos en una organización; se incluye las políticas de administración, las instrucciones y los memorándum oficiales; *ascendente*, es aquella que se origina en niveles jerárquicos medios y bajos, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores; *horizontales*, es aquella comunicación en la que el intercambio se da entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad; *diagonal*, es aquella que atraviesa las funciones y niveles en una organización, importante cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes u horizontales.¹⁴

No es necesario hacer una reflexión muy profunda para observar la enorme incidencia de la comunicación en la cultura, siendo determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales. La comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

¹⁴ GIBSON, J, IVANCEVICH, J, DONELLY, J, *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Editorial, Addeson Wesley Iberoamericana. USA 1996, Cap.16 pág.455.



El clima organizacional está atravesado permanentemente por los procesos comunicacionales, siendo moldeado de acuerdo a estos procesos.

No olvidemos que las organizaciones están compuestas por individuos y esos individuos son netamente seres sociales que necesitan de la comunicación no solo como elemento de interacción sino como elemento de validación de su ser frente al entorno. La necesidad de sentirse percibido, escuchado, tenido en cuenta y poder expresarse son elementos naturales de la persona que de ser ignorados causarán un efecto inmediato en la conducta y en consecuencia, en el clima laboral.

De ello se desprende la obviedad de que, por ejemplo, una comunicación tensa, distante o agresiva influencia negativamente en el clima y que las relaciones cordiales inciden en la disposición al logro de los objetivos corporativos.

La comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

La comunicación interna debe ser pues el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia laboral pues es a través de ella que el líder da a conocer sus objetivos y direcciona la organización, y a su vez, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

5.2.7. CLIMA Y AMBIGÜEDAD DE ROL

Otras dimensiones planteadas por Likert que tomamos en cuenta por ser pertinentes a la problemática investigada, y que hemos observado en la empresa, son las características de los procesos de influencia, de los procesos de toma de decisiones, de los procesos de planificación, las cuales se relacionan estrechamente con algunas de las dimensiones planteadas por Brunet, Litwin y Stringer: el grado de estructura que impone el puesto, la percepción de las obligaciones y reglas organizacionales, aspectos que forman parte de la dimensión estructural del clima organizacional, el cual es “percibido” por todos sus miembros.



En una organización, el «rol» o «papel» de cada uno sería un conjunto de expectativas de conducta asociadas con su puesto, un patrón de comportamiento que se espera de quien desempeñe cada puesto, con cierta independencia de la persona que sea. El papel que cada individuo debe desempeñar en el mundo laboral representa, en general, la forma en que se espera que se realice el trabajo.

Una situación deseable se produciría cuando la persona percibe concordancia entre las expectativas de la organización y las suyas propias acerca del rol que debe jugar, su papel está claramente configurado y es asumido por todos. Pero cuando la persona percibe divergencias entre ellas, se podría hablar de una situación de «conflicto de rol».

Se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo.

La situación de conflicto de rol puede originarse de diversas formas. Se entiende que una persona sufrirá un conflicto de roles si percibe que una o más personas o grupos de la organización, con quienes está vinculada (dentro de un sistema de roles), tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y/o cómo ha de conducirse, que son incompatibles o incongruentes entre sí o bien con la realización del trabajo.

Se ha demostrado que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento. Entre los trabajadores industriales sometidos a algún conflicto de roles se ha encontrado una mayor tensión a causa del trabajo, menor satisfacción con él y menor confianza en la organización.

Otra situación es la de «ambigüedad de rol», que se produce cuando la persona percibe indefinición respecto al rol que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo. Esto puede deberse a que las expectativas que los demás tienen están poco claras, poco o mal explicitadas y/o presentan amplios márgenes de incertidumbre.

La persona con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. En definitiva, dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante. Tal información debería tratar



sobre el propósito u objetivos de su trabajo, su autoridad y sus responsabilidades, su estilo de relación y comunicación con los demás, etc.

La ambigüedad de rol en el trabajo es una importante fuente de estrés para los trabajadores. Ha sido relacionada con una mayor tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión, repercutiendo negativamente en el bienestar psicológico, siendo fuente de tensiones, estrés, desmotivación, confusión, sentimientos negativos que conducen a una visión poco alentadora del lugar de trabajo, lo cual se plasma en el clima organizacional, al que se percibe como hostil, desalentador, rutinario, percepciones que vienen a confirmar y a potenciar el malestar primario.



DIAGNÓSTICO



6. DIAGNOSTICO

6.1. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente Proyecto de Intervención se han utilizado los siguientes instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de profundizar en los temas centrales y necesidades detectadas en el pre- diagnóstico.

Por una parte, se realizó una entrevista semiestructurada a uno de los dueños de la empresa y a la responsable de RR.HH de la organización de manera conjunta, permitiéndonos conocer la perspectiva de dichos actores organizacionales sobre la problemática analizada. En una instancia inicial se planteó a la Gerencia realizar la entrevista por separado con el fin de contrastar las respuestas otorgadas, sin embargo tanto la Gerencia como la responsable de RR.HH consideraron que era necesario realizarla de manera grupal, por consiguiente se respetó dicha decisión.

Posteriormente, se llevaron a cabo, para el diagnóstico final, encuestas de preguntas cerradas dirigidas a la totalidad de los facilitadores, es decir 8 personas.

Asimismo se aplicó un modelo de encuesta de preguntas cerradas a una muestra de 40 Operarios de una población total de 61 empleados.

La elección de la preguntas del instrumento de medición responde a los objetivos de investigación que nos propusimos realizar: identificar las características particulares del clima de trabajo en la organización y reconocer cuales son las dimensiones que se destacan con mayor relevancia por sus efectos desfavorables en el clima de trabajo.

Para ello utilizamos las dimensiones que utiliza **Rensis Likert** para medir la percepción del clima laboral. Una de las razones por las que escogimos trabajar sobre estas dimensiones y no sobre otras, se basa en la simplicidad conceptual de las mismas.

Si bien, se investigaron todas las dimensiones, pusimos especial atención en aquellas que emergieron en las entrevistas iniciales como fuentes de posibles conflictos (comunicación, toma de decisiones y planificación).



Fue necesario investigar el panorama general de todas las dimensiones, para así lograr detectar con más claridad y confirmar, a través de la información recogida, en que dimensiones se encontraba el foco problemático.

Las copias de las encuestas fueron entregadas al Dpto. de RR.HH, quién se encargó de repartirlas, comunicarles a operarios y supervisores que las mismas eran parte de un trabajo final de grado de estudiantes de RR.HH y recogerlas una vez completadas, para luego sernos devueltas y así permitirnos continuar con su análisis correspondiente.

Los modelos de las encuestas y entrevistas se adjuntan en el anexo al final de este trabajo.

6.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN

ENCUESTAS DE LOS OPERARIOS

- Dimensión a investigar: procesos de planificación, de toma de decisiones y de influencia.

Pregunta N° 1. ¿Conoce las políticas de la empresa?

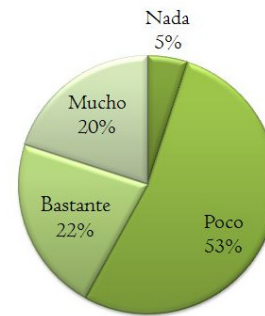
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nada	1	1	0.02	0.02
Poco	30	31	0.75	0.77
Bastante	7	38	0.18	0.95
Mucho	2	40	0.05	1
Total	40		1	



Los encuestados respondieron en un 75% que conocen poco sobre las políticas de la empresa, un 18% responde que conoce bastante, otro 5% considera que conoce mucho, y por último, un 2% contestó que no conoce nada. Podemos observar que un total del 75% piensa que conoce poco acerca de las políticas de la empresa, a partir de lo cual podemos inferir que probablemente no existan políticas empresariales definidas formalmente o si existiesen, no llegan a oídos de los operarios quizás por dificultades en la comunicación descendente.

Pregunta N° 2. ¿Está de acuerdo con las mismas?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nada	2	2	0.05	0.05
Poco	21	23	0.53	0.58
Bastante	9	32	0.22	0.8
Mucho	8	40	0.2	1
Total	40		1	



La tabla nos indica que el 53% de los operarios responde que está de acuerdo poco con las políticas de la empresa, el 22% contesta que está bastante de acuerdo, el 5% responde en nada esta de acuerdo y solo el 2% manifiesta estar mucho de acuerdo. Podemos observar que mas de la mitad de la población expresa estar de acuerdo poco con las políticas de la empresa, probablemente por desconocimiento debido a que no se puede “estar de acuerdo” con algo que no se conoce.

- Dimensión a investigar: características de las fuerzas motivacionales.

Pregunta N° 3. ¿Se siente valorado y orgulloso de pertenecer a su grupo de trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nada	10	10	0.25	0.25
Poco	23	33	0.58	0.83
Bastante	3	36	0.07	0.9
Mucho	4	40	0.1	1
Total	40		1	

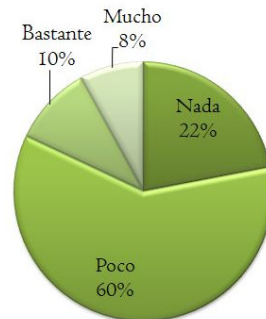


Los participantes en un 58% manifiestan sentirse pocos valorados y orgullosos de pertenecer a su grupo de trabajo, un 25% se siente nada valorado, y el 17% restante manifiesta sentirse mucho y bastante valorado. De ello inferimos que si el 83% de la población manifiesta sentirse poco y nada valorado ni tampoco orgulloso de pertenecer a su grupo de trabajo, evidentemente esto pone de manifiesto la desvalorización que experimentan dentro de la empresa pues la misma no genera espacios de feedback ni incentivos motivacionales.

- Dimensión a investigar: procesos de planificación y toma de decisiones.

Pregunta N° 4. ¿Siente que comparte sus propios objetivos con los de la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nada	9	9	0.22	0.22
Poco	24	33	0.60	0.82
Bastante	4	37	0.10	0.92
Mucho	3	40	0.08	1
Total	40		1	

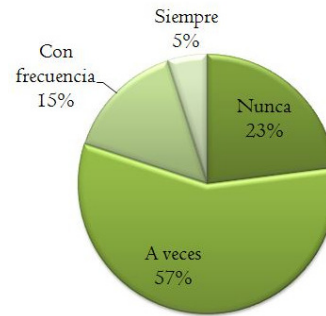


La tabla nos indica que el 60% de los encuestados siente que comparte poco en relación a sus propios objetivos con los de la empresa, el 22% manifiesta no compartir nada, el 10% siente que comparte bastante y por último el 8% afirma compartir mucho. Si el 82% manifiesta compartir poco y nada de sus propios objetivos con los de la empresa, podemos deducir que esto tiene que ver con el desconocimiento y la escasa información que ellos poseen respecto a los objetivos de la empresa.

- Dimensión a investigar: las características de las fuerzas motivacionales.

Pregunta N° 5. ¿Siente libertad para realizar su trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	9	9	0.23	0.23
A veces	23	32	0.57	0.8
Con frecuencia	6	38	0.15	0.95
Siempre	2	40	0.05	1
Total	40		1	



La tabla nos indica que el 57% de los encuestados siente a veces libertad para realizar su trabajo, el 23% siente que nunca tiene libertad, el 15% manifiesta sentir con frecuencia libertad y el 5% restante siempre. Es decir que mas de la mitad de la población manifiesta sentir a veces libertad para realizar su trabajo, lo que nos permite inferir que la definición de sus puestos de trabajo es lo suficientemente flexible para permitirles esa posibilidad de libertad.

- Dimensión a investigar: las características de las fuerzas motivacionales.

Pregunta N° 6. ¿Se siente motivado, a gusto en su trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	21	21	0.53	0.53
A veces	13	34	0.33	0.86
Con frecuencia	5	39	0.12	0.98
Siempre	1	40	0.02	1
Total	40		1	

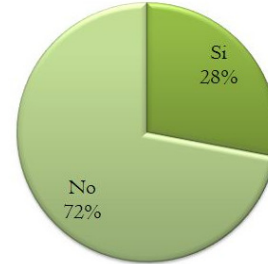


El 53% de los encuestados considera que nunca se siente motivado, a gusto en su trabajo, un 33% expresa que a veces se siente motivado y a gusto, un 12% con frecuencia, y por último, un 2% siempre. Mas de la mitad de la población manifiesta no sentirse motivado en su trabajo, inferimos que es debido a la ausencia de programas motivacionales, de capacitación, incentivos, y por el tipo de tarea operativa que realizan que es de índole mecánica, repetitiva y rutinaria. Además, el clima laboral desfavorable retroalimenta el malestar individual generando desinterés y poca motivación.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 7. ¿UD. conoce claramente las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	11	11	0.28	0.28
No	29	40	0.72	1
Total	40		1	

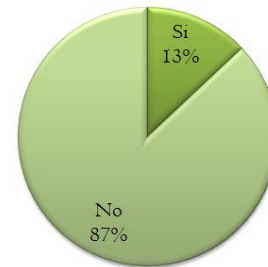


A partir de los datos recogidos frente a esta pregunta, un total de 72% afirmó que nunca ha conocido claramente las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto, mientras que el 28% restante expresa lo contrario. Este elevado porcentaje que manifiesta no conocer claramente las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto nos permite deducir que en la empresa no está presente una descripción formal de los puestos de trabajo y también, que la escasa y complicada comunicación entre supervisores y empleados colabora con este desconocimiento.

