



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL
DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

**IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DE
LA COMPAÑÍA SALICA DEL ECUADOR Y REDUCIR LA DESERCIÓN DE
PERSONAL Y AUMENTAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA
A PARTIR DEL AÑO 2008**

**(PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS)**

TUTOR: Dr. Mentor Coloma Granizo

AUTORES: LSI. Ágel Arcentales Macas
LSI. Moisés López Bermúdez
ING. Víctor Rea Sánchez

Guayaquil, 2008



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

**IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DE
LA COMPAÑÍA SALICA DEL ECUADOR Y REDUCIR LA DESERCIÓN DE
PERSONAL Y AUMENTAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA
A PARTIR DEL AÑO 2008.**

**(PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)**

TUTOR: Dr. Mentor Coloma Granizo

AUTORES: LSI. Ángel Arcentales Macas

LSI. Moisés López Bermúdez

ING. Víctor Rea Sánchez

GUAYAQUIL, 2008

AGRADECIMIENTO

Los autores de esta obra agradecen a:

- Nuestros familiares por el apoyo incondicional que siempre nos han brindado.
- Nuestros instructores por sus conocimientos impartidos para la realización de esta obra.
- Nuestros compañeros por haber compartido momentos inolvidables y darnos su apoyo.
- Nuestro tutor Dr. Mentor Coloma por su guía y apoyo constante.
- A cada persona e institución que hicieron posible este trabajo.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Este trabajo, los autores lo dedicamos a nuestros seres más queridos:

- Padres
- Esposas
- Hijos

y demás familiares, quienes han estado con nosotros para darnos su apoyo y también han estado rezagados con el tiempo que hemos tenido que dedicarle a este trabajo.

LOS AUTORES

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	7
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.5.1 MARCO TEORICO.....	13
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL	56
1.6. FORMULACION DE HIPÓTESIS Y VARIABLES	59
1.6.1 HIPOTESIS GENERAL	59
1.6.2 HIPOTESIS PARTICULARES.....	59
1.6.3 VARIABLES	60
1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
1.7.1 TIPO DE ESTUDIO	61
1.7.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	63
1.7.3 METODOS DE INVESTIGACION	66
1.7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	67
CAPITULO II: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	68
2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	68
2.2 ANALISIS COMPARATIVO	70
2.2.1 EVOLUCIÓN	70

2.2.2 TENDENCIA	72
2.2.3 PRESPECTIVA.....	73
2.3 PRESENTACION DE RESULTADOS	74
2.3.1 LOGRO DE OBJETIVOS.	80
2.3.2 OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO	83
2.3.3 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN.....	89
2.3.4 RELACIÓN CON EL JEFE	94
2.3.5 AMBIENTE GENERAL.....	104
2.3.6 MOTIVACIÓN DEL PUESTO	107
2.3.7 TRABAJO EN EQUIPO	111
2.3.8 COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO	117
2.3.9 CONDICIONES DE TRABAJO.....	125
2.3.10 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y EXPOSICIÓN DE MOTIVOS	130
2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	135
CAPITULO III: IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DE LA COMPAÑÍA SALICA DEL ECUADOR Y REDUCIR LA DESERCIÓN DE PERSONAL Y AUMENTAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA A PARTIR DEL AÑO 2008.	138
3.1 PROPUESTA	138
3.1.1 IMPLEMENTACION.....	140
3.1.1.1 FODA	140
3.1.1.3 COSTO BENEFICIO	142
3.1.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	146
3.1.2.1 ESTRATEGIA PARA RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS	146
3.1.2.2 ESTRATEGIA PARA OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO.....	148
3.1.2.3 ESTRATEGIA PARA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	150
3.1.2.4 ESTRATEGIA PARA RELACIÓN CON EL JEFE.....	152
3.1.2.5 ESTRATEGIA PARA MOTIVACION EN EL PUESTO	154
3.1.2.6 ESTRATEGIA PARA TRABAJO EN EQUIPO	157
3.1.2.7 ESTRATEGIA PARA CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS.	159

3.1.3 RECURSOS QUE SE PRECISA	161
3.1.3.1 RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS.....	161
3.1.3.2 PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO	163
3.1.3.3 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN.....	165
3.1.3.4 RELACIÓN CON EL JEFE	167
3.1.3.5 MOTIVACION DEL PUESTO.....	169
3.1.3.6 TRABAJO EN EQUIPO	171
3.1.3.7 CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	173
3.1.4 INDICADORES DE CONTROL	175
3.1.5 ASPECTOS FINANCIEROS	177
CONCLUSIONES	188
RECOMENDACIONES	190
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	193
ANEXO 1: FORMULARIO DE LA ENCUESTA.....	193
ANEXO 2 : RESULTADOS TABULADOS	195
ANEXO 3: RESULTADOS PORCENTUALES	198
ANEXO 4: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	200

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente estudio fue el determinar los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Sálca del Ecuador S.A. y proponer un plan detallado de estrategias e intervenciones que afecten de forma positiva a la reducción de la deserción laboral y a incrementar el rendimiento económico de la misma.

Para el efecto, se realizó la medición del clima organizacional en la empresa, mediante la aplicación de un instrumento denominado Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 53 preguntas con respuesta de selección múltiple, mismas que, evalúan los factores de identificación con la empresa, motivación, percepción, responsabilidad, reconocimiento y relaciones interpersonales, con este instrumento de evaluación se tomó como muestra a 650 personas del área de producción; 9 supervisores y 641 operativos.

Después de obtener los resultados, los mismos fueron analizados en sus nueve dimensiones. El análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció cuales de las nueve dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la propuesta para la mejora del clima organizacional.

En conclusión pudo determinarse que el clima organizacional de la empresa de producción de atún es evaluado de forma negativa por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones del clima organizacional mejor evaluadas que otras. Se recomienda la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

INTRODUCCION

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una empresa por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva deserción del personal. La deserción de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Generalmente detrás de una excesiva deserción laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de las organizaciones como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la deserción o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas de nuestras empresas lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En Posorja el poder de la mano obrera ha pasado a formar un papel muy importante con respecto al sector económico-empresarial de la zona.

En este sector están tres grandes empresas dedicadas a la industria pesquera NIRSA, Salica del Ecuador y Expalsa, proporcionando una gran fuente de empleo para los habitantes de esta y otras localidades. El 80% de la población está empleada en estas empresas, el 20% restante se dedica a otros tipos de actividad comercial. Estas estadísticas permiten notar que el sector industrial comprende un alto porcentaje del universo económico de Posorja.

Salica del Ecuador es una empresa que forma parte del Grupo Albacora corporación española, viene funcionando desde el 2002 y su principal actividad es la comercialización de atún como producto terminado ya sea en kilos o enlatado. Su fuerza laboral se encuentra conformada del 70 por ciento de personal de planta y del 30 por ciento de personal administrativo.

A pesar de este progreso económico, en la empresa se ha venido observando que en los últimos años el personal perdura poco tiempo en las actividades que desempeñan, esta constante deserción de personal ocasiona que no se desarrolle experiencia en el oficio productivo, la cual es necesaria para que la producción sea de mejor calidad y cantidad. Debido a tal inestabilidad laboral, la empresa no cuenta con mano obrera especializada y si existe deben pagar de manera muy costosa por ella.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema:

Existe un alto índice de deserción o rotación de personal en la compañía Salica del Ecuador S.A. esto influye para que se produzca lo siguiente:

- Incumplimiento con los pedidos de los clientes
- Baja en el índice de la producción mensual.
- Clima laboral tenso, disputas entre obreros y jefes
- Procedimientos no garantizan trabajos de calidad.
- Desmotivación laboral de los trabajadores de la compañía.
- Bajo rendimiento en el aprovechamiento de la materia prima, por falta de mano de obra especializada.
- No se pueden incrementar las ventas

Las posibles causas de estos eventos negativos son:

- Salarios bajos para personal que realiza el mismo trabajo que otro trabajador que gana más.
- Contratación por tiempo limitado, no hay ambiente de estabilidad.
- Falta de capacitación a los empleados en sus funciones.
- Escasos beneficios, servicios y prestaciones
- Falta de oportunidad de carrera y desarrollo para los empleados
- Falta de reconocimiento y valoración de cargos

Pronóstico:

De persistir el problema la empresa generará bajo rendimiento económico y posible quiebra y cierre de la misma.

Control del pronóstico:

Implementar estrategias de gestión y control a partir del 2008 para mejorar el ambiente laboral de la compañía, brindar estabilidad laboral a los empleados, reducir el alto índice de deserción de personal y mejorar el rendimiento económico de la compañía.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las causas que provocan el alto índice de deserción laboral en la empresa?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué relación existirá entre el ambiente laboral de la compañía y el alto índice de deserción de los empleados?

¿Cómo influye la desmotivación laboral en la deserción de los empleados?

¿Cómo una mala política de reconocimientos a los empleados puede influir en aumentar el índice de deserción en la empresa?

¿Por qué la falta de capacitación motiva la deserción de los empleados en la empresa?

¿Cómo influye la falta de trabajo en equipo en la producción de la empresa SALICA?

¿Cómo influye la falta de comunicación en el logro de objetivos?

¿Cómo influye la falta de beneficios adicionales a los empleados en la deserción?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las causas o factores que influyen en el alto índice de deserción de personal afectando el desarrollo de las actividades de producción e incremento económico de SALICA.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer estrategias para mejorar el ambiente laboral de la compañía.
- Determinar el grado de desmotivación laboral que influye en la deserción de los empleados
- Identificar como la falta de reconocimientos a los empleados influyen en la deserción de personal
- Analizar como la falta de capacitación puede motivar la deserción de personal
- Identificar si las políticas y planes salariales existentes motivan a la deserción laboral de los empleados.
- Determinar como la falta de beneficios sociales, adicionales y otras prestaciones influyen en la deserción de los empleados.
- Determinar cómo influye la falta de comunicación en el logro de objetivos
- Analizar la falta de beneficios adicionales en bienestar de los empleados

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación procura mediante la teoría y conceptos básicos de administración de personal y recursos humanos, encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno (deserción de personal, incentivos, desmotivación) y su entorno que tiene que ver con los principios de mercadeo y producción, factores que influyen en la deserción continua del personal de producción en la compañía.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite encontrar soluciones concretas a los problemas ya planteados con respecto a la deserción de personal (la motivación para mejorar su ambiente laboral).

En la medida que se hallen conclusiones respecto a la situación planteada se podrá mejorar la misma procurando que el recurso humano encargado de actividades productivas pueda perdurar más tiempo desempeñando tal tarea, esto trae como consecuencia que se genere experiencia en el desarrollo de la tarea influyendo en el aumento de la producción o un crecimiento constante de ella.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 MARCO TEORICO.

Cultura Organizacional.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...".⁽¹⁾

La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período

¹ Phegan B, Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México, Panorama Editorial, S.A., 1998, p. 13

determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell, define el término como "...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencia, actitudes y conductas."(2)

Chiavenato, presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(3)

Valle, establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(4)

García y Dolan, definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer

² Granell, H. Éxito Gerencial y Cultura. Caracas, Ediciones IESA.1997, p. 2

³ Chiavenato I Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mac. Graw - Hill Interamericana de México S.A., 1989, p. 464

⁴ Valle, R. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos, Addison Wesley Iberoamericana. 1995, p 96

las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."⁽⁵⁾

Guedez, indica "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."⁽⁶⁾

Serna nos dice "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".⁽⁷⁾

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias

⁵ García S y Dolan S. La dirección por valores. España, Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España S.A., 1997, p 33

⁶ Guedez, V. Gerencia Cultura y Educación. Caracas, Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec, 1998, p. 58

⁷ Serna H. Gerencia Estratégica. Colombia, 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental. 1997, p. 106

externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Concordamos en reconocer que en casi todas las instituciones, incluyendo a SALICA, se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son:

- a. el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es y
- b. el nivel implícito de la misma.

García y Dolan analizan el **Modelo de Edgar Shein** indicando lo siguiente:

"La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización." ⁽⁸⁾

El éxito en las instituciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionados en el Plan Operativo; además se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

⁸ García S y Dolan S. La dirección por valores. España, Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España S.A., 1997, p 33

Los factores citados constituyen según Armstrong, "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia". (⁹)

Definitivamente consideramos que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la institución; y que así como lo indica Shein, este proceso se da de dos formas:

- a. Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y
- b. Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Particularmente creemos que en la mayoría de los casos siempre se da una mixtura de estos modelos, es mas podríamos decir que en SALICA, estos son procesos consecutivos.

La cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

⁹ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis. p. 11

- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios.
- Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.
- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar.

"... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..."⁽¹⁰⁾, nos indica Armstrong.

Pese a presentarse esa dificultad, pensamos que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la Alta Gerencia y/o dirección. Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

¹⁰ Ibid, p.16.

- a. Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración.
- b. Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos;
- c. Analizar el clima organizacional;
- d. Analizar el estilo de gerencia,
- e. planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que

llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..."; mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..."⁽¹¹⁾ de la organización.

Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

¹¹ Hunt, J. La Dirección de Personal en la Empresa. España, Mc Graw - Hill Interamericana de España S.A., 1993, p. 111

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, los autores de esta investigación ubicamos la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer como nos indica Dessler, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". (12)

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts, Dessler, indica en su obra: definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización".(13)

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,) para ellos el clima son".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y

¹² Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall. Dessler, 1993, pp 181

¹³ Ibid p. 182

de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".⁽¹⁴⁾

Wate, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos

".. el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".⁽¹⁵⁾

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid p 183

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a. el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: El Clima en las Organizaciones de Luc Brunet 1999

”La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.”⁽¹⁶⁾

¹⁶ Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones:Definiciones, Diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. 1999, p.40

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 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 administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias:

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

- Variables finales:

Estas variables surgen como derivación 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.

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

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I 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.

El Sistema II 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.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores 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.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma 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.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- a. método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores
- b. características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;
- d. características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- f. características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- g. características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;

- h. objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (Explotador - Autoritario)

Se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente - Autoritario)

Relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).

Sistema 3 (Consultivo)

Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos)

Basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a. El ambiente que existe en cada categoría;
- b. El que debe prevalecer;
- c. los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer , en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son:

- desempeño: implicación del personal docente en su trabajo;
- obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias;
- intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales;
- espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes;

- actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes;
- importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director;
- confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y
- consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, con cada una de las dimensiones y elementos que comprende; ésta teoría fue una de la más explícitas que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato , es la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. ⁽¹⁷⁾

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." ⁽¹⁸⁾; "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." ⁽¹⁹⁾. "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)" ⁽²⁰⁾.

¹⁷ Chiavenato I . Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Mac Graw - Hill. Interamericana S.A., 1994, p 28

¹⁸ Ibid. p. 29

¹⁹ Ibid. p. 33

²⁰ Ibid

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y de reto, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" ⁽²¹⁾. El hombre, como bien lo expresa Chiavenato es: "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos",⁽²²⁾ buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar la teoría de este trabajo de investigación.

²¹ Ibid p. 20

²² Chiavenato I Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mac. Graw - Hill Interamericana de México S.A., 1989, p. 44

Teoría de Maslow

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- a. la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas
- b. los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- c. los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material;
- d. los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales;
- e. los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder-Afiliación- Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y.

En la teoría X, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

Teoría de Campo de Lewin

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a. la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente
- b. el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta
- c. los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- a. por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- b. las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- c. las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- d. los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Los autores del presente trabajo infieren que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Con relación al tema de la motivación concordamos con las teorías de Shein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos forman las llamadas organizaciones (de toda clase); el análisis del comportamiento humano entonces vendría a ser el elemento más importante para llegar a comprender y analizar a las organizaciones, especialmente aquellas que componen la Administración de Personal, hoy, Administración de Recursos Humanos. El analista de Recursos Humanos puede recurrir a dos mecanismos:

- Analiza el comportamiento de las personas como seres humanos comunes y corriente (que poseen una personalidad diferente de otros que lo hacen individual a otros semejantes, aspiraciones, actitudes, valores, necesidades diferentes, objetivos trazados diferentes de otros, pero todos ellos propios del ser humano) o
- como un recurso potencial que puede ser explotado para el éxito de una organización (habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, y otras actuaciones que resultan sumamente interesante para el desarrollo de esa persona dentro de la organización, y que pronosticarán su éxito en el desenvolvimiento que tenga dentro de la propia organización.

El hombre como tal, sin distinción de sexo, raza, color, etc.; es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos, como ya lo indicamos en la nota de introducción del presente informe.

Los seres humanos hemos estructurado un sistema total, desde el cual organiza y dirige sus asuntos, puesto que sin embargo la versatilidad humana es muy grande:

cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, como ya lo hemos indicado reiteradas veces, entonces decimos que el estudio de las personas constituyen el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente de la Administración de Recursos Humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzarla. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas. Dos teorías de campo y la teoría de la disonancia cognitiva, son importantes para comprender el comportamiento de las personas.

LA ROTACIÓN LABORAL Y SUS CAUSAS FUNDAMENTALES

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene Ambos tipos de salidas pueden ser

cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

¿Cuáles son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de

ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a

familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

Los autores con esta investigación vamos a comparar los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre cultura, clima organizacional, eficacia y motivación al contexto que se vive en SALICA del Ecuador a fin de analizar cómo se desarrollan estos últimos en esta organización.

Al contrastar los supuestos teóricos sobre cultura organizacional con el contexto de SALICA emergen dudas del desarrollo de este factor tan importante en esta institución. Algunos elementos de marcada importancia en lo que implica la cultura organizacional como la visión, misión, objetivos, políticas, normas, rituales, ceremonias y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal contratado que ingresa y mucho menos es reforzada en los trabajadores nombrados de la organización. El personal contratado aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

La cultura de Salica puede ser evidenciada a plenitud en los trabajadores antiguos que la conforma, esta fue aprendida por ellos a través de la rutina, por el quehacer diario, básicamente porque la mayoría tiene como supuestos básicos al empirismo, pues al comenzar a trabajar desconocían casi totalmente las funciones del puesto que ocupaban; además cabe mencionar que no existe una cultura definida pues al consultar a este grupo de referencia sobre lo que implica la cultura organizacional y los valores que comparten entre compañeros, se hacen presente actitudes divagadoras al respecto, sólo aquellos trabajadores que han llevado cursos de administración y gerencia dieron respuestas acertadas y concretas sobre la importancia de la cultura en la organización y ven con gran preocupación los acontecimientos que suceden con el personal contratado por falta de una adecuada proyección cultural. Esa proyección disminuiría en un gran porcentaje las conductas de enfrentamientos, apatía e indiferencia entre el personal contratado y el nombrado además de la actitud de las direcciones ejecutivas que según los diferentes autores son las que marcan el clima que se vive en la institución. Corrigiendo esto se elevaría los niveles de eficiencia del personal.

Si SALICA requiere de personal contratado para poder cumplir su misión, ésta debe al igual que todas las organizaciones, sembrar en cada uno de los trabajadores contratados la afinidad, identificación y motivación hacia las actividades realizadas y que repercutan en el bienestar de la organización, esta situación podría ocurrir a través de un efectivo programa de desarrollo cultural que permita acrecentar y validar el contrato psicológico de éstos con la organización, esto en el caso de los empleados contratados antiguos; y en el caso de los nuevos empleados transmitirles todo lo que implica trabajar en un establecimiento de salud; misión, visión, valores, principios, normas, comportamientos.

Sí el nuevo trabajador no comparte los aspectos presentados en el proceso de

inducción de la organización, estará en libertad de desistir su admisión a la misma. Con relación a este último punto es importante acotar que realmente es nulo el porcentaje de candidatos que al entrar a la institución hayan desistido de su intento ya que la actual crisis laboral obliga aceptar los puestos de trabajo no importando las condiciones bajo las cuales se trabaja, aunado a esto se hace presente la poca exigencia de la organización ante la selección y contratación de recursos humanos calificados y altamente efectivos.

Los autores del presente trabajo, al revisar las diferentes teorías que fundamentan la existencia de los climas en las organizaciones, observamos que es evidente en SALICA el poco manejo que sobre el término se tiene, esta aseveración se refuerza con los resultados obtenidos de la revisión de los antecedentes de este trabajo,

Son muchas las dimensiones que abarca el clima en las organizaciones, ello quedó evidenciado en la teoría presentada en éste capítulo, gran cantidad de ellas son obviados en el momento de administrar al personal; no debemos dejar de lado el considerar un factor muy importante en el clima, la motivación.

Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre el clima organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de trabajo; en ese momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión.

Al jugarse con las necesidades de los empleados, es obvio que ese juego afectará su rendimiento y logros de las metas dentro de la organización. Los autores manifestamos nuestra posición por la teoría de los factores Herzberg, en la que se

manifiesta que la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el trabajo para la realización personal, si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal contratado que se desempeña en puestos que no tienen ninguna relación con la carrera profesional estudiada.

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza, pues en lo referente a la administración de personal, los problemas que se presentan con el personal contratado son resueltos con rotaciones y en algunos casos con indiferencia.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.

Incentivos: Son todos aquellos procedimientos diseñados por las empresas que buscan motivar a los empleados para logro de determinados objetivos y/o conductas.

Equilibrio organizacional: El equilibrio organizacional es el resultado de un proceso, en el cual sus miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. El resultado de un buen Clima Organizacional en una empresa, se traduce en un excelente equilibrio organizacional, donde existe la igualdad y el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes de esa organización.

Conflicto: Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

Deserción laboral: Entrada y salida de los trabajadores de la compañía

La palabra motivación tiene tantas definiciones, las que siguen permiten comprender este concepto elusivo:

Motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo. (Hellriegel y Slocum)

Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento particular. (Gibson)

El término motivación se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. Está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos. (Chung)

Los motivos son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internos. (Davis)

La motivación se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo. (Durbin)

Estabilidad Laboral: La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias muy específicas.

Liderazgo - Supervisión: La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Cultura Organizacional: La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Clima Organizacional: Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

La Organización: La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de **grupos sociales** amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Es la Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

1.6. FORMULACION DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.6.1 HIPOTESIS GENERAL

Las causas que generan el alto índice de deserción de personal están relacionadas directamente con sueldos bajos, desmotivación al empleado y en general con el clima laboral y la mala gestión del desarrollo organizacional.

1.6.2 HIPOTESIS PARTICULARES

- Al implementar las estrategias de gestión de recursos humanos se mejorará el clima laboral de la compañía
- Generando motivación laboral podremos influir en el compromiso del empleado para el bienestar de la compañía y personal.
- Al implementar una política de escalafón salarial podemos pagar salarios justos según el desempeño y función de cada trabajador.
- Creando planes de capacitación para el personal incrementaremos la productividad y disminuiríamos la inestabilidad laboral de la compañía.

- Cumpliendo con los pagos de beneficios sociales y de ley el empleado estaría motivado y entregado a la empresa
- Existe una relación directa del clima organizacional y el alto índice de deserción de personal

1.6.3 VARIABLES

Variables	Indicadores
Motivación laboral	Grado de motivación
Capacitación de personal	Índice de personal capacitado
Ingresos mensuales	Promedio de ingresos mensuales
Prestaciones sociales	Índice de empleados con prestaciones sociales
Incrementos salariales	Porcentaje de incrementos salariales

1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realiza es aplicada, explicativa y de campo:

Aplicada: porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

Explicativa: porque a través de ella se trata de responder el problema planteado.

De campo: usa técnicas de investigación como la encuesta, la observación y cuestionario que ayudarán a recolectar la información necesaria.

Además se considera:

Descriptiva: para identificar el comportamiento, actitudes y reacciones de los empleados frente a sus labores y funciones y caracterizar los motivos de la deserción de los empleados, sus características y propiedades, basada en la observación de recolección de datos, para así poder combinar ciertos criterios de clasificación que nos ayude a ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el estudio de nuestro problema.

Explicativo: Explicando el comportamiento de las variables usando una metodología cuantitativa, estudiando cada caso del como y el por qué de las causantes de la deserción comparando las variables entre sí

Experimental: Tomaremos una parte de nuestra muestra y estableceremos un grupo de control como base de comparación con otro grupo que nos servirá como experimento, analizando una o más variables y poder ver su efecto en otras variables.

Nuestra investigación es de tipo Histórica, por estudiar los diferentes motivos por los cuales los empleados han dejado la empresa, así llegaremos a una investigación Longitudinal, donde obtendremos resultados a largo plazo.

1.7.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Nuestra población a tomar en cuenta para el análisis serán 790 empleados del departamento de producción de SALICA, esta es nuestra unidad de análisis.

Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

La confianza o el porcentaje de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

El error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar la hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del

mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comúnmente se aceptan entre el 1% hasta el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó se la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p + q = 1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p = q = 0.5$.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

- q = es la variabilidad negativa;
- N = es el tamaño de la población;
- e = es la precisión o el error.

- n = es el tamaño de la muestra;
- Z = es el nivel de confianza;
- p = es la variabilidad positiva;

Se considerará una confianza del 95%, un porcentaje de error del 1,64% y la máxima variabilidad por no existir antecedentes sobre la investigación y porque no se puede aplicar una prueba previa.

Primero se obtiene el valor de Z de tal forma que la confianza sea del 95%, es decir, buscar un valor de Z tal que $p(-Z < z < Z) = 0.95$. Utilizando las tablas estadísticas en distribución normal estándar, resulta que $Z = 1.96$.

De esta manera se realiza la sustitución y se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (790)}{(790 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 647$$

Con lo que se tiene una muestra mínima de 647 empleados, vamos a trabajar con 650 empleados.

Trabajaremos con un muestreo probabilística, considerando empleados de las diferentes áreas del departamento de producción y por cargos.

1.7.3 METODOS DE INVESTIGACION

Métodos teóricos

Para el cumplimiento de las tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

El método histórico-lógico para determinar los antecedentes históricos de la deserción de personal en las organizaciones.

El método analítico-sintético para la caracterización del tema a resolver. El análisis nos revelará los diferentes factores que inciden en este problema. Igualmente se utilizará para procesar la información obtenida en las encuestas y entrevistas a realizar.

Métodos empíricos

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acude al uso de técnicas de investigación como la encuesta y cuestionario, estos nos permitirá tener una muestra de lo que existe en el problema planteado. La encuesta tendrá que ser aplicada a una población mixta(a personas que han sido empleados de la empresa así como empleados de la misma), teniendo como límite, 33 personas. Los cuestionarios nos permiten llevar una serie de planteamientos que dejará que se emitan conclusiones luego del análisis de las mismas.

1.7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para nuestra investigación utilizaremos estadística descriptiva; nos ayudará a determinar tal cual es la situación por la que los empleados decidan terminar todo vínculo con la compañía dejando sus puestos de labores.

Nos permitirá describir y resumir las observaciones que se hagan sobre nuestro estudio de investigación a partir de nuestra muestra indicada.

Se generarán cuadros y gráficos comparativos e informativos con los resultados obtenidos.

CAPITULO II: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La empresa genera aproximadamente 1,200 fuentes de empleo. Y estima aumentar a 2000 empleos este año con la nueva ampliación de la planta. La mayor parte de obreros son de Posorja, Playas y sus alrededores.

En la empresa se ha venido observando que en los últimos 2 años el personal perdura poco tiempo en las actividades que desempeñan, esta constante rotación o deserción de personal ocasiona que no se desarrolle experiencia en el oficio productivo, la cual es necesaria para que la producción sea de mejor calidad y cantidad.

Debido a tal inestabilidad laboral, la empresa se retrasa con los tiempos de entrega en los pedidos de los clientes, no cuenta con mano obrera especializada.

El margen de producción mensual es aproximadamente de 5,300 toneladas, 2120 toneladas limpias, con una mano de obra de promedio de 790 personas (mano de obra directa), en donde solo un 40% de la materia prima es aprovechada, el 60% restante se considera un desperdicio que es vendido a empresas que lo utilizan como materia prima para producir harinas y balanceados. Este rendimiento del 40% se da con las condiciones actuales, sin embargo el rendimiento estándar de este proceso se encuentra entre el 43 y el 47 por ciento, lo que nos indica que el rendimiento es bajo con relación al estándar.

El costo promedio de la nomina del área de producción es aproximadamente de 610,000 dólares mensuales incluyendo el costo del servicio de la empresa tercerizadora.

El presupuesto promedio anual de la empresa es de 90,000,000 dólares.

A continuación mencionamos 2 casos de gran trascendencia ocurridos en la empresa por la inconformidad de los empleados, dichas personas renunciaron un mismo día:

- Año 2006: 200 personas
- Año 2007: 187 personas

2.2 ANALISIS COMPARATIVO

2.2.1 EVOLUCIÓN

En relación a la estabilidad del personal del área de producción en la empresa sujeta a este estudio, se determinó que existe un **importante índice de rotación**, ver Gráfico 2.1.

