



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y
FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Raul Esteban Martínez Samayoa

Asesorado por la Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, abril de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y
FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RAUL ESTEBAN MARTÍNEZ SAMAYOA

ASESORADO POR LA INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS DE AKÚ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser el pilar de mi vida y por darme la fuerza y sabiduría para llegar a este momento tan importante.
- Mi madre** Silvia Beatriz Samayoa López. Por su amor, su apoyo incondicional y por sobre todas las cosas ser siempre mi inspiración.
- Mi abuela** María de Samayoa. Por ser una importante influencia en mi vida, por enseñarme con su amor y sabiduría que el éxito en la vida solo se logra de la mano de Dios.
- Mi padre** Raúl Asdrúbal Martínez Gil. Por su amor, su apoyo en los momentos difíciles, siempre tienes algo que decir que me hace salir adelante, gracias por ser mi mejor amigo.
- Mis tíos** Hugo, Sonia, Sandra, Alberto y Joel. Por ser ángeles en mi vida y por su apoyo incondicional cuando más lo he necesitado. En especial a Alfredo Samayoa, por haber sido como un padre y sé que en espíritu está presente.

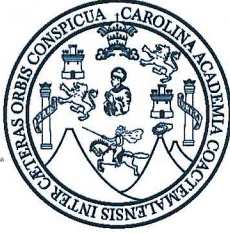
HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 9 de febrero de 2010.


Raul Esteban Martinez Samayoa



Guatemala, 27 de enero de 2014

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director

Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Presente.

Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación del estudiante **Raúl Esteban Martínez Samayoa** Carné 2003-12392 titulado **“Mejoramiento del clima organizacional para detección de debilidades y fortalezas, en procesos administrativos y desarrollo de la planeación estratégica de Recursos Humanos”** y a mi criterio, el mismo cumple con los objetivos propuestos para su desarrollo.

Por lo tanto, hago de su conocimiento que en mi opinión, dicho trabajo llena los requisitos y recomiendo su aprobación para el efecto.

Atentamente,

Miriam Patricia Rubio Contreras

Ingeniera Industrial

Asesora del Proyecto

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.135.014

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por el estudiante universitario **Raul Esteban Martínez Samayoa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

José Francisco Gómez Rivera
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 1663

Guatemala, agosto de 2014.

/mgp



REF.DIR.EMI.046.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Esteban Martínez Samayoa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2015.

/mgp



DTG. 171.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por el estudiante universitario: **Raul Esteban Martínez Samayoa**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano

Guatemala, 22 de abril de 2015

/gdech



Mis primos

Joel Delgado, Marcelo Delgado, Susi Samayoa, Ricardo Samayoa, Luis Rodrigo Meléndez y Juan Fernando Meléndez. Por ser como mis hermanos, por su cariño y sus consejos.

Mis amigos

Por todos aquellos momentos inolvidables que pasamos juntos. A Saulo Manuel Martínez Letona por ser un gran amigo y estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas. Por último a Sergio David Rosales, por ser mi mejor amigo y apoyarme en todo momento, gracias por tu invaluable amistad.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por permitirme vivir y compartir este triunfo con mis amigos y familiares.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por haber sido la casa que me brindó conocimientos que me permitirán alcanzar el éxito.
Facultad de Ingeniería	Por haberme permitido ser parte de ella y ser el camino para cumplir uno de mis mayores sueños.
Ingenieros asesores	Por su apoyo y su guía para hacer realidad este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Plan estratégico.....	1
1.1.1. Misión	1
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Código de valores de Pilonés de Antigua Guatemala S. A.	2
1.1.4. Análisis de la situación actual	5
1.1.5. Diagnóstico.....	10
1.1.6. Objetivos estratégicos	14
1.1.6.1. Objetivo general.....	14
1.1.6.2. Objetivos específicos.....	15
1.2. Actividades y productos.....	15
2. ANTECEDENTES GENERALES	17
2.1. Definición de clima organizacional	17
2.1.1. Funciones del clima organizacional	19
2.1.2. Finalidad de un clima organizacional.....	23
2.2. Finalidad de la cultura organizacional	24
2.2.1. Funciones de la cultura.....	24

2.2.2.	Resultado de la cultura.....	25
2.2.3.	Forma en que los empleados asimilan la cultura	25
2.3.	Factores administrativos que se miden en un clima.....	26
2.4.	Objetivos del estudio de clima organizacional.....	27
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
3.1.	Elaboración de encuesta para realizar el clima organizacional	31
3.1.1.	Definir con la empresa los factores a evaluar.....	31
3.1.2.	Determinar el objetivo del estudio del clima	33
3.1.3.	¿Qué directrices llevará la encuesta?	33
3.2.	Determinación de las variantes a medir en el clima organizacional	34
3.2.1.	Forma en que se medirán las debilidades.....	35
3.2.2.	Forma en que se medirán las fortalezas	35
3.3.	Tabulación y preparación de informe	35
3.3.1.	Gráficas estadísticas de resultados.....	36
3.3.2.	Semaforización de colores para ponderación de resultados.....	38
3.4.	Análisis de resultados y de comentarios vertidos por los trabajadores	39
3.4.1.	Tabla de resultados obtenidos de tabulación	40
3.4.1.1.	Análisis de gráficas de fortalezas y debilidades por área.....	40
3.4.1.2.	Análisis de gráfica de fortalezas y debilidades del clima de la empresa ...	41

4.	PROPUESTA DE TRABAJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
4.1.	Levantado de información	43
4.1.1.	Diseño de encuesta de acuerdo con los parámetro establecidos por RR. HH.....	44
4.1.2.	Redacción de preguntas por factor (no menos de 100 preguntas).....	45
4.1.3.	Validación de la encuesta por RR. HH. y jefes de área y corrección de la misma	45
4.2.	Reproducción de encuesta.....	46
4.2.1.	Reproducir las ciento noventa y seis boletas de encuesta para los empleados de las diferentes áreas de trabajo.....	46
4.2.2.	Preparación de bolsas de encuestas por áreas y número de empleados a encuestar	47
4.2.3.	Material de apoyo para llenado de encuestas	47
4.3.	Calendarización de actividades.....	47
4.3.1.	Elaborar programación de levantado de información de las diferentes áreas.....	47
4.3.2.	Levantado de información y encuestado a personal de las áreas según planificación de RR. HH.	48
4.4.	Movimientos dentro de la empresa.....	49
4.4.1.	Movilización de personal al salón de capacitación para levantado de información según programación de RR. HH.....	49
4.4.2.	Movilización a diferentes áreas internas o externas de la empresa	50
4.5.	Sede para encuestar	50

4.5.1.	Fincas de la empresa Pilonés de Antigua Guatemala S. A., región de Sacatepéquez	50
4.5.2.	Verificación de encuestas contra número de personal encuestado por área	51
4.6.	Costo de inversión para levantado de diagnóstico de clima organizacional	52
4.6.1.	Costo de hora/hombre por tabulación de resultados de encuestas.....	52
4.6.2.	Costo de reproducción de encuesta por área de trabajo	55
4.6.3.	Costo de impresión y encuadernación de informe del diagnóstico del clima organizacional	56
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
5.1.	Preparación de análisis de resultados.....	59
5.1.1.	Análisis de resultados por factor	59
5.1.2.	Análisis de fortalezas y debilidades.....	59
5.1.2.1.	Por área de trabajo.....	60
5.1.2.2.	Condensado general de la empresa	61
5.1.3.	Presentación de resultados por medio de exposición de gráficas de resultados del diagnóstico del clima organizacional de la empresa	62
6.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y SEGUIMIENTO	87
6.1.	Divulgación de los resultados con jefes de áreas	87
6.1.1.	Reunión de trabajo con jefe de cada área.....	87
6.1.1.1.	Presentación de resultados de clima del área de trabajo de cada jefe	88

6.2.	Elaboración del plan estratégico por área	115
6.2.1.	Elaboración de formato de cuadros de mejora con los jefes de cada área.....	118
6.3.	Preparación de plan de mejora por áreas y jefes	124
6.3.1.	Llenado de los cuadros de mejora e informe de las mejoras pactadas con los jefes de cada área .	124
6.4.	Seguimiento de matriz de mejora por recursos humanos.....	127
6.4.1.	Elaboración de calendarización de RR. HH., para seguimiento de evolución de matrices de mejora por áreas.....	127
CONCLUSIONES		129
RECOMENDACIONES.....		131
BIBLIOGRAFÍA.....		135
APÉNDICES		137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de finca La Azoteita, Pilonos de Antigua S. A.....	5
2.	Ubicación de finca Tierra de Fuego, Pilonos de Antigua S. A.	6
3.	Organigrama de Pilonos de Antigua S. A.....	8
4.	Matriz de FODA ponderada	11
5.	Machote de encuesta a utilizar.....	32
6.	Ejemplo de gráfica consolidada de clima organizacional	37
7.	Ejemplo de gráfica de factores individuales	38
8.	Gráfica de factor 1.....	63
9.	Gráfica de factor 2.....	65
10.	Gráfica de factor 3.....	66
11.	Gráfica de factor 4.....	68
12.	Gráfica de factor 5.....	69
13.	Gráfica de factor 6.....	71
14.	Gráfica de factor 7.....	73
15.	Gráfica de factor 8.....	75
16.	Gráfica de factor 9.....	77
17.	Gráfica de factor 10.....	79
18.	Gráfica de factor 11.....	81
19.	Gráfica de factor 12.....	82
20.	Gráfica de factor 13.....	84
21.	Gráfica de factor 14.....	86
22.	Gráfica del clima Área 1	89
23.	Gráfica del clima Área 2.....	91

24.	Gráfica del clima Área 3.....	93
25.	Gráfica del clima Área 4.....	95
26.	Gráfica del clima Área 5.....	97
27.	Gráfica del clima Área 6.....	99
28.	Gráfica del clima Área 7.....	101
29.	Gráfica del clima Área 8.....	103
30.	Gráfica del clima Área 9.....	105
31.	Gráfica del clima Área 10.....	107
32.	Gráfica del clima Área 11.....	109
33.	Gráfica del clima Área 12.....	111
34.	Gráfica del clima Área 13.....	113
35.	Gráfica del clima Área 14.....	115
36.	Formato de matriz de análisis de mejora	119
37.	Matriz de análisis de mejora del clima general	125
38.	Calendarización de actividades de clima organizacional de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A.....	128