- Dimensión a investigar: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Pregunta N° 8. ¿Considera que lo han capacitado adecuadamente para trabajar en el puesto en el que se desempeña?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	5	5	0.13	0.13
No	35	40	0.87	1
Total	40		1	

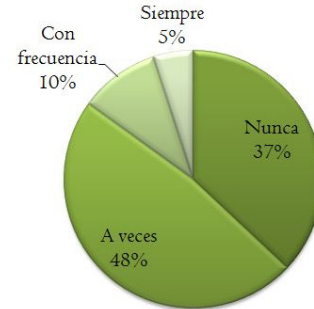


El 87% de los operarios considera que no se lo ha capacitado adecuadamente para trabajar en el puesto en el que se desempeña, mientras que el 13% restante si considera que ha recibido esa capacitación. Podemos inferir a partir de estos datos que si esta gran mayoría de operarios considera no haber sido capacitado adecuadamente para el puesto que desempeña, se debe a que en la empresa se han realizado pocas capacitaciones, las mas recientes sobre riesgos de incendio industrial y seguridad e higiene en el trabajo.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de toma de decisiones y las Características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 9. ¿Considera que todos cumplen adecuadamente sus roles dentro de la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	15	15	0.37	0.37
A veces	19	34	0.48	0.85
Con frecuencia	4	38	0.10	0.95
Siempre	2	40	0.05	1
Total	40		1	



Frente a esta pregunta, el 48% de los operarios considera que a veces todos cumplen adecuadamente sus roles dentro de la empresa, el 37% considera que nunca esto acontece, el 10% considera que con frecuencia todos cumplen adecuadamente sus roles, y por ultimo, el 5% considera que siempre todos cumplen. De acuerdo a estos datos deducimos que si el 85% de los operarios considera que nunca y a veces cumplen adecuadamente sus roles, podría deberse a que estos roles están poco definidos, y los puestos de trabajos manifiestan la característica de ser polivalentes.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de planificación y de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 10. ¿UD. cuenta oportunamente con la información requerida para realizar su trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	19	19	0.48	0.48
A veces	17	36	0.42	0.9
Con frecuencia	3	39	0.07	0.97
Siempre	1	40	0.03	1
Total	40		1	

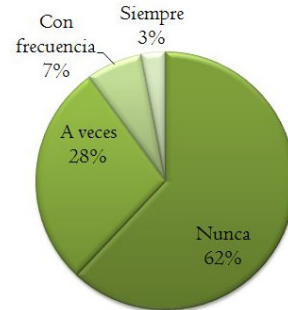


La tabla nos indica que el 48% de los operarios afirma que nunca cuenta oportunamente con la información requerida para realizar su trabajo, el 42% manifiesta que a veces cuenta con dicha información, el 7% dice que con frecuencia y por ultimo, el 3% responde que siempre. Dado que el 90% manifiesta que nunca y a veces cuenta con la información requerida para realizar su trabajo, podemos inferir que esto es causado por la escasa e ineficaz comunicación que los operarios tienen con sus supervisores, sumado al hecho de que no disponen de canales y medios e comunicación para vehicular sus opiniones y demandas.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 11. ¿Tiene en claro lo que su superior inmediato y la empresa esperan de usted a nivel operativo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	25	25	0.62	0.62
A veces	11	36	0.28	0.9
Con frecuencia	3	39	0.07	0.97
Siempre	1	40	0.03	1
Total	40		1	



Los participantes en un 62% nunca tienen en claro lo que su superior inmediato y la empresa esperan de ellos a nivel operativo, un 28% a veces lo tiene en claro, un 7% con frecuencia, y por último, un 3% siempre lo tiene en claro. Si los operarios, en un 62% nunca tiene en claro cuáles son las expectativas de su superior y la empresa acerca de su quehacer, y en un 28% a veces lo tiene en claro, este dato pone en evidencia que esas expectativas y objetivos no están definidas con formalidad desde el nivel más alto de la empresa y consecuentemente los operarios tampoco lo tienen claro.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 12. ¿Los objetivos y metas de su trabajo son claros para usted?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	18	18	0.45	0.45
A veces	15	33	0.37	0.82
Con frecuencia	5	38	0.13	0.95
Siempre	2	40	0.05	1
Total	40		1	



El 45% de los encuestados expresa que nunca son claros los objetivos y metas de su trabajo, el 37% afirma que a veces son claros, el 13% responde que con frecuencia, y el restante 5% considera que siempre son claros. Estos datos nos llevan a inferir, que los operarios tienen poca claridad en los objetivos y metas en relación al trabajo a realizar, probablemente por las directrices ambiguas, cambiantes o indefinidas que reciben de parte de sus superiores inmediatos.

- Dimensiones a investigar: Las características de los procesos de comunicación y de los procesos de toma de decisiones.

Pregunta N° 13. Usualmente, ¿trabaja con grupos que tienen distintas formas de trabajar?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2	0.05	0.05
A veces	26	28	0.65	0.7
Con frecuencia	7	35	0.17	0.87
Siempre	5	40	0.13	1
Total	40		1	



La tabla nos indica que el 65% de los operarios encuestados a veces trabaja con grupos que tienen distintas formas de trabajar, el 17% con frecuencia trabaja con grupos, el 13% afirma que siempre lo hace, mientras que el 5% expresa que nunca. A partir de estos datos podemos inferir que los operarios están acostumbrados a trabajar con asiduidad con otros grupos que trabajan de maneras distintas, porque en general la naturaleza de sus puestos es flexible, y quizás aún más importante sea el dato de las excelentes relaciones que los operarios tienen entre ellos, lo que promueve y estimula la buena disponibilidad que tienen de trabajar con distintos grupos, más allá del clima laboral tenso y desfavorable que con frecuencia experimentan dentro de la empresa.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 14. De ofrecer una idea u opinión para mejorar su trabajo ¿Siente que sus superiores lo tienen en cuenta?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	27	27	0.67	0.67
A veces	9	36	0.23	0.9
Con frecuencia	4	40	0.10	1
Siempre	0		0	
Total	40		1	

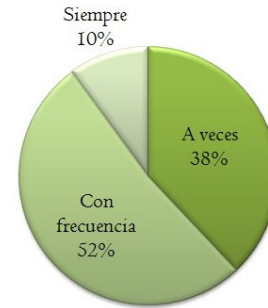


El 67% de los encuestados siente que nunca es tenido en cuenta por sus superiores a la hora de ofrecer una idea u opinión para mejorar su trabajo, el 23% expresa que a veces es tenido en cuenta, y el 10% restante, dice que con frecuencia. Si un elevado porcentaje de empleados manifiesta que nunca es tenido en cuenta por sus superiores al momento de ofrecer una idea o mejoría para su trabajo, esto nos permite deducir que la comunicación entre ambos grupos no se desenvuelve con la fluidez apropiada y que los operarios no están recibiendo la valoración y el reconocimiento que sienten merecer.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de planificación y las Características de los procesos de control.

Pregunta N° 15. ¿Realiza tareas que exceden a su puesto?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	15	15	0.38	0.38
Con frecuencia	21	36	0.52	0.9
Siempre	4	40	0.1	1
Total	40		1	



Frente a esta pregunta, el 52% de los operarios responde que con frecuencia realiza tareas que exceden su puesto, el 38% considera que a veces lo realiza, y por último, el 1% afirma que siempre. Si el 90% de los operarios considera que con frecuencia y a veces realiza tareas que exceden su puesto, este dato pone en evidencia, como ya hemos manifestado en los análisis de anteriores preguntas, que la naturaleza de sus puestos es poco definida o flexible, cambiante de acuerdo a las necesidades diarias que la empresa va requiriendo.

Pregunta N° 16. ¿UD. considera que cuenta con todas las herramientas materiales necesarias para la realización de su trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.12	0.12
Con frecuencia	27	32	0.68	0.8
Siempre	8	40	0.2	1
Total	40		1	

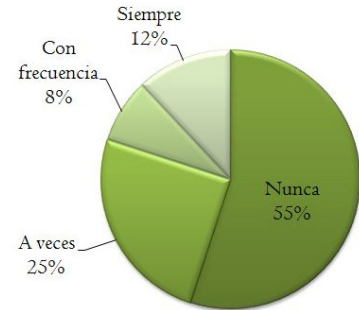


Los participantes respondieron en un 68% que con frecuencia cuentan con todas las herramientas materiales necesarias para la realización de su trabajo, en un 12% consideran que a veces cuentan con esto, mientras que en un 2% consideran que siempre. A partir de estos datos podemos inferir que a nivel material cuentan con todo lo necesario para realizar su trabajo; es en otro nivel donde se manifiesta el malestar, en un clima organizacional desfavorable, tenso, lleno de malentendidos y confusiones, producto de las deficientes comunicaciones, y de la falta de directrices, objetivos, perfiles de puestos, definidos con claridad y formalidad. Sin embargo cuentan con muy buena predisposición para trabajar con los distintos grupos de operarios, pues entre ellos existen relaciones de mutua solidaridad y hasta de amistad por lo que comparten variadas actividades juntos fuera de su horario de trabajo.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia y de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 17 ¿UD. se siente cómodo con su superior?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	22	22	0.55	0.55
A veces	10	32	0.25	0.8
Con frecuencia	3	35	0.08	0.88
Siempre	5	40	0.12	1
Total	40		1	



La tabla nos indica que el 55% nunca se siente cómodo con su superior, el 25% expresa que a veces, el 12% dice que siempre se siente cómodo, y por último, el 8% afirma que con frecuencia. El elevado porcentaje de operarios que nunca se siente cómodo con su superior pone en evidencia un foco problemático que tiene que ver con una dificultad en la comunicación y el entendimiento entre operarios y supervisores, lo que influye negativamente al clima laboral.

- Dimensiones a investigar: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 18. ¿Cumple con las tareas especificadas para su puesto de trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	8	8	0.20	0.2
A veces	20	28	0.50	0.7
Con frecuencia	10	38	0.25	0.95
Siempre	2	40	0.05	1
Total	40		1	



Frente a esta pregunta, el 50% de los encuestados considera que a veces cumple con las tareas especificadas para su puesto de trabajo, el 25% expresa que con frecuencia cumple, el 20% manifiesta que nunca, y el 5% restante dice que siempre. Si la mayoría de los operarios considera que a veces y también con frecuencia cumplen con las tareas especificadas para su puesto de trabajo, esto nos permite inferir que a pesar de no recibir directrices claras y definidas de sus superiores, ellos poseen una mirada positiva sobre sí mismos y su quehacer particular, es decir, aunque no recibieron capacitación ni las explicaciones pertinentes sobre sus roles dentro de la empresa, ellos conocen sobre sus puestos de manera operativa, fueron aprendiendo a prueba y error, sus quehaceres son de oficio, y por ello se sienten competentes en lo suyo.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 19. ¿Se genera retroalimentación sobre su desempeño por parte de su superior?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	28	28	0.70	0.70
A veces	9	37	0.23	0.93
Con frecuencia	2	39	0.05	0.98
Siempre	1	40	0.02	1
Total	40		1	

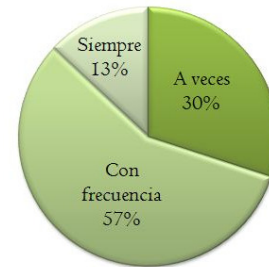


La tabla nos indica que el 70% de los encuestados respondieron que nunca se genera retroalimentación sobre su desempeño por parte de su superior, el 23% considera que a veces esto sucede, el 5% dice que se genera con frecuencia, y el 2% restante manifiesta que siempre. Estos datos ponen en evidencia las fallas existentes tanto en la comunicación descendente como ascendente y la ausencia de evaluaciones de desempeño que retroalimenten a los empleados para poder detectar si hacen bien o no su trabajo.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 20. ¿Se generan con frecuencia problemas entre jefes y operarios?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	12	12	0.30	0.30
Con frecuencia	23	35	0.57	0.87
Siempre	5	40	0.13	1
Total	40		1	



El 57% de los operarios responde que con frecuencia se generan problemas entre jefes y operarios, el 30% dice que a veces, mientras que el 13 % restante expresa que siempre se generan problemas. Si el mayor porcentaje se deposita en que con frecuencia se generan problemas entre jefes y operarios, esto manifiesta, como lo hemos venido observando en los análisis anteriores, un problema comunicacional entre supervisores y operarios al que se suma las cambiantes directrices de los líderes que genera ambigüedad de roles y malentendidos, discusiones, diferencias de opiniones etc.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 21. ¿Detecta dificultades en la comunicación con su supervisor?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2	0.05	0.05
A veces	9	11	0.23	0.28
Con frecuencia	11	22	0.27	0.55
Siempre	18	40	0.45	1
Total	40		1	



Frente a esta pregunta los datos muestran que el 45% de la población considera que siempre detecta dificultades en la comunicación con su supervisor, el 27% dice que con frecuencia, el 23% expresa que a veces detecta estas dificultades, y el 5% restante manifiesta que nunca. Los más altos porcentajes, ponen en evidencia la separatividad existente entre supervisores y operarios, las dificultades comunicacionales que siguen en pie, aun luego de una reunión que tuvieron con la jefa de RRHH donde manifestaron dicho problema.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 22. ¿Se siente escuchado por sus superiores?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	20	20	0.50	0.50
A veces	14	34	0.35	0.85
Con frecuencia	5	39	0.12	0.97
Siempre	1	40	0.03	1
Total	40		1	

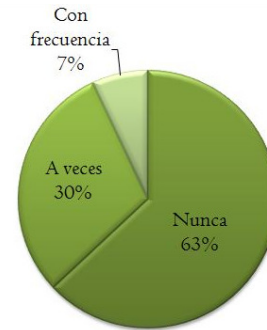


El 50% de los operarios considera que nunca se siente escuchado por sus supervisores, el 35% expresa que a veces se siente escuchado, el 12% dice que con frecuencia, y por ultimo el 3% restante considera que siempre. Los datos ponen de manifiesto que los operarios no se sienten lo suficientemente escuchados por su supervisores, este dato también ha sido confirmado por la entrevistas tomadas a facilitadores y operarios donde ambos reconocen, que los facilitadores casi nunca disponen de tiempo para realizar esta escucha, o no se encuentran físicamente presente en la áreas donde los requieren.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 23. Y entre compañeros, ¿hay con frecuencia problemas?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	25	25	0.63	0.63
A veces	12	37	0.30	0.93
Con frecuencia	3	40	0.07	1
Siempre	0		0	0
Total	40		1	

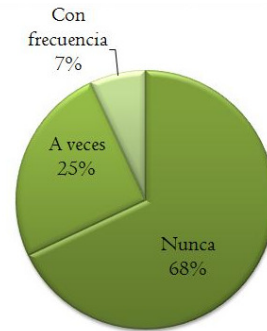


La tabla nos indica que el 63% de los encuestados responde que nunca existen problemas frecuentes entre compañeros, el 30% expresa que a veces y el 7% restante afirma que con frecuencia hay problemas. A partir de estos datos podemos inferir que las relaciones entre los operarios son muy buenas, dentro de la empresa se apoyan y son solidarios entre ellos, y además comparten actividades extra laborales donde acrecientan sus vínculos amistosos.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 24. ¿Está conforme con los canales de comunicación que utiliza la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	27	27	0.68	0.68
A veces	10	37	0.25	0.93
Con frecuencia	3	40	0.07	1
Siempre	0	0	0	
Total	40		1	



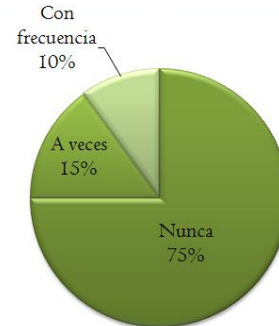
Los encuestados respondieron en un 68% que nunca están conformes con los canales de comunicación que utiliza la empresa, un 25% está conforme a veces, y el 7% restante dice estar conforme con frecuencia. El elevado porcentaje del 68%, nos permite inferir la inconformidad que experimentan los operarios con los canales de comunicación que utiliza la empresa, en este caso solo se utiliza una esterilla para comunicar, dejando fuera de uso otros medios como el buzón de sugerencias, la revista institucional, las reuniones periódicas etc.

- * Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de planificación.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 25. ¿Considera que esos canales o medios de comunicación resultan efectivos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	30	30	0.75	0.75
A veces	6	36	0.15	0.9
Con frecuencia	4	40	0.10	1
Siempre	0	0	0	0
Total	40		1	



Frente a esta pregunta, el 75% de los encuestados considera que nunca son efectivos los canales de comunicación que utiliza la empresa, el 15% responde que a veces son efectivos, mientras que el 1% restante manifiesta que con frecuencia lo son. Si el 75% de los operarios considera que nunca es efectivo el medio que utiliza la empresa para comunicar, podemos deducir que resulta ineficaz para ellos debido a que la comunicación ascendente está descuidada totalmente, solo se baja información unilateral que no puede ser devuelta.

ENCUESTAS DE LOS SUPERVISORES

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 1. ¿Define con formalidad los objetivos para su área?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	3	3	0.37	0.37
Con frecuencia	5	8	0.63	1
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 63% de los supervisores encuestados considera que con frecuencia define con formalidad los objetivos para su área, el 37% restante manifiesta que lo realiza a veces. Los datos nos permiten inferir que según los supervisores, ellos definen con formalidad los objetivos de su área, la cuestión radica si encuentran los medios para cumplirlos realmente en la práctica.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de planificación y las características de los procesos de toma de decisiones.

Pregunta N° 2. ¿Participan todos los integrantes del área en la formulación de los mismos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.63	0.63
Con frecuencia	3	8	0.37	1
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



El 63% de los encuestados responde que a veces participan todos los integrantes del área en la formulación de los objetivos, y el 37% restante responde que con frecuencia se da este hecho. Estos datos nos permiten inferir, relacionándolos con los datos aportados por las entrevistas, que el grupo de supervisores mantiene una buena relación entre ellos, y se organizan muy informalmente para definir una que otra línea.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 3. ¿Ante el desarrollo de reformas, ajustes en los objetivos realizados, los mismos se expresan en medios formales?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Con frecuencia	4	4	0.50	0.50
Siempre	4	8	0.50	1
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 50% de los encuestados considera que las reformas y los ajustes en los objetivos se expresan en medios formales, mientras que el 50% restante considera que siempre se realiza lo anterior. Los datos nos permiten deducir que los supervisores consideran que siempre y con frecuencia se expresan los ajustes y reformas en medios formales, inferimos que hacen referencia al único medio formal de comunicación que existe en la empresa: la esterilla.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 4. ¿En lo que respecta a la toma de decisiones, comunica al grupo de personas que tiene a su cargo todas las decisiones, hechos o planes que afectan a su trabajo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Con frecuencia	6	6	0.75	0.75
Siempre	2	8	0.25	1
Total	8		1	

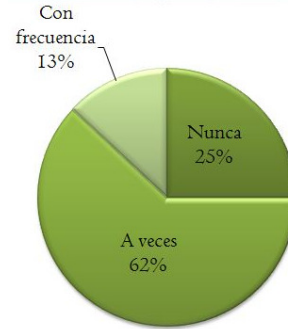


El 75% de los supervisores considera que en lo que respecta a la toma de decisiones, comunica con frecuencia al grupo que tiene a cargo todas las decisiones, hechos y planes que afectan su trabajo, mientras que el 25% restante considera que siempre lo hace. De estos datos podemos inferir que los supervisores suponen que dicha información les llega a su gente correctamente, y que son entendidos; consideran que ellos bajan la comunicación adecuada, la justa y necesaria para ser congruentes con las necesidades empresariales.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Pregunta N° 5. ¿Considera que existe un clima laboral saludable para el desempeño diario de los trabajadores?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2	0.25	0.25
A veces	5	7	0.62	0.87
Con frecuencia	1	8	0.13	1
Siempre	0		0	
Total	8		1	

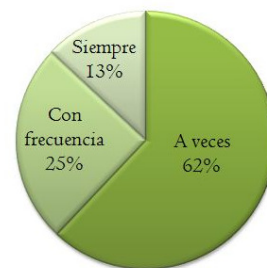


La tabla nos indica que un 62% de los encuestados considera que a veces existe un clima laboral saludable para el desempeño diario de los trabajadores, un 25% opina que nunca existe un clima laboral saludable, y el 13% restante considera que con frecuencia existe. Estos datos nos permiten inferir, que en relación al clima laboral, del cual ellos también forman parte, los supervisores manifiestan cierta incomodidad, que es un reflejo directo de la tensión comunicacional presente entre ellos y los operarios.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de toma de decisiones y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 6. ¿Existe trabajo en equipo entre los miembros del área?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.62	0.62
Con frecuencia	2	7	0.25	0.87
Siempre	1	8	0.13	1
Total	8		1	



El 62% de los encuestados considera que a veces existe trabajo en equipo entre los miembros del área, el 25% opina que con frecuencia, y el 13% restante considera que siempre existe trabajo en equipo. Estos datos nos permiten inferir, relacionándolos con los datos obtenidos en la pregunta N°2, que el grupo de supervisores mantiene una buena relación entre ellos, por lo que el trabajo en equipo se ve facilitado.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 7. ¿Cree que existe una comunicación fluida y eficiente entre los trabajadores de las distintas áreas?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	2	2	0.25	0.25
Con frecuencia	6	8	0.75	1
Siempre	0		0	
Total	8		1	



La tabla indica que el 75% de los supervisores cree que con frecuencia existe una comunicación fluida y eficiente entre los trabajadores de las distintas áreas, y el 25% restante cree que a veces existe dicha comunicación. El elevado porcentaje que cree que existe una comunicación eficiente, nos lleva a deducir que a los supervisores les es difícil poder registrar las demandas que mas de una vez los operarios han manifestado en cuanto al tema comunicacional, por lo que asumen una mirada demasiado benévola respecto a este tema que oculta el verdadero malestar.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de control.

Pregunta N° 8. Los canales de comunicación con los que cuenta (mail, escrito, oral, otros) ¿Le son útiles?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Con frecuencia	4	4	0.50	0.50
Siempre	4	8	0.50	1
Total	8		1	

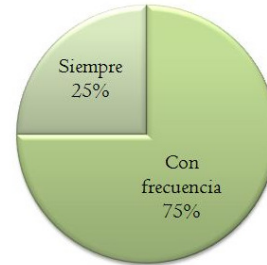


El 50% de los encuestados considera que los canales de comunicación con los que cuenta (mail, escrito, oral, otros) con frecuencia le son útiles, y el 50% restante opina que siempre le son útiles. Estos datos nos permiten inferir que para los supervisores los canales de comunicación con los que cuentan, que son la esterilla donde se pone por escrito lo que necesitan comunicar, y las breves comunicaciones que mantienen con los operarios (uno de ellos manifestó en una entrevista que solo 10 minutos le son necesarios para comunicar en forma verbal alguna indicación, resultándole inapropiada cualquier reunión extra por considerarla una pérdida de tiempo) les son útiles desde sus puntos de vista, en oposición al planteamiento de los operarios que consideran que estos medios de comunicación son insuficientes pues no tienen en cuenta sus demandas, aportes y opiniones.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de toma de decisiones.

Pregunta N° 9. ¿Utiliza con regularidad dichos medios?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Con frecuencia	6	6	0.75	0.75
Siempre	2	8	0.25	1
Total	8		1	



La tabla indica que el 75% de los encuestados dice utilizar con frecuencia dichos medios, y el 25% restante manifiesta que los utiliza con regularidad siempre. Si el 75% de los supervisores consideran que utilizan con frecuencia los medios de comunicación anteriormente planteados, podemos inferir que probablemente esto sea un hecho pero igualmente, este tipo de comunicación resulta ineficaz, colaborando al malestar general de los empleados que influye negativamente, como ya lo hemos repetido en varias ocasiones, en el clima organizacional.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 10. ¿Considera necesaria la comunicación para el éxito en la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.62	0.62
Con frecuencia	2	7	0.25	0.87
Siempre	1	8	0.13	1
Total	8		1	



El 62% de los supervisores considera que a veces la comunicación es necesaria para el éxito de la empresa, el 25% opina que con frecuencia es necesaria, y el 13% restante considera que siempre es necesaria. El mayor porcentaje indica que para los supervisores a veces es necesaria la comunicación para el éxito de la empresa, y de ello deducimos que no están dando a la comunicación la importancia que tiene, no solo para el éxito de la empresa sino también para lograr un clima laboral favorable que al ser percibido por sus participantes, los pueda estimular, motivar, brindándoles un sentido de valoración, reconocimiento por su trabajo y por la simple condición de ser seres humanos. Esto les permitiría abandonar la sensación, que muchos operarios manifestaron, de ser considerados comodines móviles a los que no hace falta escuchar ni tener en cuenta.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 11. . ¿Implementa algún sistema formal de presentación de sugerencias para que utilicen sus subordinados?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	6	6	0.75	0.75
A veces	2	8	0.25	1
Con frecuencia	0	0	0	
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 75% de los encuestados dice que nunca implementa algún sistema formal de presentación de sugerencias para que utilicen sus subordinados, mientras que el 25% restante manifiesta que a veces lo implementa. Si la mayoría de los supervisores nunca implementa algún sistema formal de presentación de sugerencias para ser utilizado por sus subordinados, deducimos puede deberse al hecho de que tal sistema no existe en la empresa pues no ha sido desarrollado ni autorizado ni aprobado por los dueños de la misma, o no existe el interés suficiente para desarrollarlo debido a que no les resulta necesario conocer las opiniones de los subordinados.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones y los métodos de mando.

Pregunta N° 12. ¿Cuándo delega, asigna el máximo de responsabilidad posible a la persona?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.62	0.62
Con frecuencia	3	8	0,38	1
Siempre	0		0	
Total	8		1	

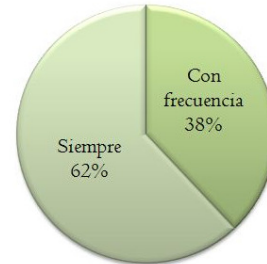


El 62% considera que cuando delega a veces asigna el máximo de responsabilidad posible a la persona a su cargo, mientras que el 38% considera que con frecuencia lo hace. Estos datos nos permiten inferir que si la mayoría de los supervisores al delegar otorga solo a veces la máxima responsabilidad a sus subordinados, esto indica un grado medio de confianza en los operarios debido a la separatividad reinante y a las dificultades comunicacionales entre ellos.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones y los métodos de mando.

Pregunta N° 13. Cuándo ingresa un nuevo miembro a la empresa, ¿le da autonomía en sus acciones?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Con frecuencia	3	3	0.38	0.38
Siempre	5	8	0.62	1
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 62% de los supervisores considera que cuando ingresa un nuevo miembro siempre le brinda autonomía en sus acciones, y el 38% restante manifiesta que con frecuencia lo hace. Estos datos nos permiten deducir que al no haber un manual de inducción en donde se explique de manera formal las características de cada puesto, esto otorgaría un cierto margen de libertad o autonomía al operario en relación al desarrollo de su trabajo, lo que no implica obviamente una anarquía donde cada cual actúe a su gusto, pues aunque sea de manera informal las directrices son dadas de acuerdo a las necesidades empresariales.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de toma de decisiones.

Pregunta N° 14. ¿Realiza reuniones periódicas con el grupo de personas a cargo para informar los resultados alcanzados?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1	0.12	0.12
A veces	5	6	0.63	0.75
Con frecuencia	2	8	0.25	1
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



El 63% de los encuestados manifiesta que realiza a veces reuniones periódicas con el grupo de personas a cargo para informar los resultados alcanzados, el 25% considera que realiza esto con frecuencia, y el 12% restante opina que nunca lo realiza. Estos datos nos llevan a inferir una cierta contradicción en el discurso de los supervisores, porque en anteriores respuestas manifestaron que esas reuniones con sus subordinados les resultan innecesarias como prioridad, y frente a esta pregunta responden en un 88% que a veces realizan estas reuniones periódicas. El siguiente comentario de un supervisor puede esclarecer aún mas lo anteriormente planteado: “Nos hacemos un tiempo para alguna reunión, sólo cuando bajan los niveles de producción”.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de las fuerzas motivacionales.