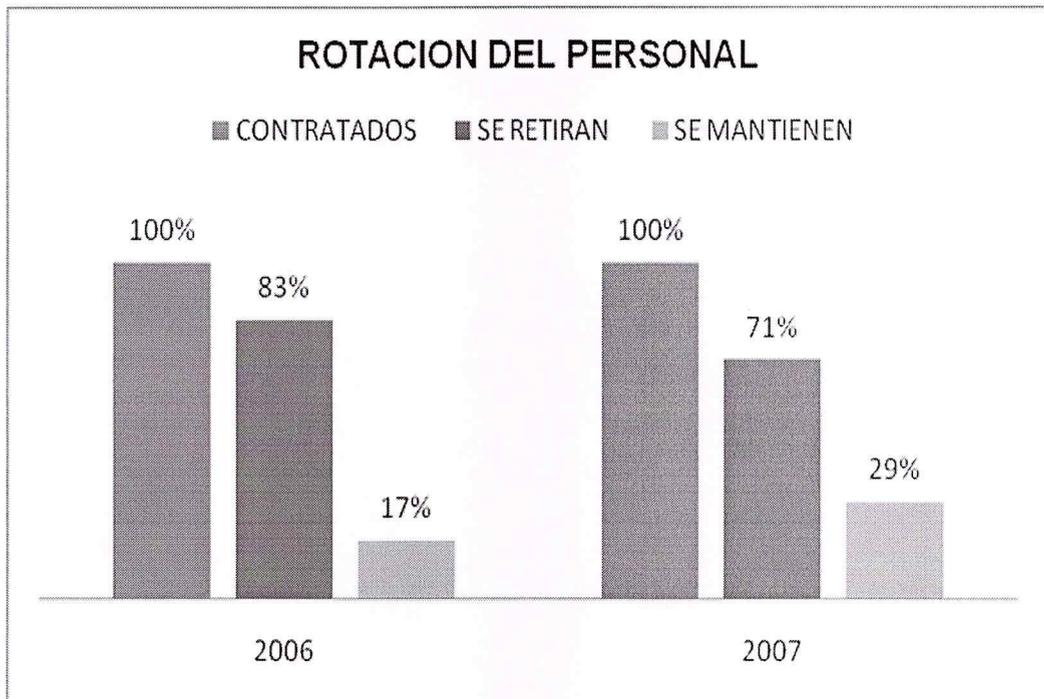


Gráfico 2.1 Rotación del personal

En el año 2006 existe un 83% del personal que se retira antes de cumplir un año de laborar en la empresa y solo un 17% se mantienen dentro, en el año 2007 el índice se reduce en un 12%; presentando un 71% del personal contratado que se retira antes de cumplir el año de haber ingresado y un 29% que se mantiene en la empresa.

Tomando estos dos años como punto de partida para el análisis deducimos que, este índice de rotación de personal es considerable y ha obligado a la empresa a contratar y entrenar a nuevo personal, ocasionando retraso en sus labores de producción.

EMPLEADOS	2006	2007
CONTRATADOS	746	2,664
SE RETIRAN	617	1,890
SE MANTIENEN	129	774

Tabla 2.1 Rotación del personal

2.2.2 TENDENCIA

Si observamos la Gráfica 2.2, podemos darnos cuenta que la tendencia de la deserción o retiro del personal entre el año 2006 y el 2007 es hacia la baja, pero no en un porcentaje significativo, apenas ha bajado en un 12%, lo que indica que no se ha dado la importancia debida al tratamiento de mejora del clima organizacional de la empresa.

EMPLEADOS	2006	2007
SE RETIRAN	617	1,890
SE MANTIENEN	129	774

Tabla 2.2 Tendencias

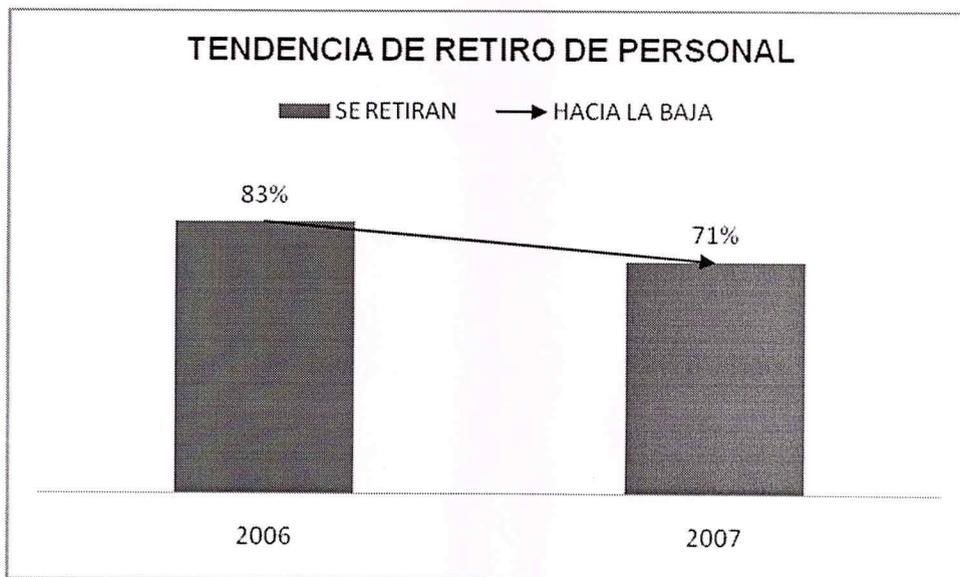


Gráfico 2.2 Tendencia de Retiro del personal

De igual manera en la Gráfica 2.3, podemos observar que la tendencia de estabilidad de los empleados en relación a sus puestos de trabajo es del 12%, valor inversamente proporcional al de la tendencia de retiro de los empleados, ya que mientras menor sea el porcentaje de deserción mayor será el porcentaje de estabilidad de los empleados en relación a sus puestos de trabajo



Gráfico 2.3 Tendencia de Estabilidad del personal

2.2.3 PRESPECTIVA

Sin duda alguna si los índices de deserción de personal se mantienen a estos niveles tan elevados en los cuales sobrepasan el 50% de su mano de obra directa, la empresa podría tener muchos problemas serios relacionados con su situación financiera, ya que perdería clientes al seguir incumpliendo con los pedidos, los ingresos por venta disminuirían, generando pérdida para la empresa y sus accionistas.

Por otro lado, si se logra conseguir un ambiente de satisfacción positivo por encima de la media en el clima organización de la empresa, esta podría seguir expandiéndose incrementar su producción, incrementar sus ventas en resumen mejorar la situación financiera propia y de sus empleados.

2.3 PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional.

El cuestionario se aplicó a una muestra conformada por 650 trabajadores de una población de 790 obreros del área de producción.

El cuestionario de Clima Organizacional (Anexo No.1), fue elaborado por el L.S.I Angel Arcentales, Ing. Víctor Hugo Rea, y L.S.I. Moisés López; asesorado por la Ing. Isabel Ramírez y aprobado por el Ing. Cherez Gabriel Gerente de Recursos Humanos de Salica.

- Este cuestionario consta de 53 preguntas y 9 dimensiones que abarca los diferentes aspectos como indicadores del clima organizacional

Los resultados se presentan en porcentajes.

Los resultados se encuentran agrupados por dimensión, las dimensiones evaluadas son:

1. Ambiente General. Con este criterio se analiza como siente el empleado a la empresa.
2. Logro de Objetivos. Con este criterio se analiza si los objetivos de la empresa son conocidos por los empleados y si se sienten involucrados con los mismos.
3. Motivación del puesto. Con este criterio se analiza como siente y que tanto está motivado el empleado con sus labores.
4. Condiciones de Trabajo y Recursos. Con este criterio se analiza como se realiza el trabajo, está bien organizado y con los medios adecuados.
5. Comunicación y participación. Con este criterio se analiza como el empleado se informa de las cosas importantes, como es escuchado y participa en los asuntos en los que se esté involucrado.
6. Trabajo en equipo y coordinación. Con este criterio se analiza cómo trabaja en equipo con sus compañeros y si existe una coordinación eficaz con otras áreas.
7. Relación con jefe. Con este criterio se analiza si existe una relación satisfactoria con el Jefe.

8. Oportunidades de Carrera y Desarrollo. Con este criterio se analiza si el empleado tiene satisfechas las expectativas de compensación, formación, desarrollo profesional y seguridad en el trabajo.

9. Compensación y reconocimiento. Con este criterio se analiza aspectos salariales y reconocimientos por los logros alcanzados del trabajador en los departamentos y la empresa.

Cada gráfica se presenta con una breve interpretación.

Finalmente se hará una integración de los resultados para cada dimensión con una interpretación global e inferencias.

Antes veremos de manera general a todas las dimensiones con sus indicadores de satisfacción y de malestar.

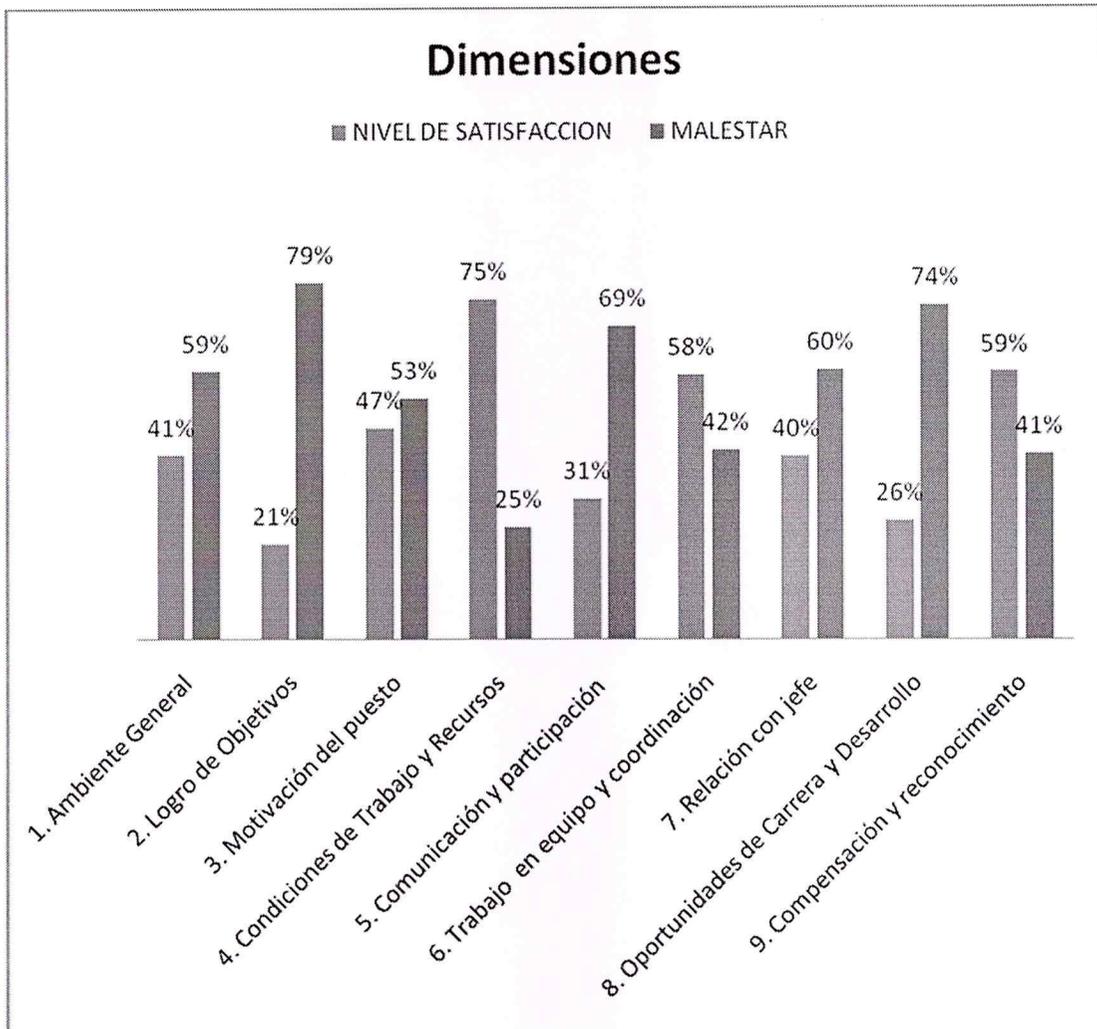


Gráfico 2.4 Dimensiones del Clima Organizacional.

Interpretación.

En esta representación gráfica podemos tener una visión general de cada una de las dimensiones evaluadas y sus niveles de satisfacción y de malestar, encontramos los factores que son la causa del alto índice de rotación de personal, los aspectos positivos de la empresa y los que se deben mejorar.



Gráfico 2.5 Índices de satisfacción.

Interpretación.

En esta representación gráfica podemos tener una visión de cada una de las dimensiones evaluadas y sus niveles de satisfacción, las cuales agruparemos y presentaremos sus resultados en el siguiente orden mostrado en la tabla 2.3.

DIMENSIONES	SATISFACCION		MALESTAR	
	#	%	#	%
2. Logro de Objetivos	138	21%	512	79%
8. Oportunidades de Carrera y Desarrollo	172	26%	478	74%
5. Comunicación y participación	202	31%	448	69%
7. Relación con jefe	263	40%	387	60%
1. Ambiente General	265	41%	385	59%
3. Motivación del puesto	305	47%	345	53%
6. Trabajo en equipo y coordinación	378	58%	272	42%
9. Compensación y reconocimiento	383	59%	267	41%
4. Condiciones de Trabajo y Recursos	488	75%	162	25%

Tabla 2.3 Dimensiones evaluadas

2.3.1 LOGRO DE OBJETIVOS.

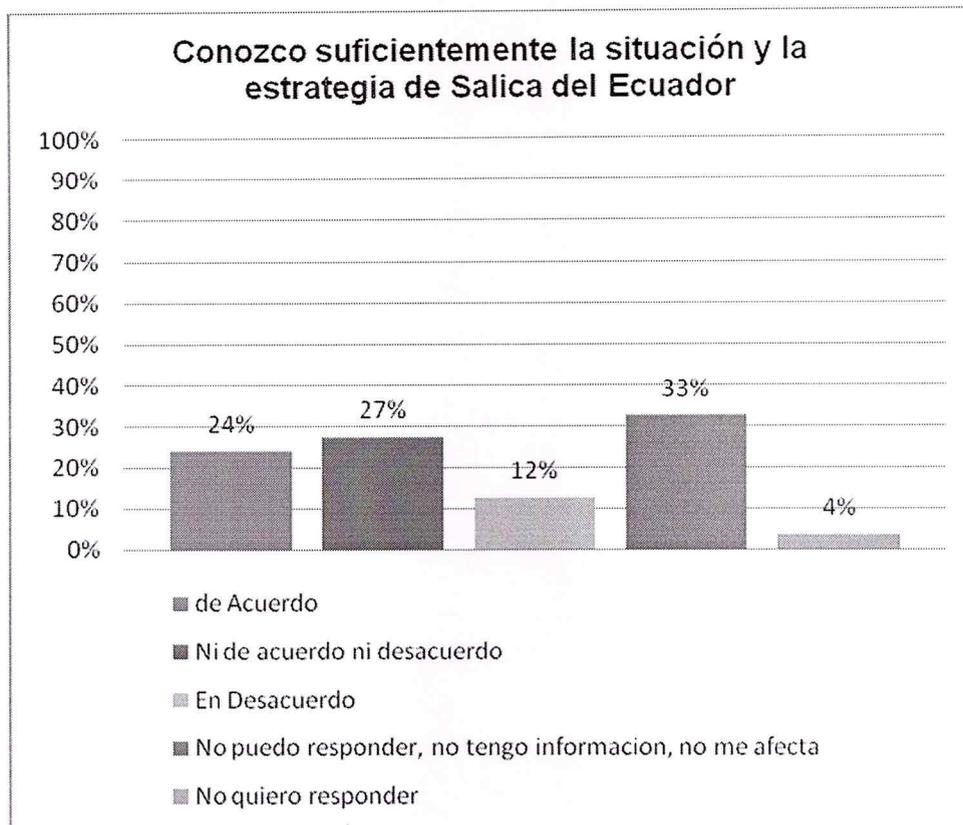


Gráfico 2.6 Pregunta No 1 de Logro de Objetivos

Interpretación.

En la gráfica 2.6 puede apreciarse que el 24% de los participantes conocen y están conscientes de los objetivos de la empresa. Por otro lado el 27% muestra indiferencia respecto a este punto. Un total acumulado de 45% no conoce o no puede responder porque no posee información o piensa que no le afecta; y solo un 4% no quiso responder.

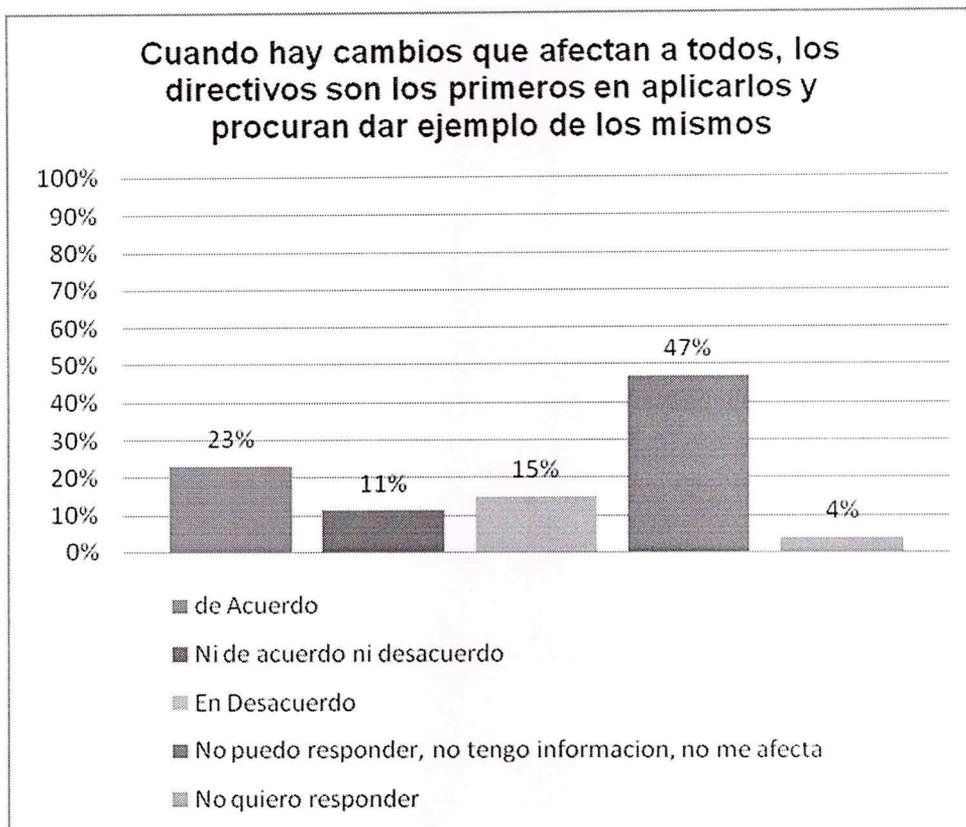


Gráfico 2.7 Pregunta No 2 de Logro de Objetivos

Interpretación.

En cuanto al ejemplo que pueden dar los directivos de empresa en relación a los objetivos aplicados el 23% de los participantes consideran que los directivos son los primeros en dar el ejemplo. Un 15% considera que no dan ejemplo.

Un 11% considera que este tema le es indiferente y al 47% consideran que esto no les afecta.

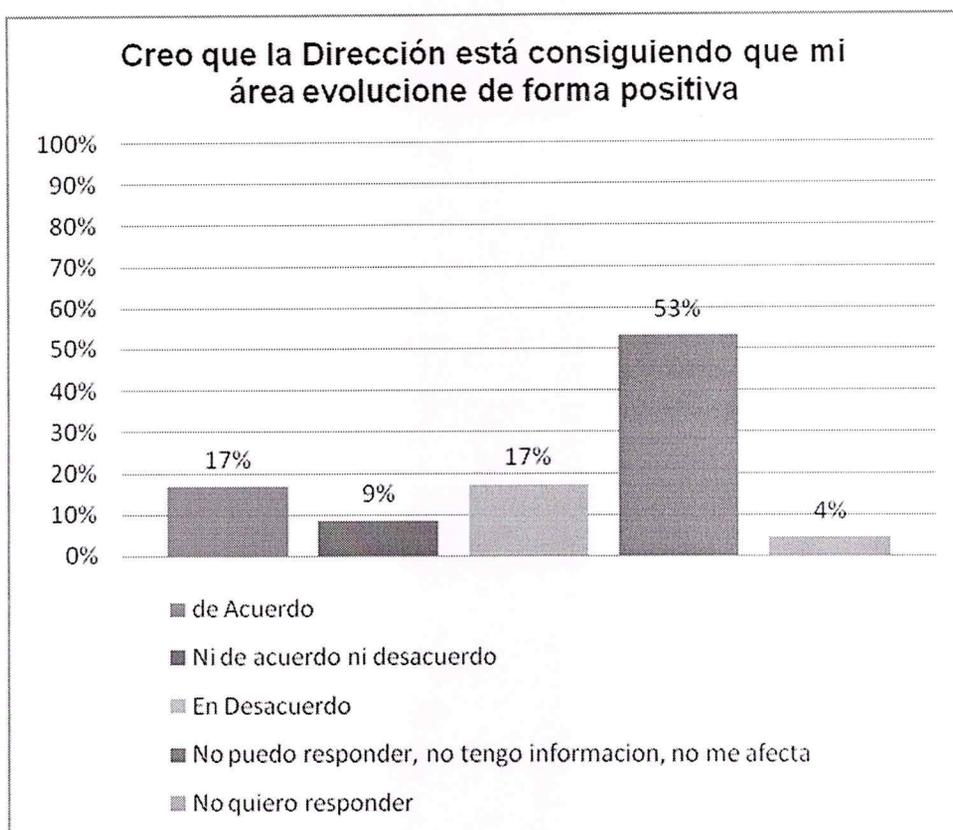


Gráfico 2.8 Pregunta No 3 de Logro de Objetivos

Interpretación.

El 17% está de acuerdo en que los directivos de la empresa están consiguiendo que el área evolucione de manera positiva, un 53% no posee la suficiente información para verter un criterio, por lo tanto no ven este bienestar. A un 9% le es indiferente y un 17% considera que los directivos no están trabajando en bienestar del área.

Resumen

En síntesis en el LOGRO DE OBJETIVOS es evidente que el personal de esta empresa, no tiene claro ni conoce los objetivos y por lo tanto tampoco se sienten involucrados con los mismos.

2.3.2 OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO

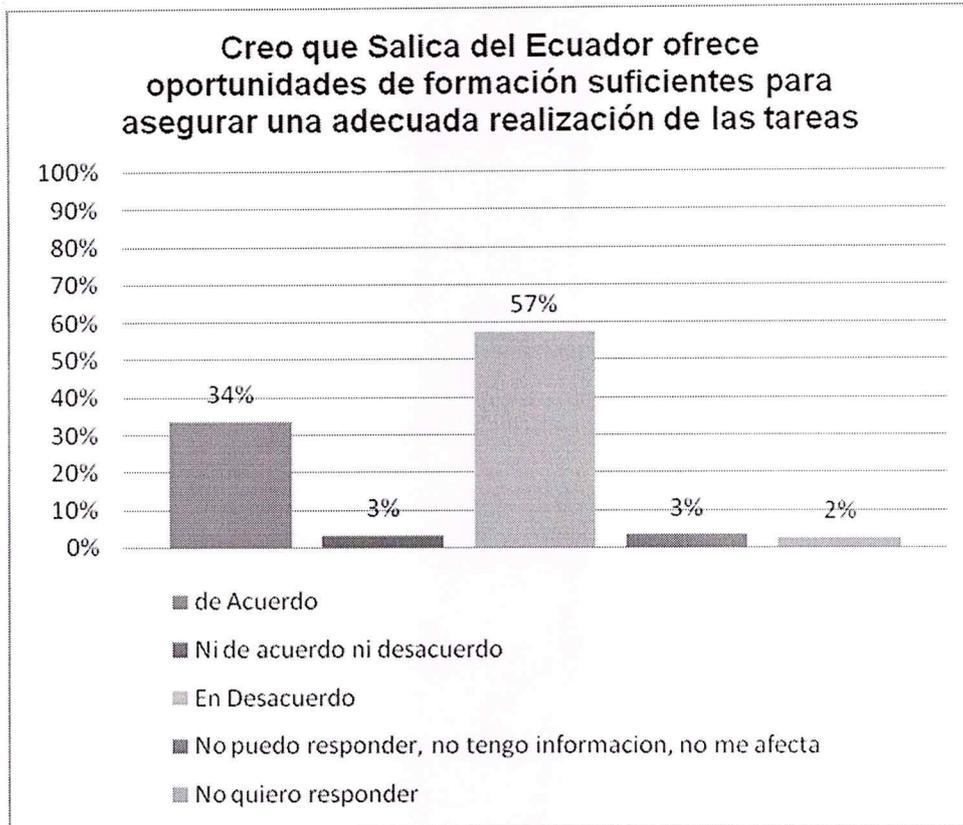


Gráfico 2.9 Pregunta No 1 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

El 57% de personas de ésta empresa, considera que no se ofrecen oportunidades de formación suficientes para asegurar una adecuada ejecución de sus tareas y tan solo un 34% opina que sí.

Un 3% se muestra indiferente ante esta situación, un 2% no quiso responder y un 3% no pudo responder por falta de información.

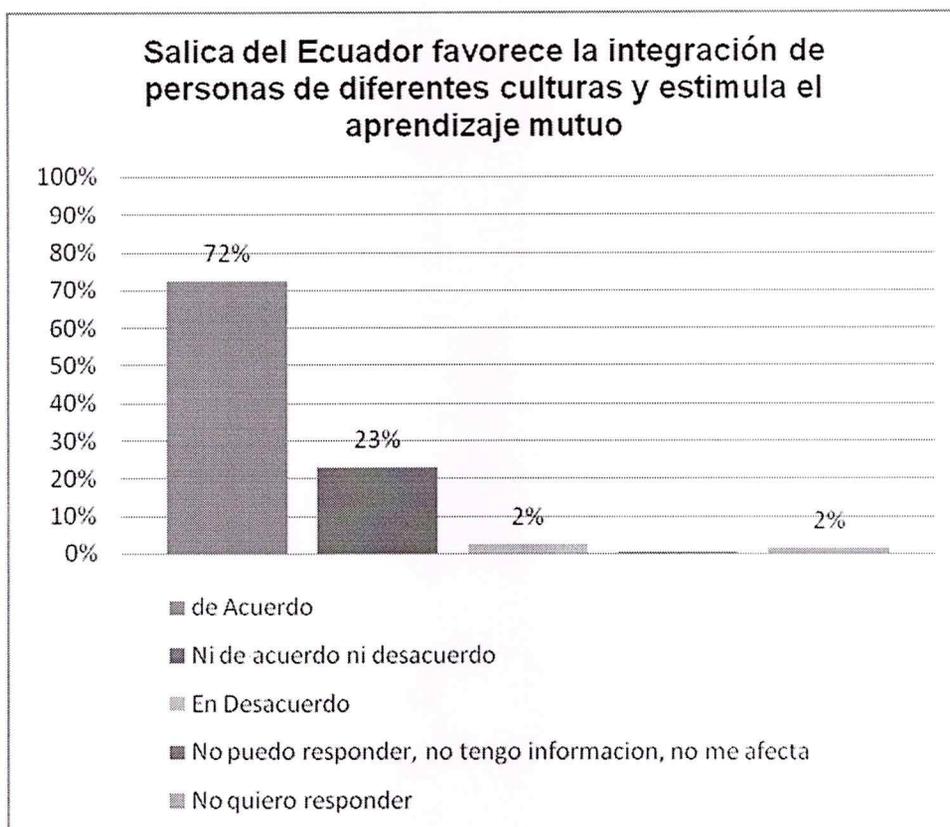


Gráfico 2.10 Pregunta No 2 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

El 72% de los colaboradores está de acuerdo en que la empresa realiza una gran integración de personas de diferentes culturas y que estimula el aprendizaje mutuo.

Sólo un 2% de las personas está en desacuerdo y un 23% no opina ni en forma positiva ni negativa.

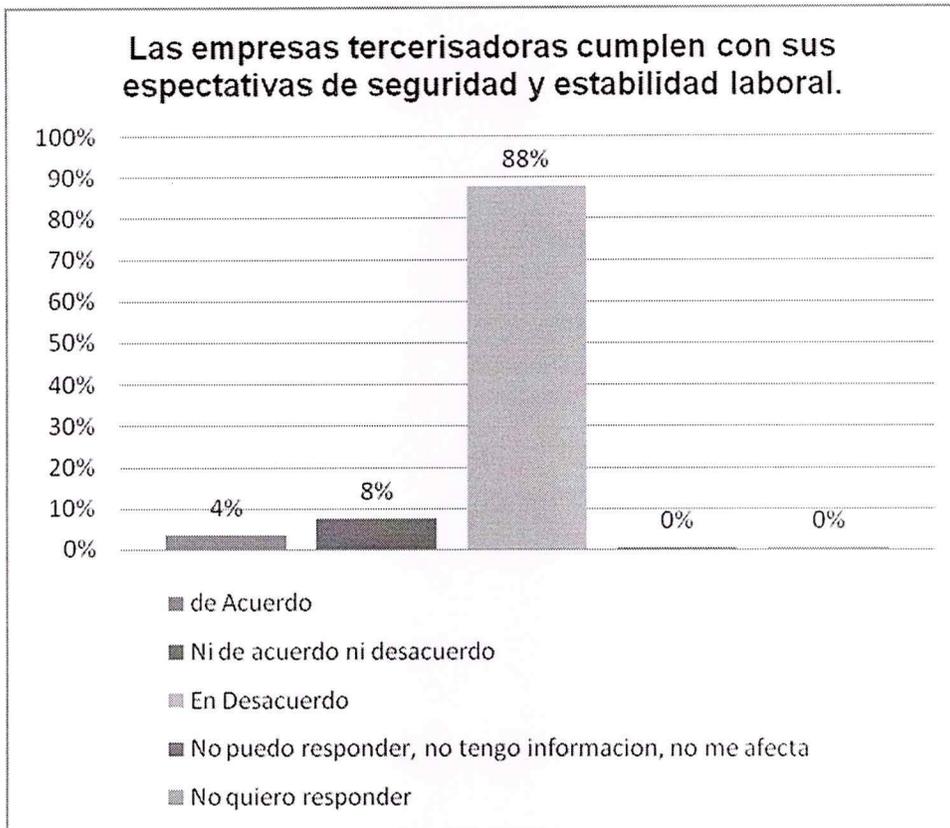


Gráfico 2.11 Pregunta No 3 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

El personal de esta empresa se siente con malestar o inconformidad en relación a las empresas tercerizadoras, un 88% no está conforme con esta vinculación.