TABLAS

I.	Ponderación de calificativa de FODA	12
II.	Ejemplo de semaforización de los resultados.....	39
III.	Resultados del clima de la finca Tierra de Fuego	88
IV.	Resultados del clima de Área de Santa Teresa.....	90
V.	Resultados del clima de Siembras Azoteita.....	92
VI.	Resultados del clima de Áreas de Supervisores.....	94
VII.	Resultados del clima de Área de Ventas	96
VIII.	Resultados del clima de Área de Producciones.....	98
IX.	Resultados del clima de Área de Transportes	100
X.	Resultados del clima de Área de Cosechas temporales.....	102

XI.	Resultados del clima de Área de Contabilidad y Créditos.....	104
XII.	Resultados del clima de Área de Administración	106
XIII.	Resultados del clima de Área de Riegos.....	108
XIV.	Resultados del clima de Área de Forestales Temporales	110
XV.	Resultados del clima de Área de Cosechas.....	112
XVI.	Resultados del clima de Área de Mantenimiento	114

GLOSARIO

AMEF	Análisis de Modo de Efecto de Falla.
Clima organizacional	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.
Código de valores	Algunos de estos principios pueden resumirse en los siguientes: guardar fidelidad a la institución o al patrono que suministra el trabajo; dirigirse a los colegas con respeto y consideración, actualizarse con los conocimientos propios de su disciplina; guardar el secreto profesional; no sacar provecho de la superioridad del puesto y así ser grandes profesionales con gran ética y moral.
Detectabilidad	Es la probabilidad con que pueden ser detectadas las causas que afectan al modo potencial de la debilidad.
FODA	Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunitie, Threats).

Hora/Hombre	Es una unidad de estimación del esfuerzo necesario para realizar una tarea cuya unidad equivale a una hora de trabajo ininterrumpido de un trabajador medio.
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
Ocurrencia	Es la probabilidad de que las causas potenciales se den o se repitan y que afecten al modo potencial de la debilidad.
Pilón	Se denomina plántula o pilón a la plántula en sus primeros estadios de desarrollo, desde que germina hasta que se desarrollan las primeras hojas verdaderas.
RPN	Número de Prioridad del Riesgo, que se utiliza para priorizar las acciones que son más importantes de atacar para fortalecer el factor analizado.
RRHH	Recursos humanos.
Severidad	Determinar todos los modos potenciales de la debilidad, basados en las preguntas de la encuesta que tuvieron como resultado calificaciones bajas en los factores evaluados.

RESUMEN

Un mal ambiente de trabajo es un problema que altera el rendimiento, la productividad, el desempeño, la motivación y la actitud del recurso humano dentro de una organización. El estudio del clima organizacional es una herramienta administrativa que permite fortalecer el plan estratégico de una organización, y sirve de base para implementar cambios estratégicos que le permitan alcanzar a la organización, la competitividad y la calidad de servicio a sus clientes.

Al abordar el tema del estudio de clima organizacional, se hace imprescindible definir la metodología a utilizar tales como: el proceso estadístico, para el análisis de los resultados de la realidad organizacional; el diseño de la encuesta y su validación por la gerencia y los jefes de área.

Con dicho instrumento se podrá evaluar la realidad de la organización, el involucramiento de la Gerencia y de los jefes de área para la realización de la programación de las actividades del levantado de información, la cual deberá aplicarse a todo el personal, planificar las actividades de sus áreas y verificar que todo el personal a cargo sea encuestado según la programación establecida.

Se darán a conocer los resultados a cada jefe de área, enfatizando en los comentarios y los puntos críticos en donde más se refleje la debilidad, elaborando conjuntamente su estrategia de mejora y compromiso para mejorar estas debilidades. Para Recursos Humanos dicha información le servirá de base para su plan estratégico.

De la objetividad y madurez con que se manejen los resultados del presente estudio, se convertirá en una ventaja para la organización, la cual permitirá el involucramiento de todo el recurso humano; los jefes podrán mejorar sus procesos administrativos, fortalecer la comunicación, el liderazgo, mejorando la cultura, los valores en sus diferentes áreas de trabajo y realizar cambios estratégicos que mejoren el servicio al cliente interno y externo; presentando una organización que se mantiene en constante renovación para brindar un servicio de calidad y competitividad en sus productos y servicios.

OBJETIVOS

General

Mejorar el clima organizacional de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala a través de la detección de debilidades y fortalezas.

Específicos

1. Realizar el debido análisis del clima organizacional en la institución para implementar cambios organizacionales.
2. Definir los cuadros de mejora para el fortalecimiento de las debilidades.
3. Definir los factores que inciden en la cultura organizacional de los colaboradores.
4. Establecer la capacidad que tiene la empresa para atender las deficiencias detectadas.
5. Cumplir con el análisis y objetividad de los resultados obtenidos.

INTRODUCCIÓN

Con el presente estudio se pretende dar a conocer la importancia del clima organizacional como una herramienta a utilizar en la gestión de recursos humanos de las empresas para el mejoramiento del clima organizacional, detectando las debilidades y fortalezas, en procesos administrativos y desarrollo de la planeación estratégica.

Para el desarrollo de este estudio se contó con el apoyo de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A.; quien vio el presente estudio como una oportunidad de suma importancia y como punto de partida para iniciar el proceso de cambio y de fortalecimiento organizacional y mejoramiento de su plan estratégico, lo cual permitirá elevar la calidad de vida laboral de sus trabajadores dentro de la empresa y mejorar sus procesos que coadyuven a elevar la competitividad de la empresa en todo nivel.

Como parte de la estrategia de recursos humanos está el estudio del clima organizacional, lo cual permitirá conocer cómo es visualizada la empresa por todos los colaboradores, desde la gerencia hasta los operativos, qué tanto conocen de ella, sus objetivos, su plan estratégico, así como los beneficios de trabajar en la empresa.

Considerando que el clima organizacional ha tomado mayor importancia en los procesos administrativos y gestiones gerenciales en todas las empresas en Guatemala, se propuso este proyecto a Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General, explicando los beneficios que se logran para la empresa, como parte de la mejora continua.

Para llevar a cabo el presente trabajo, se explicó la metodología, por ser un estudio profundo, se solicitó la discreción en cuanto a la información que se utilizaría para este informe, explicando el beneficio de este punto para conocimiento de la investigación. Como parte del compromiso adquirido se tendrá cuidado al dar a conocer la información, quedando al entendido que lo profundo queda única y exclusivamente para conocimiento de la empresa, quien autorizó esta investigación bajo estos términos, la cual estará supervisada por la gerente de Recursos Humanos, quien apoyará en la logística para llevar a cabo el levantado de la información, la autorización y validación de la encuesta con Gerencia General, gerentes de línea y jefes de áreas.

Se elaborará un cronograma y una programación con los jefes a efecto que puedan incluir a todas las áreas y jefaturas en el levantado de la información, para lo cual se irán programando los grupos.

Este estudio consiste en pasar una encuesta escrita, la cual goza del anonimato para evitar que el trabajador se sienta intimidado al momento de contestar; por el contrario, se les debe estimular a ser honestos al contestar, hacerlos que se sientan parte importante por los cambios que se pueden lograr, garantizarles que se mantendrá la confidencialidad, la cual debe permanecer constante para el éxito del estudio.

Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad, difícilmente se podrá confiar en que exprese su verdadera opinión por temor a algún tipo de consecuencia.

Dentro de los objetivos está contemplar los planes de mejora de la empresa, el fortalecimiento de las áreas operativas en sus diferentes plantas, mejorar la calidad de sus procesos productivos de sus artículos y la satisfacción a nivel general de la organización, por los cambios y fortalecimiento de la empresa, ya que tiene a futuro la certificación en varias normas, que le permitan la importación de sus productos a otros países.

Surgiendo así la necesidad de realizar el estudio del clima organizacional en la empresa, como parte del plan y la mejora continua, que permitan cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad.

Con los resultados del presente estudio la Gerencia General, Gerencias de Línea y Recursos Humanos, elaboran su plan de mejora y las estrategias para llevarlas a cabo.

Dentro de los procesos que tiene bajo su responsabilidad un ingeniero industrial en una empresa se encuentra: gerente, jefe de producción o gerente de recursos humanos; esta herramienta viene a fortalecer su gestión, es por ello que se consideró este tema para la presente investigación dándole el enfoque que tiene el estudio del clima organizacional como una herramienta que permite mejorar los procesos, y no como en ocasiones se ha utilizado para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual no es el objetivo de dicho estudio.

Una de las ventajas que tiene el presente estudio del clima organizacional es que involucra a todos los trabajadores de la organización desde la Gerencia hasta los operativos, ya que todos forman parte de la investigación, sintiéndose parte de las mejoras del cambio y con ello sentir la satisfacción de que sus inquietudes, han sido tomadas en cuenta y que las estrategias van orientadas a fortalecer las debilidades detectadas en cada área que afectan a nivel general el clima organizacional, la calidad de servicio de la empresa a nivel interno y externo, el ambiente laboral y sus procesos administrativos, lo cual se verá reflejado en el cambio de actitud y desempeño de las diferentes áreas de trabajo.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Plan estratégico

El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocio, sus metas de desempeño y su estrategia para el desarrollo de sus actividades que le permitan enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con sus compromisos para asignar los recursos para el plan y especificar el período para alcanzarlos.

1.1.1. Misión

“En Pilonos de Antigua Guatemala S. A., producimos semilleros de la más alta calidad garantizando la fase inicial del cultivo, a través de la utilización de las técnicas más modernas de producción de trasplantes.

Somos un equipo que trabaja con responsabilidad, eficiencia, honestidad y justicia. Tenemos el compromiso de ofrecer calidad consistente en nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes del agro guatemalteco y centroamericano.

Asumimos el reto de incrementar la rentabilidad y competitividad en nuestra organización, utilizando tecnología e investigación, apoyándonos en alianzas estratégicas”¹.

¹Misión de Pilonos de Antigua Guatemala S. A., <http://www.pilonos.com/mision.php>. [Consulta: mayo de 2013]

1.1.2. Visión

“Para el año 2015, haber incursionado a toda Centro América, brindando cultivos de primera calidad, así como asesorías técnicas y capacitaciones de primer nivel a nuestros clientes”².