Pregunta N° 15. ¿Conoce cuáles son las necesidades y aspiraciones de las personas que tiene a su cargo?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.62	0.62
Con frecuencia	3	8	0.38	1
Siempre	0		0	
Total	8		1	



La tabla indica que el 62% de los encuestados considera que a veces conoce cuales son las necesidades y aspiraciones de las personas que tiene a su cargo, y el 38% restante opina que con frecuencia conoce estas cuestiones. A partir de estos datos deducimos que los supervisores creen o suponen conocer las necesidades de sus subordinados, pero según lo manifestado por los operarios esto no sería posible, pues no existen los medios comunicacionales a partir de los cuales ellos podrían hacer conocer lo que piensan a sus superiores, ni tampoco se les otorga el tiempo necesario para plantear sus inquietudes.

- Dimensión a investigar: Las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 16. ¿Los puestos de trabajo del área se encuentran definidos explícitamente con formalidad?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	5	5	0.62	0.62
Con frecuencia	2	7	0.25	0.87
Siempre	1	8	0.13	1
Total	8		1	



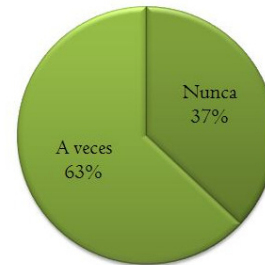
El 62% de los supervisores considera que los puestos de trabajo del área a veces se encuentran definidos explícitamente con anterioridad, el 25% manifiesta que con frecuencia esto se realiza, y el 13% opina que siempre se realiza. Los datos nos llevan a deducir que si el mas alto porcentaje se encuentra focalizado en “a veces se encuentran definidos explícitamente con formalidad los puestos de trabajo del área”, esto evidenciaría ciertas dudas por parte de los supervisores frente a la pregunta, o están definidos formalmente siempre o nunca dichos puestos, esto es, o lo están o no lo están, y dentro de esta alternativa, no cabría el “a veces”

como respuesta coherente, y menos aún como respuesta dada por la mayoría. Quizás pueda deberse a que algunos puestos si están definidos con antelación.

- Dimensiones a investigar: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento y las características de los procesos de control.

Pregunta N° 17. ¿El perfil de cada puesto se evalúa periódicamente?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	3	3	0.37	0.37
A veces	5	8	0.63	1
Con frecuencia	0	0	0	0
Siempre	0	0	0	0
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 63% de los encuestados manifiesta que a veces se evalúa periódicamente el perfil de cada puesto, y el 37% restante opina que nunca se evalúa. Al igual que el análisis realizado en la respuesta anterior, que el mayor porcentaje se encuentre localizado en el “a veces”, nos lleva a deducir que la evaluación periódica del perfil de cada puesto no es una prioridad para los supervisores, probablemente porque dicho instrumento no ha sido diseñado o aprobado por las instancias superiores.

- Dimensiones a investigar: los objetivos de rendimiento, las características de los procesos de control y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 18. ¿Considera que los puestos de trabajo son desempeñados por personas competentes?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	2	2	0.25	0.25
Con frecuencia	4	6	0.50	0.75
Siempre	2	8	0.25	1
Total	8		1	



El 50% de los supervisores considera que con frecuencia los puestos de trabajo son desempeñados por personas competentes, el 25% opina que a veces esto es así, y el 25% restante considera que siempre lo es. Estos datos muestran que la conceptualización que los supervisores tienen de sus empleados es buena, es decir consideran que hacen bien su trabajo, que son competentes en sus tareas operativas; nos preguntamos de qué manera se beneficiaría el

clima laboral si los supervisores pudieran expresar más a menudo a sus subordinados este reconocimiento.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación, las características de las fuerzas motivacionales y las características de los procesos de influencia.

Pregunta N° 19. ¿Tiene conocimiento de las capacidades y/o habilidades de los miembros de la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	1	1	0.13	0.13
Con frecuencia	2	3	0.25	0.38
Siempre	5	8	0.62	1
Total	8		1	



La tabla indica que el 62% de los supervisores manifiesta que siempre tiene conocimiento de las capacidades y habilidades de los miembros de la empresa, el 25% considera que tiene este conocimiento con frecuencia, y el 13% restante opina que a veces. Estos datos vienen a confirmar lo que destacamos en el análisis de la pregunta anterior, que los supervisores tienen una mirada positiva hacia sus subordinados, pues en su mayoría han manifestado, que los consideran personas competentes, con capacidades, y hábiles en la realización de sus tareas, pero debido a las dificultades comunicacionales existentes esta información no es recibida por los operarios.

- Dimensión a investigar: Las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 20. ¿Define políticas de trabajo, procedimientos operativos propios de su área?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2	0.25	0.25
A veces	5	7	0.62	0.87
Con frecuencia	1	8	0.13	1
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



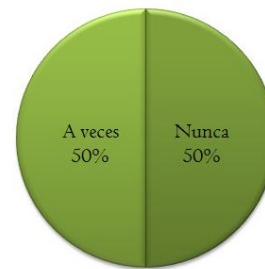
El 62% de los encuestados responde que a veces define políticas de trabajo, procedimientos operativos propios de su área, el 25% opina que nunca define, y el 13% restante considera que

con frecuencia lo hace. Estos datos nos llevan a deducir que para los supervisores definir políticas de trabajo y procedimientos operativos propios de su área, no implica para ellos una elevada prioridad pues no le dan la formalidad necesaria ni la constancia que requiere su realización.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de toma de decisiones y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 21. ¿Participan todos los integrantes del área en la formulación de los mismos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	4	4	0.50	0.50
A veces	4	8	0.50	1
Con frecuencia	0	0	0	0
Siempre	0	0	0	0
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 50% de los supervisores afirma que nunca participan todos los integrantes en la formulación de políticas de trabajo y procedimientos operativos, y el 50% restante opina que a veces participan. A partir de estos datos inferimos que coincidiendo con lo planteado anteriormente, no se incluye a los subordinados para que aporten sus sugerencias y opiniones en relación al desarrollo de su trabajo.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 22. ¿Se encuentra explícita y formalmente al alcance de todos las políticas de la empresa?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	4	4	0.50	0.50
A veces	3	7	0.37	0.87
Con frecuencia	1	8	0.13	1
Siempre	0	0	0	
Total	8		1	



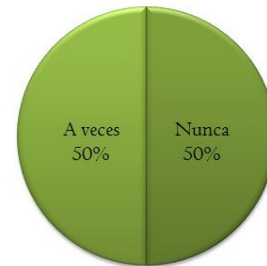
El 50% de los supervisores considera que nunca se encuentra explícitamente y formalmente al alcance de todos las políticas de la empresa, el 37% opina que a veces esto se realiza, y el 13% dice que con frecuencia se realiza. Que la mitad de los encuestados reconozca que nunca se

encuentra explícita y formalmente al alcance de todos las políticas de la empresa, evidencia que, dichas políticas no se encuentran disponibles porque no han sido definidas y actualizadas, o no se ha encontrado aún el medio comunicacional adecuado para la transmisión de esta información.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación y las características de los procesos de planificación.

Pregunta N° 23. ¿Todos los miembros de la empresa tienen conocimiento de estas políticas y las respetan?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	4	4	0.50	0.50
A veces	4	8	0.50	1
Con frecuencia	0	0	0	0
Siempre	0	0	0	0
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 50% de los encuestados considera que los miembros de la empresa nunca tienen conocimiento de estas políticas, y el otro 50% opina que a veces lo tienen. De acuerdo a estos datos inferimos que, repitiendo el análisis de la anterior pregunta, si los miembros de la empresa desconocen estas políticas puede ser debido a que las mismas no se encuentran disponibles porque no han sido definidas y actualizadas, o no se ha encontrado aún el medio comunicacional adecuado para la transmisión de esta información.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de influencia y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 24. ¿Considera que las personas que tiene a su cargo dominan las prácticas y procesos operativos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0	0
A veces	2	2	0.25	0.25
Con frecuencia	5	7	0.62	0.87
Siempre	1	8	0.13	1
Total	8		1	



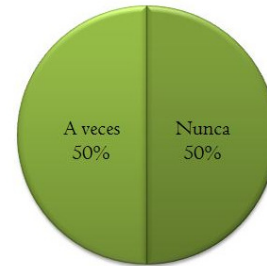
El 62% de los supervisores considera que con frecuencia sus subordinados dominan las prácticas y procesos operativos, el 25% opina que a veces lo hacen y el 13% restante, opina que

siempre esto es así. Estos datos nos llevan a aplicar también en este caso, los análisis realizados para las respuestas a las preguntas N°18 y N°19.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de planificación y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Pregunta N° 25. ¿Existe algún documento, programa en el que se expresen los resultados obtenidos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	4	4	0.50	0.50
A veces	4	8	0.50	1
Con frecuencia	0	0	0	0
Siempre	0	0	0	0
Total	8		1	



La tabla nos indica que el 50% de los supervisores afirma que nunca existió algún documento en el que se expresen los resultados obtenidos, y el 50% restante manifiesta que a veces existió. Estos datos muestran la poca o escasa formalidad que se ha dado al planteamiento de los objetivos empresariales.

- Dimensiones a investigar: las características de los procesos de comunicación, las características de las fuerzas motivacionales y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Pregunta N° 26. ¿Desarrolla actividades, programas de reconocimiento e incentivo para los trabajadores de su área?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	5	5	0.63	0.63
A veces	3	8	0.37	1
Con frecuencia	0	0	0	0
Siempre	0	0	0	0
Total	8		1	



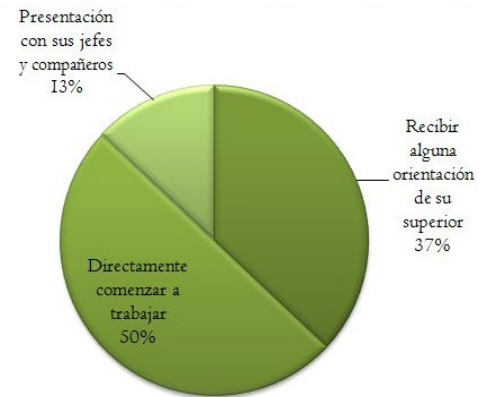
El 63% de los supervisores manifiesta que nunca ha desarrollado actividades, programas de reconocimiento e incentivo para los trabajadores de su área y, el 37% restante opina que a veces lo ha desarrollado. El porcentaje mas alto nos permite inferir que para los supervisores no es una prioridad el reconocimiento e el incentivo para sus subordinados. Aunque mantengan una percepción positiva acerca de las competencias y habilidades de los operarios, el hecho de no encontrar el medio apropiado para comunicarles dicho reconocimiento, o considerar que no es

necesario hacerlo, confina esta percepción positiva al ámbito de la conceptualización, no pudiendo aportar beneficio alguno al clima laboral.

- Dimensiones a investigar: los métodos de mando y las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 27. Al ingresar a la empresa, ¿Lo primero que hizo fue?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Recibir alguna orientación de su superior	3	3	0.37	0.37
Directamente e comenzar a trabajar	4	7	0.50	0.87
Presentación con sus jefes y compañeros	1	8	0.13	1
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0
Total	8		1	

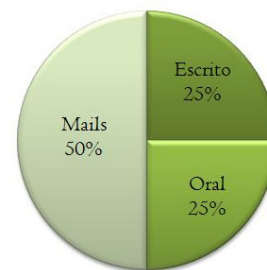


El 50% de los supervisores respondió que al ingresar a la empresa lo primero que hizo fue directamente comenzar a trabajar, el 37% dijo que lo primero que hizo fue recibir alguna orientación de su superior, y el 13% restante manifestó que fue presentado a sus jefes y compañeros. Estos datos nos permiten inferir que al igual que lo manifestaron los operarios cuando ingresan nuevos miembros, los supervisores también al momento de ingresar reciben instrucciones poco formales y rápidamente se abocan a su rol.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 28. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan a diario?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Escrito	2	2	0.25	0.25
Oral	2	4	0.25	0.50
Mails	4	8	0.50	1
Otros	0	0	0	0
Total	8		1	



El 50% de los supervisores manifiesta que los medios de comunicación que utiliza a diario son los mails, el 25% dice que utiliza la vía oral, y el 25% restante utiliza el medio escrito. Si el 75% manifiesta que el medio escrito, que incluye los mail, es el medio de comunicación que utiliza con sus superiores/dueños, esto nos permite deducir que las comunicaciones entre ellos son bastante escuetas y las reuniones con fines comunicacionales no se encuentran entre las prioridades de los superiores. De lo anterior inferimos que este déficit comunicacional se

transmite también al nivel de relación supervisor – operario, y que probablemente los supervisores repitan y trasladen las maneras en que son tratados por sus superiores, al tipo de relación que establecen con sus subordinados.

- Dimensión a investigar: las características de los procesos de comunicación.

Pregunta N° 29. ¿Cómo califica en general la comunicación organizacional en Superfren?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Excelente	0	0	0	0
Muy buena	0	0	0	0
Buena	4	4	0.50	0.50
Insuficiente	4	8	0.50	1
Mala	8		1	
Total				



La tabla nos indica que el 50% de los supervisores califica como buena la comunicación organizacional en Superfren y el otro 50% la califica como insuficiente. Estos datos nos permiten deducir que los supervisores detectan que existe algún tipo de malestar en la comunicación organizacional lo que influye negativamente en el clima laboral, aunque todavía no hayan tomado las medidas necesarias para revertirlo.



6.3. DIAGNOSTICO FINAL

A partir de la información recolectada pudimos arribar a diferentes conclusiones respecto a la situación que atraviesa la empresa con respecto al tema que nos compete en la presente tesis: cómo el clima organizacional se ve afectado si una o más de sus dimensiones se encuentra atravesada por determinados conflictos.

De acuerdo a la información obtenida los conflictos mas relevantes provienen de la dimensión de los procesos comunicacionales y de la dimensión de los procesos de planificación en cuanto a la ausencia de roles definidos formalmente.

En primera instancia, confirmamos la presencia de **conflictos comunicacionales** entre supervisores y operarios, donde la mayor fuente de quejas proviene del ámbito de los operarios.

Los operarios han manifestado, en un 83%, sentirse poco valorados y poco orgullosos de pertenecer a su grupo de trabajo; evidentemente esto pone de manifiesto la desvalorización que experimentan dentro de la empresa, pues en la misma no se generan espacios de comunicación, feedback ni tampoco incentivos motivacionales.