Tan solo un 4% se siente conforme al cubrir sus expectativas de seguridad y estabilidad laboral al estar vinculado con una empresa tercerizadora. A un 8% le da igual estar o no vinculado con este tipo de empresas.

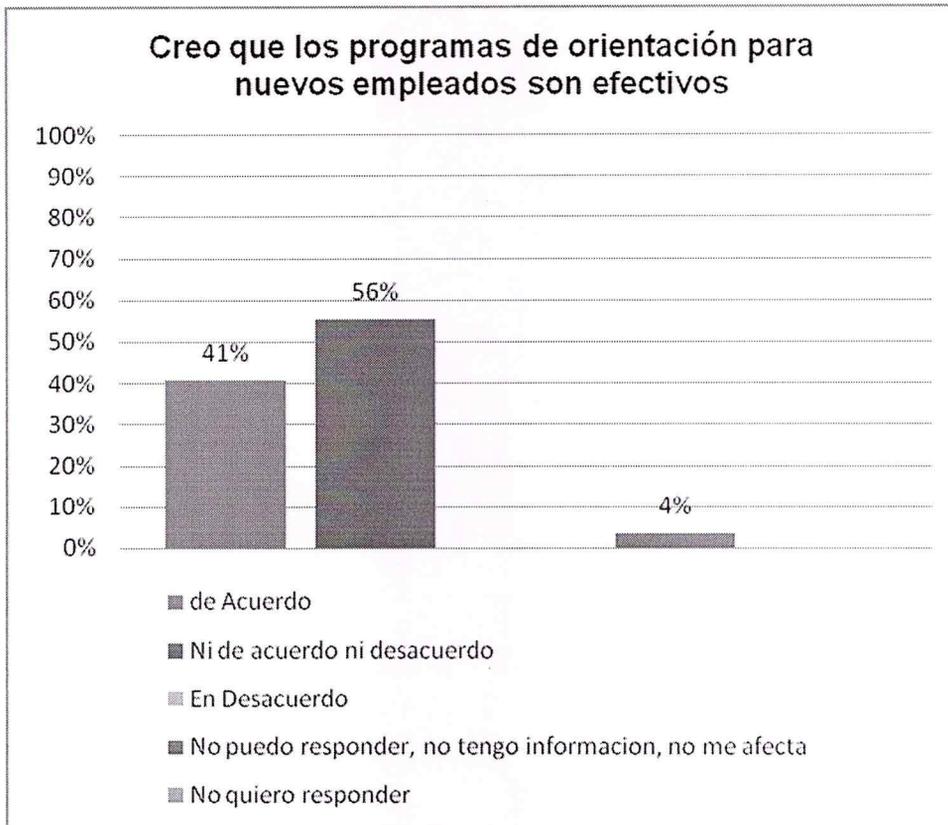


Gráfico 2.12 Pregunta No 4 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

El personal de esta empresa, no se ve tan entusiasmado con la capacitación u orientación de los nuevos empleados, ya que un 56% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, apenas un 41% está de acuerdo con los programas de orientación, y solo un 4% piensa que esto no le afecta.

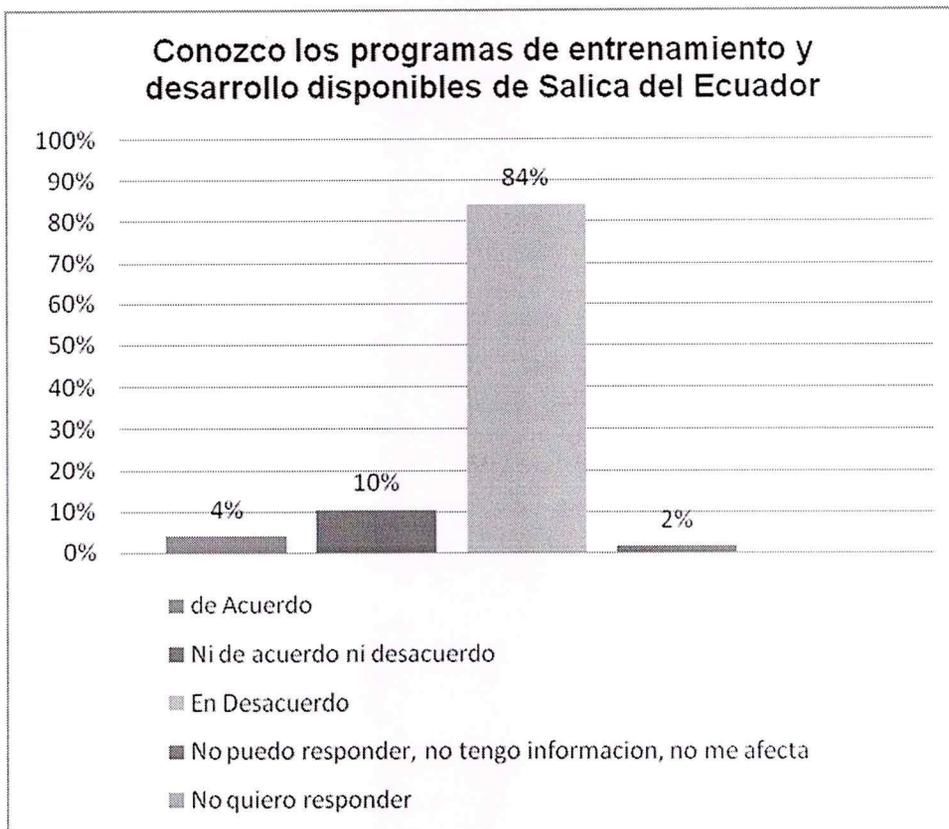


Gráfico 2.13 Pregunta No 5 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

En ésta gráfica podemos observar la falta de difusión relacionada con los programas de capacitación y desarrollo disponibles para los empleados, por tal motivo el 84% de los trabajadores no se encuentran conformes.

Apenas un 4% conoce de estos planes y el 12% no se siente tan interesado.

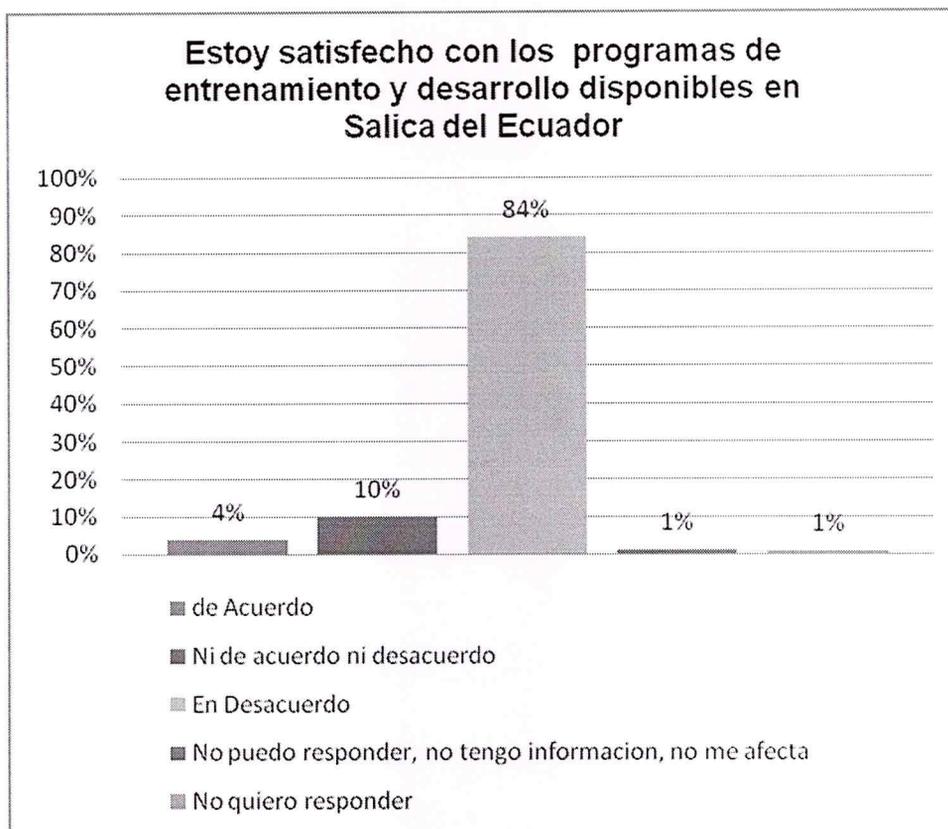


Gráfico 2.14 Pregunta No 6 de Oportunidades de carrera

Interpretación.

A las personas no les satisface los programas de desarrollo no porque no son buenos o interesantes, simplemente porque desconocen de los mismos, es así que solo un 4% de los empleados esta conforme, el 84% no esta de acuerdo y el 10% no muestra interés

Resumen

La inconformidad en esta dimensión es alta, hay poco conocimiento de los programas de capacitación, incluso son muy escasos y no esta aplicado para todos los niveles y áreas de la empresa.

2.3.3 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN



Gráfico 2.15 Pregunta No 1 de Comunicación y participación

Interpretación.

En cuanto a la comunicación con los sucesos del área o departamento, un 39% se considera suficientemente informado de la marcha de su departamento, un 32% está en desacuerdo. A un 19% le es indiferente y un total del 9% no quieren responder y consideran que no les afecta.

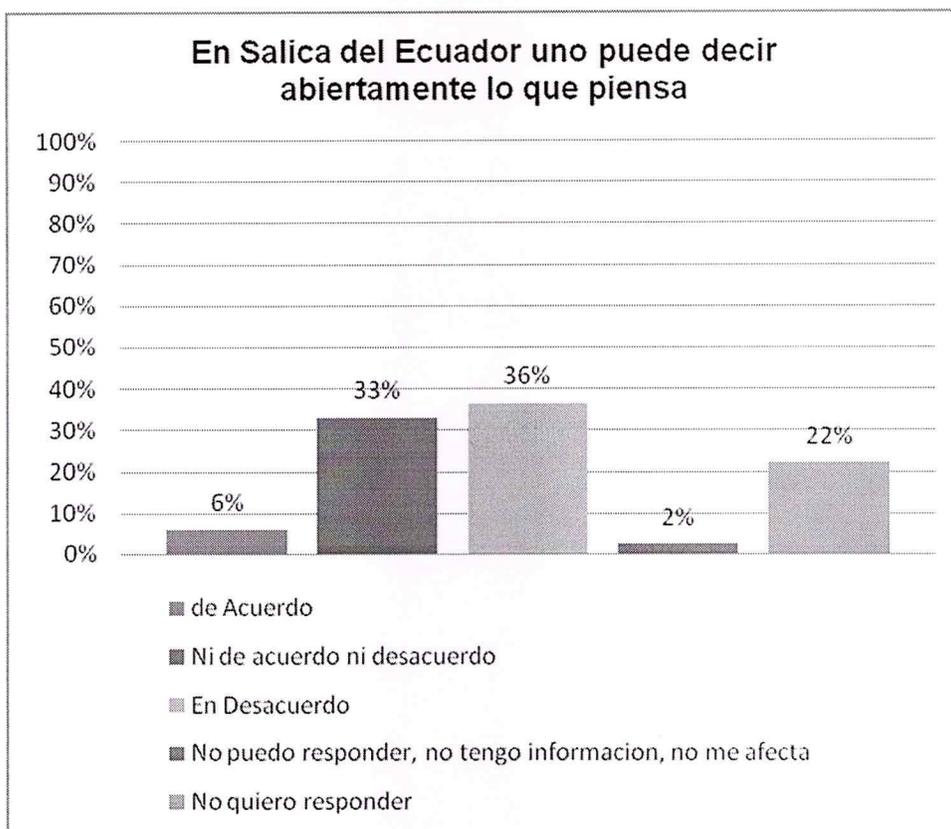


Gráfico 2.16 Pregunta No 2 de Comunicación y participación

Interpretación.

Apenas un 6% de los participantes consideran que en la empresa, ellos pueden opinar o decir lo que ellos piensan abiertamente y un 36% no está de acuerdo.

A un 33% le es indiferente este tema, un 2% no pudo responder porque no tiene la información necesaria y un 22% no quiso responder. Como podemos apreciar no hay un nivel agradable de confianza del empleado hacia la empresa.

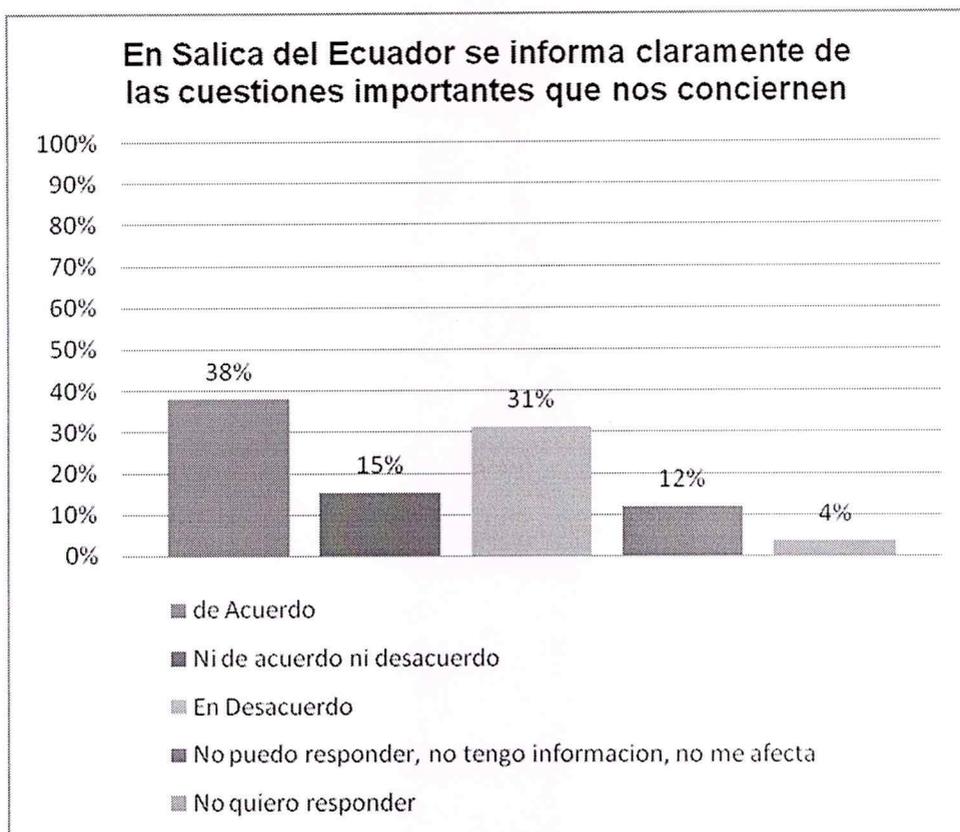


Gráfico 2.17 Pregunta No 3 de Comunicación y participación

Interpretación.

El personal de esta empresa, considera que es informado claramente de las cuestiones importantes que les conciernen en un 38%, pero un 31% considera lo contrario, que no es suficientemente informado.

En un 12% el personal considera que no le afecta o no tiene la información necesaria para responder la pregunta. Un 15% se muestra indiferente ante este tema y solo un 4% no quiso responder.

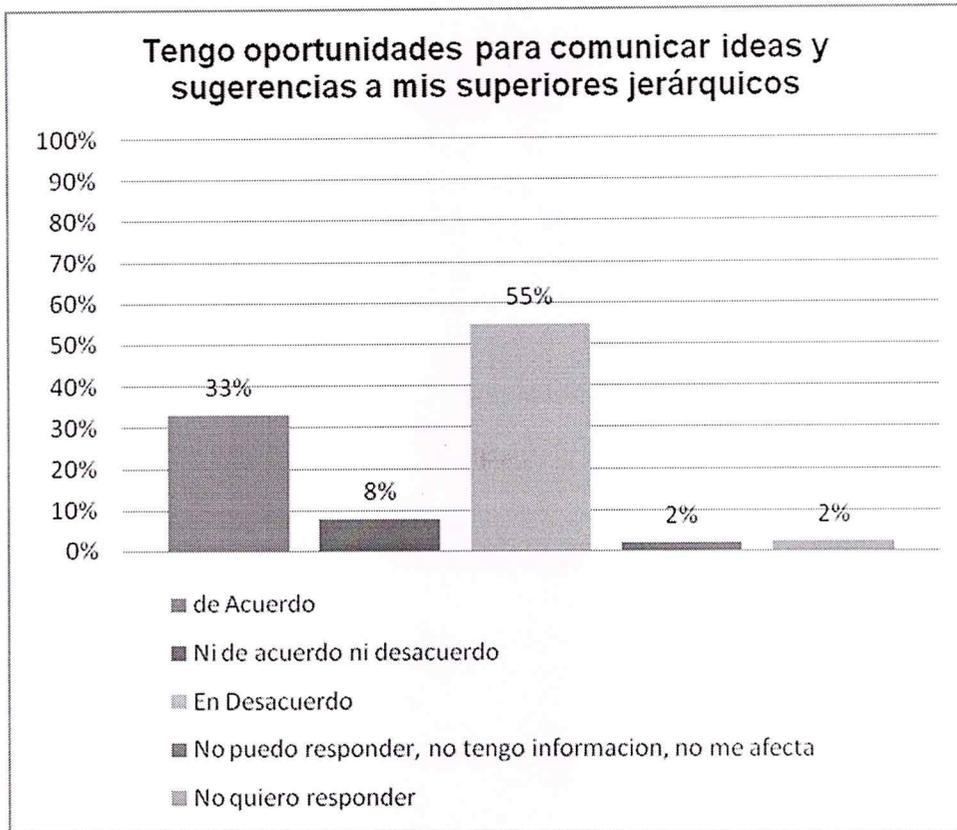


Gráfico 2.18 Pregunta No 4 de Comunicación y participación

Interpretación.

Dentro de ésta empresa, solo un 33% del personal no tiene ningún problema en comunicar, inmediatamente, las ideas o sugerencias que puedan beneficiar a la empresa. Sin embargo, un 55%, piensa que sus ideas no serian consideradas o simplemente no los escucharían.

A un 8% no le interesa comunicar sus ideas o sugerencias para la mejora de la empresa y solo un 4% no pudo o no quiso responder.

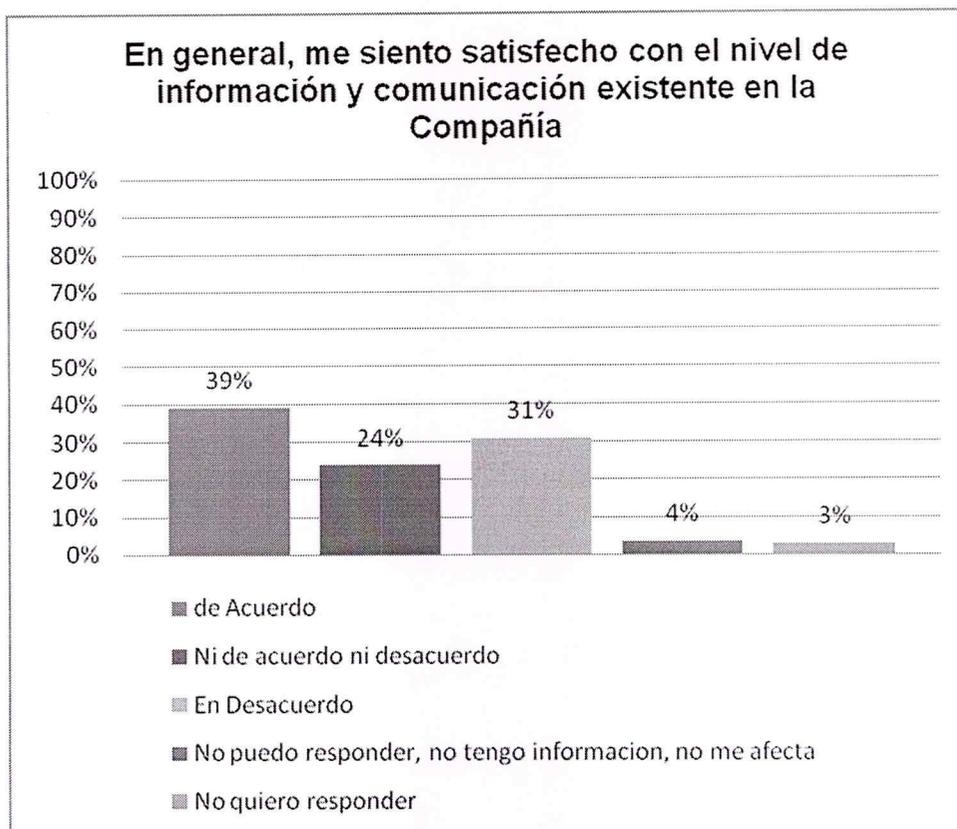


Gráfico 2.19 Pregunta No 5 de Comunicación y participación

Interpretación.

El 39% del personal, dijo sentirse satisfecho con el nivel de información y comunicación de esta empresa, y un 31% no está de acuerdo. Solo un 24% se muestra indiferente con relación al nivel de comunicación y el 7% restante no pudo o no quiso responder.

Resumen

Podemos observar que no es satisfactorio en su totalidad el nivel de comunicación y participación de la empresa, tan solo un 31% del personal se encuentra conforme.

2.3.4 RELACIÓN CON EL JEFE



Gráfico 2.20 Pregunta No 1 de Relación con el Jefe

Interpretación.

El personal de la empresa tiene claro el objetivo de su tarea y sabe lo que se espera de él, por tal motivo tenemos un 61% de conformidad y solo un 13% de inconformidad.

El 14% muestra indiferencia ante la importancia de su trabajo y lo que se espera de él. Un 10% no quiso responder esta pregunta.

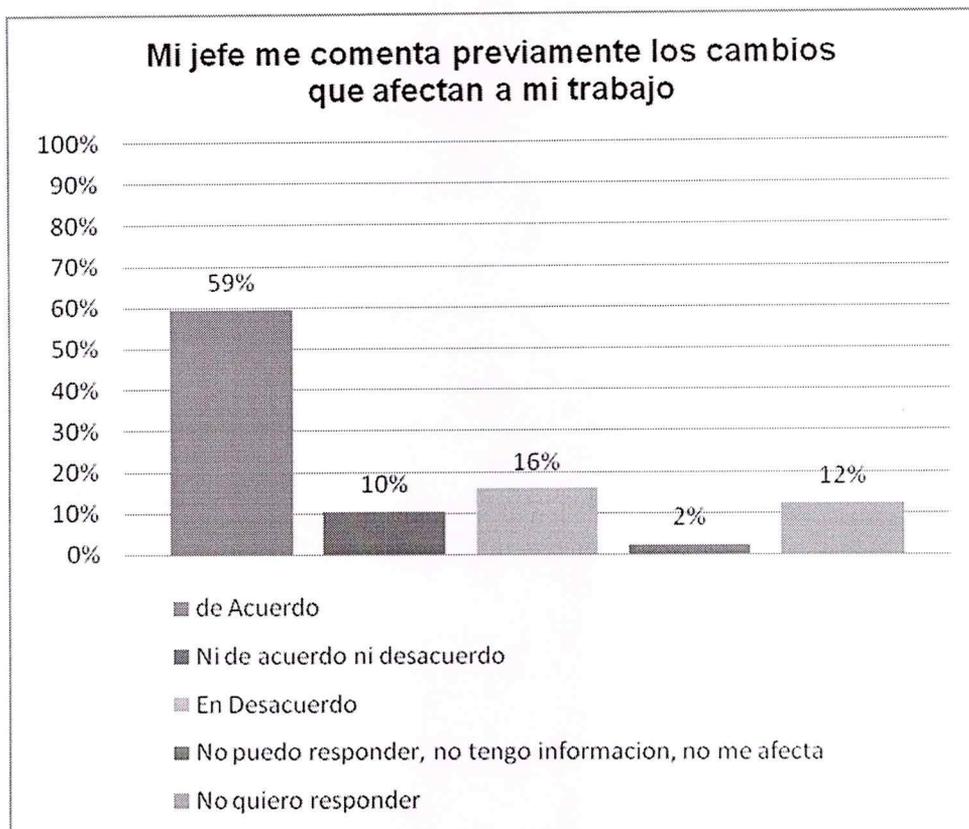


Gráfico 2.21 Pregunta No 2 de Relación con el Jefe

Interpretación.

En la gráfica puede apreciarse que al 59% de los participantes les agrada que sus jefes le comuniquen previamente los cambios que pueden afectar sus tareas. Por otro lado, el 16% de las personas consideran que no son notificados previamente de algún cambio.

A un 10%, les es indiferente si su jefe les comunica algún cambio relacionado con su trabajo y a un 12%, les resulta incómoda ésta situación.

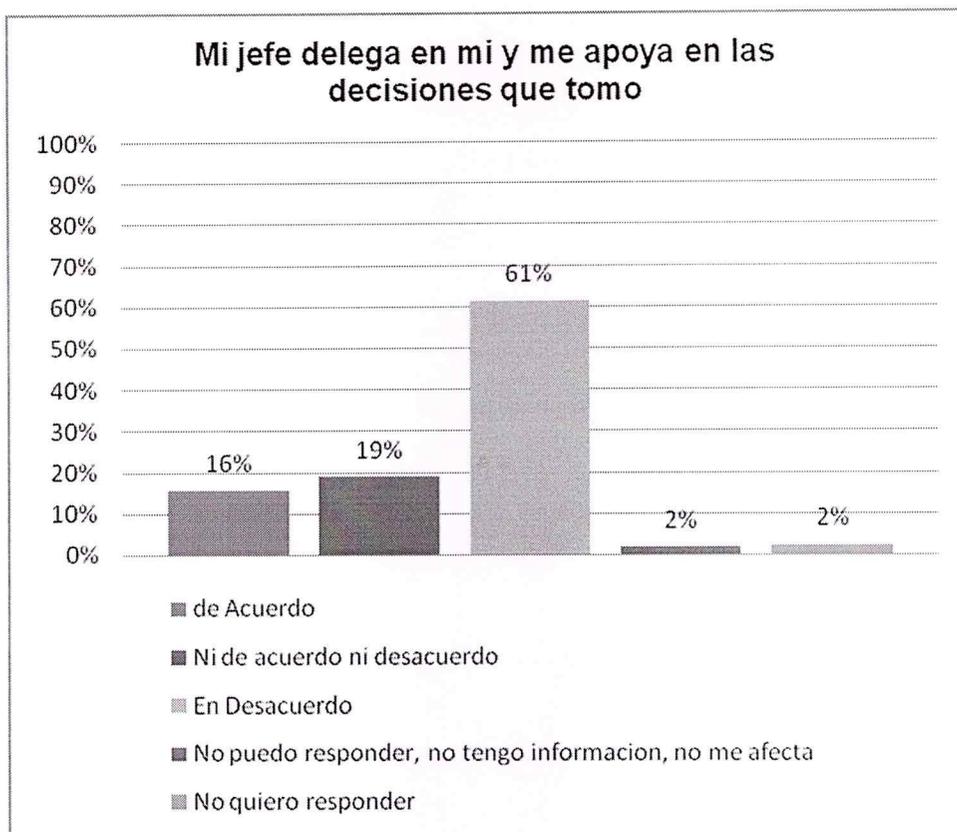


Gráfico 2.22 Pregunta No 3 de Relación con el Jefe

Interpretación.

En cuanto a la autonomía y la toma de decisiones, el 61% de los colaboradores opina que el jefe no los apoya en la delegación de funciones y en la toma de decisiones. En esta pregunta, solo un 16% está de acuerdo y un 19% se siente indiferente ante esta situación.

Resulta necesario evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo. Esta delegación, enriquece el puesto de trabajo.

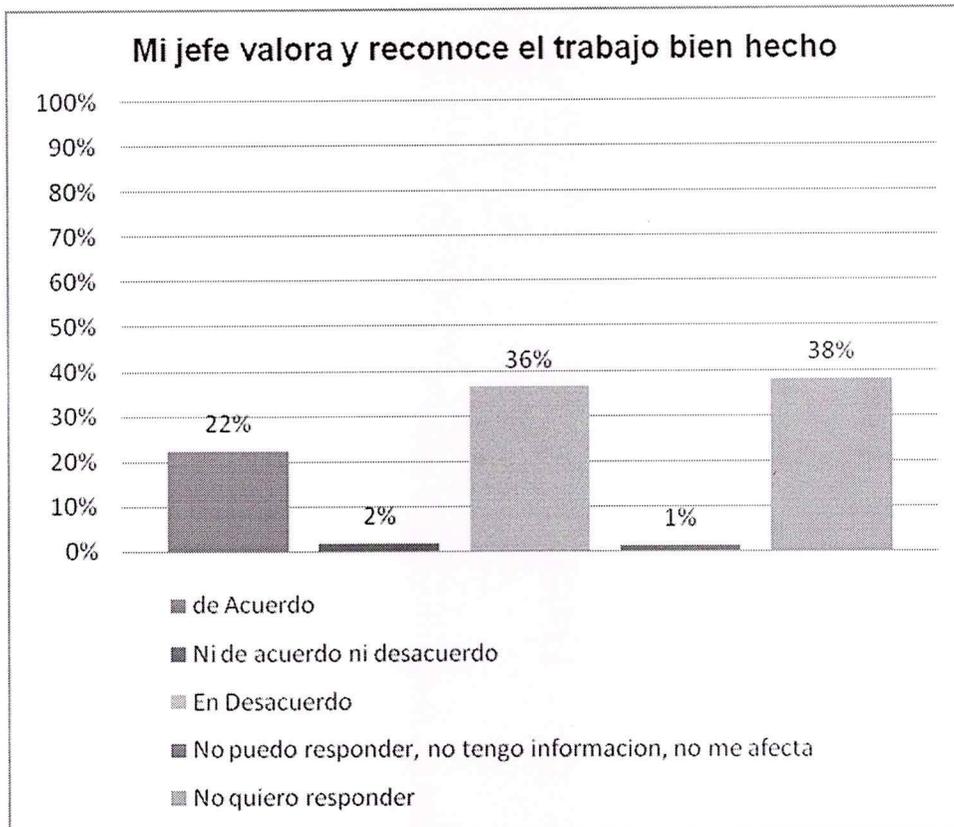


Gráfico 2.23 Pregunta No 4 de Relación con el Jefe

Interpretación.