1.1.3. Código de valores de Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

- “Calidad de vida laboral: trabajamos de forma segura y saludable. Promovemos programas y actividades para mejorar el nivel de vida laboral.
- Respeto hacia el individuo: respetamos la dignidad del individuo. No permitimos conductas que representen una forma de acoso y/o agresión física, verbal, sexual o psicológica. Aceptamos las diferencias de género, credo, edad, tendencia política, ideología, etnia y capacidades diferentes.
- Remuneración en base al mérito y al desempeño profesional: compensamos a los colaboradores a niveles competitivos frente a los estándares del mercado manteniendo la equidad interna.
- Promoción y desarrollo de habilidades de los colaboradores: apoyamos el crecimiento y el desarrollo individual, ofrecemos igualdad de oportunidades, así como la movilidad en la carrera.

² Propuesta de Visión, elaboración propia, 2011.

Clientes y proveedores

- Promovemos relaciones con los clientes y/o proveedores, las cuales deben basarse en negociaciones ganar-ganar a largo plazo y promovemos la aplicación de las Políticas Generales de Negocios de Pilonés.
- Promovemos una cultura de excelencia en el servicio al cliente, que se traduce en el cumplimiento de sus requisitos.
- Tenemos por norma el abstenernos de dar y/o recibir dádivas y prebendas, sobornar, extorsionar a clientes y proveedores con el fin de obtener un beneficio personal a la vez que prevenimos cualquier conflicto de interés.

Integridad en los negocios

- Promovemos la honestidad, integridad e imparcialidad en todos los aspectos de sus negocios y esperamos lo mismo en las relaciones con todos aquellos con quienes interactuamos.
- Todos los proveedores con que trabajamos deben cumplir con las leyes internacionales y nacionales respecto al lavado de dinero. Todas las transacciones de negocios en nombre de la empresa deben ser reflejadas fiel e imparcialmente en las cuentas de la compañía de acuerdo con los procedimientos establecidos y estar sujetos a la auditoría y verificación.

Principios éticos

- Trabajamos con proveedores que cumplen con los principios éticos de la agroindustria, principalmente en lo que se refiere al trabajo forzado y trabajo infantil.

Comunidad y medio ambiente

- Propiciamos el bienestar de las comunidades donde operamos.
- Respetamos el medio ambiente a través de una administración de producción limpia.
- Rechazamos productos e insumos que sean nocivos con el ambiente y la salud.
- Reducimos el consumo de los recursos naturales no renovables.
- Reutilizamos los subproductos de nuestros procesos y promovemos una cultura de reciclaje.

Estado

- Cumplimos y actuamos dentro del marco legal del país donde operamos; las leyes y reglamentos internacionales que incidan sobre nuestro negocio.

- Tenemos por norma el abstenernos de dar dádivas y prebendas, sobornar, extorsionar a funcionarios y empleados públicos con el fin de obtener un beneficio para la empresa a la vez que prevenimos cualquier conflicto de interés”³.

1.1.4. Análisis de la situación actual

- Descripción y ubicación

La empresa Pilonos de Antigua S. A., se encuentra ubicada en la finca La Azoteita, carretera a Jocotenango, frente a la gasolinera Texaco, Antigua Guatemala, Sacatepéquez.

Figura 1. **Ubicación de finca La Azoteita, Pilonos de Antigua S. A.**



Fuente: RRHH de Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

³ Propuesta de código de valores, elaboración propia, 2013.

La finca Tierra de Fuego, perteneciente a la empresa Pilonos de Antigua S.A, se encuentra a 55 kilómetros de la ciudad capital, en el municipio de San Juan Alotenango, Sacatepéquez.

Figura 2. **Ubicación de finca Tierra de Fuego, Pilonos de Antigua S. A.**



Fuente: RRHH de Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

- **Reseña histórica**

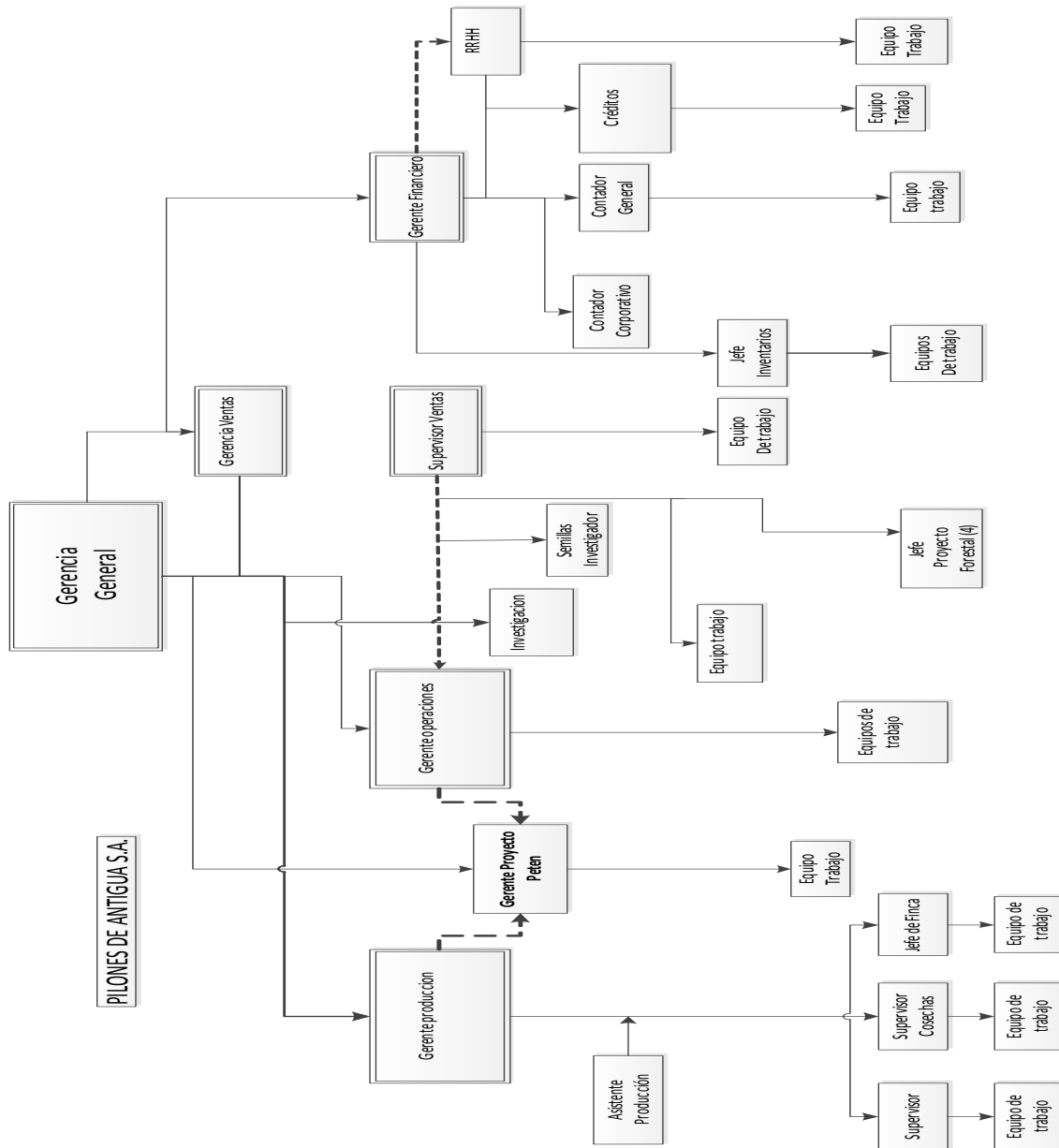
En 1985, con el inicio de siembras de brócoli y coliflor para la exportación entre las más importantes, se da la necesidad de crear de diversas empresas, que desarrollarán semillas de la más alta calidad para abastecer los mercados internos, las cuales se seguían cultivando de forma rustica, dando como resultado productos de mala calidad.

Tras varios estudios de factibilización, un empresario en 1994, forma la empresa Pilonos de Antigua S. A. La cual trajo beneficio a los agricultores, ya que con su técnica se lograron obtener mejores resultados en sus cosechas.

Las primeras instalaciones sede de Pilonos, tuvieron lugar en la finca Santa Teresa, ubicada en San Bartolomé Becerra, Antigua Guatemala.

- Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama de Pilones de Antigua S. A.



Fuente: RRHH de Pilones de Antigua Guatemala S. A.

- Evolución del entorno

- Cambio de operación

En el 2000 las instalaciones, por el crecimiento de la producción, se trasladan a la finca La Azoteíta, ubicada en Jocotenango, Sacatepéquez. Donde se desarrollan pilones de alta calidad para agricultura, ornamentación y pilones de forestales. Ante la demanda creciente y los objetivos trazados por la empresa esta se expande a las instalaciones de la finca Tierra de Fuego ubicada en Alotenango, Sacatepéquez, para el desarrollo de pilones forestales.

- Productos nuevos

Pilones de Antigua Guatemala S. A., cuenta con un Departamento de Investigación involucrado en el desarrollo de sustratos para optimizar el crecimiento de los pilones. Actualmente están trabajando en el mejoramiento de tomates y chiles, en el desarrollo de bosques energéticos, en la conservación de material genético de palo blanco y establecimiento de plantaciones forestales como fuentes semilleros.

- Mercados nuevos

En la actualidad, la empresa cuenta con 9 sucursales ubicadas en Salvador, Honduras, Belice y sur de México; y 8 proyectos ubicados estratégicamente en los mayores centros de producción hortícola del país y cuenta con una cadena de más de 100 distribuidores a nivel centroamericano.

- Mejora de tecnologías

Actualmente, Pilonos de Antigua Guatemala S. A., está produciendo semilleros de la más alta calidad de hortalizas, forestales, ornamentales y flores; garantizando la fase inicial del cultivo a sus clientes, a través de la utilización de las técnicas más modernas de producción.

- Principales usuarios de los productos y servicios que ofrece Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

Los principales clientes que buscan los productos que Pilonos de Antigua Guatemala S. A., son los grandes, medianos y pequeños agricultores guatemaltecos y centroamericanos.