Además, el 90% manifiesta que pocas veces cuenta con la información requerida para realizar su trabajo, podemos inferir que esto es provocado por la escasa e ineficaz comunicación que los operarios tienen con sus supervisores (breves comunicaciones de 10 minutos donde reciben las directrices del día, y una esterilla donde los superiores comunican por escrito lo que consideren pertinente), sumado el hecho de que no disponen de canales y medios de comunicación para vehicular sus opiniones, necesidades y pedidos de información.

También los operarios han manifestado, en un 90%, que nunca o solo algunas veces han sido tenidos en cuenta por sus superiores al momento de querer ofrecer una idea o sugerencia para su trabajo, esto confirma lo anteriormente planteado, que la comunicación entre ambos grupos no se desenvuelve con la fluidez apropiada y que los operarios no están recibiendo el reconocimiento que sienten merecer. Siguiendo con esta cuestión, también han expresado, en un 85% que nunca y solo a veces, se sienten escuchados por sus superiores, dato que ha sido confirmado por representantes de ambos grupos, que manifiestan que los facilitadores nunca disponen de tiempo para esta escucha o no se encuentran disponibles, físicamente presentes, en las áreas donde los requieren.



Confirma lo anterior, el dato que muestra que la mayoría de los operarios considera que la retroalimentación sobre su desempeño es casi inexistente, evidenciando, desde nuestro punto de vista, las posibles fallas, tanto en la comunicación descendente como en la ascendente, y la ausencia de un instrumento para evaluar el desempeño, lo que otorgaría a los operarios la posibilidad de conocer su desempeño y optimizarlo.

Es esperable entonces, de acuerdo a todo lo planteado anteriormente, que una gran mayoría de operarios haya expresado que nunca o solo a veces se sienta cómodo con su superior, lo que nos daría a entender dónde se encuentra el foco mas problemático: la dificultad en la comunicación y el entendimiento entre operarios y supervisores, que tiñe con tensión, incomprensión y malestar, a todo el clima organizacional de la empresa.

Destacamos que este malestar comunicacional entre operarios y supervisores, es reconocido totalmente por parte de los operarios, que han expresado que con frecuencia, a veces y siempre, se generan problemas entre ambos grupos, provocado por la escasa comunicación y por las cambiantes directrices de los líderes que generan ambigüedad de roles, aspectos que conducen a crear malentendidos, discusiones, diferencias de opiniones, etc.

El malestar generalizado por parte de los operarios respecto al tema comunicacional, también encuentra confirmación en la inconformidad, expresada por un 93% de los operarios, respecto a los canales de comunicación que utiliza la empresa, en este caso, debido a que solo se utiliza la esterilla para algún comunicado, dejando fuera de uso otros medios como el buzón de sugerencias, juntas periódicas de discusión de problemas, publicaciones internas, etc. Ratificando esto mismo, el 90% de los operarios considera que el medio de comunicación que utiliza la empresa es inefectivo. La comunicación ascendente estaría totalmente descuidada, pues solo se baja información unilateral (la justa y necesaria) que no puede ser devuelta.

Cabe aclarar que las comunicaciones horizontales entre los miembros de un mismo nivel, en este caso los operarios, fluye de manera excelente, brindándose mutuo apoyo y solidaridad, a la vez que comparten fuera del ámbito laboral otras actividades que acrecientan sus vínculos amistosos.

En cuanto a como consideran la comunicación los supervisores, la mayoría de ellos opina que es eficiente, y que la información que ellos transmiten a sus subordinados es suficiente para la



ejecución de la tarea, y agregan que, la comunicación empleada para tal fin es la adecuada. Consideramos que esta observación parte de un punto de vista unilateral, que muestra el grado de desconocimiento de lo que realmente sucede, la ignorancia casi total de las opiniones de sus subordinados, de los cuales se obtendría la confirmación de si están recibiendo y comprendiendo, o no, lo que los supervisores suponen que transmiten.

Para seguir confirmando el punto anterior, un elevado porcentaje del total de los supervisores considera que los canales de comunicación con los que cuenta (la esterilla; las breves comunicaciones verbales de 10 minutos con sus subordinados, y los mails para con sus superiores) le son útiles con frecuencia y siempre. Esto viene a demostrar, nuevamente, el desconocimiento que poseen los supervisores respecto a las demandas y a la insatisfacción que los operarios han manifestado en cuanto al tema comunicacional. Posiblemente este desconocimiento sea fruto de la ausencia de algún sistema formal de presentación de sugerencias, (que un 75% de los supervisores reconoció que nunca implementó), para que sea utilizado por los operarios. Que este sistema de presentación de sugerencias sea inexistente dentro de la empresa puede deberse a que nunca fue diseñado o aprobado, o, a que nunca existió el interés suficiente para darle curso, pues no ha sido prioritario conocer las opiniones de los subordinados.

Nos parece significativo que aunque para los supervisores no sea prioritario conocer las opiniones y necesidades de sus subordinados, casi un 100% de los supervisores sí poseen una mirada positiva hacia sus subordinados, considerándolos personas competentes, capaces y hábiles en la realización de sus tareas. Si los supervisores pudieran expresar a través de comunicaciones más fluidas éste reconocimiento hacia sus subordinados, posiblemente el clima laboral, en la actualidad tan enrarecido, recibiría una influencia positiva.

El 87% de los supervisores confirmó que percibe un cierto malestar en el clima organizacional, coincidiendo con lo expresado por la mayoría de los operarios.

En relación a la problemática de la **falta de definición formal de roles y tareas**, un 72% de los operarios afirmó que nunca ha conocido claramente las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto; un 87% de los operarios considera que no se lo ha capacitado adecuadamente para trabajar en el puesto en el que se desempeña; el 90% de los operarios considera que con frecuencia y a veces realiza tareas que exceden su puesto; y un 50% de los encuestados considera que a veces cumple con las tareas especificadas para su puesto de trabajo.



Todos estos datos, ponen de manifiesto que esta problemática de indefinición de rol está presente en la empresa, probablemente porque no existe una descripción formal de los puestos de trabajo y además, es agravada por la escasa y conflictiva comunicación que existe entre supervisores y operarios.

La indefinición respecto al rol que se debe realizar, la ambigüedad de rol, genera incertidumbre y confusión, que se intenta modificar cuando se busca información para aclarar el panorama; en el caso de los operarios de la empresa, constantemente intentan buscar esa información, pero esta búsqueda se topa con un muro que le dice “no”, “no tenemos tiempo para responder, no es prioritario” o “no podemos responder pues no sabemos qué responder”.

En cuanto a la definición formal de roles, puestos y tareas, el 63% de los supervisores manifiesta que a veces evalúa periódicamente el perfil de cada puesto; el 62% de los supervisores considera que los puestos de trabajo del área a veces se encuentran definidos explícitamente con anterioridad. Estos datos confirman que la ambigüedad de rol que se observa en los operarios de esta empresa, tiene como una de sus causas la ausencia de una definición clara, precisa y formal por parte de los supervisores, y por ello será una de las recomendaciones que ofreceremos en nuestra propuesta de intervención, junto a algún proceso para mejorar la comunicación.

Los datos nos muestran que lo que ya habíamos detectado en el pre diagnóstico de la empresa como posibles problemáticas que influyen negativamente en el clima laboral (los conflictos en la comunicación y en lo estructural, la falta de definición formal de los puestos de trabajo, la ambigüedad de rol), es un hecho contundente en el presente de la empresa; las otras dimensiones del clima organizacional, si bien también están influenciadas de alguna manera por esta problemática, no se destacan significativamente.

Lo que sí se destaca, es que el problema comunicacional es más importante de lo que suponíamos en un principio, porque el 100% de los operarios encuestados manifestaron un gran malestar respecto a este tema, perciben que no son escuchados cuando quieren expresar sus opiniones, necesidades y sugerencias: no se les brinda la posibilidad de interactuar verdaderamente con sus superiores para comunicarse con libertad, y el descontento, la desvalorización y la desmotivación son las consecuencias directas de este tipo de relación.



Si bien, la poca definición formal de sus puestos aporta ambigüedad de rol, generando confusión y malos entendidos, consideramos que, si a los operarios se les brindara la posibilidad de expresarse, en espacios comunicacionales donde pudiesen ser escuchados, valorados y retroalimentados con devoluciones que den cuenta que realmente se los está registrando como individuos, no solo como mano de obra operativa, hasta el tema de la ambigüedad de rol podría recibir el tratamiento que se merece para su pronta transformación, pues se tendría en cuenta todas las opiniones y sugerencias de los operarios respecto a esta problemática, ya que son ellos los únicos actores que la padecen día a día.

Todos los conflictos planteados anteriormente afectan al clima laboral, que refleja y magnifica todo lo que es percibido, sentido y pensado por los miembros de la empresa, en este caso, refleja insatisfacción laboral, incomprensión y desinterés.

Lo anterior se relaciona con el planteamiento de Gonçalves, que el clima organizacional se configura a través de 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. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima laboral de la empresa investigada refleja la interacción de una gran variedad de factores o variables: unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, en esta empresa de tipo autoritario; otros factores se relacionan con el sistema formal, la estructura de la organización, planificación y sistemas de comunicaciones: a este respecto lo observado en la empresa evidencia escasa planificación y formalización de los puestos de trabajo, escasa o casi nula comunicación entre los superiores y sus subordinados. Otros factores de índole personal, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc., también forman parte de esta interacción, y en la empresa se manifiestan limitadas expectativas de mejoramiento por parte de los operarios y un absoluto descuido del aspecto motivacional, el cual, si existiese, podría incentivarlos y permitirles experimentar actitudes más colaborativas y entusiastas, que en la actualidad manifiestan carecer.

Todos estos aspectos configuran el clima de esta organización, que evidencia falta de entusiasmo, confusión, tensión, conflictos comunicacionales permanentes, un malestar laboral



generalizado, el cual se ve retroalimentado a través de la percepción que de estos factores tienen los miembros de la empresa.

Rensis Likert también sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes, en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, y por último, las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización, y en la empresa observada las variables causales que incluyen: la falta de formalidad y planificación a nivel de la estructura organizativa y administrativa, la toma de decisiones verticalista, interactúan, con el grupo de variables intermedias que reflejan escasa motivación y ausencia de comunicación, configurando de esta manera un **tipo de clima organizacional autoritario explotador** que se caracteriza en que la dirección no posee confianza en sus empleados, debido a que la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, configurando de esta manera un clima que se percibe como de temor y desconfianza.



7. PLAN DE INTERVENCION

7.1. JUSTIFICACION

A partir del presente análisis, podemos justificar el desarrollo de la propuesta de intervención en los siguientes ejes:

- Valorización del aspecto comunicacional, proponiendo talleres semanales para mejorar la comunicación entre facilitadores y operarios.
- Delimitación formal de los roles de los miembros de la empresa, con el fin de esclarecer funciones y tareas tanto de los operarios como de los supervisores.

De acuerdo al primer eje, resultaría conveniente trabajar en forma conjunta con la totalidad de los operarios y los supervisores, para revertir la situación de conflicto comunicacional presente entre ellos y contribuir a generar un reconocimiento formal hacia los operarios, un reconocimiento de sus opiniones, necesidades y sugerencias, favoreciendo de esta manera a modificar la percepción que poseen los mismos de su trabajo y mejorar el clima organizacional.

En relación al segundo eje, las intervenciones podrían propiciar que se establezca un sistema de comunicaciones que haga explícitos los objetivos y la política general de la empresa, así como los objetivos, las funciones, los derechos y deberes, los procedimientos y las responsabilidades pertenecientes a cada puesto de trabajo, y en el caso de que tal documentación formal no existiese o se encuentre obsoleta, colaborar con su diseño y definición.

El mayor énfasis ha de ser puesto en el aspecto comunicacional, y en favorecer un clima de comunicaciones abierto y ágil, que posibilite la consulta y solución de cuantas situaciones ambiguas o conflictivas pudieran plantearse.

La idea fundamental es que la persona que está en una organización conozca su rol y, por tanto, sepa qué se espera de ella, cuál es su función, qué objetivos debe asumir, qué debe y qué no debe hacer, qué procedimientos debe seguir y para qué actividades, así como hasta dónde llega su responsabilidad. Para ello es útil un sistema de comunicaciones transparente, fiable, con credibilidad, que permita la circulación fluida de esa información.



7.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo General

- Presentar herramientas de trabajo que les permita disminuir los factores que contribuyen al malestar del **clima organizacional** de la empresa.

Objetivos Específicos

- Proponer actividades y talleres semanales en los que participen todos los supervisores y operarios para mejorar la comunicación entre ambos grupos, y en los que se pueda arribar a una valorización del papel de los operarios dentro de la empresa.
- Realizar reuniones semanales con los dueños y el departamento de RRHH para definir en conjunto de manera formal, los objetivos, funciones, derechos y deberes, procedimientos y responsabilidades pertenecientes a cada puesto de trabajo.



