

Diagnóstico de clima organizacional e integración de estrategias de desarrollo del personal de una empresa de diseño y fabricación de piezas mecánicas

Iván Rodríguez, Vanessa Ledesma, Yuridia Santamaría y David Contreras

I. Rodríguez, V. Ledesma, Y. Santamaría y D. Contreras
Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Carretera Valle de Santiago- Huamimaro Kilometro 1.2, 20 de
Noviembre, 38400, Valle de Santiago, Guanajuato.
dicontreras@utsoe.edu.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago,
Guanajuato, 2014.

Abstract

In a metal mechanical company was performed a project named diagnostic work environment and integration strategies in order to know how people perceive the environment in their work.

To carry out this Project we used a questionnaire based with the IMCOC, it is an instrument designed and validated in the Colombian business environment. The variables that were evaluated are those of organizational commitment, communication, cost-competitiveness-change, needs motivation, integration, collaboration, working conditions and job satisfaction.

In this project we did a Score card balance, in this tool were integrated strategies that were proposed based on the research results of work environment where the main objective, strategy name, activity, responsible, goal development, weather, indicators, targets and initiatives mentioned were integrated.

16 Introducción

La medición de clima laboral es un recurso valioso a la hora de conocer los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en una empresa.

Gracias a la elaboración del clima organizacional se puede conocer como las personas dentro de su ámbito de trabajo perciben factores tales como liderazgo, condiciones de trabajo, compromiso organizacional, comunicación, necesidades de motivación, etc.

Además de tener un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal el interés de la empresa por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo.

Algunas empresas no consideran importante la realización de investigaciones de clima organizacional, lo cual es un error ya que no obtienen información valiosa sobre lo que piensan sus empleados, provocando a corto o mediano plazo consecuencias negativas, tales como alta rotación del personal, baja productividad, desmotivación y desinterés, pérdida de pertenencia de la empresa, entre otras.

Para poder llevar a cabo la investigación de clima laboral existen diversos instrumentos de investigación, dentro de los más destacados es la encuesta de clima laboral.

Se decidió llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico de clima organizacional con la finalidad de identificar áreas de oportunidad mediante la investigación y así lograr implementar estrategias contribuyendo en la motivación y satisfacción laboral de sus empleados.

El clima laboral, a pesar de ser muy difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas.

Este estudio consiste en una serie de encuestas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización. Para la empresa sus empleados son parte esencial de su razón de ser ya que gracias a ellos se puede llevar a cabo la realización de sus objetivos.

16.1 Materiales y métodos

Metodología de la investigación Método de investigación: Cuantitativa Tipo de investigación:

Descriptiva Método de contacto:

Personal - directo

Instrumento de investigación:

Cuestionario

Trabajo de campo:

Área de producción y administración

Propuesta técnica

Unidad de muestreo:

Empleados

Método de muestro:

Probabilístico

Técnica de muestreo:

Censo

Para llevar a cabo la metodología de la investigación, se realizó el desarrollo y aplicación de un instrumento validado que servirá como guía para la realización del diagnóstico de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se prosiguió con el desarrollo e integración de estrategias que mejoren el rendimiento y motiven a los empleados, proponiéndolas como alternativas para mejorar el clima organizacional y así generar un esquema de estímulos hacia el empleado para mejorar su rendimiento.

Para llevar a cabo la integración de estrategias se tomó en cuenta la elaboración de un balance score card.