1.1.5. Diagnóstico

- Análisis FODA

Pilonos de Antigua, S. A. cuenta con fortalezas internas que hacen sobresalir a la empresa por encima de los demás centros de producción de almácigos, dándole las oportunidades de desenvolverse en el mercado centroamericano y parte sur de México. También cuenta con debilidades como toda empresa guatemalteca y las amenazas que se dan a causa de políticas, cambios climáticos y cambios que sufre el mercado pero estas mismas se pueden aprovechar para hacer cambiar en oportunidades y así fortalecer aún más a la empresa.

Figura 4. Matriz de FODA ponderada

MATRIZ DE FODA DE EMPRESA PILONES DE ANTIGUA GUATEMALA S.A.

ANÁLISIS Y PONDERACIÓN	OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
	Invertir en vehículos para completar cadenas de distribución	Exigencia de leyes internacionales de producción certificada que garantiza calidad de productos	Programa de incentivos forestales se ha incrementado en los últimos años	Crecimiento de cultivos de hortalizas en la zona occidente del país	Organismos internacionales que fortalecen especialización en producción de pilones	Fenómenos climáticos que mermen producción originando decepción en productores	Falta de certeza jurídica en aranceles	Factores sociales reinantes que puedan ocasionar pérdida de productos	
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	
FORTALEZAS									
Contar con instalaciones modernas que permiten tener invernaderos con alto control de calidad que ayudan a generar el cultivo de hortalizas, floricultura y forestales.	F1	4	4	2	2	1	3	1	4
Contar con Departamento de Investigación para el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo y nuevos productos derivados genéticamente de las semillas ya existentes, ofreciendo semillas mejoradas que garantizan la calidad de cultivo.	F2	0	4	3	3	1	4	1	1
Se tiene la técnica única de mezcla de suelos que diferencia a Pilones de Antigua, ofreciendo productos con altos estándares de calidad, que lo diferencian de la competencia.	F3	0	4	3	3	1	3	1	1
Contar con alianzas estratégicas con organizaciones autónomas y semiautónomas del país, lo que ha permitido obtener una Certificación del MAGA para la producción de almácigos de alta calidad.	F4	4	4	3	3	2	1	1	1
Por la ubicación geográfica de la empresa, permite tener una logística precisa de entrega de productos a diferentes sucursales de Costa Sur, Occidente, Nor Occidente, Norte de país y centro, quienes hacen la distribución a los clientes.	F5	4	0	4	4	1	1	1	4
Contar con equipo de Ingenieros Agrónomos especializados en técnicas de cultivos de almácigos que están altamente comprometido con los objetivos y estrategias de la empresa.	F6	0	4	4	4	1	3	1	1
Contar con diez sucursales ubicadas en puntos estratégicos en todo el país, lo cual permite una mejor cobertura para cubrir la demanda de los clientes y del Salvador.	F7	4	0	4	4	1	1	1	4
Producir almácigos con las mejores mezclas de suelos y semillas certificadas, lo que permite obtener semilleros de alta calidad.	F8	0	4	2	2	1	3	1	1
SUMA		16	24	25	25	9	19	8	17
DEBILIDADES									
Se tiene una flota de distribución reducida para cubrir la demanda de órdenes de producción, que conlleva a sub-contratar vehículos para transporte.	D1	4	4	4	4	4	1	1	4
No tener suficiente personal calificado para la evaluación de inocuidad de transportes que trasladan los productos, lo que evita la contaminación según las normas agrícolas.	D2	4	4	1	1	4	1	1	4
La falta de profesionalización de los supervisores de producción, limita la toma de decisiones y reacción inmediata ante eventualidades que puedan suscitarse en área de trabajo.	D3	1	4	4	4	4	1	1	1
SUMAN		9	12	9	9	12	3	3	9

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la ponderación de la matriz se contó con la siguiente escala:

Tabla I. **Ponderación de calificativa de FODA**

PONDERACIÓN	INCIDENCIA
0	NINGUNA
1	BAJA
2	MEDIA
3	ALTA
4	MUY ALTA

Fuente: elaboración propia.

- Definición de estrategias:
 - Fortalezas-Oportunidades:

Estrategia 1 abarca (O2, F1, F2, F, 3, F4, F6, F8), obtener certificaciones internacionales sobre cultivos y adecuar los procesos de producción que permitan alcanzar las certificaciones para ingresar a nuevos mercados exigentes en productos certificados.

Estrategia 2 abarca (O3, F5, F6, F7), fortalecer las alianzas estratégicas para detectar los nichos de mercado florecientes del programa de incentivos forestales, que permitan posicionar los pilones forestales.

Estrategia 3 abarca (O4, F5, F6, F7), manejar una buena estrategia de mercadeo en la zona occidental del país, que permita posicionar pilones de hortalizas, por medio de los diferentes puntos de ventas con los que cuenta la empresa en la zona occidental del país, brindando asesorías técnicas por medio del equipo de ingenieros agrónomos.

- Fortalezas–Amenazas:

Estrategia 4 abarca (A2, F2), brindar asesorías sobre nuevas técnicas de preparación de tierra y riegos para ayudar a los productores a afrontar los constantes cambios climáticos que se dan en la actualidad.

Estrategia 5 abarca (A4, F1, F5, F7), mejorar estrategias de acceso estableciendo rutas alternas para distribución de los pilones y adecuar las flotas de distribución con cuartos refrigerados que permitan preservar la frescura del pilón.

- Debilidad–Oportunidad:

Estrategia 6 abarca (O2, D1, D2, D3), generar planes de capacitación para que los supervisores apliquen los criterios de la certificación para generar pilones de alta calidad; aplicar las regulaciones que dictan la certificación para expansión y modernización de las flotas de despacho de productos.

Estrategia 7 abarca (O3, D1, D3), destinar flotas modernas que permitan abastecer los productos a los puntos detectados por medio del programa forestal y fortalecer los conocimientos de los supervisores para la toma de decisiones sobre cultivos y manejo de pilones forestales.

Estrategia 8 abarca (O4, D1, D3), destinar flotas modernas que permitan abastecer los productos a los nuevos nichos de mercado de hortalizas en la zona occidental del país y fortalecer los conocimientos de los supervisores para la toma de decisiones sobre cultivos y manejo de pilones de hortalizas.

- Debilidad–Amenaza:

Estrategia 9 abarca (A1, D1, D2, D3), incentivar a los productores con mejores canales de distribución, precios y modernización de los procesos productivos, que despierten la preferencia por los servicios y productos de empresa Pilonos de Antigua S. A.

Estrategia 10 abarca (A4, D1, D2), implementar controles de calidad para la aprobación de las condiciones del transporte de despacho, garantizando la frescura y la inocuidad del pilón, hasta la llegada a su punto de entrega.

1.1.6. Objetivos estratégicos

Fortalecer el posicionamiento de la empresa Pilonos de Antigua S. A., en el mercado nacional e internacional, produciendo pilones de alta calidad, con tecnología de punta que responda a la competitividad y capacidad de respuesta de la empresa.

1.1.6.1. Objetivo general

Ser una empresa líder en el mercado de Guatemala y Centroamérica produciendo semilleros de la más alta calidad de hortalizas, forestales y ornamentales, que garantizan la fase inicial del cultivo de nuestros clientes para cubrir sus necesidades, y a la vez, crecer cada día más.

1.1.6.2. Objetivos específicos

- Investigar constantemente nuevos mercados y nuevos productos.
- Mantener la calidad y el servicio para beneficio de nuestros clientes.
- Realizar nuestro trabajo utilizando las técnicas más modernas de producción.

1.2. Actividades y productos

La empresa Pilonos de Antigua, S. A. se dedica a elaborar semilleros de almácigos de hortalizas y forestales, desde la fase inicial hasta entregar plantas libres de plagas para agricultores nacionales y centroamericanos, así mismo, para la siembra de flores.

Por tanto, este trabajo pretende presentar un modelo para el estudio del clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura empresarial y en la consecución de los objetivos de la empresa. Para lo cual se tomaron en cuenta la exposición teórica de diferentes autores del campo de la gestión y la administración de empresas para la construcción teórica y fundamentación del modelo.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. Definición de clima organizacional

Es una herramienta que recientemente ha tomado auge en la administración a nivel mundial, la cual se relaciona con el proceso de socialización que se da dentro de la empresa, los trabajadores y sus autoridades.

Define a una organización y marca la diferencia entre la competencia; identifica a sus trabajadores con los objetivos y metas organizacionales; fortalece el sentido de pertenencia y la motivación. El clima organizacional está influido por los canales de comunicación y liderazgo, para algunos autores estos dos elementos son los que hacen los pilares más fuertes del clima organizacional.

Al igual que las reglas de comportamiento y sus beneficios, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, las normas administrativas y desarrollo humano establecen un sistema formal creado para la organización, mide la cultura, los valores, las creencias, costumbres y la diversidad.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, son los representantes de este enfoque Litwin y Stringer. Para ellos el clima organizacional es:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estiloinformal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”⁴

Basados en estos conceptos, el clima organizacional es una medida receptiva de los atributos de la organización, el ambiente interno el cual es experimentado por los miembros de esta, contribuyendo grandemente en su comportamiento y desempeño a nivel general.

Brindando a sus clientes un ambiente agradable dentro de la empresa, el cual es percibido en el trato y la atención que les brindan los trabajadores.

Para otros autores el clima es:

“Granell (1997) 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.”⁵

“Brunet (1987) señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde dos puntos de vista:

- La medida múltiple de atributos organizacionales
- La medida perceptiva de los atributos individuales

⁴ GUIADO, Beatriz; “Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S.”<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/bpg.htm> [Consulta: mayo de 2013].

⁵<http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/> [Consulta: mayo de 2013].

- La medida perceptiva de los atributos organizacionales. Definiendo que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que”: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”⁶.

2.1.1. Funciones del clima organizacional

“A continuación se enumeran cuáles son sus funciones y cómo se manifiesta la mejora en los factores que la componen, así como su descripción.

- Vinculación: con este se pretende lograr que un grupo de trabajo que no está comprometido con su trabajo, se comprometa, teniendo como resultado que el equipo de trabajo no trabaje más como si estuviera mecanizado.
- Obstaculización: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo. Su función consiste en procurar que el trabajador aprenda a vencer aquellos obstáculos que puedan afectar su desempeño en su puesto de trabajo y que el ambiente sea propicio para generar este cambio.