7.3. PLAN DE INTERVENCION. ESQUEMA GENERAL

Eje Nº	Actividades	Objetivos	Recursos Materiales	Participantes	Tiempo
1) Valorización del aspecto comunicacional, con el fin de mejorar la comunicación entre supervisores y operarios.	Reuniones semanales entre directivos, supervisores, operarios y responsables de RRHH. - Ejercicios para aprender a desarrollar el “escuchar” y la “retroalimentación” prerrequisitos para una buena comunicación	Sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la comunicación interna en la empresa, para poder generar alternativas de solución frente a la problemática presente.	Lugar físico: comedor de la empresa. Herramientas: Cuadernos de anotaciones y lapiceras.	Directivos, operarios, supervisores, responsable de RRHH y consultor externo.	- Una reunión semanal de 2 hrs cada una. - Duración: 8 semanas aproximadamente
2) Aumento del reconocimiento y la valoración de los operarios dentro de la empresa.	1) Planificación y concertación de reunión entre equipo de supervisores directivos, y consultor externo para debatir acerca del sentimiento de desvalorización de los operarios. 2) Reuniones semanales con operarios, responsable de RRHH y consultor.	1) Concientizar a los supervisores y directivos sobre la magnitud del malestar que experimentan los operarios y así tomar las medidas necesarias, pues esta insatisfacción se ve reflejada en el clima de trabajo donde se manifiesta irritabilidad, hostilidad y mal entendidos constantes. 2) Lograr un espacio de expresión para los operarios, donde puedan verter sus necesidades y	Lugar físico: sala de reunión de la empresa. Herramientas Cuadernos de anotaciones, lapiceras, pizarra. Lugar físico comedor de la empresa Herramientas Cuaderno de anotaciones, Pizarra, buzón de sugerencias.	1) Supervisores, directivos, responsable de RRHH y consultor externo. 2) Operarios, responsable de RRHH y consultor externo.	1) Una reunión semanal de 1 hora. Duración: 2 semanas aproximadamente. 2) Una reunión semanal de 2hs. Duración: 3 semanas aproximadamente



sugerencias					
Eje Nº	Actividades	Objetivos	Recursos Materiales	Participantes	Tiempo
3) Delimitación formal de los puestos y roles de los operarios de la empresa, con el fin de esclarecer funciones, objetivos, y responsabilidades de cada puesto.	- Planificación y concertación de reuniones con directivos, supervisores, responsables de RRHH y consultor externo, para definir formalmente los puestos de trabajo de los operarios de la empresa.	- Definir y especificar los puestos de trabajo de los operarios con el fin de establecer límites y responsabilidades de cada uno.	Lugar físico: sala de reunión de la empresa. Herramientas: Cuadernos de anotaciones, lapiceras, pizarra.	Supervisores, directivos, responsable de RRHH y consultor externo.	Una reunión semanal de 2 horas. Duración: 3 semanas aproximadamente.
4) Sistema de evaluación.	-Relevar el grado de cumplimiento de los objetivos a través del análisis de los datos recogidos y la evaluación final sobre la situación actual.	-Identificar si se han alcanzado las metas propuestas, analizarlas y plantear reformulaciones si es necesario, a través de la encuesta tomada a supervisores y operarios. -Determinar si se ha mejorado el clima organizacional, las comunicaciones y la valoración de los operarios de la empresa.	Lugar físico: comedor de la empresa Herramientas: - Copias del modelo de evaluación para supervisores y operarios. - Cuaderno de anotaciones y lapiceras.	Operarios, supervisores, Responsable de RRHH y consultor externo.	Una reunión de 1.30hrs. Duración: 1 semana aproximadamente



Acciones Propuestas

Eje N° 1: Valorización del aspecto comunicacional, con el fin de mejorar la comunicación entre supervisores y operarios.

Objetivos del Eje N° 1:

- Generar un mayor nivel de valorización y concientización sobre la importancia de la comunicación como elemento dinamizador de la estrategia laboral y como uno de los aspectos mas influyentes en el clima organizacional.

<p>Actividad</p>	<p>Reuniones semanales entre supervisores, operarios y responsables de RRHH.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ejercicios para aprender a desarrollar el “escuchar” con tiempo, empatía y concentración en los mensajes del comunicador, pues esto es prerequisite para la buena comunicación, y ejercicios para aprender a solicitar “retroalimentación” ya que sin ella es imposible saber si el mensaje fue comprendido o no. Los operarios se dividirán en grupos de 5 y debatirán entre ellos sobre con o es la comunicación con sus superiores, al finalizar escribirán sus opiniones y sugerencias de mejoras. Luego un representante de cada grupo leerá frente a todos los participantes el escrito. A los supervisores, directivos y responsables de RRHH se les pedirá que verdaderamente pongan todo su atención en la escucha de lo manifestado por los operarios. <p>Luego de escuchar atentamente, estos últimos se reunirán en grupos de 4, para opinar entre ellos sobre lo escuchado y realizar una devolución con sugerencias de mejora, lo escriben y luego un representante de cada grupo lo lee frente a todos los participantes. Ahora se pedirá a los operarios que ejerciten su escucha atenta. Y luego se repite el proceso 2 o 3 veces mas.</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la comunicación interna en la empresa, para poder generar</p>



	alternativas de solución frente a la problemática presente.
Participantes	Directivos, operarios, supervisores, responsable de RR.HH y consultor externo.
Recursos Materiales	Lugar físico: comedor de la empresa. Herramientas: cuaderno de anotaciones, lapiceras y pizarra.
Tiempo	Una reunión semanal de 2hs. cada una. Duración: 8 semanas aproximadamente. (Se espera que en este lapso de tiempo puedan integrar gracias a la información recibida, una nueva comprensión de lo que acontece en su clima laboral).

Eje N° 2: Aumento del reconocimiento y la valoración de los operarios dentro de la empresa.

Objetivos del Eje N° 2:

- Revelar el nivel real de malestar que experimentan los operarios debido a la comunicación ineficaz y la ambigüedad de roles.
- Lograr el reconocimiento por parte de los directivos y supervisores sobre el derecho que tienen los operarios de expresar sus necesidades y ser escuchados, y de cómo esto incidiría en una mejora palpable del clima laboral, pues los operarios estarían en condiciones de recibir y cumplir efectivamente las ordenes que reciban y a la vez de sentirse estimulados para aportar ideas o sugerencias para mejorar su desempeño laboral.
- Responder a las demandas de los operarios en relación a su necesidad de comunicación brindándoles tiempo y espacios para tal fin.

Actividad 1	Planificación y concertación de reunión entre equipo de supervisores, directivos, responsable de RRHH y consultor externo para debatir acerca del sentimiento de desvalorización de los operarios. Se dividen en grupos de 7 cada uno, y trabajaran sobre el contenido del buzón de opiniones y sugerencias donde los operarios depositaron, luego de sus reflexiones en los talleres, sus quejas, opiniones y sugerencias de mejoras. Luego realizarán una devolución por escrito, expresando sus respuestas y posibilidades
--------------------	--



	<p>concretas de mejoras. Este material será entregado a los operarios en las horas taller que emplean para reflexionar sobre el tema, por lo que rítmicamente se va dando un proceso de retroalimentación constante.</p>
Objetivo	<p>Concientizar a los supervisores y directivos sobre la magnitud del malestar que experimentan los operarios y así comenzar a elaborar las medidas necesarias para subsanarlo. Aunque los supervisores perciben cierto grado de malestar en el clima laboral, aun no identifican que uno de los aspectos causantes de esto, se debe a la insatisfacción de los operarios.</p>
Participantes	<p>Supervisores, directivos, responsable de RRHH y consultor externo.</p>
Recursos Materiales	<p>Lugar físico: sala de reunión de la empresa. Herramientas: Cuadernos de anotaciones, lapiceras, pizarra</p>
Tiempo	<p>Una reunión semanal de 1 hora.</p>
Actividad 2	<p>Reuniones semanales con operarios, responsable de RRHH y consultor. Cada operario expresará por escrito y de forma anónima, sus necesidades, malestares, opiniones y sugerencias de mejoras. Ese material es leído por el representante de RRHH frente a todos los participantes invitándolos a la reflexión grupal. Posteriormente ese material escrito es depositado en el buzón de opiniones y sugerencias, que será entregado a los directivos y supervisores para que trabajen sobre él en sus horas taller.</p>
Objetivo	<p>Lograr un espacio exclusivo para los operarios, donde puedan expresarse, verter sus necesidades, opiniones y sugerencias. La necesidad de sentirse percibido, escuchado, tenido en cuenta y poder expresarse son elementos naturales de la persona que de ser ignorados causarán un efecto inmediato en la conducta y en</p>



	consecuencia, en el clima laboral. Al ser contempladas estas necesidades y lograr un reconocimiento y validación, el operario se verá beneficiado por ello, con lo que expresará una nueva motivación, entusiasmo, deseando participar activamente de los cambios que irán surgiendo; por lo tanto el clima de la empresa reflejará lo anterior convirtiéndose en un ambiente agradable dónde da gusto ser parte.
Participantes	Operarios, responsable de RRHH y consultor externo.
Recursos Materiales	Lugar físico: comedor de la empresa Herramientas: cuaderno de anotaciones, pizarra, papel y lapiceras.
Tiempo	Una reunión semanal de 2hs. Duración: 3 semanas aproximadamente

Eje N° 3: Delimitación formal de los puestos y roles de los operarios de la empresa, con el fin de esclarecer funciones, objetivos, y responsabilidades de cada puesto.

Objetivos del Eje N°3:

- Definir de manera explícita y precisa los puestos de trabajo de los operarios, detallando objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, a fin de erradicar la ambigüedad y confusión existente en esta área.

Actividad	Planificación y concertación de reuniones con directivos, supervisores, responsables de RRHH y consultor externo, para definir formalmente los puestos de trabajo de los operarios de la empresa.
Objetivo	Definir y especificar los puestos de trabajo de los operarios con el fin de establecer límites y responsabilidades de cada uno, y de esta



	manera erradicar la confusión, impotencia y ambigüedad que experimentan en relación a esto, y que va generando un clima laboral desalentador y desfavorable.
Participantes	Supervisores, directivos, responsable de RRHH y consultor externo.
Recursos Materiales	Lugar físico: sala de reunión de la empresa. Herramientas: cuadernos de anotaciones, lapiceras, pizarra.
Tiempo	Una reunión semanal de 2 horas. Duración: 3 semanas aproximadamente.

Eje N° 4: Sistema de Evaluación

Objetivos del Eje N° 4:

- Establecer el grado de cumplimiento de las metas planificadas en una primera instancia, analizando los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes actividades propuestas en el plan de intervención.

Actividad	Valorar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en los Ejes N° 1, 2 y 3, a través de la evaluación final sobre la situación actual y el posterior análisis de los datos recogidos. Para tal fin se entregan cuestionarios de evaluación a supervisores y operarios.
Objetivos	-Identificar si se han alcanzado las metas propuestas, analizarlas y plantear reformulaciones si es necesario. -Determinar si se ha mejorado el clima organizacional, las comunicaciones y la valoración de los operarios de la empresa.



Participantes	Operarios, supervisores, responsable de RRHH y consultor externo.
Recursos Materiales	Lugar físico: comedor de la empresa Herramientas: - Copias del modelo de evaluación para supervisores y operarios. - Cuaderno de anotaciones y lapiceras.
Tiempo	Una única reunión de 1.30hrs.



**EVALUACIÓN PARA LOS SUPERVISORES Y OPERARIOS POSTERIOR A LA INTERVENCIÓN
PROPUESTA**

1) ¿Ud. cómo se sintió a partir de la propuesta de generar espacios para la comunicación entre supervisores y operarios?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho

2) ¿En qué grado Ud. Considera que se le ha escuchado en las reuniones generadas por esta propuesta?

Muy escuchado Escuchado Poco escuchado No

3) ¿En qué grado considera Ud. haber sido comprendido por los otros miembros de la empresa, en cuanto a la expresión de sus necesidades?

Muy comprendidos Comprendidos Poco comprendidos No se

4) ¿Ud. considera que la definición formal y precisa de su puesto de trabajo le aportará algún tipo de beneficio?

Si No

5) Ante la definición explícita y formal de sus puestos de trabajo, ¿Ud. en qué grado considera que han disminuido los conflictos entre los supervisores y operarios?

En un alto grado En un grado medio En un bajo grado No se logró

6) ¿Ud. en qué grado considera que se ha logrado disminuir el malestar del clima laboral con la implementación de esta propuesta?

En un alto grado En un grado medio En un bajo grado No se logró

Sugerencias y/u observaciones:



8. CONCLUSIÓN

En el transcurso del desarrollo del presente programa de intervención hemos podido observar y analizar, con una mayor profundidad, la problemática instalada en el clima laboral de la empresa seleccionada, sus causas y repercusiones tanto en el ámbito individual como en el entorno social de la organización.

Confirmamos que el clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

Es así que en el mismo proceso de aprendizaje de nuestro TFG, comprendimos mejor la importancia de estudiar el Clima entendiendo la fuerte presión que este fenómeno ejerce sobre el desempeño de las personas y la relación con los resultados que estos obtienen.

Hemos logrado comprobar por un lado que, la situación problemática en el aspecto comunicacional es el tema más relevante para la mayoría de los operarios, además de la delimitación formal de los puestos y roles de los mismos; y a su vez ha quedado explícito el compromiso de las autoridades para avanzar sobre esta problemática, pues ahora poseen las herramientas necesarias para poder concretarlo.

Al respecto, los datos estadísticos arrojados en las encuestas realizadas a los operarios indican que la tercera parte de esta población conoce poco las políticas de la empresa, lo que pone en evidencia que no exista una política empresarial definida y comunicada de manera tal, que llegue a oídos de los operarios. Además, esto da como resultado, el hecho de que apenas la mitad de los encuestados este poco de acuerdo con dichas políticas, esto es así porque no se puede estar de acuerdo con algo que no se conoce, tal cual lo habíamos comentado anteriormente.

También se pone de manifiesto la oportunidad de mejora en el aspecto comunicacional el hecho de que gran parte de la planta operativa no se siente orgullosa ni valorada, ya que no recibe feedback y que más de la mitad de la muestra no comparte sus objetivos con los de la empresa, porque simplemente los desconoce.

Además se evidencia que aproximadamente tres partes de la muestra no conoce claramente cuál es la función o rol que debe cumplir en su puesto de trabajo lo que viene a demostrar, tal



cual lo dijimos, que la organización no cuenta con una descripción formal de los puestos de trabajo y también que la escasa y complicada comunicación entre supervisores y empleados colabora con este desconocimiento.

A partir de lo anteriormente expuesto, llegamos a la conclusión de que las dimensiones asociadas a las características en los procesos de planificación, influencia y comunicación son los que mayor disonancia (de entre las ocho dimensiones de Rensis Likert seleccionadas) presenta el clima de Superfren.