La percepción que tienen los empleados de su jefe, es que es una persona que no reconoce ni valora su trabajo como ellos consideran que debe ser (36%). Este número va de la mano con las delegaciones en la toma de decisiones. Un porcentaje menor (22%) dice que éste es una persona que reconoce y valora su trabajo y un mayor número (38%), no quiso opinar sobre este asunto, tal vez por temor a represarias de su jefe.

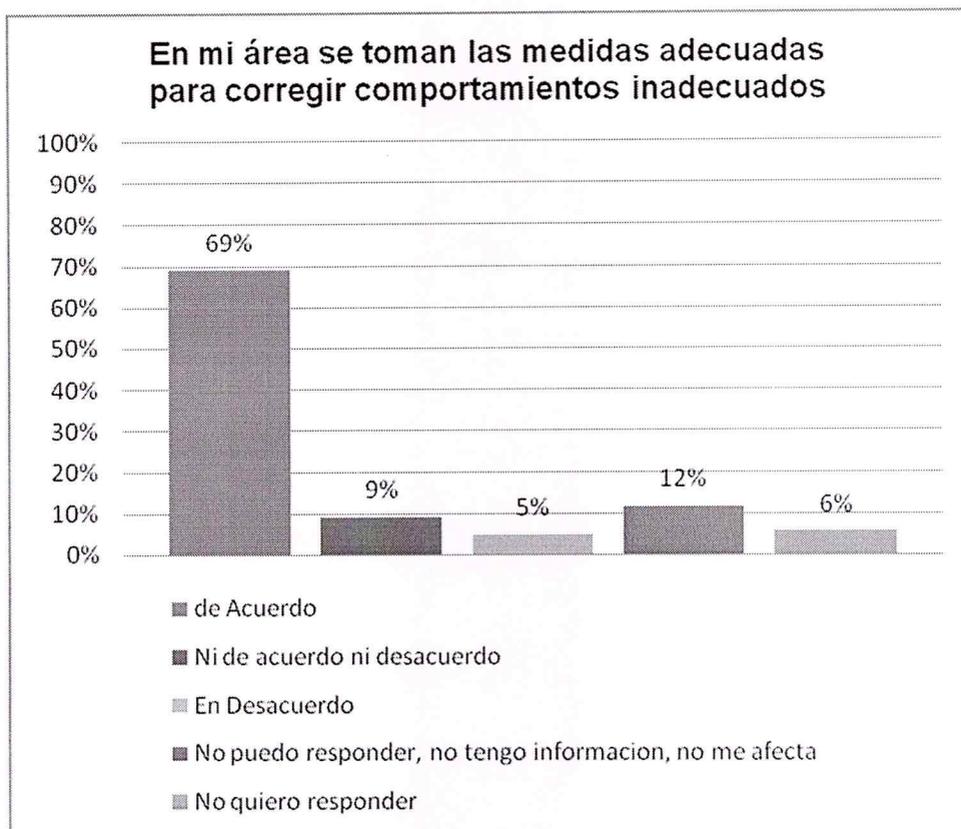


Gráfico 2.24 Pregunta No 5 de Relación con el Jefe

Interpretación.

En la gráfica puede apreciarse que al 69% de los participantes les agrada que sus jefes tomen las medidas adecuadas para corregir comportamientos inadecuados. Por otro lado, el 5% de la muestra se manifiesta en desacuerdo ante esta situación.

A un total de 27%, les es indiferente si su área toma las medidas adecuadas o no ante comportamientos inadecuados.

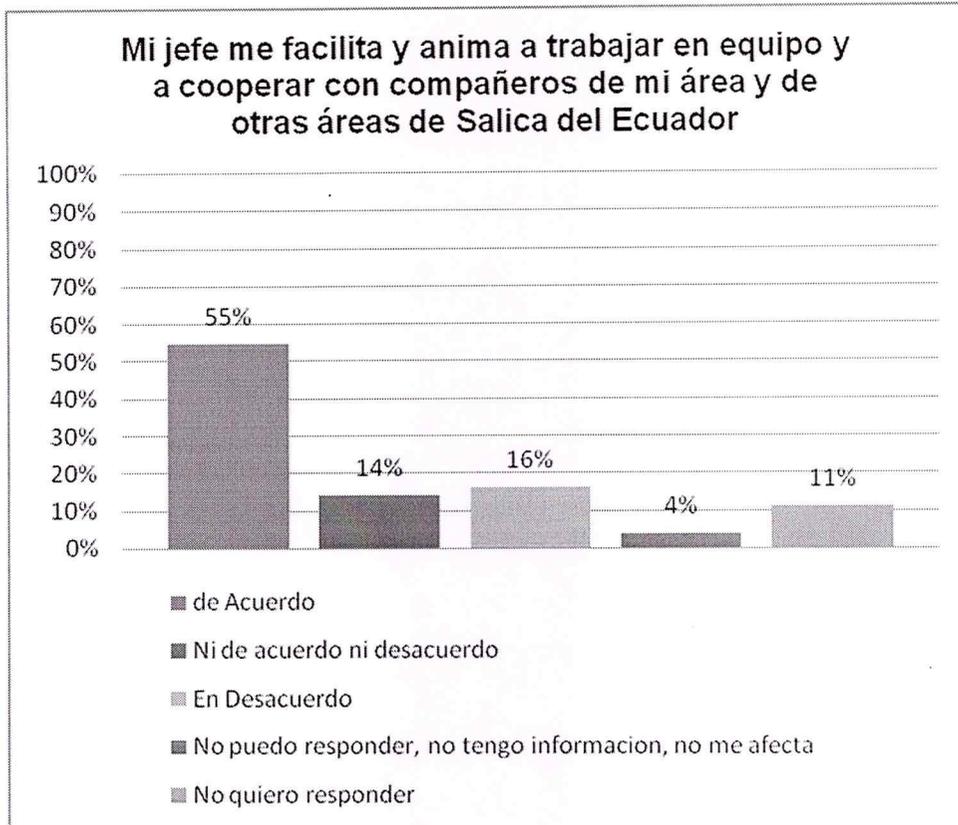


Gráfico 2.25 Pregunta No 6 de Relación con el Jefe

Interpretación.

El personal de ésta empresa (55%), considera que la cooperación y el trabajo en equipo motivado por su jefe es agradable. Un 16% manifiesta que no es así, y un 29% se muestra indiferente y no quiso opinar.

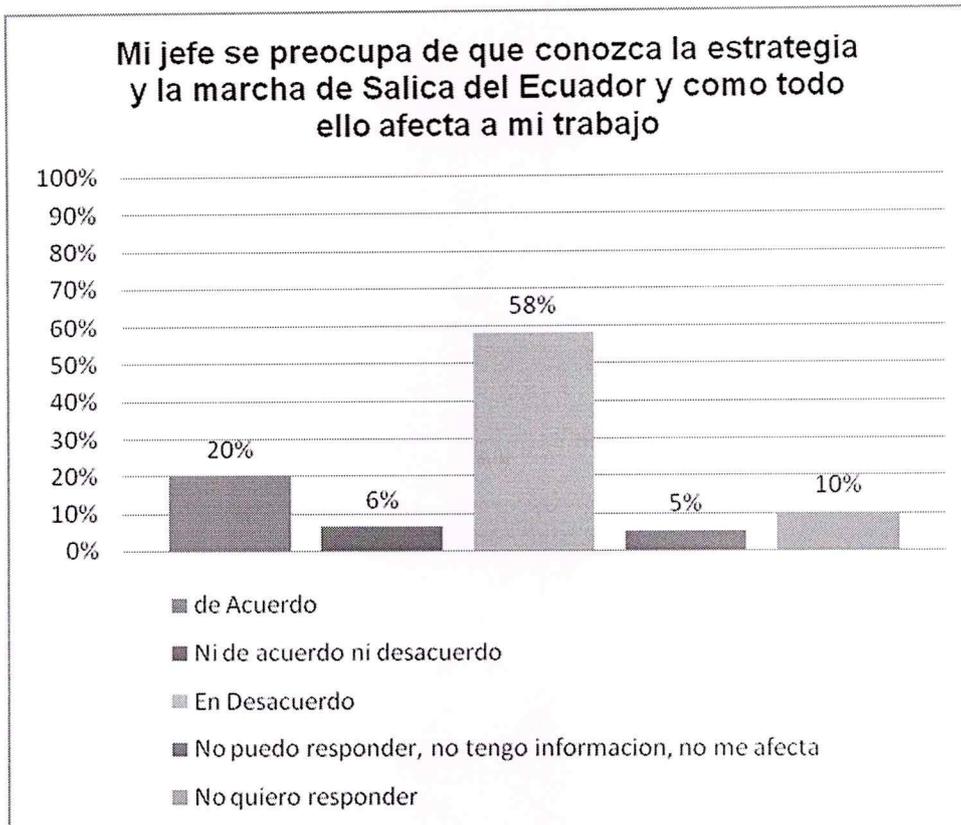


Gráfico 2.26 Pregunta No 7 de Relación con el Jefe

Interpretación.

El 58%, considera que su jefe no hace conocer los objetivos o estrategias de la empresa, creando de esta manera un ambiente no muy agradable, este valor es contradictorio al 59% de la pregunta 2 en la cual el jefe comunica de los cambios previamente, lo que podemos observar es que el jefe se limita a su área y lo que sucede dentro de ella y no considera los aspectos generales de la empresa.

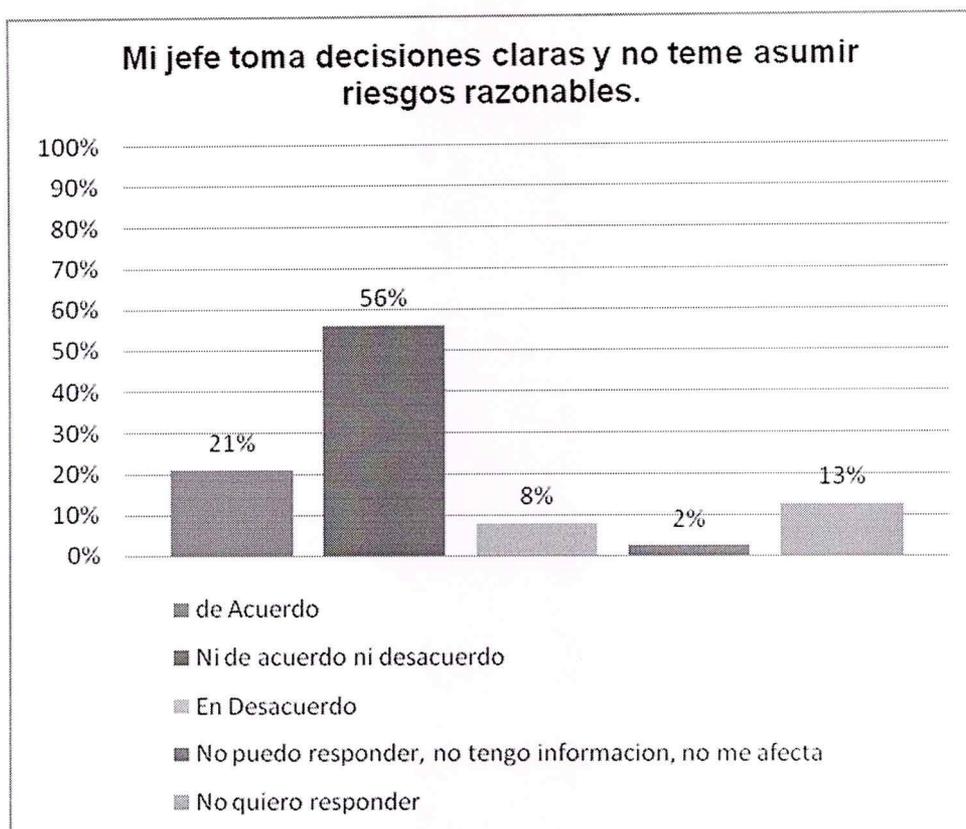


Gráfico 2.27 Pregunta No 8 de Relación con el Jefe

Interpretación.

El personal de esta empresa ve con indiferencia el que el jefe tome decisiones claras y asuma riesgos razonables en un 56%, otro 8% no considera que su jefe tome buenas decisiones y el 13% no desea responder, este gran acumulado del 77% indica que el jefe no posee una buena imagen ante sus subordinados. Y las decisiones o riesgos que tome no afectarán a sus labores.

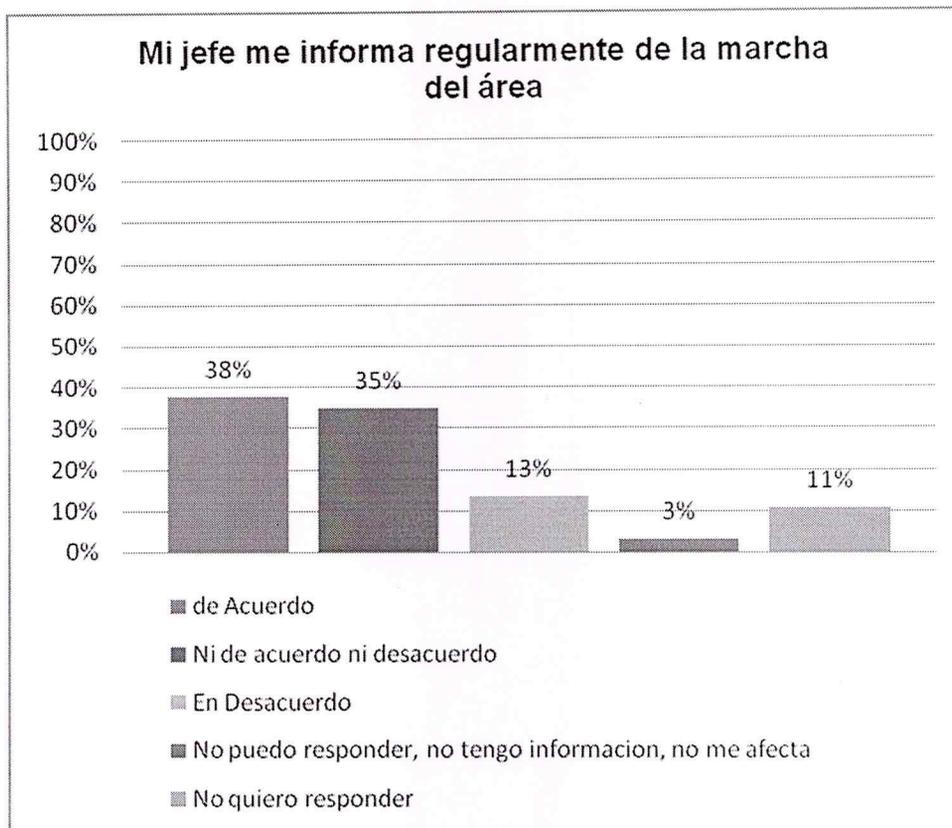


Gráfico 2.28 Pregunta No 9 de Relación con el Jefe

Interpretación.

Nuevamente podemos observar que los niveles de comunicación entre jefe y subordinado son bajos que solo un 38% siente que el jefe les comunica regularmente de la situación de su departamento o área de trabajo.

Se debe reforzar este vínculo ya que es de vital importancia que el personal se sienta con confianza y seguridad al realizar sus labores

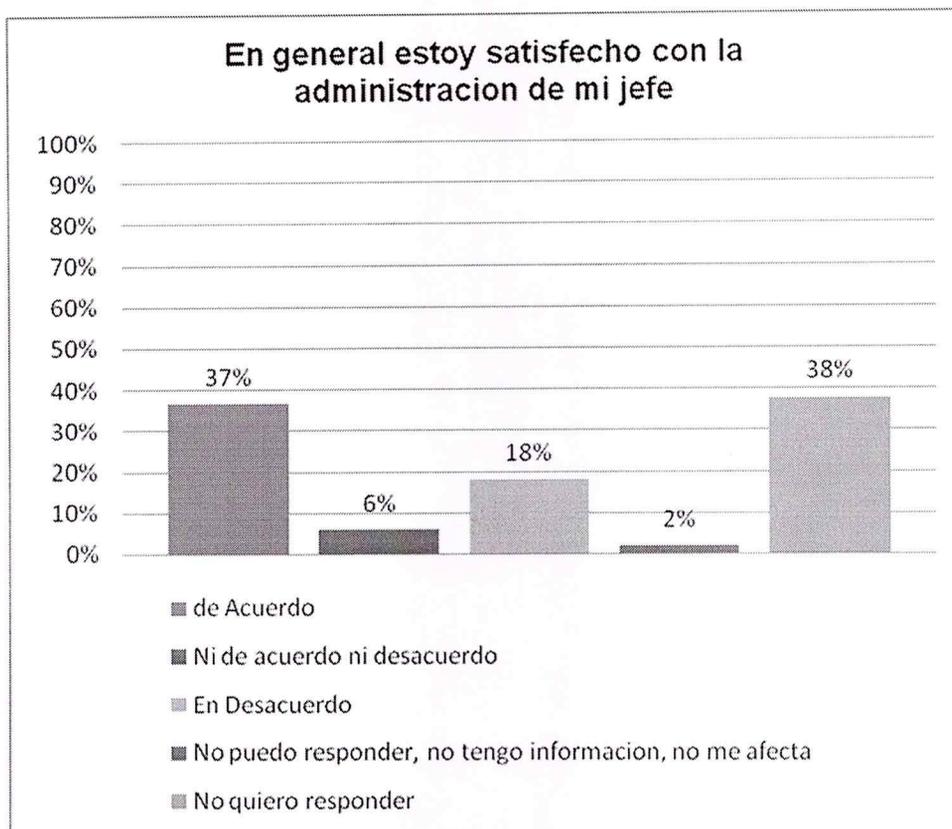


Gráfico 2.29 Pregunta No 10 de Relación con el Jefe

Interpretación.

Un 37% del personal de la empresa, se encuentra contento con la administración de su jefe, pero un 38% se abstuvo de contestar esta pregunta lo que da a entender que la relación con su jefe no es muy buena, y si a esto le sumamos el 18% de aquellos no que están de acuerdo y un 6% que le es indiferente, tendremos un gran 62% de inconformidad en relación con su jefe.

Resumen

En cuanto a las RELACIONES CON EL JEFE el personal de esta empresa, considera que no hay un buen nivel de comunicación y confianza, lo que afecta en la calidad del trabajo realizado.

2.3.5 AMBIENTE GENERAL

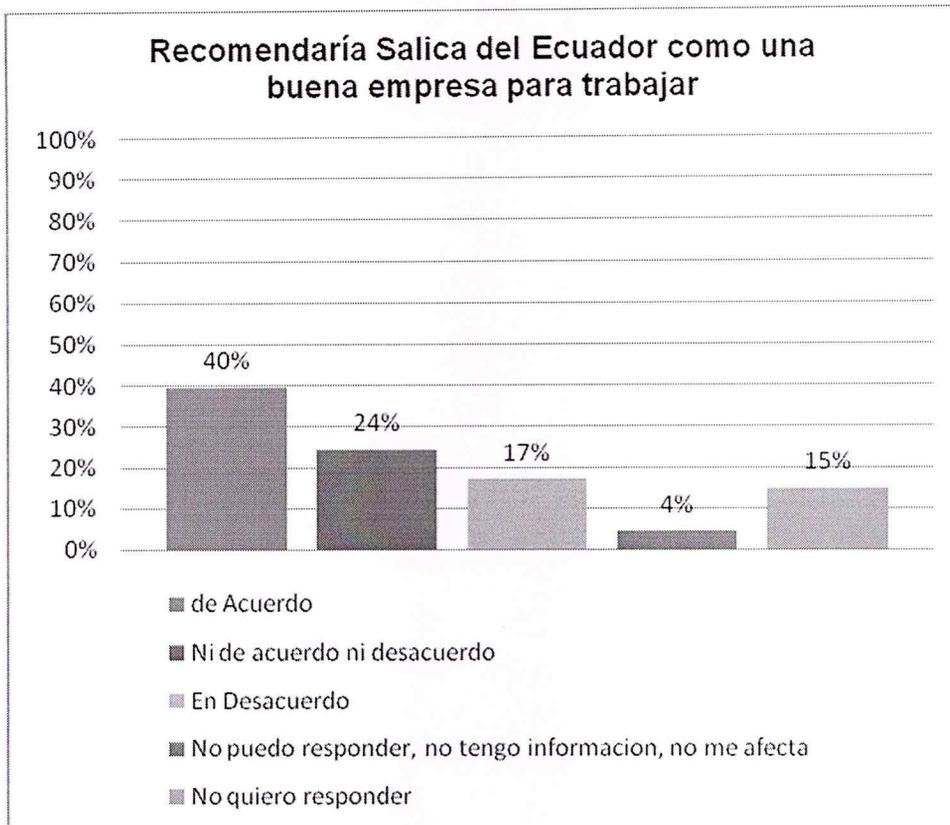


Gráfico 2.30 Pregunta No 1 de Ambiente General

Interpretación.

El 40% de los colaboradores de la empresa, recomendaría a otras personas que trabajen en esta Salica, porque es una buena empresa para trabajar. Un 17% considera que Salica no es una buena empresa para trabajar.

El 24% de los empleados piensa que la empresa no es ni buena ni mala para trabajar, un 15% no quiso responder haciendo asumir que no les interesa.

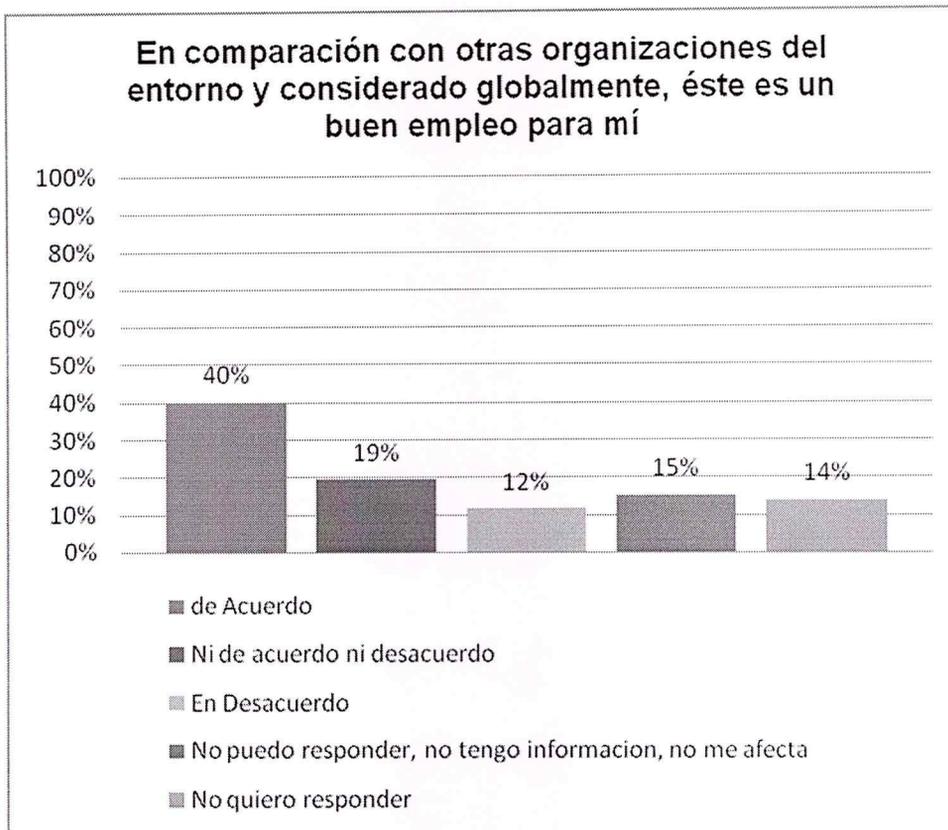


Gráfico 2.31 Pregunta No 2 de Ambiente General

Interpretación.

Observamos que un 40% de los empleados consideran que tienen un buen empleo y se sienten satisfechos con el y sólo un 12% dice lo contrario.

Un 19% opina que no es ni bueno ni malo, haciendo pensar que lo toman como un empleo más. El 15% no pudo contestar por falta de información o porque creen que no les afecta haciendo pensar que no tienen mucha experiencia con otras compañías.

Solo un 14% de los colaboradores se muestran indiferentes.



Gráfico 2.32 Pregunta No 3 de Ambiente General

Interpretación.

Al 43% de los colaboradores, trabajar en ésta empresa les produce alegría y satisfacción y les gusta lo que hacen. Sin embargo a un 27% le es indiferente, un 10% no quiso responder y al 16% no les produce orgullo. Sería necesario determinar por qué este 52% de los colaboradores no les gusta trabajar en ésta empresa y tomar las medidas necesarias.

Resumen

En síntesis, en cuanto a la dimensión AMBIENTE GENERAL y en base a los resultados obtenidos, se determina el 41% promedio de sus empleados les gusta trabajar en esta empresa.

2.3.6 MOTIVACIÓN DEL PUESTO



Gráfico 2.33 Pregunta No 1 de Motivacion del Puesto

Interpretación.

Para el 65% del personal de ésta empresa, su trabajo no le genera una sensación de realización personal y solo un 15%, dijo estar contento con esta actividad.

El 20% restante se muestra muy indiferente.

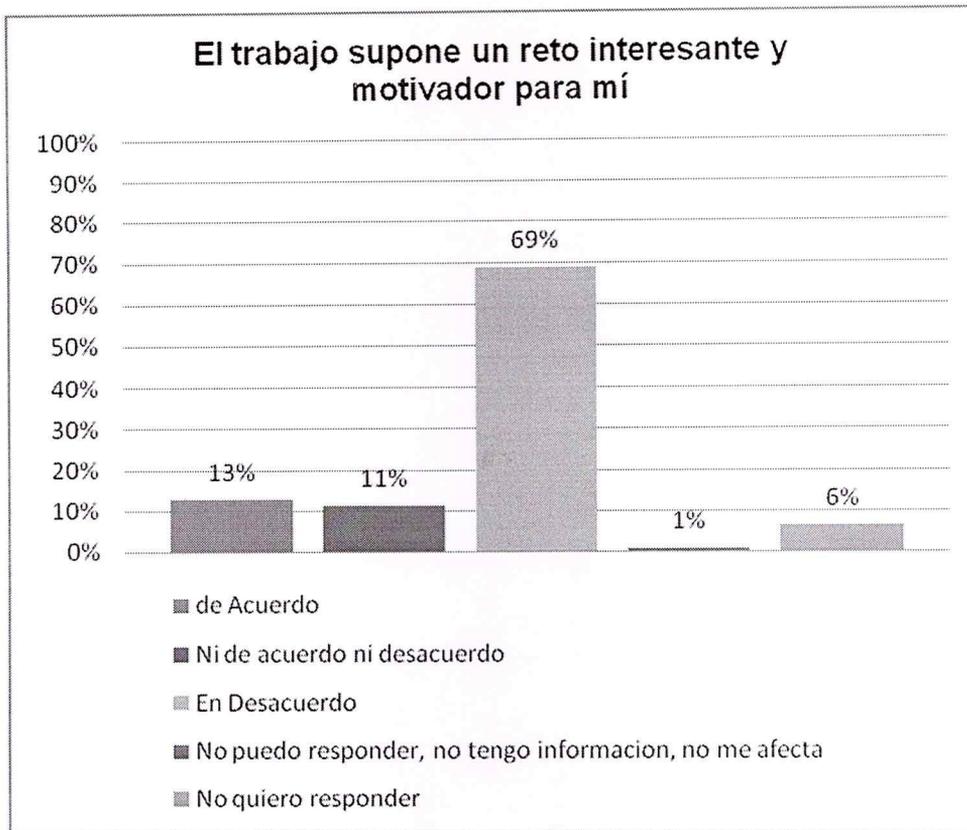


Gráfico 2.34 Pregunta No 2 de Motivacion del Puesto

Interpretación.

Esta pregunta va mucho de la mano de la anterior, como podemos observar el 69% no está motivado con esta actividad ni tampoco lo ve interesante. Al 13% de los colaboradores, les agrada y motiva realizar este tipo de actividades, mientras que el 18% no muestra mucho interés con la encuesta.