⁶TAMAYO, Michael; TRABA, Yoili: "*Modelo teórico de clima organizacional*" <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm> [Consulta: mayo de 2013].

- Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. Fomentando una actitud positiva.
- Intimidad: los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Fomenta la amistad dentro de los equipos de trabajo.
- Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus trabajadores. La función de clima es el fomento del liderazgo emprendedor que va más allá de la relación de jefe, establece objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Énfasis: en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación. La función de clima es fomentar la participación y la retroalimentación manejando canales abiertos de comunicación y liderazgo.
- Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización" y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. Fomentando el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.

- Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. Su función de clima es la valorización del recurso humano.
- Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; la función de clima es la de mejorar la delegación de la responsabilidad en los mandos medios y ejecutivos en la administración de su recurso humano y las relaciones laborales.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. La función de clima es la de fomentar el trabajo en equipo y el de fortalecer la toma de decisiones a todo nivel.
- Recompensa: el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo y no en las sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El clima fomenta la motivación y el reconocimiento por jefes y autoridades.
- Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada? La función de clima, es fortalecer la toma de decisiones, el liderazgo, motivación y la identificación con el trabajo y la organización.

- 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. La función de clima, es fortalecer el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y las relaciones laborales.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. La función de clima, es fomentar el trabajo en equipo y la responsabilidad con su área de trabajo.
- Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. La función de clima es fomentar los procesos administrativos con igualdad de trato y evaluación de resultados por áreas de trabajo.
- Conflictos: el sentimiento de que los jefes y los trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La función de clima, es fomentar la ética y los valores organizacionales en todas las áreas y las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo a todo nivel.
- Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Función de clima fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización fomentando los valores organizacionales, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y valorización del recurso humano.

- Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. Función de clima es fomentar la aplicación de políticas con equidad e igualdad para todos como parte de su cultura organizacional.
- Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. Función de clima verifica que el liderazgo, el respeto, la equidad y los valores se apliquen cada día dentro de la organización sin importar el nivel, verifica el cumplimiento y el compromiso de las áreas con el quehacer de la organización garantizando la competitividad y la productividad del recurso humano en el servicio que brinda a los clientes de la organización”⁷.

2.1.2. Finalidad de un clima organizacional

El clima organizacional tiene como finalidad el fomento de valores organizacionales, cultura, responsabilidad, respeto corporativo que brinda la organización a sus trabajadores y a sus clientes. El clima va más allá de la organización, fomenta el cambio en los trabajadores que trasciende hasta el hogar y la comunidad donde esta se ubica, brindando a sus clientes una organización que se renueva constantemente.

⁷<http://ambienteorganizacionalenlaempresa.blogspot.com/2009/10/funciones-del-clima-organizacional.html> [Consulta: mayo de 2013].

2.2. Finalidad de la cultura organizacional

La cultura organización tiene como finalidad el establecer una conducta corporativa que se fundamenta en los valores organizacionales, donde los trabajadores cumplen con la cultura y los objetivos de sus puestos de trabajo, dando a los clientes el valor agregado de la cultura de respeto y responsabilidad. Fomenta el principio de valores en común en donde se va más allá de las paredes de la organización, se trasciende a la comunidad, la familia y los clientes. Marca un sello de distinción en donde los trabajadores sin excepción manejan los principios éticos y normas de cortesía en la atención a sus clientes internos y externos.

La cultura corporativa se fundamenta en el principio de equidad haciendo una sola cultura corporativa, con la ayuda de sus trabajadores y la participación constante en la mejora continua de esta.

2.2.1. Funciones de la cultura

“La cultura define cinco pasos:

- Define los límites y establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.

- La cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados”⁸.

2.2.2. Resultado de la cultura

Permite que la organización pueda mejorar sus procesos administrativos, brindar calidad y productividad de servicio a los clientes, mejorando los canales informativos para llegar a los clientes, comunidad y sus trabajadores.

Establece el nivel de integración de los equipos de trabajo y conjunto de la organización, determina cómo se maneja el liderazgo y la comunicación en las diferentes áreas de la empresa, afina el grado de aceptación del liderazgo y sus características; establece niveles de conflicto, de consenso en la organización y los niveles de motivación del personal. Las actitudes y las opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma, cómo se manejan y se asumen la toma de decisiones y define la seguridad laboral y el entorno en el cual se desempeña el trabajador.

2.2.3. Forma en que los empleados asimilan la cultura

Cuando aplican los objetivos de la organización en sus puestos de trabajo, cuando los jefes y los directivos comienzan a tratar con respeto e igualdad a sus trabajadores, valorando su trabajo y sus sugerencias de mejora, se presenta mayor participación y sentido de pertenencia que se renueva cada día mejorando la imagen corporativa en todo sentido.

⁸ROBBINS, Stephen; “Comportamiento organizacional”. p. 528.

Se refleja en la calidad de producto que se vende y en la satisfacción de los clientes, se ve reducida la tasa de rotación de recurso humano por fuga de trabajadores por no ser valorados, apoyados y respetados como trabajadores de la organización.

2.3. Factores administrativos que se miden en un clima

"Para medir el estado del clima organizacional, es necesario un instrumento teórico que ajustado a un procedimiento metodológico, permita detectar los requerimientos necesarios en el cliente interno, entorno del ambiente laboral, los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano y al buen desempeño organizacional.

Una vez detectados los principales problemas, se propone la inclusión de un plan de acción que aplicado en la entidad, contribuya a eliminar las deficiencias detectadas y por ende contribuya a la mejora de la gestión empresarial.

El procedimiento y su aplicación contemplan dos objetivos fundamentales:

1. Definir el estado del clima organizacional en la entidad, a partir del comportamiento de las variables seleccionadas.
2. Proponer un plan de acción para la mejora de la gestión en la organización”⁹.

⁹TAMAYO, Michael; TRABA, Yoili: “Modelo teórico de clima organizacional” <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm> [Consulta: mayo de 2013].

2.4. Objetivos del estudio de clima organizacional

Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos, la interacción entre características personales y los valores empresariales, que influyen en el clima organizacional de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., a través del llenado de la encuesta con todos los trabajadores de las áreas administrativas y de producción en sus diferentes procesos, abarcando el 100 por ciento de trabajadores activos de la empresa.

Definir el plan estratégico y de mejora en sus áreas de trabajo en el cual se evidencie las debilidades que serán mejoradas de acuerdo con el plan anual de trabajo, como parte del fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad que se desea implementar en la organización.

Definir los planes de mejora a seguir, para fortalecer el clima organizacional por áreas funcionales de la empresa, manteniendo el clima a un alto nivel, motivando al recurso humano a través de programas de desarrollo personal.

- Alcance

Encuestar a todas las áreas administrativas y operativas de la empresa lo cual permitirá tener un mejor consenso en los resultados del presente estudio, tomando en cuenta a todo el recurso humano activo.

- Responsables

- Gerencia General

Autorizar y validar la encuesta para ser aplicada a todo el personal de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

- Gerencia Administrativa

Proporcionar los recursos y coordinar la logística para la realización del estudio, en sus áreas a cargo; verificar la participación de todo el personal y coordinar el acceso a todas las áreas programadas.

- Recursos Humanos

Coordinar con todas las áreas la programación y los horarios para pasar la encuesta, verificando que todo el personal sea convocado para la actividad.

Reprogramar con los jefes a las personas que por ausencia, vacaciones o suspensiones no hayan participado en la fecha establecida para pasar la encuesta.

- Gerente de Producción

Coordinar con sus jefes y supervisores el cumplimiento de la programación para pasar la encuesta y cubrir las áreas que estén en este proceso por turnos y notificar a recursos humanos de las personas que no hayan participado por ausencias para que se reprogramen.

- Trabajadores de la empresa

Deberán contestar la encuesta de manera honesta, evitando dejar preguntas en blanco y contestar solo una columna para evitar que sea anulada la respuesta; utilizar lapicero o lápiz dejando una marca visible.

Raul Esteban Martínez Samayoa, estudiante de Ingeniería Industrial responsable del presente estudio tendrá a cargo el diseño de la encuesta, coordinar la reproducción y la organización de los grupos con la Gerencia de Recursos Humanos, para aplicar la encuesta y realizar la clasificación de los grupos.

La tabulación de las encuestas, la aplicación estadística, elaboración de gráficas, análisis de resultados, preparación del informe de resultados con el análisis de los comentarios, se deben dar a conocer, primero a Recursos Humanos, luego en conjunto darlo a conocer a Gerencia General y finalmente darlo a conocer en conjunto con RR. HH., a jefes de áreas, para hacer los cuadros de mejora (AMEF), de acuerdo con las debilidades detectadas.

Recursos Humanos elaborará el cronograma para establecer el seguimiento de los resultados y de las acciones planificadas en los cuadros de mejora (AMEF), conjuntamente con los jefes de áreas.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Elaboración de encuesta para realizar el clima organizacional

Se trabajó en consenso con la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General los factores a medir en la encuesta de clima organizacional, que refleja la cultura y el clima de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., con lo que se establecerán las siguientes variantes: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, que medirá las debilidades y fortalezas de los factores administrativos que conforman el clima organizacional de la empresa. La encuesta estará conformada por 110 ítems distribuidas en 14 factores en escala tipo Likert.


3.1.1. Definir con la empresa los factores a evaluar

De acuerdo con el consenso de Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencias de Línea, se determinó que los factores primordiales en la empresa se trabajarían mediante la encuesta que contará con 110 ítems distribuidos en los siguientes 14 factores, las escalas que conformarán la encuesta son:

- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Supervisión y ética

- Beneficios
- Capacitación y entrenamiento
- Identificación con la empresa
- Satisfacción en el trabajo
- Recursos disponibles
- Seguridad e higiene
- Igualdad de trato
- Motivación y reconocimiento
- Administración del recurso humano

Figura 5. **Machote de encuesta a utilizar**



ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Esta es una encuesta nos permitirá evaluar a nuestra Empresa, enocntrando nuestras fortalezas y que area debemos mejorar. Para ello, requerimos que respondas con sinceridad y objetividad las preguntas que se te presentan a continuación.
 La encuesta es ANONIMA, y sera manejada confidencialmente, por lo que te agradeceremos la mayor sinceridad a la hora de contestar las respuestas POR FAVOR NO FIRMES Y NO ESCRIBAS TU NOMBRE.
 Marca con una "X" la casilla debajo de la respuesta que consideres que mas refleja la realidad de la empresa, recuerda que es importante contestar todas las preguntas, no dejes en blanco, cualquier duda se te aclara si lo necesitas.