Consideramos que hemos realizado un diagnóstico oportuno y temprano de la situación, y hemos desarrollado acciones y propuestas desde nuestra disciplina acorde a la realidad que atraviesa la empresa, de manera tal que sea aplicable teniendo en cuenta los tiempos y recursos que poseen, y también que pudimos cumplir con los objetivos que nos propusimos al comienzo de este trabajo de investigación, a saber:

- Identificar las características particulares del clima de trabajo en la organización.
- Reconocer cuales son las dimensiones del clima organizacional que se destacan con mayor relevancia por sus efectos desfavorables.
- Elaborar una propuesta de trabajo acorde a las necesidades detectadas.

Un aspecto que consideramos necesario destacar consiste en que durante el proceso de la elaboración de la presente Tesis, se ha logrado alcanzar una toma de conciencia y reflexión por parte de las autoridades de la empresa respecto al estado del clima laboral, el cual había llegado a convertirse en un tipo de clima autoritario donde la dirección no confiaba en sus empleados, la interacción de los superiores y subordinados era casi nula y las decisiones eran tomadas únicamente por los jefes. Los directivos se han comprometido a apoyar y participar de una mejor comunicación entre todos los miembros de la empresa. Esto se concretizará en la implementación de un buzón de sugerencias y quejas donde los operarios depositaran sus inquietudes, que serán tomadas en cuenta por supervisores y directivos, y en juntas periódicas de discusión de problemas, donde puedan ejercitar una comunicación mas fluida y eficaz.

A partir de esta intervención ha surgido una incipiente sensibilización de los miembros implicados y la comprensión de que es posible revertir el escenario para obtener el bienestar de todos los que se encuentran trabajando dentro de la empresa.



Si bien la empresa observada está en la actualidad posicionada en un buen lugar en el mercado, y parece estar alcanzando con éxito sus objetivos empresariales, consideramos que si lo logra a costa del deterioro del clima laboral, este relativo éxito será a corto plazo, porque el personal irá perdiendo el entusiasmo en su trabajo (entusiasmo casi nulo en la actualidad) que se reflejará en mayores niveles de ausentismo, en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas; el personal se retirará psicológicamente de sus labores, y predominará la actitud de cumplir nada más que con el mínimo requerido

Los esfuerzos que haga una empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas, y esta retroalimentación solo tendrá curso a través de los canales comunicacionales.

De ahí que sea tan importante para las personas el que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre todo el personal, y que apoye o facilite todas las iniciativas orientadas a esto mismo, a este respecto los directivos de esta empresa mostraron su interés, compromiso y colaboración.

Cuando estas condiciones están dadas, los empleados intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas sugerencias para solucionar problemas en el trabajo.

Por todo ello es fundamental, evaluar sistemáticamente el clima organizacional, ya que este diagnóstico permite conocer el estado de la empresa, tal como la ven sus miembros, y tomar las medidas pertinentes para dar respuesta inmediata a cualquier conflicto presente en una o en varias de sus dimensiones.

En relación a este punto, en una última reunión con el departamento de RRHH les recomendamos para la optimización del clima laboral, la elaboración y la aplicación de un cuestionario para medir, con relativa frecuencia, el clima organizacional de su empresa, que tomara en cuenta factores tales como comunicación, liderazgo y supervisión, sueldo y prestaciones, herramientas de trabajo, capacitación, equipos de trabajo, etc., cuestionario que podría basarse en el modelo de las encuestas que aplicamos en nuestro trabajo de investigación ó desarrollarse exclusivamente a partir de las innovaciones y propuestas del equipo de RRHH de la empresa.



Con los resultados de este cuestionario podrían detectar los aspectos más fuertes y más débiles del clima laboral, quedando de manifiesto sobre que aspectos necesitan trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementando su motivación y sentido de compromiso.

Pusimos particular énfasis en comunicarles que evaluar y ocuparse del clima organizacional es sumamente importante pues fortalece a la organización y a su capital humano.

“La satisfacción del trabajador y la efectividad de la organización son responsabilidades esenciales de la función de administración de recursos humanos”.¹⁵

Carla C. Carter

¹⁵ Carla Carter, en Human Resources Management and the total Quality Imperative, Nueva York, AMACOM, 1994, P.25.



9. BIBLIOGRAFIA

- Bris, Mario. “Clima de trabajo y organizaciones que aprenden”. Editorial Educar. Año 2000.

- Carbonell, Roberto. Altschul Carlos. Compiladores. Transformando. Prácticas de cambio en empresas argentinas. Ed. Eudeba. Universidad de Buenos Aires. 2003.

- Carla Carter, en Human Resources Management and the total Quality Imperative, Nueva York, AMACOM, 1994, P.25.

- Carola, Néstor. Devalle Adriana. Guía de Estudio Ciencias del Comportamiento 1. Carrera Lic. en Recursos Humanos. Facultad Ciencias de la Administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2000.

- De Arquer, M. Isabel. Ambigüedad y conflicto de rol. Nota técnica. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos sociales. España. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf

- GIBSON,J, IVANCEVICH,J, DONELLY,J, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Editorial, Addeson Wesley Iberoamericana. USA 1996.

- Páez, Lilian. Guía de Estudio Comunicaciones 2. Carrera Lic. en Recursos Humanos. Facultad Ciencias de la Administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 1998.

- Piñuel Raigada, José Luis. “Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones”. Ed. Síntesis. Madrid. Año 1997.

- Sans de Urrutia, Raquel. Guía de Estudio Métodos y técnicas de investigación social. Carrera Lic.en Recursos Humanos. Facultad Ciencias de la Administración. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. 2008.

- Sabino, Carlos. El proceso de investigación. Capitulo 6: El diseño de investigación. Editorial Lumen. Buenos Aires.1992.

- Werther, William. “Administración de personal y recursos humanos”.Ed. Mc Graw Hill.



ANEXO



ENTREVISTAS UTILIZADAS PARA EL PRE DIAGNOSTICO

Fecha: 21-04-2010

Observador: Griotto/Zaffi

Entrevistados: Jefa de Personal y Responsable de Recursos Humanos

Puestos: Lugar: Sala de proveedores Empresa Superfren S.A.

1. *¿Cuál es la dotación actual con la que cuenta la firma Superfren S.A.?*

- Responsable de RR.HH: Actualmente contamos con un total de 83 empleados: 22 forman parte de la administración y 61 son operarios de planta permanente.

2. *¿Cuántos departamentos o áreas posee la organización?*

- Responsable de RR.HH: En un momento eran 5 pero no hará cuestión de 5 o 6 años se creó el área de RR.HH. Antes los supervisores repartían los recibos de sueldo y la “administración de personal” la llevábamos nosotros como podíamos.

3. *¿Qué tipo de producto fabrican aquí?*

- Responsable de RR.HH: Básicamente, nos encargamos de la fabricación de cierrapuertas de piso y cierrapuertas aéreas. También fabricamos cierrapuertas externos atornillables para puertas de cristal templado y carpintería metálica o de madera.

4. *¿Cuál es la misión y visión de Superfren?*

- Responsable de RR.HH: Como Misión lo que pretende la firma es responder a clientes exigentes que esperan soluciones adecuadas a sus situaciones particulares, en forma personalizada, ágil, y eficaz. Pretendiendo así una inserción profunda en el mercado, a través de una dinámica clara y oportuna de relaciones y decisiones. Y en cuanto a la Visión, básicamente ser una empresa sólida, en continua expansión, capaz de responder eficientemente a los requerimientos de nuestros clientes.

5. *¿El área de RR.HH, cuenta con políticas definidas dentro de la empresa?*

- Responsable de RR.HH: Hoy nos encontramos trabajando en una trinidad. Por un lado, estamos tratando de asegurar la seguridad y salud en el trabajo y conseguir así una cultura preventiva integrada en todos los niveles jerárquicos de la estructura organizativa. Por otro lado, venimos haciendo hincapié en procurar la conciliación de la



vida profesional y familiar de las personas de Superfren. Y finalmente, desde acá ofrecer una política retributiva de mercado que sea equitativa y justa teniendo en consideración el desempeño individual de nuestros empleados.

6. *¿Podemos decir que las políticas de RR.HH, se encuentran alineadas con la misión y visión de la empresa?*

- Responsable de RR.HH: Te diría que en parte si. Pensá que hace muy poco que existe el área de RR.HH y en una Pymes familiar no es tan fácil realizar cambios. Hay mucha resistencia puesta por todos lados. Hoy por hoy, la política de la empresa es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, tanto en los sectores industriales/comerciales como en inmuebles. Desde RR.HH intentamos fomentar y desarrollar el compromiso y la participación individual y grupal de todos los colaboradores, en los procesos de gestión de nuestro producto y asignar los recursos requeridos para su efectiva ejecución. Tratamos de mejorar en forma continua con el fin de dar una respuesta eficiente, eficaz y confiable, fiel al propósito de nuestra organización. Desde mi corta gestión, intento fomentar un clima ameno para el bienestar de nuestros colaboradores, con el constante crecimiento de todos para el logro de los objetivos personales y empresariales, pero no es tarea sencilla.

7. *¿Cómo describiría el clima organizacional de Superfren?*

- Responsable de RR.HH: Como un clima ameno de trabajo pero con dificultades y situaciones complejas a resolver como en cualquier otra empresa. Soy conciente de que hay mucho por hacer aún, queda mucho camino por recorrer en materia de RR.HH. Apenas hace 10 meses que estoy acá.

8. *Actualmente, cuentan con alguna política específica sobre clima organizacional?*

- Responsable de RR.HH: Puntualmente, no. Una de las necesidades que la empresa esta viviendo en estos momentos es la ausencia de herramientas de medición de nuestro propio clima organizacional para poder optimizar los niveles de desempeño y satisfacción de nuestros empleados. Todos sentimos que hay en general una insatisfacción laboral muy grande, y esto naturalmente genera, valga la redundancia, insatisfacción con la tarea y con el puesto.



9. *¿Ustedes perciben insatisfacción en los empleados de Superfren con relación a sus puestos?*

- Responsable de RR.HH: Estamos teniendo algunos problemas, pero no porque los empleados no estén conformes con su puesto en si, sino por cuestiones más bien organizativas. Es decir, en el área de producción siempre hay malos entendidos, algunas personas piensan que tienen que hacer ciertas tareas, cuando en realidad le corresponde a otra persona, y se generan conflictos constantes. Nosotros hemos tratado de definir nuestros roles, se los comunicamos a todos los empleados, pero pareciera que nadie escucha lo que planteamos.

10. *¿Ante esta situación, que se hizo para darle una solución a la misma?*

- Responsable de RR.HH: Nos hemos reunido con facilitadores y operarios para darle al tema una solución conjunta, pero aún tenemos pendiente esto. Incluso, Los supervisores de producción muchas veces plantean que no es posible que los empleados no escuchen las indicaciones que se les da para que hagan su trabajo. Si los empleados no escuchan lo que tienen que hacer, no pueden desempeñar las tareas correctamente, y esto repercute en nuestra productividad diaria y mensual.

11. *¿Cómo maneja Superfren la información entre sus empleados?*

- Responsable de RR.HH: Por lo general, intentamos compartir y bajar en todos los niveles la información que es pertinente.

12. *¿Qué canales de comunicación utilizan para hacer correr dicha información?*

- Responsable de RR.HH: Entre los administrativos nos manejamos mucho con el correo institucional, allí hacemos los respectivos anuncios organizacionales. En el caso de operarios y supervisores nos manejamos a través de una esterilla en dónde colocamos las últimas novedades, por ejemplo: cambios de turno, fechas de cumpleaños, colectas, festejos en general, etc.

13. *¿Cuentan con los respectivos análisis de puesto de supervisores y operarios?*

- Responsable de RR.HH: Hay algo hecho, pero la realidad es que muchos AP están obsoletos y dado los nuevos requerimientos de la empresa ya perdieron total validez. Otros en cambio, presentan algunos errores, por ejemplo (si pueden ver) en este caso,



este operario se encuentra a cargo de 2 facilitadores cuándo en realidad debería figurar tan solo uno.

14. *¿Cuándo fue la última vez que se los actualizó?*

- Responsable de RR.HH: Los AP deberían revisarse periódicamente, al menos ese es mi modus operandi. Estos AP hace más de 2 años que no son actualizados.

15. *¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus tareas dentro de la empresa?*

- Responsable de RR.HH: Esto es como una bola de nieve en realidad, por eso nos urge revisar con rapidez los AP. Cómo te dije antes, algunos operarios no están llevando adelante correctamente su tarea y aún no podemos precisar con exactitud si es por una cuestión de falta de comunicación entre el dúo supervisor-operario. Obvio, que si a esto le sumamos lo lento que se está avanzando en AP, diría nos resta mucho por hacer.

16. *¿Se les facilita las herramientas de trabajo para que puedan desarrollar su labor correctamente?*

- Responsable de RR.HH: Si, absolutamente. En eso somos muy cuidadosos.

17. *¿Se realizan capacitaciones a operarios y supervisores?*

- Responsable de RR.HH: Hemos realizados algunas, pero muy pocas. La idea es profundizar más en este tema y así armar si se pudiera una agenda con capacitaciones periódicas o en su defecto, apuntar a la elaboración de un plan de formación anual. Es la idea.

18. *¿Qué temas son abordados en estas capacitaciones?*

- Responsable de RR.HH: Mirá, la última capacitación que dimos el mes pasado fue sobre riesgos de incendio industrial. Y la anterior a esta última fue sobre seguridad e higiene en el trabajo. De todas formas, hemos identificado necesidades individuales y grupales en cuanto a capacitación. Debemos seguir fomentando las capacitaciones, el know how de Superfren debe realimentarse de ellas necesariamente.

19. *¿Con qué periodicidad son impartidas?*

- Responsable de RR.HH: No tenemos fechas fijas. Cuándo surge y todos pueden ahí se llevan a cabo.



20. Finalmente, ¿Cuáles son los retos del área de Recursos Humanos a corto y a largo plazo?

- Responsable de RR.HH: A corto plazo queremos elaborar un diccionario de competencias, sistemas de evaluación, AP actualizados, brindar más capacitaciones, etc. A medio plazo lo más importante será la aplicación de nuestra política de RRHH a todos los ámbitos de la organización.