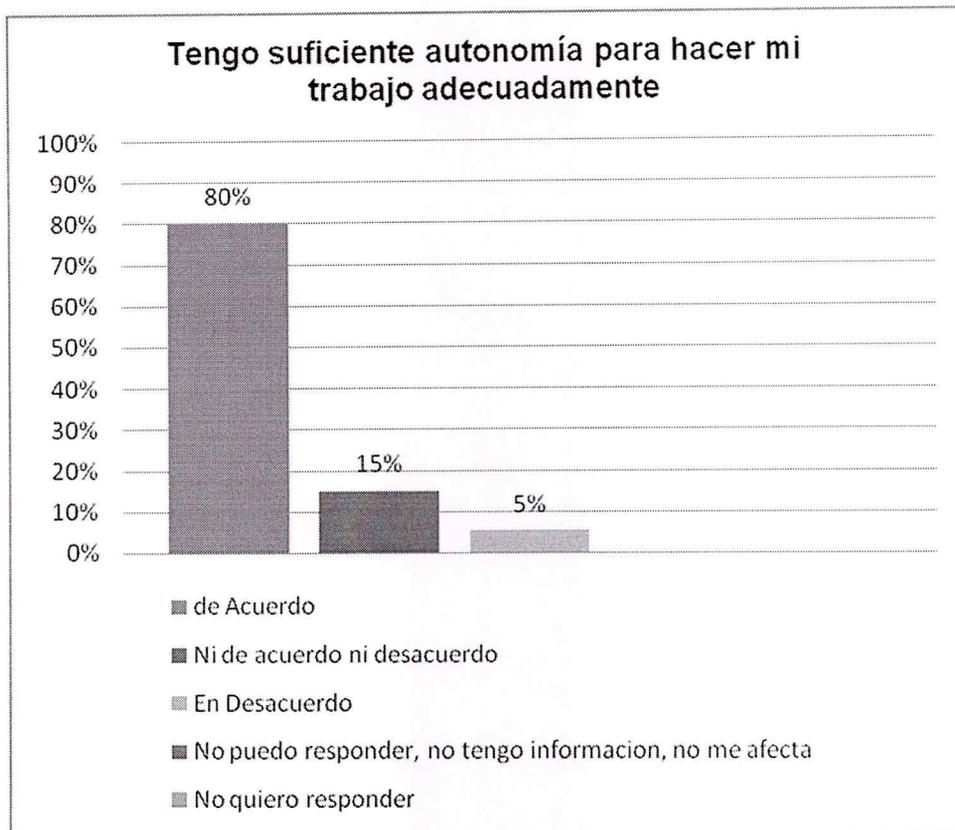


Gráfico 2.35 Pregunta No 3 de Motivacion del Puesto

Interpretación.

En cuanto a la autonomía en la realización de sus actividades, casi el total de la muestra encuestada dijo que posee la suficiente libertad para realizar su tarea. En esta pregunta, solo un 5% considera que no tiene autonomía para ejercer sus funciones y un 15% se muestra indiferente.

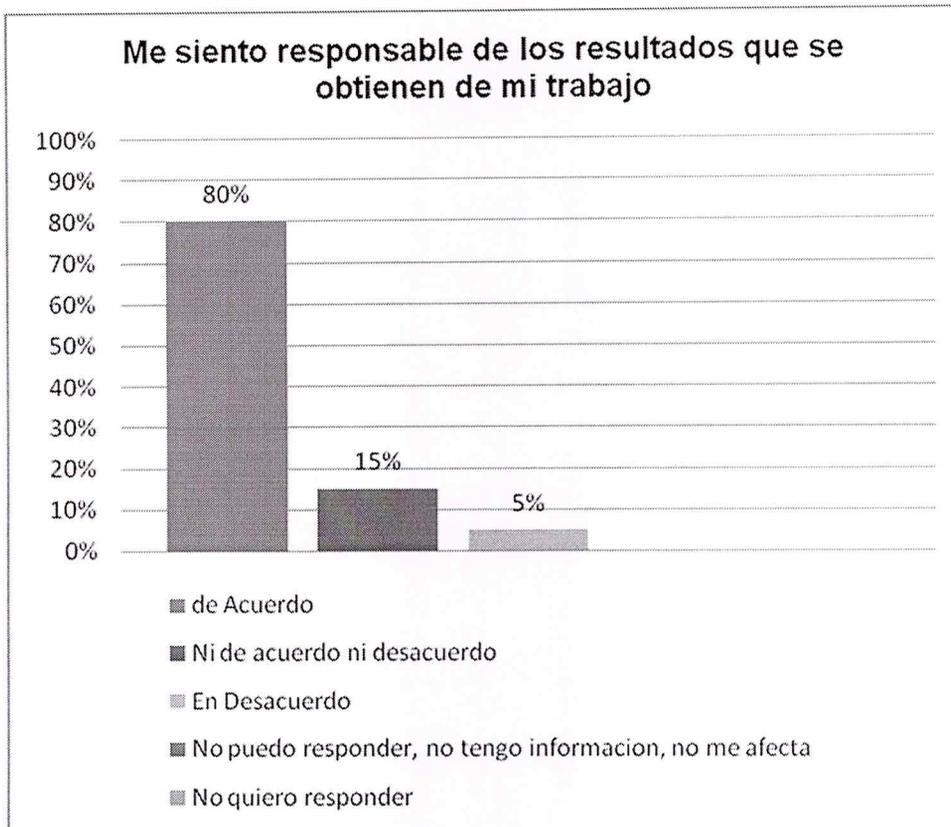


Gráfico 2.36 Pregunta No 4 de Motivacion del Puesto

Interpretación.

Dentro de la responsabilidad hacia las actividades del puesto de trabajo, un 80%, dijo que sí se hacen responsables de los resultados de todas las actividades que les concierne su puesto. Un 15%, se manifiesta indiferente y un 5%, definitivamente, dijo que no se hacen responsables por todas las actividades de su cargo.

Resumen

Resulta necesario evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo. Esta delegación, enriquece el puesto de trabajo. También se debe motivar las actividades que ellos realizan con el fin de que lo ejecuten con calidad.

2.3.7 TRABAJO EN EQUIPO



Gráfico 2.37 Pregunta No 1 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

El personal, en cuanto a la relación con sus compañeros, 66% dijo que el grado de cooperación es satisfactorio. 10% opina que los compañeros nunca cooperan y el 24% restante se muestran con poco interés. Existe una buena calidad de relación entre los colaboradores, tomando en cuenta que éstos son compañeros de trabajo.

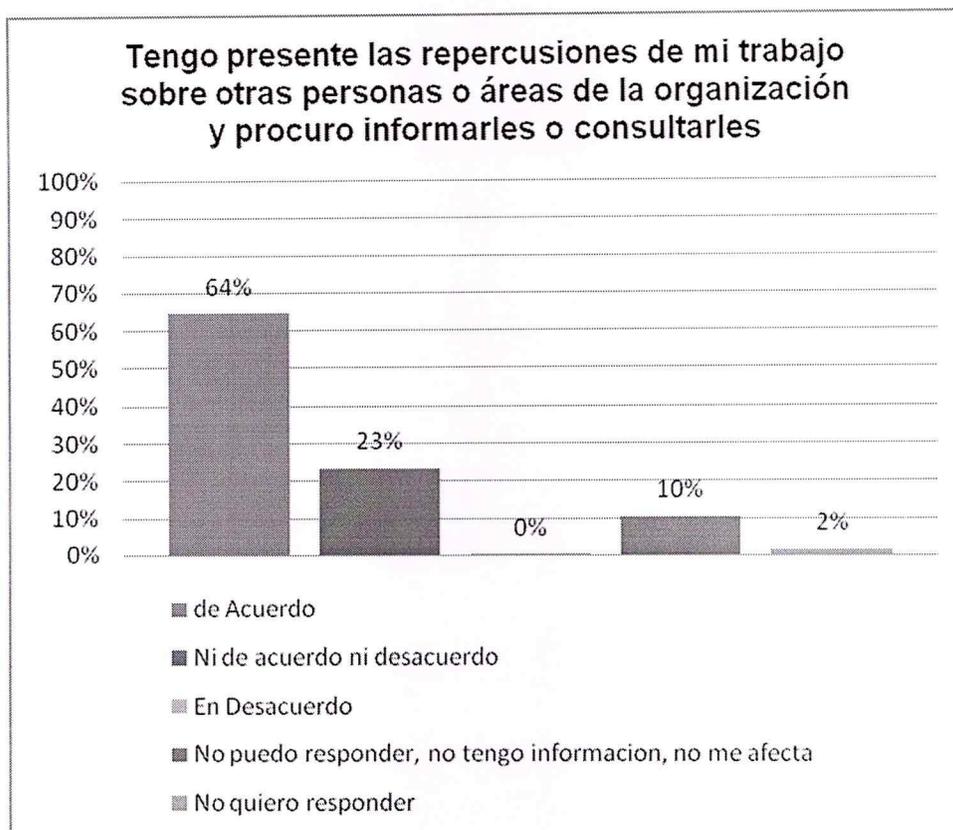


Gráfico 2.38 Pregunta No 2 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

El 64% del personal está consciente de las repercusiones de su trabajo hacia las demás áreas de la empresa. Y un 23% muestra gran indiferencia por la repercusión de su trabajo a otras áreas de la empresa.

Un 10% al parecer no conoce las repercusiones que puede tener sus actividades a otras áreas de la empresa y un 2% no quiso responder a este tema.

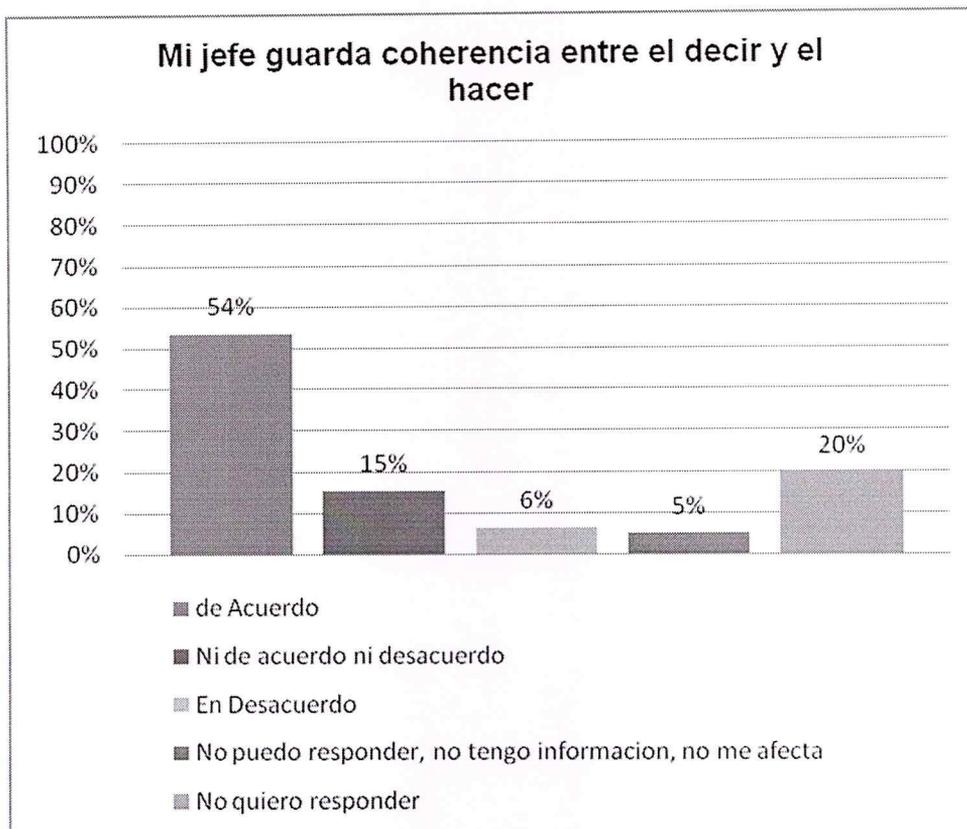


Gráfico 2.39 Pregunta No 3 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

El personal de ésta empresa, en un 54% opina que su jefe no cambia de opiniones en las acciones que toma en sus actividades, un 6% considera que el jefe cambia de pensar en sus indicaciones, mientras que el 15% muestra indiferencia.

Un 20% no quiso responder este tema y un 5% considera que no le afecta.

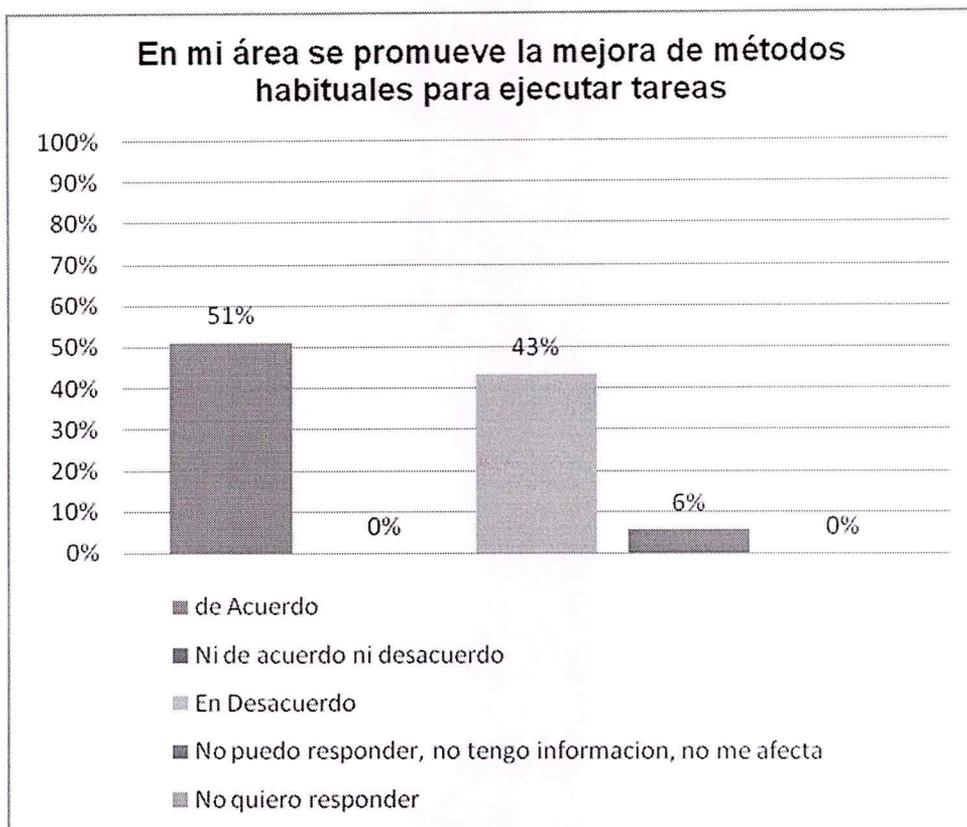


Gráfico 2.40 Pregunta No 4 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

Es interesante saber que un 51% de las personas que trabajan dentro de ésta empresa, consideren que se promueve la mejora en los métodos habituales para la ejecución de sus tareas. Un 43% piensa que no se promueven mejoras en la forma o metodología de hacer las tareas. Y un 6% piensa que no les afecta.

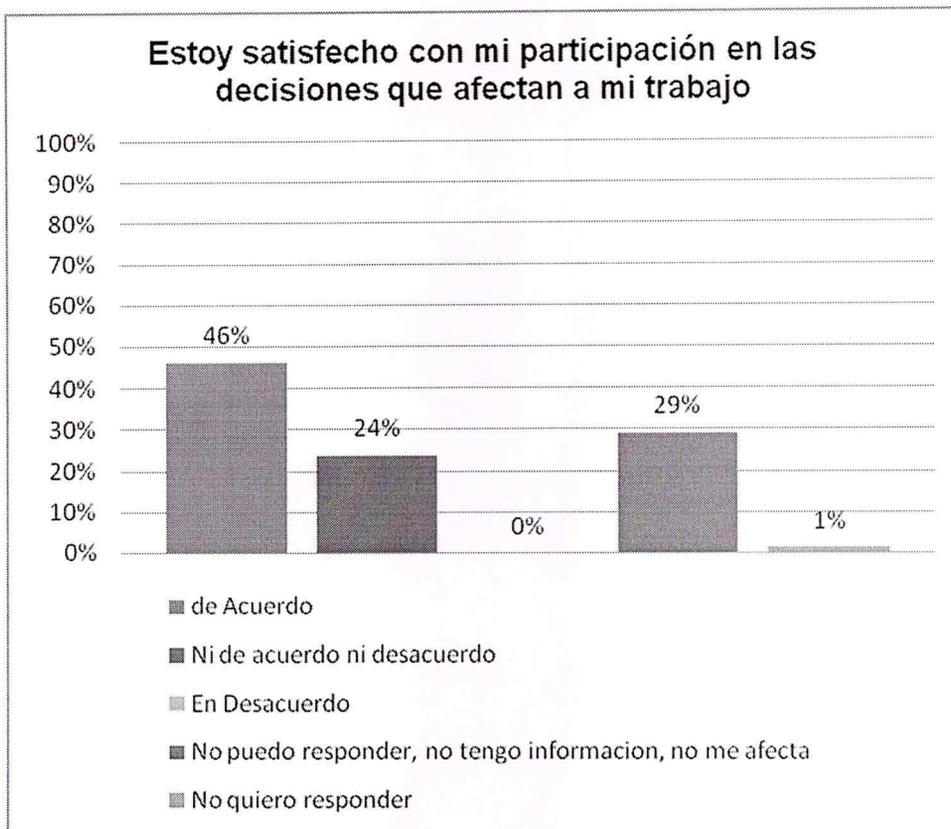


Gráfico 2.41 Pregunta No 5 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

Al ver la gráfica podemos apreciar que el 46% de los empleados se sienten orgullosos con sus aportes en la toma de decisiones del área. Un 29% considera que esto no les afecta o no tienen la suficiente información para opinar al respecto. Y un 24% se muestra indiferente ante el tema.

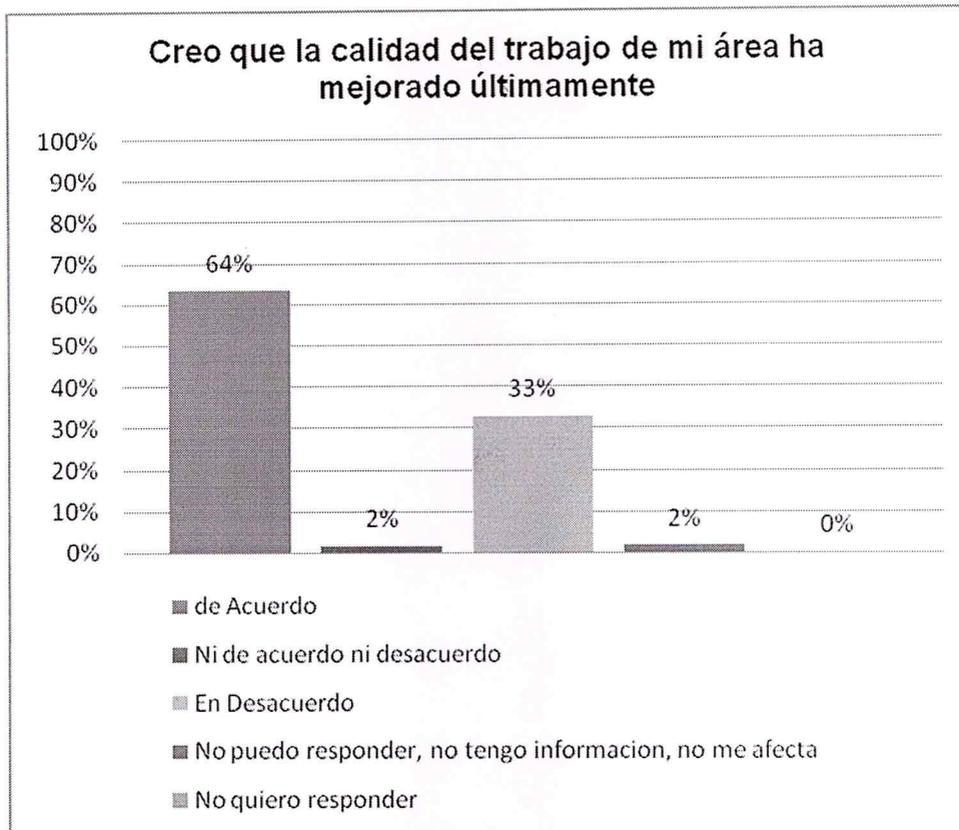


Gráfico 2.42 Pregunta No 6 de Trabajo en Equipo

Interpretación.

La apreciación que tiene el personal de la empresa con respecto a la mejora en la calidad del trabajo de su área es bastante positiva al ver los resultados en un 64%, y solo un 33% no considera ver mejoras en su área.

Resumen

La calidad del TRABAJO EN EQUIPO Y COORDINACION en ésta empresa, es agradable, respetuosa y cordial. El personal sabe que sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Es importante seguir mejorando esta dimensión ya que ayudará al cumplimiento de las metas y objetivos.

2.3.8 COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO

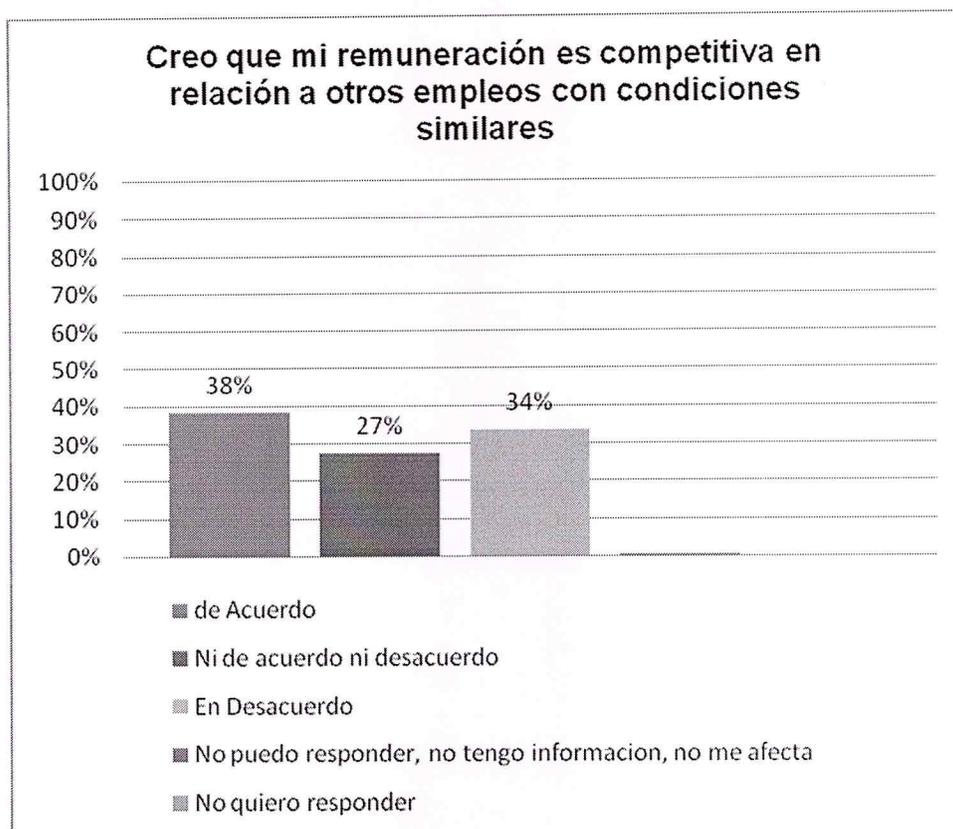


Gráfico 2.43 Pregunta No 1 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

Podemos observar que un 38% está consciente de que su remuneración está acorde y competitiva en relación a otros empleos con las mismas condiciones. Sin embargo un 34% se muestra no satisfecho con su remuneración y piensa que no es competitiva con otros empleos similares.

Un 27% no muestra interés ante la situación de saber si es o no competitiva su remuneración en relación a otros empleos similares, lo que nos hace pensar que tal vez este es su primer empleo.

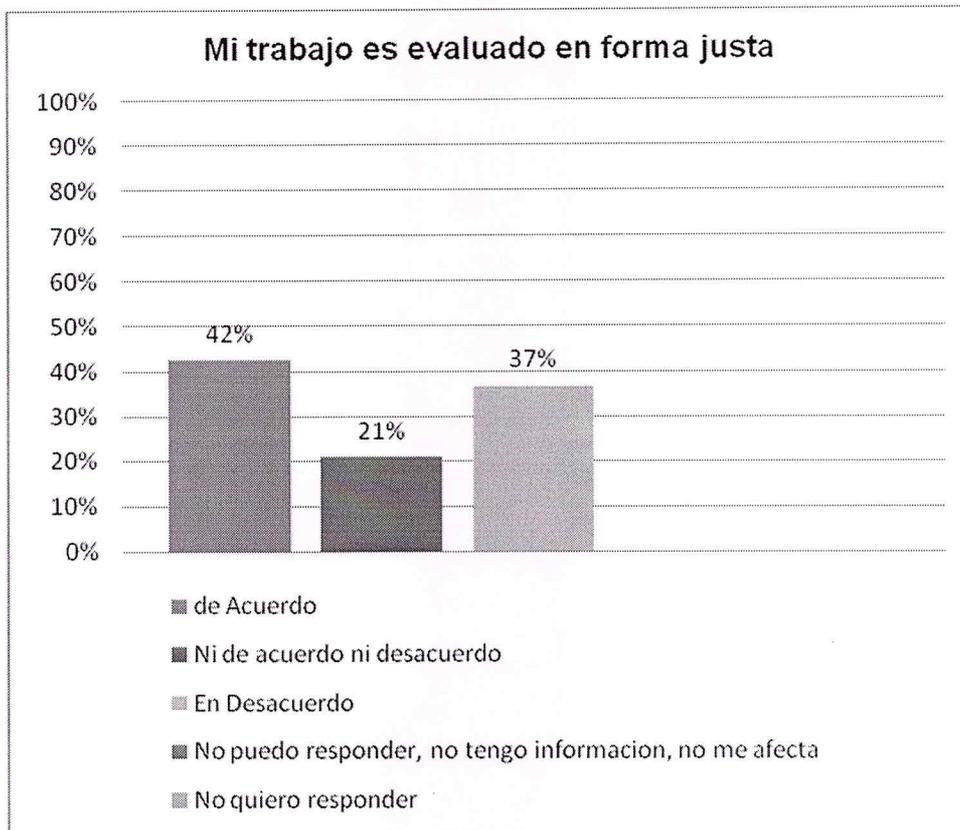


Gráfico 2.44 Pregunta No 2 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

Es interesante saber que solo un 42% de los empleados de esta empresa considera que su trabajo es bien evaluado, lo cual es bajo y se debe tener muy en cuenta esta evaluación.

Un 37% del personal no siente que su trabajo es bien evaluado y un 21% lo considera indiferente.

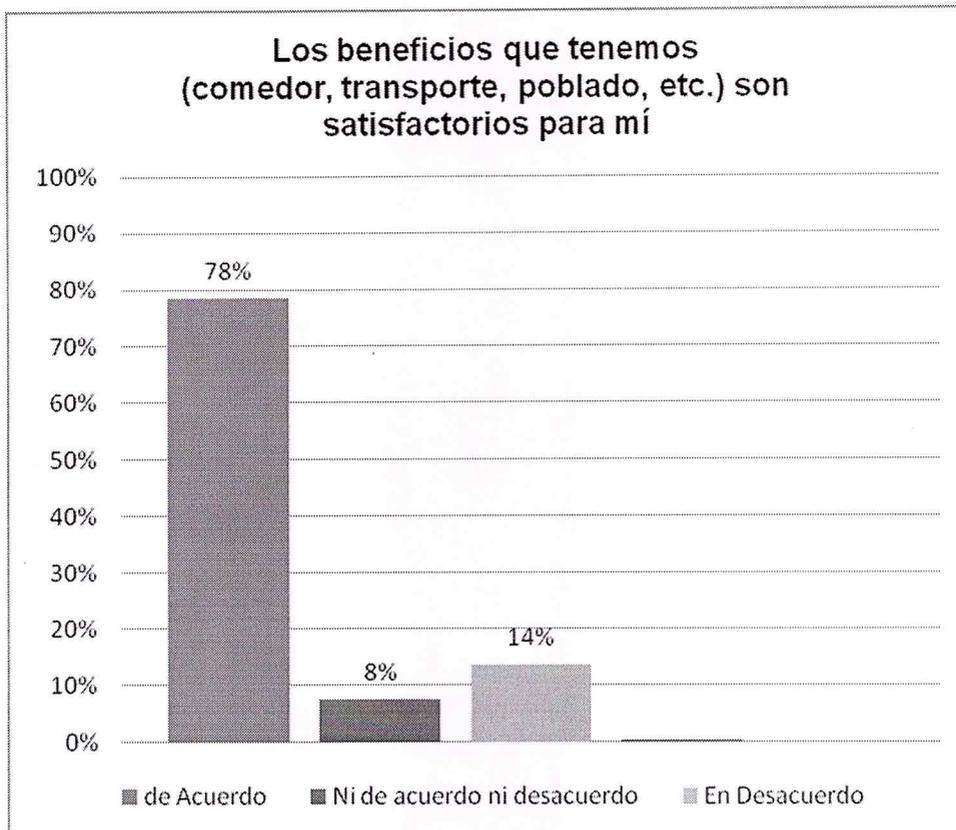


Gráfico 2.45 Pregunta No 3 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

Al 78% de las personas les satisface los beneficios que se les brinda en relación a la movilización, el comedor, el hospedaje en el poblado y solo un 14% siente inconformidad con estos servicios.

Un 8% del personal demuestra que le es indiferente estos servicios si son o no buenos., sin duda estas personas viven en las cercanías de la empresa.