1. COMUNICACIÓN					
No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NO SE HACE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Determinar el objetivo del estudio del clima

El objetivo por parte de Gerencia General es detectar por medio de la encuesta, cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada departamento que conforma Pilonés de Antigua S. A.; y tener un panorama general del clima laboral que se vive dentro de la empresa, para aplicar los planes de acción que ayudarán a fortalecer sus procesos administrativos.

3.1.3. ¿Qué directrices llevará la encuesta?

La encuesta llevará como posible respuesta 4 directrices que ayudarán a medir los aspectos que son fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Departamento. Estas directrices son: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

El término siempre se utilizará para medir el desempeño de la empresa en cuanto a la valorización hacia el recurso humano y sus procesos administrativos; será determinante para medir las fortalezas del área y la constancia con la que se realizan.

El término casi siempre se utilizará para medir la eventualidad de la constancia de las fortalezas de los diferentes departamentos de la organización; lo cual en muchas ocasiones se dejan de hacer por diferentes factores externos o internos de la empresa que repercuten en los resultados esperados en cada área.

El término algunas veces se utilizará para medir con qué eventualidad se aplican los procesos administrativos en las diferentes áreas y que inciden más como una debilidad de la organización y determinar aquellos factores negativos que puedan estar incidiendo en la actitud del personal hacia su trabajo y la organización. Este factor refleja la inconsistencia en las normas establecidas y la inconsistencia en la realización de los procesos, permitiendo que se den factores negativos en el ambiente de trabajo.

El término nunca se utilizará para medir la constancia con la que se dejan de aplicar los procesos administrativos, la falta de consistencia de los valores organizacionales y para determinar las fallas que determinan una debilidad de la organización, el sentir de los colaboradores, las Gerencias y jefes de áreas.

Tomando en consideración los factores negativos que determinen las debilidades de la organización, se podrán definir puntos estratégicos y los planes de mejora para el fortalecimiento de la organización con el involucramiento de los directivos, jefes y colaboradores.

3.2. Determinación de las variantes a medir en el clima organizacional

Las variantes son las que se determinan de acuerdo con las características de una organización. Estas miden la percepción de los colaboradores en sus áreas de trabajo y el entorno que conforma a la organización.

3.2.1. Forma en que se medirán las debilidades

Las calificaciones brutas obtenidas por los colaboradores en la encuesta de clima organizacional, se transformarán en calificaciones jerárquicas porcentuales. Posteriormente, se calculará el análisis de varianza de un factor para identificar diferencias entre las escalas de la encuesta. El análisis de varianzas se medirá por medio de las directrices algunas veces y nunca, las cuales enmarcan los aspectos negativos del clima que reina en la organización, estas serán reflejadas en la tabulación final de la encuesta.

3.2.2. Forma en que se medirán las fortalezas

Las calificaciones brutas obtenidas por los colaboradores en la encuesta de clima organizacional, se transformarán en calificaciones jerárquicas porcentuales. Posteriormente, se calculará el análisis de varianza de un factor para identificar diferencias entre las escalas de la encuesta. El análisis de varianzas se medirá por medio de las directrices siempre y casi siempre, las cuales enmarcan los aspectos positivos del clima que reina en la organización, estas serán reflejadas en la tabulación final de la encuesta.

3.3. Tabulación y preparación de informe

Una vez realizada la encuesta se procederá a tabular la información que proporcione los colaboradores de cada área, para su respectivo análisis e interpretación de los resultados para la preparación del informe final.

La fase de tabulación, consiste en ir sumando la incidencia de las respuestas en cada factor por número de personas encuestadas, tomando como base la encuesta y la lista de personas encuestadas para tener el cuadro de cuantos participaron y sobre este determinar el porcentaje de las variantes aplicadas al tener el recuento final de los resultados vertidos por los colaboradores, estableciendo un promedio de aceptación porcentual que será utilizado para la elaboración de las gráficas por área y para el condensado general de la empresa.

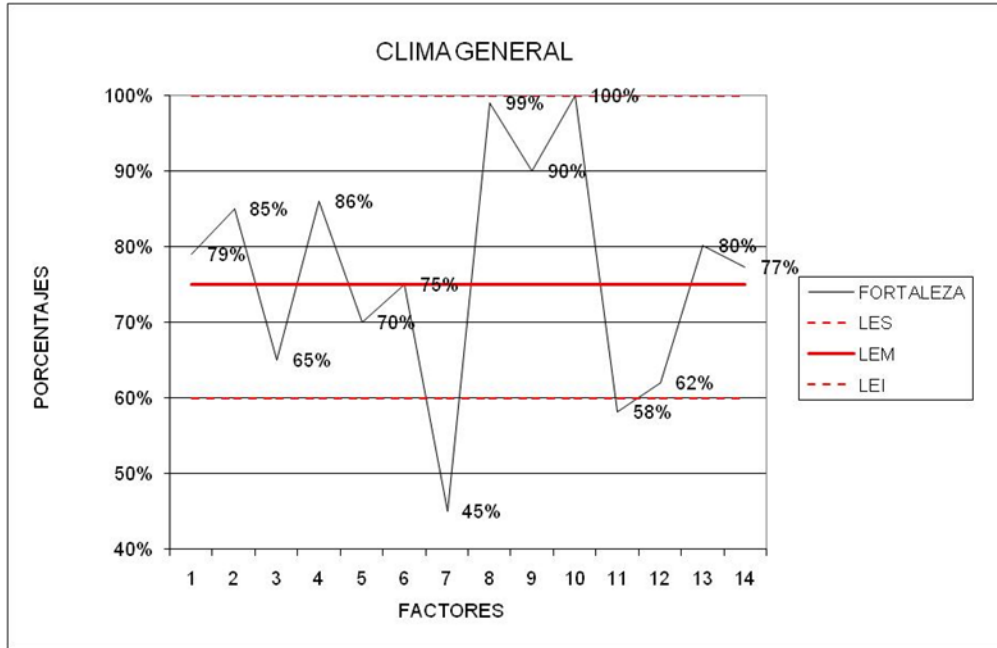
3.3.1. Gráficas estadísticas de resultados

Las gráficas estadísticas permitirán familiarizarse con los datos que se recopilarán y resumirán por medio de la tabulación de los datos, estas darán una representación visual de la situación de las diferentes áreas que forman parte de la organización.

Las gráficas resultantes revelarán un patrón de comportamiento de los factores que se estudiarán en las diferentes áreas, con ello se podrá obtener un panorama claro de la situación actual del clima organizacional de la empresa.

Para analizar gráficamente el comportamiento en conjunto de los factores evaluados en la organización, se utilizarán gráficos de control donde se graficarán los resultados de las fortalezas, delimitando los factores de aceptación, amenaza y debilidad, que se vayan arrojando a lo largo de todo el estudio.

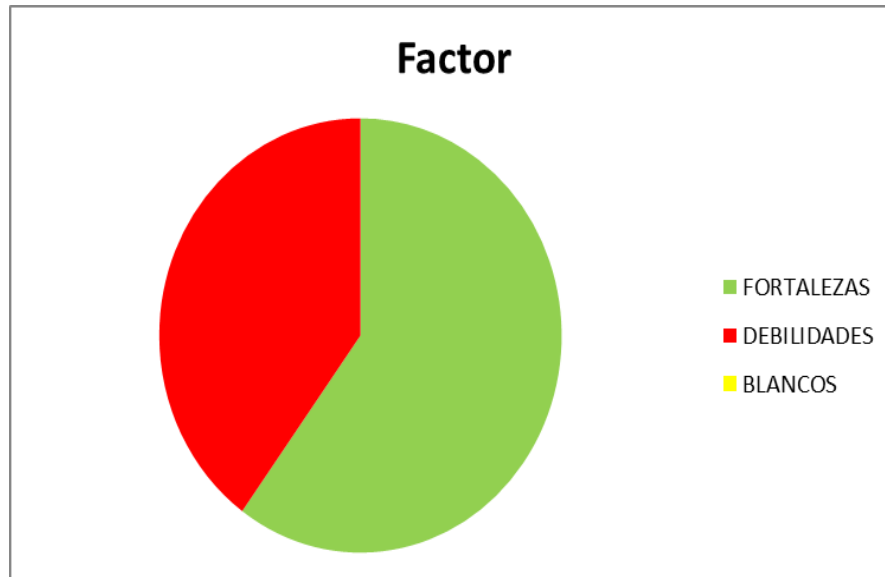
Figura 6. Ejemplo de gráfica consolidada de clima organizacional



Fuente: elaboración propia.

Para ver el comportamiento de fortalezas y debilidades por factor se utilizarán gráficas individuales de las áreas para obtener un mejor panorama de los resultados de los 14 factores a evaluar.

Figura 7. **Ejemplo de gráfica de factores individuales**



Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Semaforización de colores para ponderación de resultados

Para determinar la tolerancia a utilizar para la interpretación de los resultados que se reflejen durante el clima, se utilizarán los colores del semáforo para determinar las fortalezas, amenazas y debilidades.

Las fortalezas, se detectan por medio del color verde, el cual refleja un promedio de aceptación del 75 a 100 por ciento de personas encuestadas.

Las amenazas y oportunidades se detectan por medio del color amarillo, la cual refleja un promedio de aceptación del 60 a 74 por ciento de personas encuestadas.

Las debilidades se detectan por medio de color rojo, el cual refleja un promedio de no aceptación del 0 a 59 por ciento de personas encuestadas.

Tabla II. **Ejemplo de semaforización de los resultados**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidades %	Blancos %	Tota %
1	Comunicación	80	20	0	100
2	Relaciones interpersonales	92	8	0	100
3	Trabajo en equipo	86	14	0	100
4	Liderazgo	83	17	0	100
5	Supervisión y ética	81	19	0	100
6	Beneficios	69	31	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	62	38	0	100
8	Identificación con la empresa	69	31	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	75	25	0	100
10	Recursos disponibles	78	22	0	100
11	Seguridad e higiene	54	46	0	100
12	Igualdad de trato	76	23	1	100
13	Motivación y reconocimiento	76	22	2	100
14	Administración de RR. HH.	80	20	0	100

Fuente: elaboración propia.