Tabla 16 Balance Score Card

BALANCE SCORE CARD									
Nombre del proyecto: Diagnóstico de clima organizacional			Fecha de inicio:			Fecha de término:			
Objetivo: Generar un cambio en la actitud y motivación de la empresa Ortiz Taller Mecánico Máquinas Herramientas mediante la aplicación de estrategias con la finalidad de obtener resultados en el clima laboral de dicha empresa.									
Área de oportunidad: Integración y colaboración									
N	Estrategia	Actividad	Responsable	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Indicadores	Metas	Iniciativa
1	Sembrar confianza	Impulsar una actividad social o pro-ambiental	Directivos de la empresa	Impulsar a los empleados a trabajar en equipo de una forma comunitaria y fuera del ámbito laboral, y a su vez que la organización se vea reconocida como empresa comprometida con el medio ambiente y la sociedad.	Promover a que los empleados trabajen en equipo logrando mayor productividad	1 vez al año	Número de actividades que realiza cada empleado	Contar con un equipo de trabajo unificado y socialmente responsable creando un ámbito de confianza y solidaridad.	Realizar una convocatoria interna para promover la participación en la actividad y de igual manera difundir dicha actividad a la sociedad.
2	Punto ciego	Generar confianza	Directivos de cada una de las áreas	Generar comunicación entre los empleados de la empresa, obteniendo una mejora en el desempeño laboral así como motivación en sus funciones.	Dividir el grupo en parejas para después cubrir los ojos de uno, por lo cual su pareja lo tendrá que guiar y llevarlo a la meta ayudándolo a superar obstáculos y ofreciéndole el camino más seguro.	Cada tres meses al año	% de confianza y trabajo en equipo, en el factor tiempo	Obtener 85% de satisfacción al realizar trabajos en equipo. En tiempo y forma.	Capacitar a los integrantes en la importancia de trabajo en equipo para la colaboración exitosa.
Área de oportunidad: Comunicación									
3	Recreación en familia	Actividades de diversión	Directivos de la empresa	Promover la convivencia entre los empleados con la finalidad de motivar al trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros, y a su vez los empleados puedan despejarse del estrés de trabajo diario	Realizar actividades de diversión y convivencia en un día de descanso al aire libre donde convivan empleados y sus familias, (la empresa podría comprar algún servicio de comida donde al empleado pueda adquirir a un precio, o bien llevar su alimento propio) así como también podrán participar en actividades promovidas por la empresa, como: partidos de fútbol entre los mismos	Por lo menos 1 vez al mes	Número de actividades en las que participa cada empleado	Lograr integrar el personal a los grupos de trabajo, así como también crear lealtad y sentido de pertenencia en el empleado con la empresa, y a su vez mejorar el clima laboral	Realizar una invitación a los empleados y sus familias a participar en actividades de diversión realizadas por la empresa
	Recomj:ensa bilateral	Bonos de puntualidad	Recursos Humanos	Impulsar a los trabajadores a llegar puntualmente a la hora de entrada establecida en la empresa.	Realizar una tabla que contenga aspectos que consideren los directivos puedan mejorar las áreas y que sean tareas que los empleados puedan alcanzar en un tiempo de corto plazo cumpliendo con objetivo y valores	Otorgar el bono en cada día de pago	% de puntualidad y asistencia de los empleados	Lograr una mejor comunicación conforme a la información que se otorga a jornada serbe accesorios, innovaciones, asuntos que afectan o favorecen el rumbo de la empresa, de igual manera promover el compromiso con la empresa satisfaciendo su necesidad económica del empleado.	Ootgar bonos de puntualidad y asistencia a aquellos empleados que cumplan con el horario de entrada a la empresa
Estrategias pam úrea administmÓva									
6	Empleado innovador	Ergonomía	Directivos de la empresa	Mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo realizado por los empleados, elevanci la motivación con que labora.	invertir en mobiliario ergonómico, decorar o pintar el área de trabajo basándose en la psicología del color, poner imágenes o fotos que motiven al empleado, para manejarlo con energía y buena actitud.	Depende del equipo	Número de empleados satisfechos y cómodos con sus condiciones de trabajo.	Obtener una mejor satisfacción del empleado motivándolo a innovar en su labor.	Adquirir equipo ergonómico (sillas de trabajo, mobziano etc.), e invertir en aspectos sensoriales (luz, color, olor, ambiente físico) que ayuden a mantener al empleado cómodo y con energía.
7	Pizarra dinámica	Trabajar en el estado de ánimo del empleado.	Cualquier empleado	Incrementar el estado de ánimo del empleado y hacerlo sentir motivado y al mismo tiempo desarrollar su capacidad de expresión e imaginación.	Consiste en ubicar un pizarrón en un área determinada donde el empleado pueda compartir frases motivacionales, o que ayxte a minimizar el nivel de estrés haciendo algún dibujo	Diario	Tiempo en que el empleado realiza su trabajo	Incrementar la pre-ductividad con la que el trabajador, impulsándolo a innovar en su labor diaria.	Impulsar a los empleados a participar en el uso de la pOarra dinámica.
	Trabajador feliz, trabajador productivo.	Incentivo al empleado del mes	Directivos de la empresa	Impulsar al empleado a realizar su mejor esfuerzo en su área de trabajo.	Realizar una lista de actividades que sea de interés para bs empleados, y quien logre llegar a ser el empleado del mes, escoja una de dicho actividades otorgadas como premio. (Membresía por un mes en gym, pase para spa, día de descanso, etc.)	Mensual	% de motivación y participación en bs empleados	Mejorar la productividad y motivación de los empleados.	Dar a conocer la actividad, así coTio el incentivo que se pXiría otorgar al empleado del mes y dejar en claro que cualquiera puede ganar dicha bonificación.