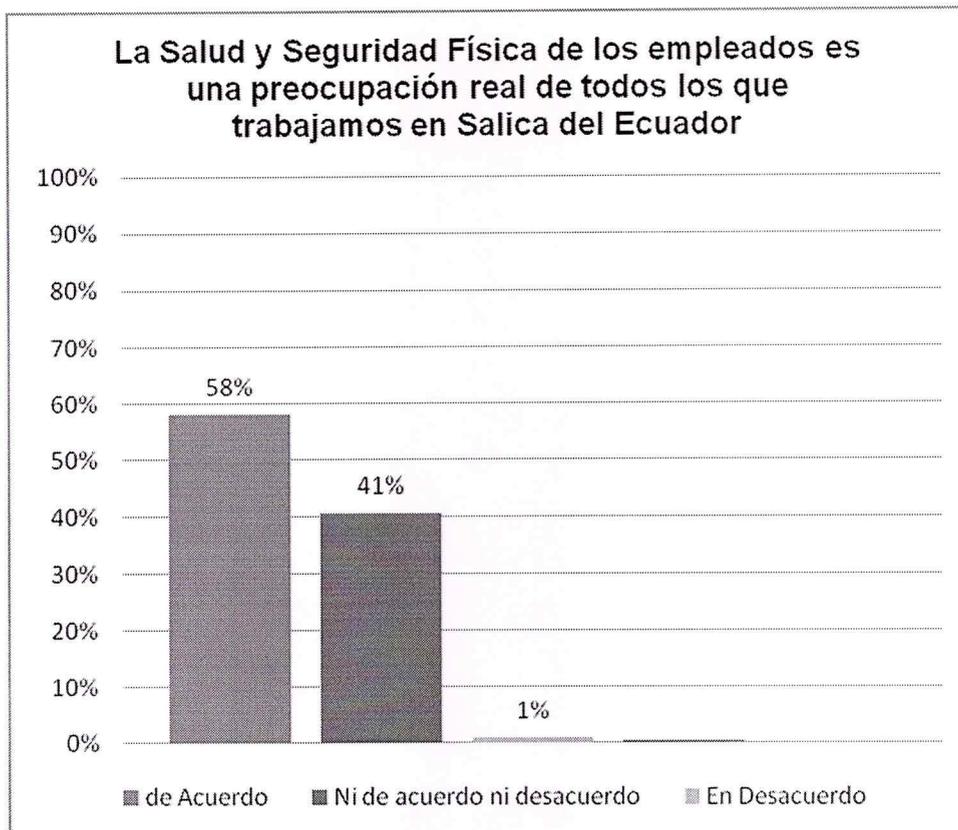


Gráfico 2.46 Pregunta No 4 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

El personal manifestó en un 58%, que se encuentra satisfecho con los niveles de seguridad y de salud de la empresa en relación a todos los empleados.

Un 41% se muestra con poco interés por este tema. Por otro lado, solo un 1% se enfocó en que la salud y seguridad física no es una preocupación real de todos los empleados de la empresa.

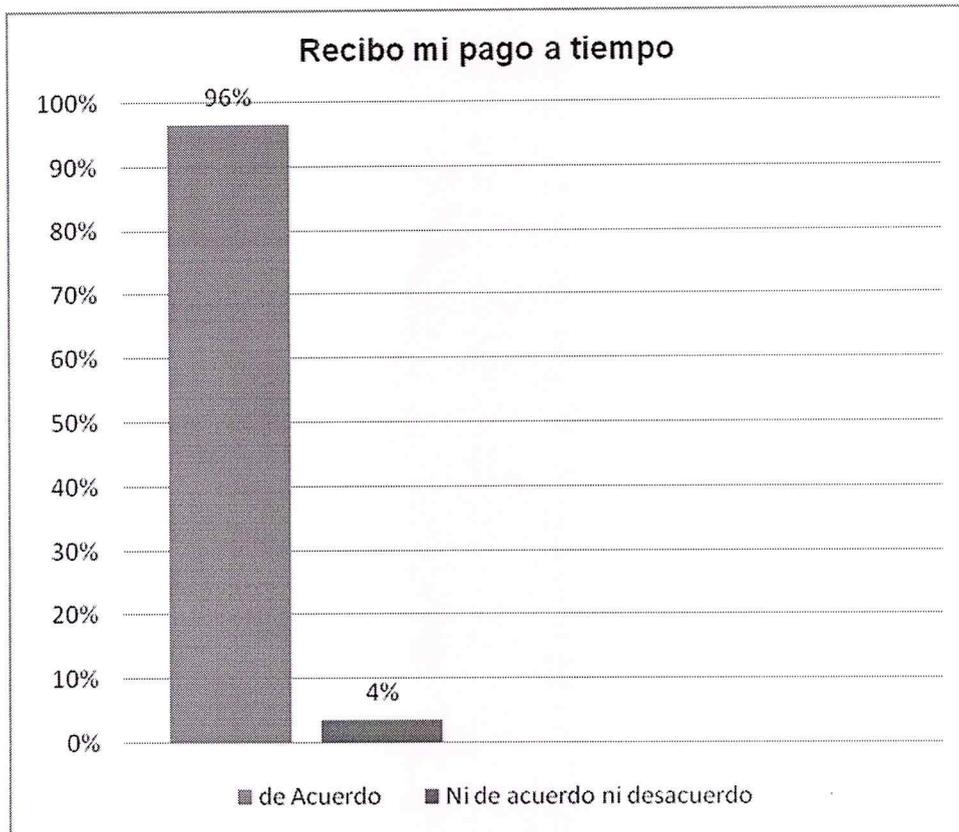


Gráfico 2.47 Pregunta No 5 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

El personal de ésta empresa se siente cómodo respecto a su pago a tiempo, ya que el 96% de los colaboradores, dijo que recibe su paga a tiempo. Sin embargo un 4%, no le afecta si su paga es recibida a tiempo o no.

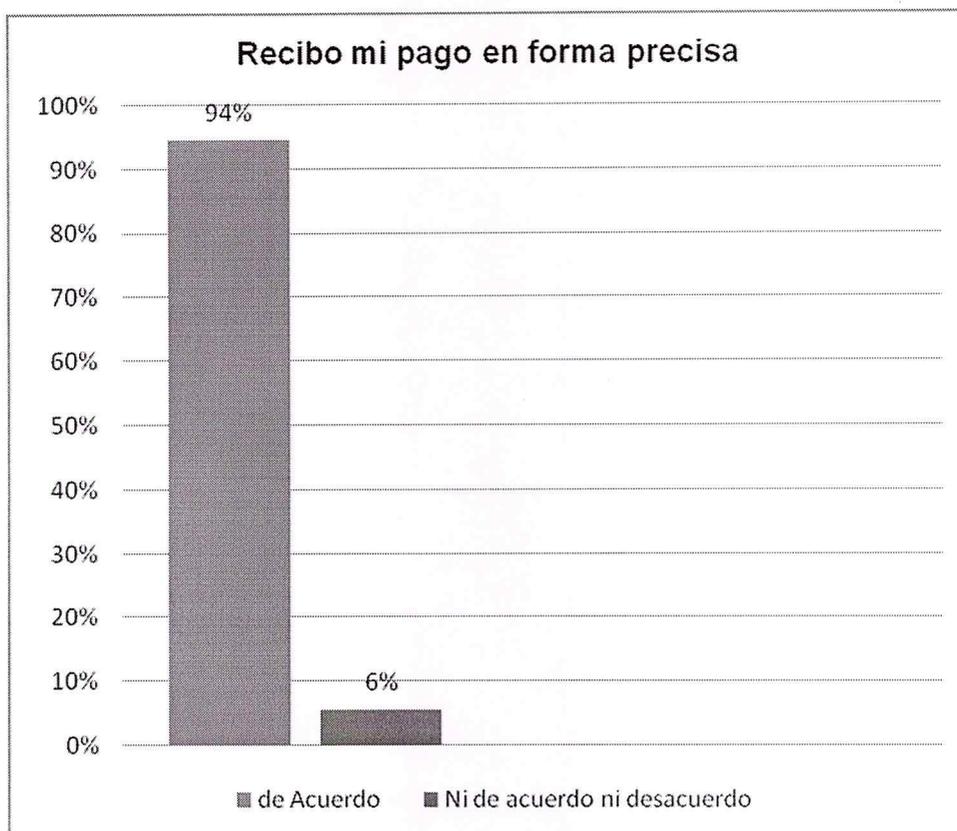


Gráfico 2.48 Pregunta No 6 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

En general, 94% del personal considera que el pago lo recibe de forma exacta o precisa y un 6%, no sabe si su pago es correcto o no según su actividad.

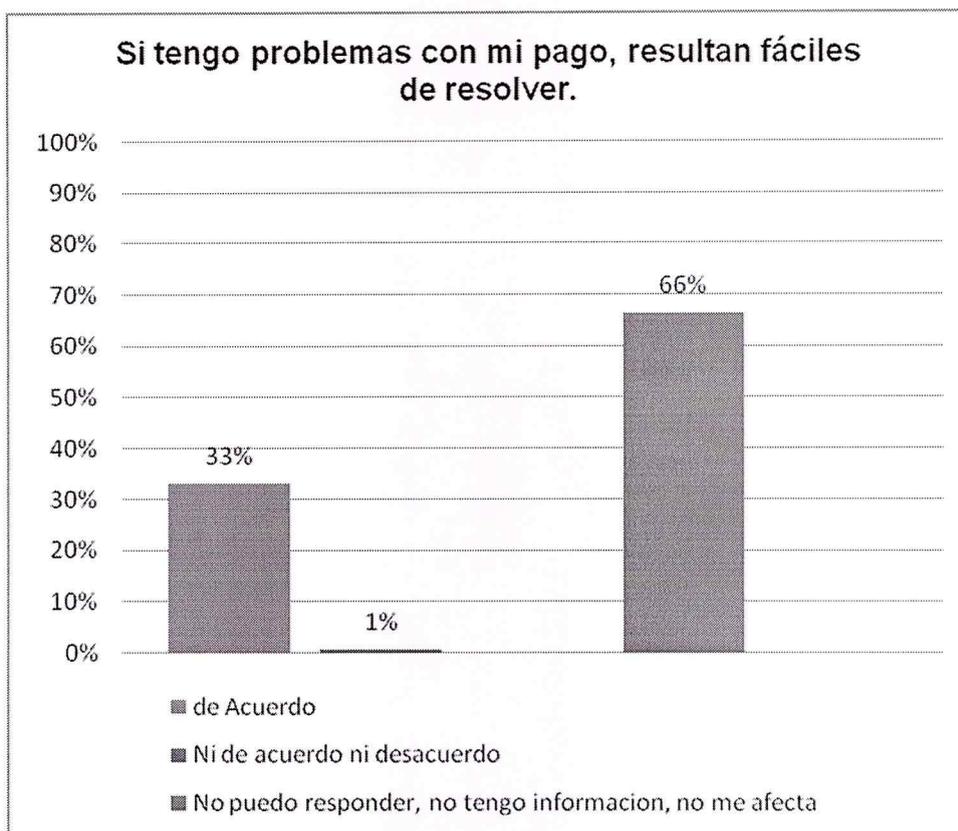


Gráfico 2.49 Pregunta No 7 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

Un 33% de las personas que en algún momento tuvo algún inconveniente con su remuneración pudo resolverlo sin ninguna complicación, mientras que el 67% al parecer nunca ha tenido ningún inconveniente con su paga.

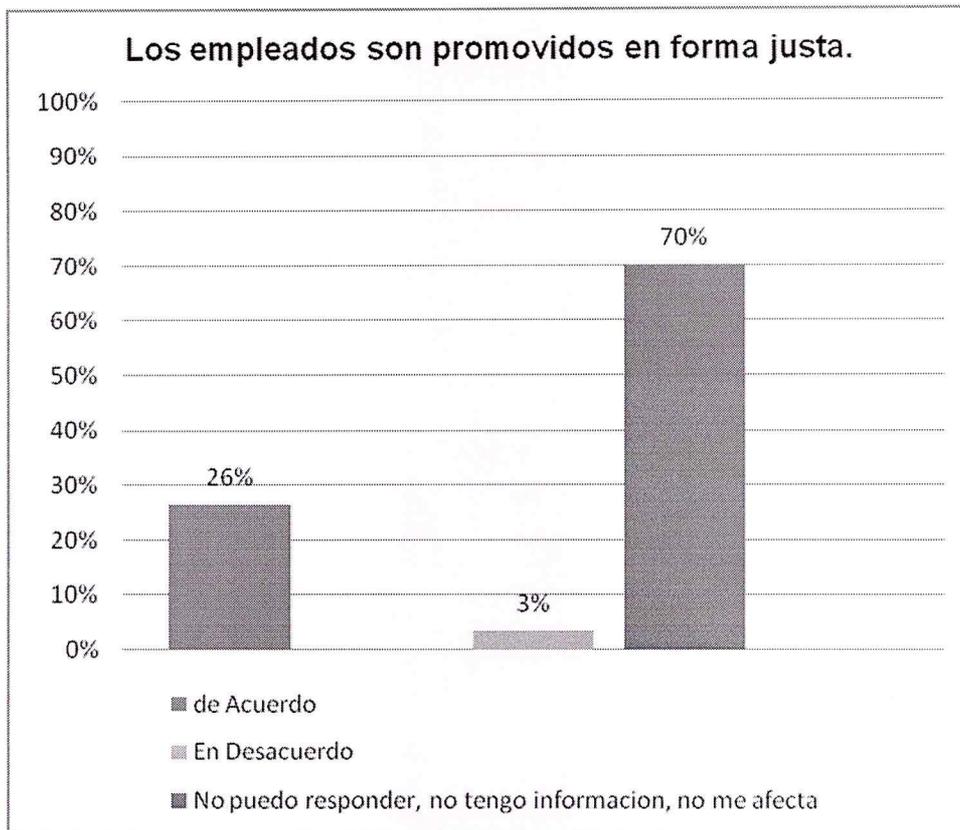


Gráfico 2.50 Pregunta No 8 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

En esta gráfica podemos observar que el 70% de los empleados no conocen de las promociones o reconocimientos que la empresa da o ha dado. Solo un 26% considera que el personal es promovido en forma justa.

Resumen

El RECONOCIMIENTO es un factor fundamental para motivar a las personas. Según los resultados obtenidos, se debe reforzar la evaluación de las actividades, las remuneraciones, la comunicación sobre las promociones y las oportunidades que la empresa brinda, para mejorar el ambiente laboral y el desempeño general.

2.3.9 CONDICIONES DE TRABAJO

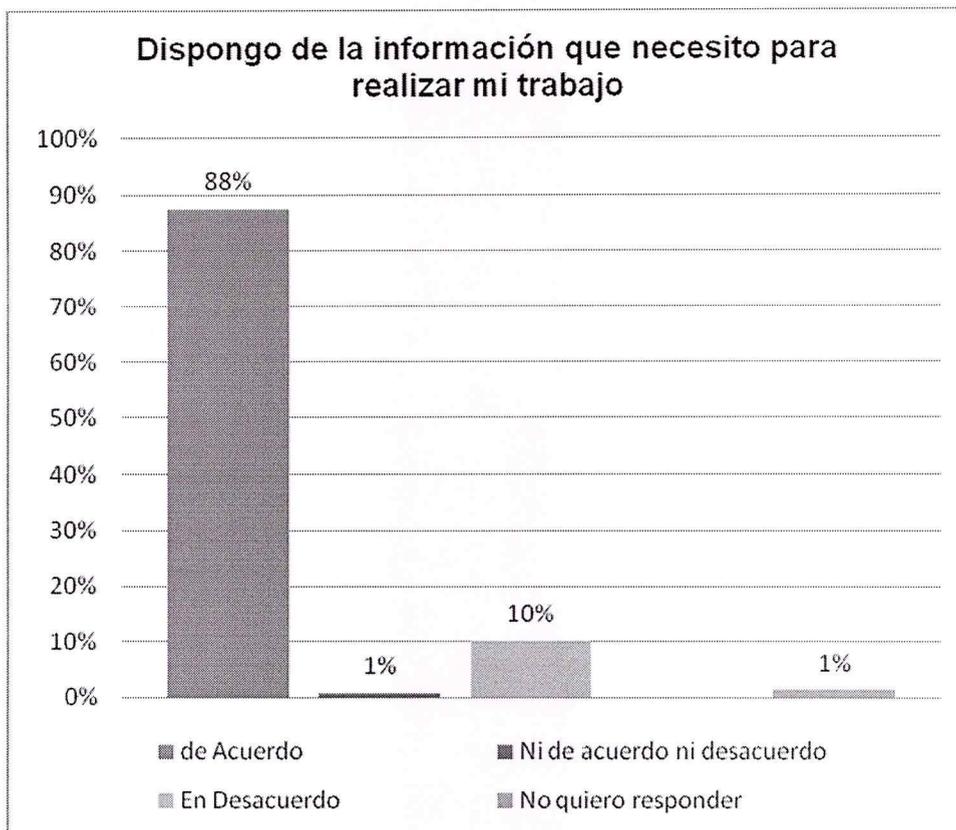


Gráfico 2.51 Pregunta No 1 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

En la gráfica puede apreciarse que el 88% de los empleados se sienten satisfechos con la información proporcionada para realizar sus tareas. Solo un 10% considera que no es suficientemente informado para realizar sus actividades y un 2% se manifiesta indiferente.

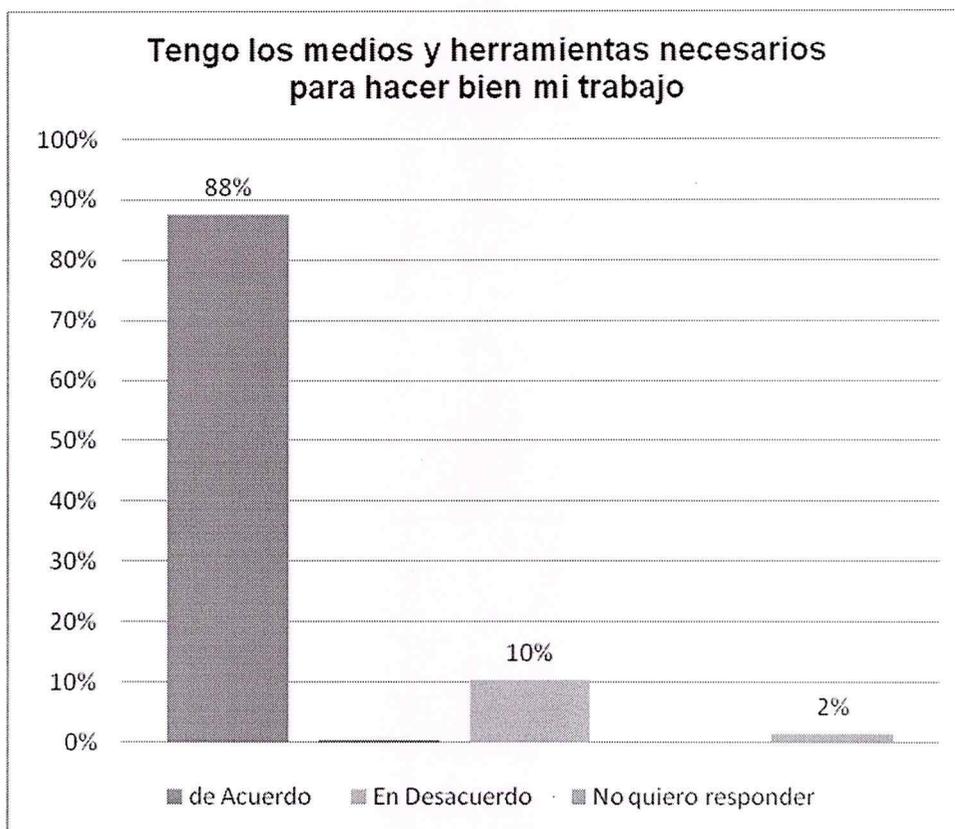


Gráfico 2.52 Pregunta No 2 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

El 88% de las personas de la empresa consideran que tienen los medios y herramientas necesarias para realizar su trabajo, y solo un 10% opina que no cuenta con estos, un 2% no quiso dar su opinión.

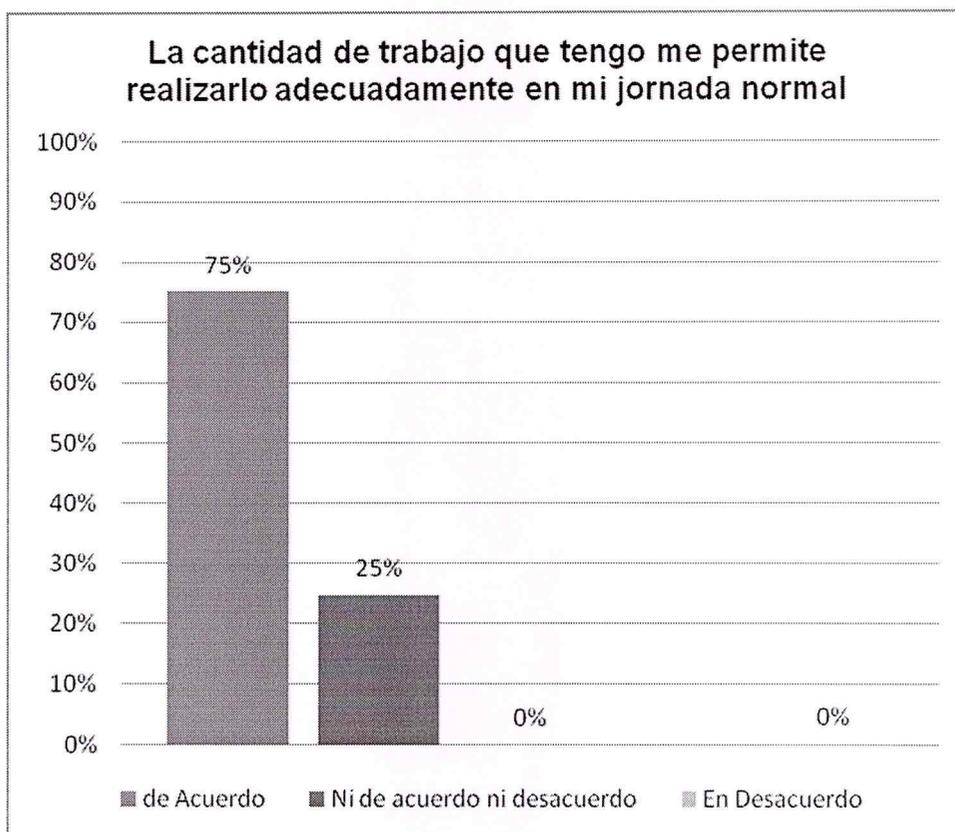


Gráfico 2.53 Pregunta No 3 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

El 75% de los empleados asegura que la cantidad de trabajo que es asignada la puede realizar en su jornada normal de labores sin ningún inconveniente, mientras tanto un 25% se muestra indiferente.

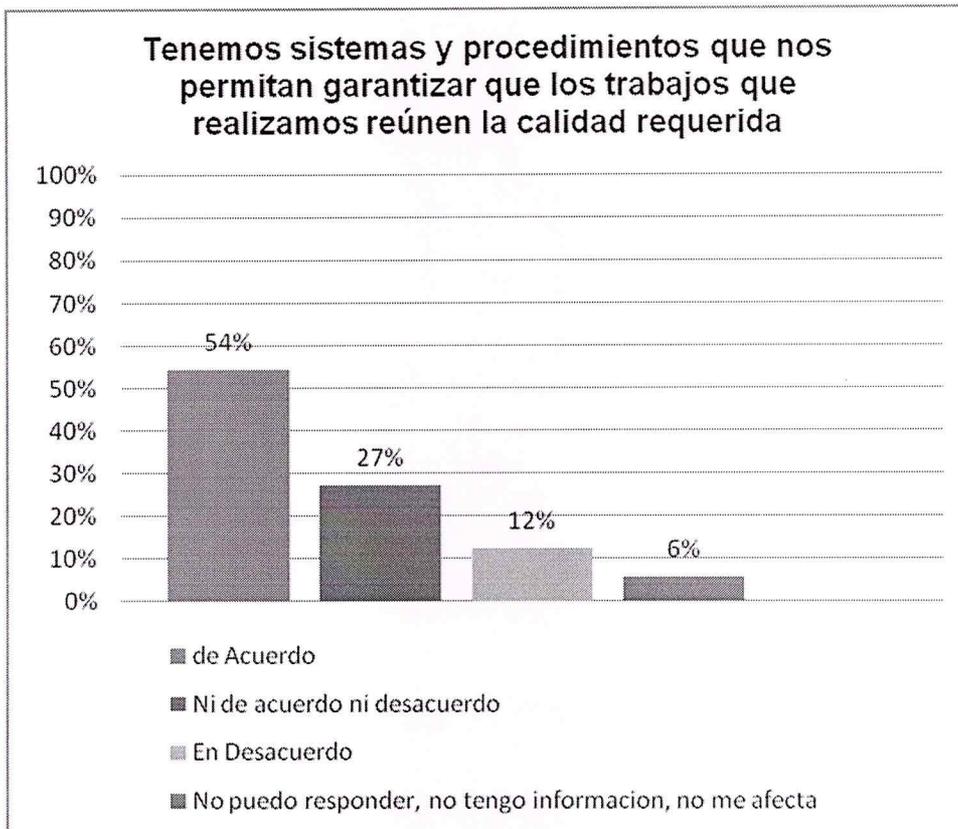


Gráfico 2.54 Pregunta No 4 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

La percepción que tienen algunos empleados con respecto a la existencia de sistemas y procedimientos que permiten realizar un trabajo de calidad es parcialmente satisfactorio, ya que un 54% opina que si existen y un 12% opina que estos no existen. Solo un 27% parece indiferente ante este punto y un 6% desconoce de estos sistemas y procedimientos.

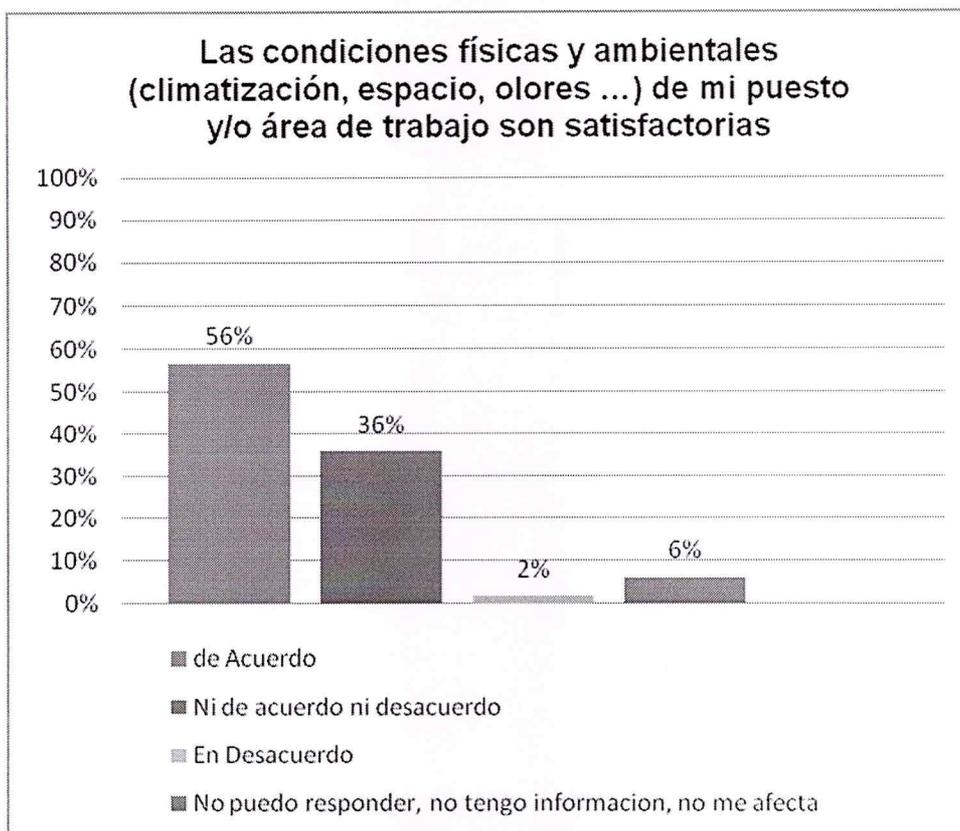


Gráfico 2.55 Pregunta No 5 de Compensación y reconocimiento

Interpretación.

El personal manifestó en un 56% que las condiciones físicas y ambientales (climatización, espacio, olores) de su puesto de trabajo y del área son satisfactorias. Solo un 2% siente malestar con estas condiciones. Al parecer a un 42% estas condiciones no le afectan en su trabajo o rendimiento.

Resumen

Podemos notar que la percepción en general de las condiciones de trabajo en la empresa es satisfactoria para la gran mayoría de los empleados. Sin embargo no debemos tomar acciones correctivas hacia ciertos puntos en los cuales se está fallando.

2.3.10 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Con los antecedentes teóricos encontrados, puede observarse que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran variados estudios propios del tema de la deserción del personal en una empresa, pero pocos de ellos incluyen una propuesta o programa para mejorar el clima organizacional, como es el objetivo del presente estudio.

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

En el área que respecta a logros y reconocimiento de objetivos, puede observarse que los empleados no perciben un reconocimiento de logros tanto personales como de equipo, así como una escasa estructura de objetivos empresariales que pueda amarrarse con objetivos a nivel personal y profesional.

El ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores y lo más adecuado es hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa lo cual hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel. Debe considerarse el hecho de que el reconocimiento de logros del empleado forma parte del aspecto motivacional que idealmente todo jefe debe generar y mantener en sus colaboradores.

Algunas personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la

remuneración económica. Es importante considerar que el líder de cada unidad figura con la responsabilidad de observar y evidenciar el reconocimiento de los logros del equipo de trabajo a su cargo, y que este debe ser de manera equitativa evitando el recelo profesional.

En algunas organizaciones se utilizan los incentivos económicos o bonos para el reconocimiento de los logros, no obstante, el empleado no siempre será motivado a lograr las metas a través del área económica, muchas veces tendrá mejor aceptación recibir la felicitación por parte del jefe inmediato o internamente en la empresa hacer pública los logros alcanzados por los empleados. Los resultados del área de reconocimiento y logros indican que no existe un reconocimiento.

En todo caso, en el resultado se evidencia un malestar mayor que una satisfacción y la organización deberá atacar esta dimensión para mantener a la gente motivada y cumplir con los objetivos.

La evaluación del área de motivación muestra en forma general un nivel regular. Se observa cierta debilidad en la realización personal y profesional. Esto se interpreta en que el empleado no encuentra incentivos que motivan un buen desempeño.