Fecha: 23-04-2010

Observador: Paula Griotto

Entrevistado: Operario Producción

Lugar: Planta Producción. Sector Pulido.

1. ¿Qué opina sobre el clima labora de Superfren?

Yo desde el 95 que estoy acá en la empresa y siempre me he sentido muy cómodo. Lo que se refiere a sueldo nos pagan bastante bien con respecto a otras empresas. Los turnos de trabajo son rotativos como en la mayoría. Incluso, el turno de la mañana tiene desayuno y luego almuerzo en el comedor de la planta. Lo que veo por ahí, yo ya hace mucho que estoy acá, soy dinosaurio viejo, pero de la camada de operarios nuevos muchos no tienen ni idea de lo que hay que hacer. Les soy sincero, a veces yo y alguno de mis compañeros que somos los más viejos acá tenemos que sacar en más de una oportunidad las papas del horno y dar indicaciones a estos pibes nuevos sobre como hacer el laburo. Si fuéramos facilitadores y nos pagaran como tal sería otro tema, pero no es nuestra función. No sé cual es el problema, o los de RR.HH seleccionan a cualquiera, los facilitadores no saben dar indicaciones o estos pibes de esta nueva generación cada vez vienen con menos ganas de trabajar. Pero en general, estoy conforme con la empresa y con los dueños. Nunca tuve problemas graves acá adentro.

2. ¿Conoce cuál es la visión y misión de la empresa?

La verdad que no. Igual se que en la esterilla de comunicados hay algo de eso, pero nunca le presto mucha atención.

3. ¿Cuál es el clima general que se vive en la empresa actualmente?

Es un clima bueno. Aunque esto que te contaba al principio está molestando bastante últimamente.



4. *¿Qué tan motivado se encuentra usted hacia el trabajo que realiza en esta empresa? ¿Ud. se siente parte de su trabajo, su contribución es significativa para el trabajo general de la empresa?*

Me gusta lo que hago. Hace mucho que estoy en esto y ya prácticamente es mecánico mi trabajo, aunque no te voy a mentir y a veces se me hace muy rutinario. Creo que es importante mi trabajo como el de todos los muchachos en la planta.

5. *¿Cómo caracterizaría a su relación con sus superiores? ¿Podría describirla?*

Es buena, hasta ahí, o sea, relación jefe-operario. Lo que si, no hablamos mucho con los facilitadores. Siempre tienen otras cosas para hacer primero que atender a nuestras dudas o inquietudes con el laburo. La verdad es que a veces no entendemos qué nos quieren decir, nos dicen que hagamos una cosa y luego nos dicen otra completamente distinta. El mensaje que nos transmiten es confuso.

6. *¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿podría describirla?*

Es muy buena. Siempre nos juntamos viernes de por medio a jugar un fútbol y a comer un asadito. Somos bastante unidos todos acá, sobre todo los que más antigüedad tenemos. Me acuerdo que en el 2003 hubo un episodio con Juan Castro, uno de los operarios al que se le hizo trabajar horas extras y luego no le quisieron pagar. Nos unimos todos, previa charla, y decidimos parar la planta hasta que se las pagaran. Acá somos muy solidarios: tocan a uno y es como si nos tocaran a todos

7. *¿Cómo ve su futuro en esta empresa?*

La verdad que no me puedo quejar. Ya estoy grande y salir a buscar trabajo en otra empresa no me conviene. Mi futuro ya está acá y no reniego de eso.

8. *¿Con que frecuencia es capacitado?*

Poquito. Me gustaría que haya más capacitaciones. La última que tuvimos creo que fue hace 1 mes sobre incendios industriales.

9. *¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? ¿Y lo que menos?*

Que me queda cerca de casa, es muy cómodo eso para mí. Me gusta mi lugar de trabajo, siempre está limpio, tengo bien organizadas mis herramientas de trabajo. Lo que yo hago es un trabajo más bien artesanal, requiere de mucho detalle el pulido de las piezas. Y lo que menos me gusta es que acá nadie te dice lo que tenés que hacer. Los



facilitadores no sé bien en dónde andan pero nunca están cuándo se los necesita. Hay muy poco dialogo me parece. Fuera de eso, estoy conforme con mi laburo.

10. *¿Cómo se comunica con sus superiores?*

Nos comunicamos directamente en el puesto de trabajo. Hace unos años, se hacían por mes reuniones con los facilitadores pero no sé porque dejaron de hacerse. Me parece que esa metodología de trabajo estaba buena.

11. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación? ¿Considera que son efectivos?*

Tenemos la esterilla de comunicados, ahí nos enteramos de las últimas novedades que pasan en Superfren. Podrían crear un buzón de sugerencias como se que otros lados hacen. Cuándo querés hablar acá mucho espacio no te dan.



Fecha: 23-04-2010

Observador: Carla Zaffi

Entrevistado: Facilitador

Lugar: Planta Producción

1. *¿Qué opina de Superfren?*

Es una empresa en continuo desarrollo y expansión lo cuál implica un gran desafío a nivel productivo.

2. *¿Conoce cuál es la visión y misión de la empresa?*

Si, no de memoria pero sé cuáles son.

3. *¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?*

Me siento bien, estoy tranquilo y seguro al menos por ahora. Además, las perspectivas de crecimiento son muy positivas y a corto plazo. Eso se convierte en un gran atractivo para mí.

4. *¿Cuántos subordinados tiene a cargo?*

En este turno tengo a 15 chicos trabajando conmigo.

5. *¿Cada cuánto mantiene reuniones con sus subordinados?*

No considero necesarias las reuniones. Por ahí muy esporádicamente tenemos alguna pero en general casi nada. En lo personal, me parece una pérdida de tiempo.

6. *¿Con que otras unidades tiene que consultar antes de tomar una decisión?*

Cuándo son decisiones cotidianas como algún cambio de turno para alguno de los chicos o algún accidente de trabajo, las tomo sólo naturalmente. Ahora, cuándo se trata de implementar nuevos planes de trabajo y armar indicadores de producción lo charlo con el Jefe de producción.

7. *¿Con quién trabaja para cumplir con sus objetivos?*

Con mis subordinados, siempre con el apoyo y el respaldo del Jefe de producción.

8. *¿Cómo se mantiene al tanto de lo que sucede en la organización?*



A veces por mail, otras cuándo pegan algún anuncio en la esterilla de comunicados y sino a través de comentarios de pasillo.

9. *¿Qué nivel de escuchar a las personas requiere su puesto?*

Un nivel medio creo yo. Todos deberían saber bien cuáles son sus funciones en la empresa. Esto no es un colegio en dónde voy a repetir repetidas veces las ordenes.

10. *¿Cómo le demuestra a sus subordinados que los está escuchando?*

Prestándoles atención. Aunque los supervisores estamos tan excedidos de trabajo en todo sentido, que no puedo dedicar mucho tiempo a los planteos que me hacen los chicos.

11. *¿De que manera les indica a sus subordinados lo que deben hacer diariamente*

Junto a mis muchachos 10 min. y les indico rápidamente cuales son las tareas que ya están diagramadas para la jornada.

12. *Todos alguna vez hemos tenido que trabajar con alguien difícil de tratar. Dé ejemplos de alguna vez que le haya pasado esto. ¿Por qué era difícil de tratar esa persona?*

A principio de este año tuve un problemita con uno de los operarios. De hecho lo tuve que sancionar. Andaba como bola sin manija por toda la planta distrayendo al resto de los chicos. Según él, dijo que nadie le había dicho lo que tenía que hacer, cosa que es mentira. Para mí no fue un problema de falta de comunicación sino que él era un vago y venia coloquialmente hablando a calentar la silla a la empresa.

13. *¿Puede darme algún ejemplo de errores que haya encontrado en su trabajo? ¿Cómo lo manejó?*

Hace un tiempo los operarios y los 8 supervisores que somos, tuvimos una charla con la Jefa de RR.HH por la supuesta falta de comunicación con nuestros subordinados. Según ella los operarios no saben qué hacer y así se genera mucho tiempo muerto. A raíz de eso, intente ser más claro a la hora de impartir órdenes pero no estoy viendo grandes resultados.



ENCUESTAS UTILIZADAS PARA EL DIAGNOSTICO



La siguiente encuesta consta de 25 preguntas mixtas, es anónima y confidencial, por consiguiente no se requiere sus datos personales.

**Favor de marcar con una "X" en el casillero correspondiente.
Le agradecemos su tiempo y colaboración.**

Edad: años

Fecha de Ingreso: / /

Grado de Instrucción:

- a) Primario incompleto
 b) Primario completo
 c) Secundario incompleto
 d) Secundario completo
 e) Terciario
 f) Universitario

ENCUESTA - OPERARIOS	Nada	Poco	Bastante	Mucho
1. ¿Conoce las políticas de la empresa?				
2. ¿Está de acuerdo con las mismas?				
3. ¿Se siente valorado y orgulloso de pertenecer a su grupo de trabajo?				
4. ¿Siente que comparte sus propios objetivos con los de la empresa?				
	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
5. ¿Siente libertad para realizar su trabajo?				
6. ¿Se siente motivado, a gusto en su trabajo?				
7. ¿Ud. conoce claramente las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto?				
8. ¿Considera que lo han capacitado adecuadamente para trabajar en el puesto en el que se desempeña?				



9. ¿Considera que todos cumplen adecuadamente sus roles dentro de la empresa?				
10. ¿Ud. cuenta oportunamente con la información requerida para realizar su trabajo?				
11. ¿Tiene en claro lo que su superior inmediato y la empresa esperan de usted a nivel operativo?				
12. ¿Los objetivos y metas de su trabajo son claros para usted?				
13. Usualmente, ¿trabaja con grupos que tienen distintas formas de trabajar?				
	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
14. De ofrecer una idea u opinión para mejorar su trabajo ¿Siente que sus superiores lo tienen en cuenta?				
15. ¿Realiza tareas que exceden a su puesto?				
16. ¿Ud. considera que cuenta con todas las herramientas materiales necesarias para la realización de su trabajo?				
17. ¿Ud. se siente cómodo con su superior?				
18. ¿Cumple con las tareas especificadas para su puesto de trabajo?				
19. ¿Se genera retroalimentación sobre su desempeño por parte de su superior?				
20. ¿Se generan con frecuencia problemas entre jefes y operarios?				
21. ¿Detecta dificultades en la comunicación con su supervisor?				
22. ¿Se siente escuchado por sus superiores?				
23. Y entre compañeros, ¿hay con frecuencia problemas?				
24. ¿Está conforme con los canales de comunicación que utiliza la empresa?				
25. ¿Considera que esos canales o medios de comunicación resultan efectivos?				



La siguiente encuesta consta de 29 preguntas mixtas, es anónima y confidencial, por consiguiente no se requiere sus datos personales.

Favor de marcar con una "X" en el casillero correspondiente.

Le agradecemos su tiempo y colaboración.

Edad: años

Fecha de Ingreso: / /

Grado de Instrucción:

- g) Primario incompleto
- h) Primario completo
- i) Secundario incompleto
- j) Secundario completo
- k) Terciario
- l) Universitario

ENCUESTA - SUPERVISORES	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
1. ¿Define con formalidad los objetivos para su área?				
2. ¿Participan todos los integrantes del área en la formulación de los mismos?				
3. ¿Ante el desarrollo de reformas, ajustes en los objetivos realizados, los mismos se expresan en medios formales?				
4. ¿En lo que respecta a la toma de decisiones, comunica al grupo de personas que tiene a su cargo todas las decisiones, hechos o planes que afectan a su trabajo?				
5. ¿Considera que existe un clima laboral saludable para el desempeño diario de los trabajadores?				
6. ¿Existe trabajo en equipo entre los miembros del área?				
7. ¿Cree que existe una comunicación fluida y eficiente entre los trabajadores de las distintas áreas?				
8. ¿Los canales de comunicación con los que cuenta (mail, escrito, oral, otros) ¿Le son útiles?				



9. ¿Utiliza con regularidad dichos medios?				
10. ¿Considera necesaria la comunicación para el éxito en la empresa?				
11. ¿Implementa algún sistema formal de presentación de sugerencias para que utilicen sus subordinados?				

	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
12. ¿Cuándo delega, asigna el máximo de responsabilidad posible a la persona?				
13. Cuando ingresa un nuevo miembro a la empresa, ¿le da autonomía en sus acciones?				
14. ¿Realiza reuniones periódicas con el grupo de personas a cargo para informar los resultados alcanzados?				
15. ¿Conoce cuáles son las necesidades y aspiraciones de las personas que tiene a su cargo?				
16. ¿Los puestos de trabajo del área se encuentran definidos explícitamente con formalidad?				
17. ¿El perfil de cada puesto se evalúa periódicamente?				
18. ¿Considera que los puestos de trabajo son desempeñados por personas competentes?				
19. ¿Tiene conocimiento de las capacidades y/o habilidades de los miembros de la empresa?				
20. ¿Define políticas de trabajo, procedimientos operativos propios de su área?				
21. ¿Participan todos los integrantes del área en la formulación de los mismos?				
22. ¿Se encuentra explícita y formalmente al alcance de todos las políticas de la empresa?				
23. ¿Todos los miembros de la empresa tienen conocimiento de estas políticas y las respetan?				
24. ¿Considera que las personas que tiene a su cargo dominan las prácticas y procesos operativos?				
25. ¿Existe algún documento, programa en el se expresen los resultados obtenidos?				
26. ¿Desarrolla actividades, programas de reconocimiento e incentivo para los trabajadores de su área?				



Conteste marcando la opción que más se acerque a la realidad:

27. Al ingresar a la empresa, ¿Lo primero que hizo fue?

- m) Recibir alguna orientación de su superior
- n) Directamente comenzó a trabajar
- o) Presentación con sus jefes y compañeros
- p) Ninguna de las anteriores

28. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan a diario?

- Escrito
- Oral
- Mails
- Otros:

29. ¿Cómo califica en general la comunicación organizacional en Superfren?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Insuficiente
- e) Mal