3.4. **Análisis de resultados y de comentarios vertidos por los trabajadores**

Los comentarios de los colaboradores serán analizados y servirán para ahondar y profundizar más en la detección de la problemática que pueda estar afectando el ambiente laboral de las diferentes áreas, lo cual puede repercutir en su rendimiento.

Estos permitirán elaborar planes de mejora, que permitirán atacar de raíz los posibles problemas que estén afectando cada uno de los factores por área y a la vez dar las soluciones a los problemas, definir los responsables del seguimiento del cronograma de trabajo que se establezca, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos con los jefes de cada área.

3.4.1. Tabla de resultados obtenidos de tabulación

Después de ser tabuladas las encuestas de cada área se presentarán en gráficas estadísticas en donde se aplicará la semaforización de colores, que definan las debilidades y fortalezas que posee la organización, para que sea más fácil su comprensión y análisis de resultados por área lo cual permitirá elaborar el informe que se dará a conocer a Gerencia General, Gerencias de Línea, jefes de áreas y Recursos Humanos.

3.4.1.1. Análisis de gráficas de fortalezas y debilidades por área

Se realizará el análisis e interpretación de los resultados de cada área que conforman la organización y la determinación de los puntos críticos en donde más se refleje la debilidad por factor encuestado.

Asimismo un recuento de los comentarios que se repiten y que tienen mayor impacto en las debilidades detectadas.

Se darán a conocer las fortalezas del departamento o área encuestada.

Se realizará una matriz de mejora de la debilidades del departamento o área encuestada por medio de Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes de las áreas, se prioriza la que tiene mayor impacto negativo en el clima organizacional.

3.4.1.2. Análisis de gráfica de fortalezas y debilidades del clima de la empresa

Se procederá a realizar la gráfica de clima general de la organización o condensado general, en donde se reflejarán los resultados a nivel general de los factores y en donde se refleja la mayor debilidad; se establecerá el promedio de satisfacción del clima para el Plan Estratégico Organizacional y el Plan de Mejora de los Procesos.

Esta gráfica se alimenta de los resultados que se estudiarán por separado de las diferentes áreas que conforman la empresa Pilonos de Antigua S. A.. El cuadro de mejora general de la empresa se trabajará con la Gerencia de Recursos Humanos, con la finalidad de determinar el plan de acción general que se implementará para mejorar las áreas en debilidad que se detecten en el resultado general de la empresa.

4. PROPUESTA DE TRABAJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. Levantado de información

Para el levantado de la información se requiere que sea realizado al 100 por ciento con el personal que conforma las diferentes áreas de la empresa, dividiéndolos por grupos y áreas. Para el levantado de la encuesta, se utilizó el salón de capacitación de la empresa y área de cafetería para la finca Azoteita; para el levantado de la encuesta en la finca Tierra de Fuego se utilizó el área de cafetería y para la finca Santa Teresa se utilizó el área de almuerzo del personal, para lo cual se contó con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos quien brindó el apoyo para la movilización a las diferentes fincas y áreas de la empresa.

Para este proceso se solicitó que los jefes de las áreas fueran en diferentes horarios a los de su personal, esto con la finalidad de que el personal se sintiera más cómodo al contestar la encuesta. De igual manera los jefes no se encuestaron con los gerentes de producción, fueron divididos en diferentes grupos y horarios.

El llenado de la encuesta llevó aproximadamente treinta minutos y adicional se utilizó cinco minutos para la explicación ya que hubieron dudas y se tuvo que trabajar con el personal operativo ejemplos de cómo se tenía que contestar la encuesta. Ya verificado que todos comprendieron como contestar se procedió a dar inicio, conforme lo fueron llenando lo fueron entregando.

Las personas que no podían leer se trabajaron en diferentes grupos y horario, para evitar interrumpir al grupo que estaba llenando la encuesta hasta completar el número de personas por áreas de trabajo.

Al finalizar el levantado se procedió a organizar las encuestas para dar inicio al proceso de tabulado de información y clasificación de los comentarios.

4.1.1. Diseño de encuesta de acuerdo con los parámetro establecidos por RR. HH.

La encuesta se diseñó con base en los parámetros que fueron establecidos en consenso con la Gerencia General, Gerencias de Línea, jefes de áreas y Gerencia de Recursos Humanos.

Muchos autores que hablan de la elaboración de las encuestas para medir clima organizacional, explican que se deben evaluar de 5 a 7 factores, para no saturar el cuestionario, sin embargo, en la práctica no se puede aplicar esta premisa en todas las encuestas, ya que estas se diseñan acorde a las necesidades de evaluación de la empresa donde se pueden colocar hasta más de 7 factores a evaluar según el estudio lo requiera.

La encuesta que se trabajó con la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., contó con 14 factores que reflejarán el clima organizacional y nivel de satisfacción del personal en cuanto cómo se administran los diferentes factores en sus áreas operativas, administrativas y Recursos Humanos.

4.1.2. Redacción de preguntas por factor (no menos de 100 preguntas)

Las preguntas se redactaron con relación en cada uno de los 14 factores a evaluar, los cuales irán reflejando la satisfacción o rechazo de los colaboradores en cuanto a su aplicación en sus áreas de trabajo y a nivel administración. Estas fueron redactadas en un lenguaje sencillo, fácil de entender para los colaboradores tanto a nivel operativo como nivel gerencial.

Cuando se menciona el lenguaje laboral, se refiere a que el cuestionario debe ser orientado a personas que tienen un bajo nivel académico y que en muchas ocasiones los colaboradores apenas saben leer y escribir. Para estos casos se tendrá que trabajar directamente con cada uno para obtener su participación, evitando influir en su respuesta y sesgar los resultados esperados.

4.1.3. Validación de la encuesta por RR. HH. y jefes de área y corrección de la misma

Una vez diseñada la encuesta con los factores propuestos por la empresa, se sometió a revisión con la gerencia, jefes de áreas y recursos humanos, donde se procedió a revisar el contenido de la encuesta, la redacción y comprensión. Esto se realizó con la finalidad de que los jefes se involucraran en el proceso y que se sintieran parte del mismo, lo cual evitará que cuando se entreguen los resultados ellos manifiesten inconformidad con la encuesta y las preguntas.

Se hicieron los cambios planteados de las preguntas que consideraron que no eran fáciles de comprender para todos, esto con la finalidad de evitar confusión en el colaborador al momento de llenar la encuesta, evitando que las dejen en blanco por no comprender. Algunas ocasiones pidieron que se les explicara lo cual se aprovechó para hacerlo a nivel general, ya que hay colaboradores que les da pena preguntar para evitar que se burlen de ellos por no comprender.

4.2. Reproducción de encuesta

Para la realización del presente estudio se estará realizando la reproducción de la encuesta al 100 por ciento, por número de empleados de la empresa y se estará trabajando la logística de preparación para el levantado de la información según programación y requerimientos solicitados por la empresa.

4.2.1. Reproducir las ciento noventa y seis boletas de encuesta para los empleados de las diferentes áreas de trabajo

Una vez aprobada la encuesta, se procedió a realizar el tiraje de ciento noventa y seis encuestas.

Para optimizar los gastos y recursos la encuesta fue impresa en tiro y retiro, lo cual llevó aproximadamente dos hojas, incluyendo un espacio para los comentarios.

4.2.2. Preparación de bolsas de encuestas por áreas y número de empleados a encuestar

Como parte de la logística que se determinó con la Gerencia de Recursos Humanos, se realizará la preparación de bolsas con el número de encuestas y lápices correspondientes al número de colaboradores que fueron programados en los horarios y días establecidos para aplicar la encuesta.

4.2.3. Material de apoyo para llenado de encuestas

El material de apoyo consistirá en utilizar lápices mongol #2, para que los colaboradores contesten sus encuestas de modo fácil y puedan realizar correcciones, si así fuera el caso que desearan cambiar su respuesta. Bolsas de papel manila para resguardo de las encuestas, sacapuntas, almohadilla y marcadores.

4.3. Calendarización de actividades

Se estará elaborando el cronograma de actividades a realizar para el levantado de la información conforme la programación a realizar y tiempos acordados para su realización.

4.3.1. Elaborar programación de levantado de información de las diferentes áreas

Esta programación se realizó tomando en cuenta las cargas de trabajo de las diferentes áreas, para evitar atrasos de gran impacto para la empresa.

Una vez realizada la programación, se presentó a la Gerencia General para su revisión y aprobación. Aprobada se reprodujo y se dio una copia a cada jefe de área para que programaran a sus colaboradores en los horarios y días acordados.

4.3.2. Levantado de información y encuestado a personal de las áreas según planificación de RR. HH.

Una vez estipulado el día y la hora correspondiente para cada departamento, se procedió a pasar la encuesta a cada uno de los colaboradores, leyendo las instrucciones y resolviendo cualquier duda que se les presentó en las instrucciones y lo que significaba cada premisa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NO SE HACE
----------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------

Para lo cual se les puso un ejemplo y ellos fueron contestando, colocando un X en la premisa que reflejaba su satisfacción.

Para las personas que no podían leer se planificó un día separado, en donde se les fue leyendo pregunta por pregunta y dándoles el tiempo para que contestaran. Dentro de estos colaboradores, el problema de lectura era por mala visión otros porque no sabían leer, pero sí comprendían las respuestas, para tener seguridad de la respuestas se les pedía que contestaran verbalmente y luego se colocara su respuesta en la encuesta, para ello, se contó con apoyo de una pizarra y marcadores para que tuvieran mejor comprensión.

De la población encuestada fueron aproximadamente 10 colaboradores y se evitó influir en sus repuestas, se les dio tiempo para que analizaran su respuesta, lo cual llevó aproximadamente una hora y media para contestarla.

4.4. Movimientos dentro de la empresa

Se definió la logística de movimiento del personal de fincas que conforman la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., con el propósito de garantizar al 100 por ciento la participación del personal y evitar atrasos en sus procesos productivos.

4.4.1. Movilización de personal al salón de capacitación para levantado de información según programación de RR. HH.

Cada jefe de área fue verificando que todos sus colaboradores a cargo se movilizaran al salón de capacitación o al área de comedor, según horario establecido, organizándolos por turno para evitar retrasos en sus actividades de producción establecidas.