Este dato puede relacionarse con el resultado obtenido en el reconocimiento de logros mencionado anteriormente.

La apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de los subordinados resulta importante para motivar al empleado, sin embargo existe evidentemente malestar por parte de los empleados en los resultados obtenidos.

En este aspecto, el empleado considera que su opinión casi no es escuchada en la mayoría de los casos, y peor aun tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa. Es importante reforzar y mantener la confianza del empleado de manifestar sus opiniones, al mismo tiempo que se considere su creatividad para la solución a problemas cotidianos que muchas veces son obviados.

Por el giro de la empresa sujeta a esta investigación, el trabajo en equipo tiene un valor regular por encima de la media de aprobación comparado con el malestar que se presenta en esta dimensión. Los resultados muestran que existe un nivel de trabajo regular en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación entre los departamentos no es tan buena pero el trabajo en equipo entre los departamentos sufre aun mas deterioro.

La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización. Es más evidente cuando la organización es de producción masiva, como el caso de la empresa de este estudio, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás unidades.

Se puede considerar organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos con cierto nivel de camaradería.

La comunicación fue valuada de manera ineficiente. De acuerdo a los empleados, dentro de la organización no existen muchas oportunidades para comunicar ideas y

sugerencias a los de mayor nivel jerárquico, así como diferentes canales de comunicación. Un porcentaje significativo de colaboradores consideran que muy pocos empleados tienen oportunidad de que sus ideas sean escuchadas. Este resultado se relaciona con el reflejado en el área de motivación, donde se menciona que existe la posibilidad que el empleado considere que su opinión si es escuchada de vez en cuando, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

Debe tomarse en desventaja de que el empleado no valora una buena comunicación y reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

Otro aspecto evaluado refiere a la relación con el jefe. En ésta área los empleados contemplan que no cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones.

Es negativo que en la evaluación de ésta área no se percibe igualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que no se hace respetar la línea de mando. No obstante el empleado manifiesta que por la cantidad de trabajo del jefe inmediato se dificulta la interacción con todos los empleados del departamento. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

En los resultados obtenidos en el área de oportunidades de carrera y desarrollo, en un porcentaje con índice de malestar, la percepción de los empleados es que la empresa no provee la oportunidad de superarse de acuerdo a las aptitudes del empleado, lo cual impide un desarrollo de carrera estructurado. El empleado

considera que las metas individuales (personales) no se relacionan con las metas de la empresa y este contraste entorpece su crecimiento. Este resultado puede ser derivado de la percepción de que existe poca oportunidad para continuar estudios. La empresa tendrá mejor oportunidad de mejorar esta percepción evaluando la posibilidad de modificar horarios de trabajo de forma que favorezca la continuación de la formación académica de su personal, como un valor agregado, ya que en un plan futuro puede ser fuente de reclutamiento interno beneficiándose ambas partes.

Tomando los resultados estudio de forma integral, la evaluación del Clima Organizacional muestra que los colaboradores no están de acuerdo con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada no es agradable, y existen áreas que pueden ser atendidas con mayor rapidez. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son: reconocimiento y logros de objetivos, oportunidades de carrera y desarrollo, comunicación y participación, relación con el jefe y motivación del puesto.

Los resultados presentados abarcan factores ambientales y personales, como variables independientes sobre el clima laboral. La correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo y lo que dicen tener, es decir, la diferencia entre tener y desear representa el nivel del clima laboral presente en la empresa.

2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

A través de ésta investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal establecer los factores que influyen en la deserción del personal de esta empresa, se evaluaron 9 dimensiones que inciden en el clima organizacional y que nos ayudan a confirmar nuestras hipótesis.

Por tal razón, a continuación se procederá a describir cada una de nuestras hipótesis y los factores que apoyan la confirmación de ellas.

HIPOTESIS GENERAL

Las causas que generan el alto índice de deserción de personal están relacionadas directamente con el clima laboral y la mala gestión del desarrollo organizacional.

- La Comunicación y participación, la Relación con el Jefe son otras entre otras de las dimensiones que fortalecen la confirmación de nuestra hipótesis, observando que un promedio del 69% se muestra inconforme con el nivel de comunicación de la empresa y un 60% no tiene buena relación con su jefe. Gráfica 2.4
- EL grafico 2.5 nos da una fotografía del clima laboral confirmando nuestra hipótesis. En esta grafica se observa como el Ambiente General percibido por los empleados tiene un 41 % de aceptación, este porcentaje negativo para la empresa confirma nuestra hipótesis.

HIPOTESIS PARTICULARES

- **H1: Generando motivación laboral podremos influir en el compromiso del empleado para el bienestar de la compañía y personal.**

Con esta hipótesis vamos a determinar cómo influye la desmotivación laboral a la rotación de los empleados.

- La Motivación del puesto dio un promedio del 47% a favor de la empresa, mientras que el 53% de los empleados encuestados se sienten desmotivados.
- El Reconocimiento y Compensación es otro factor fundamental para motivar a las personas, pero los resultados obtenidos indican que el personal no está motivado sobre todo lo relacionado con su remuneración y la forma con la cual su trabajo es evaluado, teniendo solo un 38% y 42% respectivamente de satisfacción, graficas 2.43 y 2.44.
- La Comunicación y participación, la Relación con el Jefe son otras de las dimensiones que fortalecen la confirmación de nuestra hipótesis, observando que un promedio del 69% se muestra inconforme con el nivel de comunicación de la empresa y un 60% no tiene buena relación con su jefe. Gráfica 2.4

- **H2: Al implementar una política de escalafón salarial podemos pagar salarios justos según el desempeño y función de cada trabajador para reducir la deserción de personal.**

Con esta hipótesis vamos a identificar como el sueldo de los empleados influyen en la rotación de personal.

- En el análisis de la dimensión relacionada con el sueldo o pago de los empleados, encontramos que el 41% de los empleados se sienten inconformes con la dimensión RECONOCIMIENTO Y COMPENSACION, motivando la rotación del personal y confirmando nuestra hipótesis.

- **H3: Creando planes de capacitación para el personal incrementaremos la productividad y disminuiríamos la inestabilidad laboral de la compañía.**

Vamos a analizar como la falta de capacitación puede motivar la rotación de personal.

- Revisando los resultados de la investigación en la dimensión, Oportunidades de carrera y Desarrollo nos dio un promedio de 74% de inconformidad por parte de los empleados de esta empresa, confirmando nuevamente nuestras hipótesis.

CAPITULO III: IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DE LA COMPAÑÍA SALICA DEL ECUADOR Y REDUCIR LA DESERCIÓN DE PERSONAL Y AUMENTAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA A PARTIR DEL AÑO 2008.

Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

3.1 PROPUESTA

Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa para el 2008.

De acuerdo al análisis y diagnóstico en Salica del Ecuador debemos proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional e implementar estrategias para reducir la deserción del personal.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

OBJETIVOS

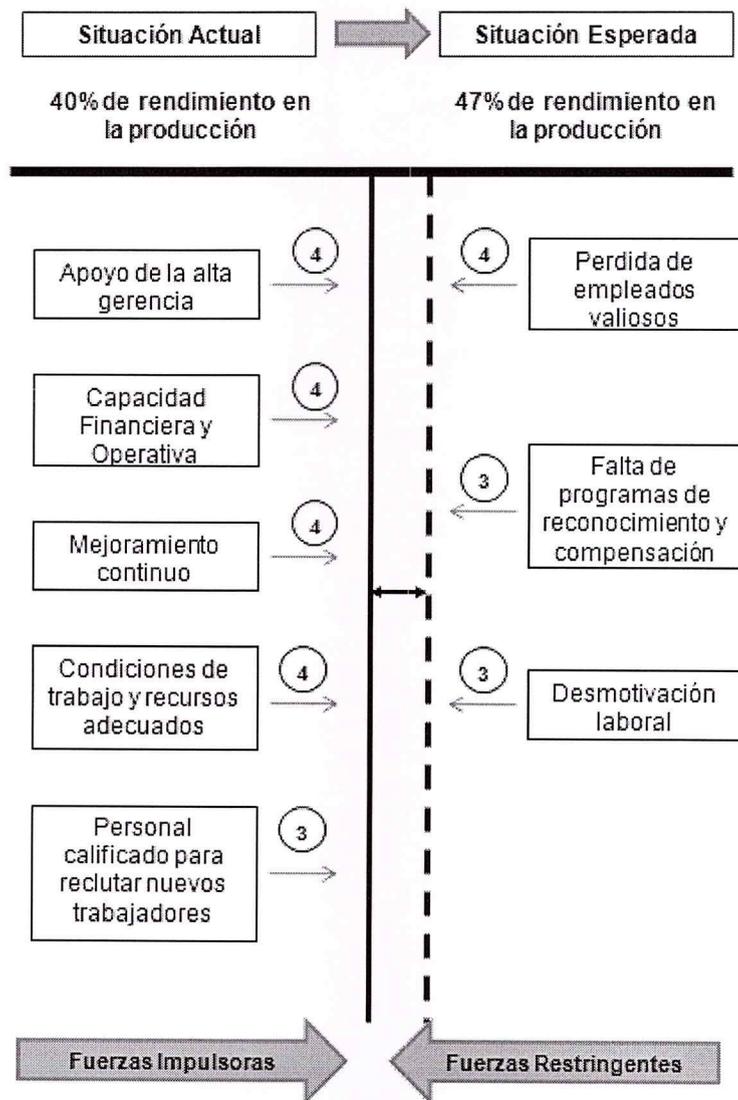
ESTRATEGIA	OBJETIVOS
Reconocimiento y logro de objetivos	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo
Planes de carrera y desarrollo	Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee
Comunicación y participación	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación.
Relación con el Jefe	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.
Motivación del puesto	Aumentar el nivel de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.
Trabajo en equipo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora.
Condiciones de trabajo y recursos	Proporcionar al empleado las condiciones y recursos necesarios para realizar sus actividades laborales de forma segura confiable.

3.1.1 IMPLEMENTACION

3.1.1.1 FODA

MATRIZ FODA		Oportunidades	Amenazas
		1. Aumentar participación en el mercado.	1. Competencia creciente
	2. Generar productos de calidad para exportación	2. Políticas de gobierno inesperados que afectan a la empresa	
	3. Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal	3. Posible Pérdida de clientes	
	4. La alta rotación de personal calificado en los competidores		
	5. Procesos de quiebra de otras empresas.		
	FO	FA	
Fortalezas	1. Capacidad financiera y operativa	Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados(F1,F2,O1,O2,O3)	Establecer mejores políticas salariales y prestaciones (F1,A1,A3)
	2. La mejora continua hace que la empresa resulte atractiva para los profesionales calificados que rotan desde la competencia		Prepararse adecuadamente y adaptarse a los cambios de políticas o leyes estatales. (F1,F2,F3,A2)
	3. Condiciones de trabajo y recursos adecuados		Fortalecer la seguridad industrial (F3, A1)
	DO	DA	
Debilidades	1. Falta oportunidades de carrera y desarrollo para los empleados	Capacitación especializada para los empleados (D1,O2)	
	2. Falta de compensación y reconocimiento para los empleados	Establecer políticas y procedimientos de compensación y reconocimiento para los empleados mejorando su rendimiento (D2,D3,O1,O2,O3).	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo (D2,D6,A1,A3)
	3. Bajo rendimiento de la materia prima		Mejorar la motivación del personal obteniendo un producto de mejor calidad y en mayor cantidad (D3,D6,A1,A3)
	4. Falta de comunicación y participación entre empleados	Mejorar comunicación laboral impulsando a los colaboradores el trabajo en equipo (D4,O1,O2,O3)	
	5. Falta de liderazgo para logros de objetivos	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo (D5,O1,O2,O3)	
	6. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas	Establecer mejores políticas de escalafón salarial y beneficios para los empleados (D6,O1,O2,O3)	
	7. Posibilidades de contratar empleados espías		Mejorar el proceso de reclutamiento del personal (D5, D7,A3)

3.1.1.2 ANALISIS DE CAMBIO DE FUERZAS



3.1.1.3 COSTO BENEFICIO

Considerando que el recurso humano es el activo de la empresa mas valioso que por criterios contables, los sueldos se los ubica en el gasto. Si nuestra propuesta de solución es considerada como una inversión en recurso humano y no un gasto por criterios financieros los beneficios son los siguientes:

- **Mejora del rendimiento en el proceso de producción**

El rendimiento en el proceso de producción actual es del 40 por ciento mensual, esto significa que de un total de materia prima de 5300 toneladas de atún solo se consigue aprovechar 2120 toneladas con un promedio de 790 personas, el 60 por ciento restante es considerado desperdicio y es vendido a empresas que producen harinas y balanceados.

Si el clima organizacional es mejorado en forma considerable, este rendimiento podría llegar al estándar que es el 47 por ciento con el mismo número de empleados, teniendo un aprovechamiento de 2491 toneladas, 371 toneladas más; que en cifras monetarias sería aproximadamente más de 500 mil dólares.

- **Cumplir con los requerimientos de los clientes en forma oportuna y conseguir mantenerlos.**

Si tenemos un clima organizacional satisfactorio podremos cumplir sin ningún inconveniente los pedidos de nuestro clientes, incluso si mejoramos el rendimiento de producción podemos llegar a conseguir que los clientes actuales puedan incrementar sus pedidos, lo que significaría más ingresos para la compañía.

- **Implementar la ampliación de la planta de producción**

Como consecuencia de los resultados anteriores podemos lograr la expansión de la planta de producción, generando un total de 2000 plazas de empleo, igualmente logrando incrementar su producción en un 100%.

- **Captación de nuevos y potenciales clientes**

Anteriormente muchos clientes han solicitado a la empresa cubrir pedidos mas grandes pero la empresa no estaba en condiciones para cubrir dichas solicitudes, pero al incrementar el rendimiento de producción, la ampliación de la planta e incrementar las toneladas producidas, tendremos la oportunidad de captar nuevos clientes, e incluso aumentar las ventas de los clientes actuales.

- **Incremento en los ingresos y utilidad de la empresa**

Con el incremento en las ventas por la captación de nuevos clientes o por el incremento en los pedidos de los clientes actuales, los ingresos generarán nuevas y mejores utilidades para la empresa y mejorará la calidad de vida de sus empleados.

Actualmente la empresa posee un margen de ventas de 11.5 millones de dólares mensuales que se divide de la siguiente manera:

- 2.5 millones en ventas de materia prima
- 3 millones en lomos de atún
- 6 millones en latas o conservas

Escenario	Toneladas de Mat . Prima atún	Tonelada Aprovechada	Toneladas Procesada	PVP tonelada	Total	%incremento ventas
Situación Actual	5300	40%	2120	\$5.424,53	\$11.500.000,00	-----
Aplicando el Proyecto	5300	47%	2491	\$5.424,53	\$13.512.500,00	17,5

Invirtiendo en el proyecto para motivar al personal y reducir la deserción se puede incrementar un 17,5% las ventas con el mismo personal, solo reconociendo la importancia de la mano de obra podemos llegar al aprovechamiento del 47% de la materia prima.

Basados en estos datos, junto a la mejora del rendimiento de producción y ejecutando otro proyecto de ampliación de la planta se puede llegar a incremento inicial de un 30 por ciento de las ventas, generando aproximadamente 3.45 millones de dólares para la empresa mensualmente.

Basados en estos datos, junto a la mejora del rendimiento de producción y la ampliación de la planta se estima un incremento para el primer año de un 30 por ciento de las ventas, generando aproximadamente 3.45 millones de dólares para la empresa.

Estos datos son obtenidos gracias a la colaboración de los departamentos de producción y comercialización.

3.1.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

A continuación detallamos la estructura de la propuesta definiendo estrategias y objetivos que se deben cumplir para alcanzar la solución al problema planteado en SALICA.

3.1.2.1 ESTRATEGIA PARA RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVO

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo.

- Establecimiento de un programa de bonificación de acuerdo con el desempeño

- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en reuniones quincenales.
- Publicación en las carteleras de los mejores colaboradores del mes.

RESPONSABLE

Responsabilidad primaria

Departamento de Recursos Humanos y Relacionista público.

Apoyo

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

3.1.2.2 ESTRATEGIA PARA OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO

OBJETIVO

Fortalecer el ambiente de estabilidad de la empresa, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento

- Definir un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2008.

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.

- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

RESPONSABLE

La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

3.1.2.3 ESTRATEGIA PARA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

OBJETIVO

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Gerencia General debe crear el área de Relaciones Publicas para que se encargue de la coordinación de todas las actividades de comunicación en coordinación con Recursos Humanos.

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde el personal de Relaciones Publicas conocerá el medio de enlace entre trabajadores y empresa.

- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un cuestionario de comentarios anónimos.

- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico, boletín interno o un portal - intranet), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

RESPONSABLE

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado.

El personal de Relaciones Publicas serán los responsables de la información que de él provenga para sea publicada en los medios internos, y con la aprobación de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

3.1.2.4 ESTRATEGIA PARA RELACIÓN CON EL JEFE

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

RESPONSABLE

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

3.1.2.5 ESTRATEGIA PARA MOTIVACION EN EL PUESTO

OBJETIVO: Aumentar el nivel de motivación individual, que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones y beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores, la comunidad y la sociedad implementando las siguientes estrategias:

1. **Creación de una ciudadela para arrendar departamentos.** La ciudadela se construirá en los terrenos de la compañía frente a la fábrica, con capacidad máxima de 800 departamentos confortables para alojar al empleado y su familia, estos departamentos tendrán dos opciones de construcción: de 3 dormitorios y 2 dormitorios con su respectiva cocina, sala y comedor. La construcción se realizara por etapas, la etapa 1 comprende la edificación de 300 departamentos para cubrir la demanda actual de vivienda de los trabajadores, según datos tomados de Recursos Humanos. El descuento del arriendo se emitirá en el rol de pagos del empleado

El tipo de construcción y su precio de arriendo es el siguiente:

- 150 departamentos con dos dormitorios: 25 dólares mensuales

- 150 departamentos con tres dormitorios: 35 dólares mensuales

2. **Creación de una guardería.** Su Objetivo es brindar un servicio de guardería de calidad que nos permita garantizar a los padres la seguridad de que sus hijos se encuentran en excelentes manos, listos para aprender promoviendo el desarrollo de las capacidades físicas, afectivas, sociales y cognoscitivas del niño en aulas especialmente diseñadas y equipadas, con la guardería se quita la preocupación al empleado de hijos pequeños esto nos permitirá mejor productividad del trabajador. El costo de administración de la guardería lo asume la empresa.
3. **Construcción y donación de una escuela a la ciudadela para su administración Municipal.** Construir una escuela en la ciudadela ubicada en los terrenos de la compañía y donarla al municipio para su administración, esta donación nos libera del costo administrativo y profesores, aprovechando la preocupación de los municipios en el Sector de Playas y Posorja a raíz de la separación de Santa Elena de la Provincia del Guayas
4. **Préstamos de dinero a los empleados.** Se creara un reglamento de Otorgamiento de préstamos de dinero por un valor máximo de 4 veces el sueldo del empleado que haya cumplido dos años de labores, plazo de pago máximo 24 meses para atender emergencias medicas, arreglo de viviendas, compra de electrodomésticos y calamidad domesticas, sin cobro de interés.

- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; y publicando los éxitos en las carteleras internas y en el periódico interno.

- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

- Aumentar sueldos y salarios en \$60 a los obreros llegando a una remuneración de \$ 260, para superar el promedio salarial de la industria.

RESPONSABLE

El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

3.1.2.6 ESTRATEGIA PARA TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

RESPONSABLE

El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes.

El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

3.1.2.7 ESTRATEGIA PARA CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

OBJETIVO

Proporcionar al empleado las condiciones y recursos necesarios para realizar sus actividades laborales de forma segura confiable.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Evaluar la escasez de los recursos, herramientas ó maquinaria a utilizar en los diferentes departamentos que ayude al desenvolvimiento de la operación de la empresa, evaluando presupuestos por departamento.

- Realizar reuniones de trabajo por departamento para verificar una posible sobrecarga o mal asignación de trabajo a los subordinados por parte de supervisores o jefes y así por cumplir con los objetivos planteados.

- Verificar que los departamentos cuenten con sus respectivos procedimientos para poder operar adecuadamente y así no retrasar las actividades por cumplir.

- Cotizar y adquirir equipos especializados (higiene industrial, climatización, malos olores, humo, purificación de agua, aire etc.) para la correcta operación tanto para el personal administrativo como de fábrica ó producción.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo a la actividad de la empresa para salvaguardar la integridad física de los subordinados.

RESPONSABLE

La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

3.1.3 RECURSOS QUE SE PRECISA

3.1.3.1 RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

RECURSOS

- **Infraestructura**

La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

- **Materiales y Equipo**

Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

- **Personal**

Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

- **Tiempo estimado**

Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

- **Presupuesto**

En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

Reconocimiento	Presupuesto	Aplicar a
Bono por cumplimiento de meta	100,000 anual	Personal Administrativo

3.1.3.2 PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

RECURSOS

- **Infraestructura**

Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos.

Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

- **Materiales y Equipo**

Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

- **Personal**

Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos y Organización y Métodos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.

- **Tiempo estimado**

Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto**

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

Rubro	Presupuesto	Costo total aproximado
Programa de desarrollo dirigido al personal de la empresa + Beneficios adicionales (becas, medias becas, etc.)	0.5% del presupuesto general de la empresa	450,000 dólares

3.1.3.3 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

RECURSOS:

- **Infraestructura**

Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- **Materiales y Equipo**

Vitrinas de vidrio para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los cuestionarios antes mencionados.

- **Personal**

Para esta intervención será necesario el apoyo de los relacionistas públicos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.

- **Tiempo estimado**

La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

- **Presupuesto**

En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

Rubro	Costo unitario	Costo Total aproximado
Vitrina (Cartelera informativa)	\$150	\$900 X 6 vitrinas
Papelería y suministros	\$10 mensuales	\$120 anuales
Relacionista Publico	\$4535 mensuales	\$54420 anuales

3.1.3.4 RELACIÓN CON EL JEFE

RECURSOS

- **Infraestructura**

Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada

- **Materiales y Equipo**

Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

- **Personal**

Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.

- **Tiempo estimado**

Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto**

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban. Los valores a continuación detallados forman parte del presupuesto general de capacitación mencionado en la estrategia de Plan de carrera y desarrollo.

Rubro	Costo por participante	Costo total capacitación
Capacitación Couching	\$350	\$3,500 – considerando 10 participantes
Capacitación Empowerment	\$250	\$2,500 – considerando 10 participantes

3.1.3.5 MOTIVACION DEL PUESTO

RECURSOS

- **Infraestructura**

Terrenos de la compañía para construcción de Guardería, plan habitacional y Escuela, espacios adecuados destinados como áreas de trabajo.

- **Materiales y Equipo**

Materiales para construcción de las obras mencionadas.

- **Personal**

El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial, arriendo de viviendas, coordinación para contratar la administración de la guardería y la administración de las carteleras de corcho.

- **Tiempo estimado**

El plan de prestaciones a los empleados se ejecutara inmediatamente.

El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

Las construcciones se ejecutan en el siguiente espacio de tiempo:

1. Escuela - Obra civil: 120 días
2. Guardería obra civil - 90 días
3. Plan de vivienda obra civil: 270 días

Presupuesto

Rubro	Costo mensual	Total Anual
Creación de ciudadela para empleados.		\$ 4.875.000
Administración de Guardería	\$1.000 mensual	\$ 12.000
Creación de una guardería.		\$ 70.000
Creación de una escuela		\$ 100.000
Prestamos a empleados	\$1.000 x 1.000 empleados	\$ 1.000.000
Beneficio 1. Bono vacacional a partir del 2 año	\$ 70 x1200 empleados	\$ 84.000.
Aumento de sueldo a obreros	\$ 60 x12x790empleados	\$ 568.800.

3.1.3.6 TRABAJO EN EQUIPO

RECURSOS

- **Infraestructura**

Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- **Materiales y Equipo**

Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

- **Personal**

El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- **Tiempo estimado**

La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad.

Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

- **Presupuesto**

Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

Rubro	Costo Individual	Costo total aproximado
Act. Recreativa 1. Celebración aniversario de la empresa	\$6 por persona	\$7,200 cálculo para 1,200 personas
Act. Recreativa 2. Cumpleañeros del mes		\$400 por actividad mensual en promedio.
Capacitación de Trabajo en Equipo	\$70 por persona	\$10,500 estimando 150 participantes.

La capacitación está incluida en el rubro de capacitación.

3.1.3.7 CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

RECURSOS

- **Infraestructura**

Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- **Materiales y Equipo**

Equipo de seguridad, maquinaria, herramientas tecnológicas e higiene industrial deberá ser considerado.

- **Personal**

En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.

- **Tiempo estimado**

Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto**

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad.

Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

Rubro	Costo Individual	Costo Total/Anual
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras	\$10,000 mensual	\$120,000
Publicación Manual de Seguridad propio de la empresa	\$1.50 por folleto	\$1,800 para 1,200 personas

3.1.4 INDICADORES DE CONTROL

3.1.4.1 RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

1. Porcentaje de las metas logradas por mes, con un 70% como mínimo.

3.1.4.2 PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

1. Porcentaje de colaboradores en proceso capacitación.
2. Porcentaje de colaboradores capacitados.
3. Número de becas asignadas por departamento anual.

3.1.4.3 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

1. Número de reuniones mensuales por departamento

3.1.4.4 RELACIÓN CON EL JEFE

1. Número de proyectos terminados bajo responsabilidad de los subordinados (empleados) anualmente.
2. Número de jefes capacitados por trimestre.
3. Numero de actividades o tareas realizadas proporcionadas (ideas) por los propios empleados.

3.1.4.5 MOTIVACIÓN DEL PUESTO

1. Número de empleados premiados por metas alcanzadas.

3.1.4.6 TRABAJO EN EQUIPO

1. Porcentaje de objetivos cumplidos por departamento.
2. Número de colaboradores que asisten a los eventos organizados por la empresa.

3.1.4.7 CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

1. Número de requerimientos aprobados de remodelación de mobiliario de oficina por departamento semestral.

3.1.5 ASPECTOS FINANCIEROS

3.1.5.1 Presupuesto General para el proyecto de clima laboral

Estrategias	Presupuesto
1. Logro de Objetivos	100,000.00
Bono por cumplimiento de meta	100,000.00
2. Oportunidades de Carrera y Desarrollo	450,000.00
Programa de desarrollo	450,000.00
3. Comunicación y participación	57,440.00
Vitrina (Cartelera informativa)	900.00
Departamento Publicidad	54,420.00
Diseñador de imagen	2,000.00
Papelería y suministros	120.00
5. Motivación del puesto	6,709,800.00
Creación de ciudadela para empleados	4,875,000.00
Creación de una guardería	70,000.00
Administración de Guardería	12,000.00
Creación de una escuela	100,000.00
Prestamos a empleados	1,000,000.00
Aumento de Sueldos a Obreros	568,800.00
Beneficio 1. Bono vacacional a partir del 2 año	84,000.00

6. Trabajo en equipo y coordinación	21,100.00
Act. Recreativa 1. Celebración aniversario de la empresa	7,200.00
Act. Recreativa 2. Cumpleaños del mes	400.00
Capacitación de Liderazgo	3,000.00
Capacitación de Trabajo en Equipo	10,500.00
7. Condiciones de Trabajo y Recursos	121,800.00
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras	120,000.00
Publicación Manual de Seguridad propio de la empresa	1,800.00
TOTAL	7,460,140.00

Costos Indirectos para aprovechar el 7% de Materia Prima	
Insumos	\$ 4,718,876.05
Mano de Obra Indirecta	\$ 725,980.93
Suministros y servicios	\$ 362,990.47
Reparación y Mantenimiento	\$ 508,186.65
Total anual	\$ 7,259,809.32
PRESUPUESTO TOTAL ANUAL	\$ 14,719,949.32

En este presupuesto se añade al proyecto los gastos indirectos de fabricación como:

Insumos.- Comprende los gastos de aceite, envase, cartón, etiqueta, goma y cinta utilizados en el proceso de producción del atún en conserva.

Estos gastos al igual que el de la materia prima se consideran de acuerdo al programa de producción.

Suministros y servicios- Representan los gastos de energía eléctrica, combustible, lubricantes, agua.

Estos valores que no tienen que ver con la estrategia para mejorar el clima laboral, sirven para la realización del análisis financiero, con el objetivo de demostrar que un trabajador motivado y seguro en su puesto de trabajo puede rendir al máximo, y nos permite conseguir uno de nuestros objetivos de aprovechar la materia prima y procesar el 7% para llegar al promedio de la industria.

3.1.5.1 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo el proyecto de esta empresa es necesario establecer como será financiada la misma, de donde se obtendrán los recursos para la ejecución y puesta en marcha del proyecto.

La necesidad de financiamiento para el proyecto, se puede considerar en base a las inversiones fijas, diferidas y al capital operacional de trabajo.

El grupo analizó estas alternativas y elegimos aplicar el excedente Operativo, como respaldo para nuestro proyecto tenemos el flujo de caja de las Operaciones normales de la compañía por un valor promedio de \$ 3.500.000 mensual.

3.1.5.2 FLUJO DE CAJA

Aplicamos un flujo de caja al primer año y una proyección a cinco años. Recordamos que en la operación normal se esta aprovechando el 40 % y nuestra meta es aprovechar el 47% de la materia prima para aumentar la productividad y sin olvidar que vamos a invertir para contrarrestar la deserción del personal, para el flujo del proyecto el costo de la materia prima es cero.

SALICA S. A.