Para llevar a cabo la gestión y cuantificación de estrategias se diseñaron instrumentos de medición con la finalidad de llevar un control y tener conocimiento de la factibilidad de cada estrategia.

Tabla 16.1 Formato de registro de actividades

	ACTIVIDAD	FECHA	NOMBRE COMPLETO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
Total de empleados				

Tabla 16.2 Formato de registro de empleados

Nombre del empleado	actividad												Total de actividades realizadas por el empleado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Total de participación por empleado													

Los formatos 2 y 3 servirán como guía para conocer la cantidad de actividades que realiza cada empleado con la finalidad de obtener parámetros de medición y conocer el nivel de participación y la fiabilidad de las estrategias utilizadas por la empresa.

Aplica en la estrategia sembrar confianza y recreación en familia.

Tabla 16.3 Equipos de competencia

Equipo 1						
Integrantes:						
Mes						
Día	Puntualidad	Limpieza de área de trabajo	Buen estado del equipo de trabajo	Cumplimiento con el uniforme reglamentario	Aplica los valores de la empresa	Puntuación total por día
Martes						
Viernes						
Martes						
Viernes						
Martes						
Viernes						
Martes						
Viernes						
Martes						
Viernes						
Puntuación mensual total						
% de cumplimiento total						

Tabla 16.4 Manual de actividades de empleado del mes

ACTIVIDADES
Comida
Pase para un spa
Salón de belleza
1 día de descanso
Desayuno gratis
Cine

Tabla 16.5 Evaluación del empleado

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre:						Fecha:
Puesto:						Departamento:
Desempeño	1	2	3	4	5	Puntos
1. Relaciones Interpersonales	Trabaja mal con los demás	Cierta dificultad para trabajar con los demás	Va más allá de lo satisfactorio	Trabaja bien con los demás	Excepcionalmente bien aceptado	
2. Habilidad para aprender	Muy lento para aprender	Un poco lento para aprender	Aprendizaje medio	Aprende con un mínimo de supervisión	aprende velozmente	
3. Negociación/resolución de problemas	Incapaz de resolver conflictos o problemas	Requiere apoyo y supervisión	Habilidad para decidir	Identifica claramente problemas y soluciones	Excelente uso de recursos	
4. Actitud y dedicación en el trabajo	Evaluación negativa	Un poco indiferente hacia los demás	No mucha iniciativa	Muy interesado y productivo	Enorme entusiasmo	
5. Creatividad (Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos)	Tipo rutinario. No tiene ideas propias	Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	Algunas veces presenta sugerencias	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	
6. Independencia	Evaluación negativa	Algunas veces omiso o descuidado	Generalmente independiente	Autonomía por encima de la media	Completamente independiente	
7. Calidad del trabajo	Calidad inferior	Debajo de la media	Calidad media	Muy bueno	Trabajo excelente	
8. Desempeño con diversidad cultural	Falta de voluntad para aceptar diferencias	Necesita mejorar	Satisfactorio	Reconoce patrones propios y ajenos	Respeto y atención a las diferencias culturales	
9. Presentación personal (forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etc.)	Relajado. Descuidado	A veces cuida su aspecto	Normalmente está bien arreglado	Cuidadoso con su forma de vestir y de presentarse	Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
10. Puntualidad	Evaluación negativa	Mal puntualidad	Regular	Satisfactoria	Excelente puntualidad	
Total de puntos						
%						