FLUJO DE CAJA PARA EL PRIMER AÑO

INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<i>Cobranzas</i>	2.015.925	2.013.550	2.013.600	2.015.400	2.014.800	2.014.800	2.016.000	2.016.000	2.014.800	2.014.800	2.016.000	2.016.000	24.181.675
<i>Prestamos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Colocación Fondos (-)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-1.000.000
<i>Recup. Col. Fondos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Intereses Cobrados</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	2.015.925	2.013.550	2.013.600	2.015.400	2.014.800	2.014.800	2.016.000	1.816.000	1.814.800	1.814.800	1.816.000	1.816.000	23.181.675
EGRESOS													
<i>Proveedores M. Prima</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Proveed. G.I.F.</i>	732.107	1.187.200	524.347	593.600	593.600	593.600	593.600	593.600	593.600	593.600	68.305	592.651	7.259.809
<i>Sueldos M. O. Fija</i>	40.959	40.959	40.959	40.959	40.959	68.361	46.079	40.959	40.959	46.079	46.079	75.764	569.078
<i>Sueldos Admins/Comer.</i>	11.577	11.577	11.577	11.577	11.577	19.323	11.577	11.577	11.577	11.577	11.577	19.323	154.419
<i>Gastos Administración</i>	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	57.609	691.312
<i>Gtos. Comerc. + Comis.</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ingresos Brutos</i>	-1	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	329
<i>IVA</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Impuesto Ganancias</i>	315.001	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	3.780.000
<i>Compras Activos</i>	0	0	0	500.000	1.000.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	45.000	0	0	5.045.000
<i>Cancela Prestamos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Intereses Pagados</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	1.157.253	1.612.376	949.523	1.518.776	2.018.776	1.553.923	2.023.896	2.018.776	2.018.776	1.068.896	498.601	1.060.378	17.499.948
Exced. Operativo	858.672	401.174	1.064.077	496.624	-3.976	460.877	-7.896	-202.776	-203.976	745.904	1.317.399	755.622	5.681.727
Mas Saldo Inicio	1.000.000												1.000.000
Saldo Acumulado	1.858.672	2.259.846	3.323.924	3.820.548	3.816.572	4.277.449	4.269.553	4.066.777	3.862.801	4.608.705	5.926.104	6.681.727	6.681.727

Con el fin de poder establecer la liquidez y el riesgo que pueda tener el proyecto una vez puesto en marcha, se realiza el flujo de caja, para poder determinar si la empresa puede cumplir con las obligaciones financieras, y así determinar la

verdadera liquidez y capacidad de pago frente a las cargas operativas y financieras, así como su verdadera rentabilidad.

El flujo de Caja para el primer año nos muestra una liquidez aceptable para la empresa y no necesita acudir a préstamos de dinero.

Sálica S.A.
Flujo de Caja
Proyección segundo a quinto ejercicio

<u>INGRESOS</u>	Ejerc.2	Ejerc.3	Ejerc.4	Ejerc.5
<i>Cobranzas</i>	24,171,600	24,174,000	24,175,800	24,178,200
<i>Prestamos</i>	0	0	0	0
<i>Colocación Fondos (-)</i>	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000
<i>Recup .Col.Fondos</i>	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
<i>Intereses Cobrados</i>	0	0	0	0
Total	24,171,600	24,174,000	24,175,800	24,178,200
<u>EGRESOS</u>				
<i>Proveedores M.Prima</i>	0	0	0	0
<i>Proveed. G.I.F.</i>	7,123,200	7,123,200	7,123,200	7,123,200
<i>Sueldos M.O. Fija</i>	569,078	569,078	569,078	569,078
<i>Sueldos Admins./Comer.</i>	154,419	154,419	154,419	154,419
<i>Gatos Administración</i>	226,420	226,420	226,420	226,420
<i>Gtos.Comerc.+ Comis.</i>	0	0	0	0
<i>Ingresos Brutos</i>	30	0	0	0
<i>IVA</i>	0	0	0	0
<i>Impuesto Ganancias</i>	3,780,000	3,780,000	3,780,000	3,780,000
<i>Compras Activos</i>	0	0	0	0
<i>Cancela Prestamos</i>	0	0	0	0
<i>Intereses Pagados</i>	0	0	0	0
Total	11,853,147	11,853,117	11,853,117	11,853,117
Exced. Operativo	12,318,453	12,320,883	12,322,683	12,325,083
Mas Saldo Inicio	6,681,727	19,000,179	31,321,062	43,643,744
Saldo Acumulado	19,000,179	31,321,062	43,643,744	43,643,744

3.1.5.3 FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS

Comparando los flujos de fondos financieros se puede determinar lo atractivo y rentable de cada uno, dado que todos tienen un VAN positivo y un TIR bastante aceptable. Es decir, es aceptable la bondad de cada uno de ellos, pues las tasas son superiores al 18% que es la tasa de oportunidad del mercado.

Salica S. A.

Evaluación Financiera del Proyecto

Años	Flujo Esperado	Ingresos Acumulados
0	-\$13,719,948.00	
1	\$5,681,726.65	\$5,681,726.65
2	\$12,318,452.56	\$18,000,179.21
3	\$12,320,882.56	\$30,321,061.77
4	\$12,322,682.56	\$42,643,744.33
5	\$12,325,082.56	\$54,968,826.89

Rendimiento Esperado:	17.50%
------------------------------	--------

Herramienta de Evaluación	Valor
<i>VAN (Valor Actual Neto):</i>	\$ 16,681,479.93
<i>TIR (Tasa Interna de Retorno):</i>	63.31 %
<i>IR (Índice Rentabilidad):</i>	2.43

Comparando los flujos de fondos financieros se puede determinar lo atractivo y rentable del proyecto.

VAN Y TIR

En el cálculo para el inversionista, se determino que es aceptable el invertir en este proyecto, obteniéndose un valor positivo de \$ 24.118.713.23 para el VAN y una TIR de que es superior al 18% de la tasa de oportunidad.

Ingresos adicionales proyectados mensuales

Rubro	Valor Mensual	Cantidad	Total mensual
ARRIENDO TIPO A	25	150	\$ 3.750,00
ARRIENDO TIPO B	35	150	\$ 5.250,00
TOTAL MENSUAL			\$ 13.250,00

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DE LA COMPAÑIA SÁLICA DEL ECUADOR S.A.

Id	Nombre de tarea	Reconocimiento y Logro de Objetivos	Duración	Comienzo	Fin	dic	en	fe	br	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
1		Reconocimiento y Logro de Objetivos	57 días	mié 02/01/08	jue 20/03/08															
2		1.- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo.	15 días	mié 02/01/08	mar 22/01/08															
3		2.- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con	20 días	mié 23/01/08	mar 19/02/08															
4		3.- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.	7 días	mié 20/02/08	jue 28/02/08															
5		4.- Diseñar un sistema de beneficios adicionales atractivos para los	15 días	vie 29/02/08	jue 20/03/08															
6		5.- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.	7 días	mié 20/02/08	jue 28/02/08															
7		6.- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en reuniones	7 días	mié 20/02/08	jue 28/02/08															
8		7.- Publicación en las carteleras de los mejores colaboradores del mes.	2 días	mié 02/01/08	jue 03/01/08															
9		Oportunidades de Carrera y Desarrollo	74 días	lun 07/01/08	jue 17/04/08															
10		1.- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento	20 días	lun 07/01/08	vie 01/02/08															
11		2.- Definir un plan de capacitación completo para la preparación del	15 días	lun 04/02/08	vie 22/02/08															
12		3.- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.	12 días	lun 25/02/08	mar 11/03/08															
13		4.- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.	5 días	mié 12/03/08	mar 18/03/08															
14		5.- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.	15 días	mié 19/03/08	mar 08/04/08															
15		6.- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.	7 días	mié 09/04/08	jue 17/04/08															
16		Comunicación y Participación	29 días	mié 02/01/08	lun 11/02/08															
17		1.- Gerencia General debe crear el área de Relaciones Públicas para que se encargue de la coordinación de todas las actividades de comunicación.	7 días	mié 02/01/08	jue 10/01/08															
18		2.- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde el personal de relaciones públicas será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.	7 días	vie 11/01/08	lun 21/01/08															
19		3.- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.	15 días	mar 22/01/08	lun 11/02/08															

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	dici	en	fe	br	ma	ab	ma	ju	ju	ag	se	oct	no	dici	en
20	4.- Actualizar constantemente la información publicada en las cartels	1 día	vie 11/01/08	vie 11/01/08															
21	5.- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un cuestionario de comentarios anónimos.	1 día	vie 11/01/08	vie 11/01/08															
22	6.- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico, boletín interno o un portal - intranet) en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o	3 días	mar 22/01/08	jun 24/01/08															
23	7.- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir,	3 días	mié 02/01/08	vie 04/01/08															
24	Relacion con el Jefe	263 días	mié 02/01/08	vie 02/01/09															
25	1.- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.	263 días	mié 02/01/08	vie 02/01/09															
26	2.- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.	263 días	mié 02/01/08	vie 02/01/09															
27	3.- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.	263 días	mié 02/01/08	vie 02/01/09															
28	4.- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional	30 días	lun 03/03/08	vie 11/04/08															
29	5.- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.	30 días	lun 14/04/08	vie 23/05/08															
30	Motivación del Puesto	517 días	lun 07/01/08	mar 29/12/09															
31	1.- Aumentar, sueldos y salarios en \$60 a los obreros llegando a una remuneración de \$ 260, para superar el promedio salarial de la industria.	20 días	lun 02/06/08	vie 27/06/08															
32	2.- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes", o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.	263 días	mié 05/03/08	vie 06/03/09															
33	3.- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas	257 días	lun 07/01/08	mar 30/12/08															
34	4. Creación de una ciudadela para arrendar departamentos	120 días	lun 05/05/08	vie 17/10/08															

CONCLUSIONES

- El clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que los empleados valúan el clima de forma negativa, pero con índices de porcentajes medianamente satisfactorios en ciertas dimensiones.
- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos para esta investigación es el logro de objetivos, oportunidades de carrera y desarrollo, comunicación y participación, Relación con el jefe y Motivación en el puesto.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos que necesita atención inmediata es el logro de objetivos.
- La mayoría de los colaboradores indicaron que desconocen de los planes de capacitación o planes de carrera existente en la empresa, y si estos existen no se encuentran disponibles para todos los niveles jerárquicos.
- La evaluación de la comunicación y participación evidencia que los colaboradores no perciben una buena apertura en los canales de comunicación, lo cual consideran que sus impresiones no son tomadas en cuenta con regularidad.

- Las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio por debajo de la media, desfavorable por parte de los empleados, es negativo que en la evaluación de ésta área no se percibe equidad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.
- La motivación del puesto son reconocidos por los superiores de una manera regular, y de acuerdo a los empleados, estos logros no guardan relación con sus objetivos personales.
- En opinión de los colaboradores, la empresa no cuenta con una buena motivación para un buen desempeño. Para el empleado, se percibe que la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.
- Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos en una escala con tendencia a la baja; sin embargo, se dificulta aún más realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.
- El área con índices con tendencia a la alta o positiva en la empresa es la de condiciones de trabajo y recursos, donde según nuestra investigación los empleados se encuentran conformes con las condiciones y los recursos que cuentan para realizar sus actividades diarias de una forma confiable y segura, lo cual es favorable para la producción de la empresa

RECOMENDACIONES

- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de acuerdo a las necesidades de los diferentes puestos y también de capacitación en seguridad industrial.
- Considerar la asignación de personal o creación de un departamento vinculado a la Relación Pública Interna, orientados a la comunicación entre los empleados.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano y confiable para el beneficio tanto de los colaboradores como para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong M (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.
2. Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
3. Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A.
4. Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw - Hill. Interamericana, S.A.
5. García S y Dolan S (1997). "La dirección por valores". España: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana de España, S.A.
6. Granell H. (1997). "Éxito Gerencial y Cultura". Caracas: Ediciones IESA.
7. Guedez, V, (1998). "Gerencia Cultura y Educación". Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
8. Hunt, J (1993). "La Dirección de Personal en la Empresa". España: Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.
9. Phegan B, (1998). "Desarrollo de la Cultura de su Empresa". México: Panorama Editorial, S.A.
10. Serna H, (1997). "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD
Universidad Pedagógica Experimental

11. Shein, Edgar.(1995). "Oganización y la profesión de administración de Empresa". En David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, Editorial Prentice Hall. México.

12. Valle, R (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIO DE LA ENCUESTA

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN	de Acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En Desacuerdo	No puedo responder, no tengo información, no me afecta	No quiero responder
AMBIENTE GENERAL					
Recomendaría Salica del Ecuador como una buena empresa para trabajar					
En comparación con otras organizaciones del entorno y considerado globalmente, éste es un buen empleo para mí					
Me siento orgulloso de ser parte de Salica del Ecuador					
LOGRO DE OBJETIVOS					
Conozco suficientemente la situación y la estrategia de Salica del Ecuador					
Cuando hay cambios que afectan a todos, los directivos son los primeros en aplicarlos y procuran dar ejemplo de los mismos					
Creo que la Dirección está consiguiendo que mi área evolucione de forma positiva					
MOTIVACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:					
El trabajo me genera una sensación de realización personal					
El trabajo supone un reto interesante y motivador para mí					
Tengo suficiente autonomía para hacer mi trabajo adecuadamente					
Me siento responsable de los resultados que se obtienen de mi trabajo					
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS: Realizar un trabajo bien organizado y con los medios adecuados					
Dispongo de la información que necesito para realizar mi trabajo					
Tengo los medios y herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo					
La cantidad de trabajo que tengo me permite realizarlo adecuadamente en mi jornada normal					
Tenemos sistemas y procedimientos que nos permitan garantizar que los trabajos que realizamos reúnen la calidad requerida					
Las condiciones físicas y ambientales (climatización, espacio, olores ...) de mi puesto y/o área de trabajo son satisfactorias					
En general, creo que mi área está bien organizada					
COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION: Estar informado de las cosas importantes, ser escuchado y participar en los asuntos en los que se esté involucrado					
Me considero suficientemente informado de la marcha de mi departamento					
En Salica del Ecuador uno puede decir abiertamente lo que piensa					
En Salica del Ecuador se informa claramente de las cuestiones importantes que nos conciernen					
Tengo oportunidades para comunicar ideas y sugerencias a mis superiores jerárquicos					
En general, me siento satisfecho con el nivel de información y comunicación existente en la Compañía					
TRABAJO EN EQUIPO Y COORDINACION: Trabajar en equipo con los compañeros y con una coordinación eficaz con otras áreas					
El grado de cooperación que hay en mi grupo de trabajo es muy satisfactorio					
Tengo presente las repercusiones de mi trabajo sobre otras personas o áreas de la organización y procuro informarles o consultarles					

Mi jefe guarda coherencia entre el decir y el hacer					
En mi área se promueve la mejora de métodos habituales para ejecutar tareas					
Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan a mi trabajo					
Creo que la calidad del trabajo de mi área ha mejorado últimamente					
El ambiente de trabajo en mi área es satisfactorio					
RELACION CON JEFE: Trabajar con un jefe con el que se mantiene una relación satisfactoria					
Conozco los objetivos de mi trabajo y lo que se espera de mí					
Mi jefe me comenta previamente los cambios que afectan a mi trabajo					
Mi jefe delega en mí y me apoya en las decisiones que tomo					
Mi jefe valora y reconoce el trabajo bien hecho					
En mi área se toman las medidas adecuadas para corregir comportamientos inadecuados					
Mi jefe me facilita y anima a trabajar en equipo y a cooperar con compañeros de mi área y de otras áreas de Salica del Ecuador					
Mi jefe se preocupa de que conozca la estrategia y la marcha de Salica del Ecuador y como todo ello afecta a mi trabajo					
Mi jefe toma decisiones claras y no teme asumir riesgos razonables.					
Mi jefe me informa regularmente de la marcha del área					
En general estoy satisfecho con la administración de mi jefe					
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL: Realizar un trabajo que permita tener razonablemente satisfechas las expectativas de compensación, formación, desarrollo profesional y seguridad en el trabajo					
Creo que Salica del Ecuador ofrece oportunidades de formación suficientes para asegurar una adecuada realización de las tareas					
Salica del Ecuador favorece la integración de personas de diferentes culturas y estimula el aprendizaje mutuo					
Las empresas tercerisadoras cumplen con sus expectativas de seguridad y estabilidad laboral.					
Creo que los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos					
Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles de Salica del Ecuador					
Estoy satisfecho con los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en Salica del Ecuador					
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO					
Creo que mi remuneración es competitiva en relación a otros empleos con condiciones similares					
Mi trabajo es evaluado en forma justa					
Los beneficios que tenemos (comedor, transporte, poblado, etc.) son satisfactorios para mí					
La Salud y Seguridad Física de los empleados es una preocupación real de todos los que trabajamos en Salica del Ecuador					
Recibo mi pago a tiempo					
Recibo mi pago en forma precisa					
Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.					
Los empleados son promovidos en forma justa					
En general, estoy satisfecho de trabajar en Salica del Ecuador					

Finalmente, ¿Qué aspecto de su satisfacción laboral no ha sido tratado en este cuestionario y le gustaría comentar?

ANEXO 2 : RESULTADOS TABULADOS

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN	de Acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En Desacuerdo	No puedo responder, no tengo información, no me afecta	No quiero responder
AMBIENTE GENERAL	265	154	97	50	84
Recomendaría Salica del Ecuador como una buena empresa para trabajar	257	159	111	28	95
En comparación con otras organizaciones del entorno y considerado globalmente, éste es un buen empleo para mí	260	126	75	99	90
Me siento orgulloso de ser parte de Salica del Ecuador	279	176	104	23	68
LOGRO DE OBJETIVOS	138	102	97	287	26
Conozco suficientemente la situación y la estrategia de Salica del Ecuador	156	178	81	212	23
Cuando hay cambios que afectan a todos, los directivos son los primeros en aplicarlos y procuran dar ejemplo de los mismos	149	73	97	305	26
Creo que la Dirección está consiguiendo que mi área evolucione de forma positiva	109	56	112	345	28
MOTIVACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:	305	90	234	3	19
El trabajo me genera una sensación de realización personal	97	89	422	7	35
El trabajo supone un reto interesante y motivador para mí	83	74	447	5	41
Tengo suficiente autonomía para hacer mi trabajo adecuadamente	519	97	34	-	-
Me siento responsable de los resultados que se obtienen de mi trabajo	520	98	32	-	-
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS: Realizar un trabajo bien organizado y con los medios adecuados	488	98	48	13	4
Dispongo de la información que necesito para realizar mi trabajo	569	5	67	-	9
Tengo los medios y herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo	569	3	68	-	10
La cantidad de trabajo que tengo me permite realizarlo adecuadamente en mi jornada normal	488	161	-	-	1
Tenemos sistemas y procedimientos que nos permitan garantizar que los trabajos que realizamos reúnen la calidad requerida	354	177	81	38	-
Las condiciones físicas y ambientales (climatización, espacio, olores ...) de mi puesto y/o área de trabajo son satisfactorias	367	233	11	39	-
En general, creo que mi área está bien organizada	582	6	59	-	3
COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION: Estar informado de las cosas importantes, ser escuchado y participar en los asuntos en los que se esté involucrado	202	129	240	32	47
Me considero suficientemente informado de la marcha de mi departamento	254	126	206	29	35
En Salica del Ecuador uno puede decir abiertamente lo que piensa	39	215	237	16	143
En Salica del Ecuador se informa claramente de las cuestiones importantes que nos conciernen	247	100	202	78	23

Tengo oportunidades para comunicar ideas y sugerencias a mis superiores jerárquicos	215	51	356	13	15
En general, me siento satisfecho con el nivel de información y comunicación existente en la Compañía	254	155	200	23	18
TRABAJO EN EQUIPO Y COORDINACION: Trabajar en equipo con los compañeros y con una coordinación eficaz con otras áreas	378	82	94	57	38
El grado de cooperación que hay en mi grupo de trabajo es muy satisfactorio	429	68	63	25	65
Tengo presente las repercusiones de mi trabajo sobre otras personas o áreas de la organización y procuro informarles o consultarles	419	152	2	67	10
Mi jefe guarda coherencia entre el decir y el hacer	348	100	41	32	127
En mi área se promueve la mejora de métodos habituales para ejecutar tareas	332	-	282	36	-
Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan a mi trabajo	299	154	-	189	8
Creo que la calidad del trabajo de mi área ha mejorado últimamente	413	11	213	12	1
El ambiente de trabajo en mi área es satisfactorio	403	91	59	39	58
RELACION CON JEFE: Trabajar con un jefe con el que se mantiene una relación satisfactoria	259	111	159	23	98
Conozco los objetivos de mi trabajo y lo que se espera de mí	398	88	85	11	68
Mi jefe me comenta previamente los cambios que afectan a mi trabajo	386	67	103	15	79
Mi jefe delega en mí y me apoya en las decisiones que tomo	102	123	398	12	15
Mi jefe valora y reconoce el trabajo bien hecho	145	12	237	8	248
En mi área se toman las medidas adecuadas para corregir comportamientos inadecuados	449	59	31	75	36
Mi jefe me facilita y anima a trabajar en equipo y a cooperar con compañeros de mi área y de otras áreas de Salica del Ecuador	356	91	106	25	72
Mi jefe se preocupa de que conozca la estrategia y la marcha de Salica del Ecuador y como todo ello afecta a mi trabajo	130	42	378	34	66
Mi jefe toma decisiones claras y no teme asumir riesgos razonables.	136	364	52	16	82
Mi jefe me informa regularmente de la marcha del área	245	227	87	21	70
En general estoy satisfecho con la administración de mi jefe	238	38	117	12	245
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL: Realizar un trabajo que permita tener razonablemente satisfechas las expectativas de compensación, formación, desarrollo profesional y seguridad en el trabajo	172	119	346	8	6
Creo que Salica del Ecuador ofrece oportunidades de formación suficientes para asegurar una adecuada realización de las tareas	218	21	373	22	16
Salica del Ecuador favorece la integración de personas de diferentes culturas y estimula el aprendizaje mutuo	471	150	16	3	10
Las empresas tercerisadoras cumplen con sus expectativas de seguridad y estabilidad laboral.	23	50	571	3	3
Creo que los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos	266	361	23	-	-
Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles de Salica del Ecuador	26	67	546	10	1
Estoy satisfecho con los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en Salica del Ecuador	26	66	546	7	5
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO	383	101	65	100	-
Creo que mi remuneración es competitiva en relación a otros empleos con condiciones similares	250	178	219	3	-
Mi trabajo es evaluado en forma justa	276	135	238	1	-
Los beneficios que tenemos (comedor, transporte, poblado, etc.) son satisfactorios para mí	510	49	88	3	-
La Salud y Seguridad Física de los empleados es una preocupación real de todos los que trabajamos en Salica del Ecuador	377	264	6	3	-

Recibo mi pago a tiempo	627	23	-	-	-
Recibo mi pago en forma precisa	614	36	-	-	-
Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.	215	4	-	431	-
Los empleados son promovidos en forma justa	172	-	22	456	-
En general, estoy satisfecho de trabajar en Salica del Ecuador	410	221	16	3	-

ANEXO 3: RESULTADOS PORCENTUALES

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

	de Acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En Desacuerdo	No puedo responder, no tengo información, no me afecta	No quiero responder
AMBIENTE GENERAL	41%	24%	15%	8%	13%
Recomendaría Sálca del Ecuador como una buena empresa para trabajar	40%	24%	17%	4%	15%
En comparación con otras organizaciones del entorno y considerado globalmente, éste es un buen empleo para mí	40%	19%	12%	15%	14%
Me siento orgulloso de ser parte de Sálca del Ecuador	43%	27%	16%	4%	10%
LOGRO DE OBJETIVOS	21%	16%	15%	44%	4%
Conozco suficientemente la situación y la estrategia de Sálca del Ecuador	24%	27%	12%	33%	4%
Cuando hay cambios que afectan a todos, los directivos son los primeros en aplicarlos y procuran dar ejemplo de los mismos	23%	11%	15%	47%	4%
Creo que la Dirección está consiguiendo que mi área evolucione de forma positiva	17%	9%	17%	53%	4%
MOTIVACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:	47%	14%	36%	0%	3%
El trabajo me genera una sensación de realización personal	15%	14%	65%	1%	5%
El trabajo supone un reto interesante y motivador para mí	13%	11%	69%	1%	6%
Tengo suficiente autonomía para hacer mi trabajo adecuadamente	80%	15%	5%	0%	0%
Me siento responsable de los resultados que se obtienen de mi trabajo	80%	15%	5%	0%	0%
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS: Realizar un trabajo bien organizado y con los medios adecuados	75%	15%	7%	2%	1%
Dispongo de la información que necesito para realizar mi trabajo	88%	1%	10%	0%	1%
Tengo los medios y herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo	88%	0%	10%	0%	2%
La cantidad de trabajo que tengo me permite realizarlo adecuadamente en mi jornada normal	75%	25%	0%	0%	0%
Tenemos sistemas y procedimientos que nos permitan garantizar que los trabajos que realizamos reúnen la calidad requerida	54%	27%	12%	6%	0%
Las condiciones físicas y ambientales (climatización, espacio, olores ...) de mi puesto y/o área de trabajo son satisfactorias	56%	36%	2%	6%	0%
En general, creo que mi área está bien organizada	90%	1%	9%	0%	0%
COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION: Estar informado de las cosas importantes, ser escuchado y participar en los asuntos en los que se esté involucrado	31%	20%	37%	5%	7%
Me considero suficientemente informado de la marcha de mi departamento	39%	19%	32%	4%	5%
En Sálca del Ecuador uno puede decir abiertamente lo que piensa	6%	33%	36%	2%	22%
En Sálca del Ecuador se informa claramente de las cuestiones importantes que nos conciernen	38%	15%	31%	12%	4%
Tengo oportunidades para comunicar ideas y sugerencias a mis superiores jerárquicos	33%	8%	55%	2%	2%
En general, me siento satisfecho con el nivel de información y comunicación existente en la Compañía	39%	24%	31%	4%	3%
TRABAJO EN EQUIPO Y COORDINACION: Trabajar en equipo con los compañeros y con una coordinación eficaz con otras áreas	58%	13%	15%	9%	6%
El grado de cooperación que hay en mi grupo de trabajo es muy satisfactorio	66%	10%	10%	4%	10%
Tengo presente las repercusiones de mi trabajo sobre otras personas o áreas de la organización y procuro informarles o consultarles	64%	23%	0%	10%	2%
Mi jefe guarda coherencia entre el decir y el hacer	54%	15%	6%	5%	20%

En mi área se promueve la mejora de métodos habituales para ejecutar tareas	51%	0%	43%	6%	0%
Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan a mi trabajo	46%	24%	0%	29%	1%
Creo que la calidad del trabajo de mi área ha mejorado últimamente	64%	2%	33%	2%	0%
El ambiente de trabajo en mi área es satisfactorio	62%	14%	9%	6%	9%
RELACION CON JEFE: Trabajar con un jefe con el que se mantiene una relación satisfactoria	40%	17%	25%	4%	15%
Conozco los objetivos de mi trabajo y lo que se espera de mí	61%	14%	13%	2%	10%
Mi jefe me comenta previamente los cambios que afectan a mi trabajo	59%	10%	16%	2%	12%
Mi jefe delega en mí y me apoya en las decisiones que tomo	16%	19%	61%	2%	2%
Mi jefe valora y reconoce el trabajo bien hecho	22%	2%	36%	1%	38%
En mi área se toman las medidas adecuadas para corregir comportamientos inadecuados	69%	9%	5%	12%	6%
Mi jefe me facilita y anima a trabajar en equipo y a cooperar con compañeros de mi área y de otras áreas de Sállica del Ecuador	55%	14%	16%	4%	11%
Mi jefe se preocupa de que conozca la estrategia y la marcha de Sállica del Ecuador y como todo ello afecta a mi trabajo	20%	6%	58%	5%	10%
Mi jefe toma decisiones claras y no teme asumir riesgos razonables.	21%	56%	8%	2%	13%
Mi jefe me informa regularmente de la marcha del área	38%	35%	13%	3%	11%
En general estoy satisfecho con la administración de mi jefe	37%	6%	18%	2%	38%
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL: Realizar un trabajo que permita tener razonablemente satisfechas las expectativas de compensación, formación, desarrollo profesional y seguridad en el trabajo	26%	18%	53%	1%	1%
Creo que Sállica del Ecuador ofrece oportunidades de formación suficientes para asegurar una adecuada realización de las tareas	34%	3%	57%	3%	2%
Sállica del Ecuador favorece la integración de personas de diferentes culturas y estimula el aprendizaje mutuo	72%	23%	2%	0%	2%
Las empresas tercerizadoras cumplen con sus expectativas de seguridad y estabilidad laboral.	4%	8%	88%	0%	0%
Creo que los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos	41%	56%	4%	0%	0%
Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles de Sállica del Ecuador	4%	10%	84%	2%	0%
Estoy satisfecho con los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en Sállica del Ecuador	4%	10%	84%	1%	1%
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO	59%	16%	10%	15%	0%
Creo que mi remuneración es competitiva en relación a otros empleos con condiciones similares	38%	27%	34%	0%	0%
Mi trabajo es evaluado en forma justa	42%	21%	37%	0%	0%
Los beneficios que tenemos (comedor, transporte, poblado, etc.) son satisfactorios para mí	78%	8%	14%	0%	0%
La Salud y Seguridad Física de los empleados es una preocupación real de todos los que trabajamos en Sállica del Ecuador	58%	41%	1%	0%	0%
Recibo mi pago a tiempo	96%	4%	0%	0%	0%
Recibo mi pago en forma precisa	94%	6%	0%	0%	0%
Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver.	33%	1%	0%	66%	0%
Los empleados son promovidos en forma justa	26%	0%	3%	70%	0%
En general, estoy satisfecho de trabajar en Sállica del Ecuador	63%	34%	2%	0%	0%

ANEXO 4: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