PUNTUACIÓN MÁS ALTA	50
% DE PUNTUACIÓN MÁS ALTA	100%

16.2 Resultados y discusión

Como resultado se obtuvo que en la empresa se logró identificar áreas de oportunidad con el fin de mejorar su clima organizacional. Los resultados de la encuesta se mostraron satisfactorios pero no se deben dejar a un lado los indicadores negativos con el fin de que su incidencia sea mínima. Conforme a las áreas de oportunidad detectadas se llevó a cabo la realización de un balance Score card para poder medir y gestionar las estrategias de manera eficiente. Finalmente se elaboraron los instrumentos de medición de las estrategias con el fin de cuantificarlas y conocer la factibilidad, nivel de participación y resultados de cada una de ellas.

Es pertinente mencionar que la empresa estudiada establece que las empresas en general, requieren de los recursos humanos, para el logro de sus objetivos y metas, ya que el factor humano es y siempre será primordial para el crecimiento y depende del clima laboral, se verá reflejado en los resultados y productividad de la empresa.

Es importante la realización de estudios de clima laboral ya que de esta manera se podrán mejorar los procesos de información e interacción interpersonal mediante el desarrollo de estrategias orientadas al logro de metas y objetivos de dicha organización.

El clima organizacional debe ser estudiado y analizado contantemente con el fin de perfeccionarlo logrando una alta motivación, y con ello, una mayor eficiencia reflejándolos en los resultados y productividad de la empresa.

16.3 Conclusiones

Siendo el Clima Organizacional un tema importante para los miembros de las empresas, se puede concluir que los trabajadores de una empresa del giro metal mecánica están propensos a un ambiente organizacional favorable que les facilita desarrollarse tanto personal, profesional e intelectual para lograr un óptimo rendimiento en sus actividades laborales y sentirse satisfechos y seguro con el trabajo que desempeñan. A la vez demuestran estar estimulados y comprometidos con la empresa para alcanzar los objetivos corporativos. Con la aplicación del diagnóstico de clima organizacional e implementación de estrategias se pretende que el empleado se sienta con la confianza de compartir su tiempo laboral con los compañeros de trabajo fomentando relaciones de respeto y colaboración, permitiéndoles asumir las responsabilidades y dificultades que se presentan al interior del área de trabajo.

16.4 Agradecimientos

Gracias nuestros profesores y directora de carrera por darnos la oportunidad de participar en el congreso interdisciplinario de cuerpos académicos y apoyarnos en todo momento de nuestra vida profesional y personal. Agradecemos a nuestra familia y amigos por apoyarnos y motivarnos en todo momento.

16.5 Referencias

Miguel Porret Gelabert,(2012) Gestión de personas: manual para la gestión del capital Humano en las empresas, Madrid, Quinta edición octubre.

Idalberto Chiavenato.(2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia: Centro editorial: Universidad del rosario.

Sitio web María Carmen Buelga Otero. (2011). Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral. 2014, de Gestionpolis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral.htm>

MsC. Estrella F. Acosta Corzo y MSc. Norys González Cofiño. (2011). Encuestas y estudios del clima, cultura y satisfacción en las organizaciones laborales. 2014, de Gestionpolis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/encuestas-estudio-clima-cultura-organizaciones-laborales.htm>