A los colaboradores que por ausencia, enfermedad o por no poder asistir en el horario establecido, para la encuesta el jefe notificó su ausencia para que RR.HH., pudiera reprogramar una nueva fecha para que no se quede sin participar en el respectivo proceso.

4.4.2. Movilización a diferentes áreas internas o externas de la empresa

Se contó con el apoyo de recursos humanos para la movilización hacia las fincas de Tierra de Fuego y Santa Teresa, en donde se preparó el área de comedor y se coordinó con los jefes para que ellos tuvieran listos a sus colaboradores en el horario acordado para las diferentes áreas de las fincas siguiendo la programación y días asignados; lo cual permitió abarcar a toda la población que conforma el personal de las fincas de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A. y contar con el apoyo de los jefes de las áreas en mandar a su personal en el horario y días establecidos.

Cabe mencionar que el apoyo recibido de la Gerencia, jefes de áreas y Recursos Humanos en la logística fue de gran apoyo para el éxito del levantado de la encuesta y participación al cien por ciento de todo el personal, que se sintió motivado por haberlo tomado en cuenta.

4.5. Sede para encuestar

Para el levantado de la información se acordó con Recursos Humanos, el utilizar las instalaciones de las fincas que conforman la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

4.5.1. Fincas de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., región de Sacatepéquez

Se planificó movilizar al personal de sus áreas de trabajo al salón de capacitación y área de comedor para que se sientan más cómodos y con la libertad de contestar la encuesta sin la presencia de los jefes.

El salón de capacitación fue preparado para que se encuestara el número de colaboradores según la capacidad. Al área de comedor se agregaron sillas y mesas para evitar que se quedaran colaboradores parados y no más de cuatro por mesa.

El horario fue a partir de las nueve de la mañana para las cinco de la tarde.

4.5.2. Verificación de encuestas contra número de personal encuestado por área

Al finalizar el levantado de las encuestas se realizó el conteo de encuestas por áreas para tener el número real de personas encuestadas.

Los colaboradores que fueron reportados por los jefes de ausencia o enfermedad se reprogramaron para pasar la encuesta lo cual permitiría tener la participación de todos.

Al pasar las encuestas se pudo observar tanto la buena disposición de los colaboradores, como de los jefes, colaborando para que todos participen y que se sientan tranquilos al llenarla, ya que esta fue diseñada para mantener el anonimato de quien la llena, de igual manera Recursos Humanos pudo identificar el número de personas que saben leer, y como mejora se estará solicitando su alfabetización a Conalfa.

4.6. Costo de inversión para levantado de diagnóstico de clima organizacional

Para sacar los costos de la inversión se tomará en cuenta el tiempo que se llevó para llenar la encuesta, las áreas de trabajo, ya que este representa un tiempo muerto en las labores de cada día del personal.

En el caso de los colaboradores de las fincas Santa Teresa y Tierra de Fuego, se tomaron en cuenta el tiempo de movilización, y de llenado de la encuesta de las áreas que fueron movilizadas a la finca Azoteita.

4.6.1. Costo de hora/hombre por tabulación de resultados de encuestas

Según el Código de Trabajo vigente, el sueldo mínimo a pagar para empleados agrícolas y no agrícolas es de Q.2 280,34 mensuales.

Para efectos del cálculo se procedió a calcular el salario por hora que devenga un digitador, el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{salario por día} = \frac{\text{salario mensual}}{30 \text{ días}}$$

$$\text{salario por hora} = \frac{\text{salario por día}}{8 \text{ horas diarias}}$$

$$\text{salario por día} = \frac{Q. 2\ 280,34}{30} = Q. 76,01$$

$$\text{salario por hora} = \frac{\text{Q. 76,01}}{8} = \text{Q. 9,50}$$

Para calcular el costo de hora/hombre se necesita saber los siguientes datos:

- Tiempo disponible para tabular

Según el cronograma de actividades que se planteará en el capítulo 6, se estipula que se tiene un tiempo disponible de 4 días para realizar el proceso de tabular las encuestas, lo cual equivale a 32 horas disponibles.

- Cantidad de encuestas a tabular

Se tendrá que tabular la cantidad 196 encuestas y generar sus respectivas gráficas.

- Tiempo de operación

Se lleva un tiempo estándar de 5 minutos de tabulación por encuesta.

- Digitadores necesarios

Si se tienen 32 horas disponibles para tabular 196 encuestas, se hacen los siguientes cálculos:

$$\text{Índice de producción} = \frac{\text{\# de encuestas}}{\text{Tiempo disponible}}$$

$$\text{Índice de producción} = \frac{196}{1,920 \text{ min}} = 0,10$$

$$\text{No. de digitadores necesarios} = \frac{I_p \times \text{tiempo estándar}}{\text{Eficiencia}}$$

$$\text{No. de digitadores necesarios} = \frac{0,10 \times 5}{95 \text{ por ciento}} = 1$$

Para cubrir la demanda de digitar 196 encuestas se necesita de un digitador.

El volumen de encuestas a digitar por hora se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Encuestas por hora} = \frac{\text{No. operarios} \times 60 \text{ min}}{\text{Tiempo estándar}}$$

$$\text{Encuestas por hora} = \frac{1 \text{ operario} \times 60 \text{ min}}{5 \text{ min}} = 12$$

El tiempo necesario que llevará al digitador, el digitado de las 196 encuestas con una eficiencia del 100 por ciento es:

$$\text{Tiempo real para cubrir la demanda} = \frac{\text{Producción} \times \text{tiempo estándar}}{\text{Min disponibles por día}}$$

$$\text{Tiempo real para cubrir la demanda} = \frac{196 \text{ encuestas} \times 5 \text{ min}}{480 \text{ min / día}} = 2,042 \text{ días}$$

El consumo energético de una computadora Pentium 4 es de 1,29 kWh, actualmente en Guatemala el costo por 1 kWh es de Q. 1, 697928 /kWh.

Por lo que el costo de operación es de:

$$\text{Costo energético total} = 1,29 \text{ kWh} \times \text{horas trabajadas} \times \text{costo de kWh}$$

$$\text{Costo energético total} = 1,29 \text{ kWh} \times 16,34 \text{ horas} \times \text{Q.1,67928 / kWh} = \text{Q.35,78 / kWh}$$

$$\text{Costo total de digitación} = \text{Costo energético total} + (\text{Horas trabajadas} \times \text{Salario / hora})$$

$$\text{Costo total de digitación} = \text{Q.38,78 / kWh} + (\text{Q.9,05 / hora} \times 16,34 \text{ horas}) = \text{Q.151,66}$$

El costo de hora/hombre es de:

$$\text{Costo hora / hombre} = \frac{\text{Costo total de digitación}}{\text{Horas trabajadas}}$$

$$\text{Costo hora / hombre} = \frac{\text{Q.151,66}}{16,34 \text{ horas}} = \text{Q.9,28 / hora}$$

4.6.2. Costo de reproducción de encuesta por área de trabajo

La encuesta consta de 2 hojas impresas de cara a cara con un costo de Q. 0,15 por fotocopia, teniendo un valor por encuesta de Q.0, 60. Para saber el valor total de la inversión de fotocopiar la encuesta que corre por cuenta de la empresa, equivale a:

$$\text{Costo de reproducción de encuesta} = N(e) \times C(f)$$

N (e)= número de encuestas

C (f)= costo de fotocopiar una encuesta

Costo de reproducción = 196 x Q.0,60
de encuesta

Costo de reproducción = Q.117,60
de encuesta

4.6.3. Costo de impresión y encuadernación de informe del diagnóstico del clima organizacional

El informe consta de un total de 65 hojas a colores, para lo cual se entregan 2 copias a la empresa con el análisis del clima.

Una copia será entregada a Gerencia de Recursos Humanos y otra a Gerencia General para su análisis respectivo.

Cada hoja tiene un valor de Q. 0,75 por página. Para saber el valor total de la inversión de imprimir el informe, que corre por cuenta del estudiante, equivale a:

Costo de impresión = (C(H) x N(H)) x 2
de reporte final

C (H)= costo por hoja impresa a color

N (H)= número de hojas que contiene el informe

$$\begin{array}{l} \text{Costo de impresión =} \\ \text{de reporte final} \end{array} \quad (\text{Q. } 0,75 \times 65) \times 2$$

$$\begin{array}{l} \text{Costo de impresión =} \\ \text{de reporte final} \end{array} \quad \text{Q.97,50}$$

El costo de encuadernar de cada informe es de Q.20,00 c/u, lo cual corre por parte del estudiante, el costo total invertido es de Q. 40,00.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Preparación de análisis de resultados

Se procederá a realizar el desglose de los factores evaluados y el análisis de los resultados alcanzados en cada proceso definiendo las debilidades y las fortalezas del factor. Conjuntamente se analizarán los puntos en donde más se refleja la incidencia de satisfacción del factor y las áreas en donde se refleja la fortaleza. Se trabajaron los comentarios, las recomendaciones y las conclusiones.

5.1.1. Análisis de resultados por factor

Se procederá a definir el concepto de cada factor, luego se hará el análisis de los resultados de cada factor a nivel general, definiendo en qué promedio está la fortaleza y la debilidad, número de preguntas no contestadas de este factor, lo cual refleja poca información, interés o resistencia a colaborar, luego se definen que áreas están bien y que áreas están por debajo del promedio esperado.

5.1.2. Análisis de fortalezas y debilidades

Se analizarán las gráficas por factor de las fortalezas y las debilidades a nivel general, lo cual servirá de base para las recomendaciones y conclusiones del presente estudio de clima organizacional. De igual manera se hará un análisis de los comentarios que se repiten y que reflejen debilidad del clima, se clasificarán por área y se hará un recuento de los mismos.

5.1.2.1. Por área de trabajo

Se tabularon los resultados de cada área y se trabajaron las gráficas, aplicando la semaforización la cual consiste en utilizar los colores del semáforo para definir las fortalezas y las debilidades.

Asimismo, los comentarios y se trabajó un cuadro comparativo de resultados.

Las áreas de trabajo que conformaron el presente estudio de clima organizacional fueron:

- Tierra de Fuego
- Santa Teresa
- Siembra Azoteita
- Supervisores
- Ventas
- Producciones
- Transportes
- Cosechas Temporales
- Contabilidad y Créditos
- Administración
- Riegos
- Forestales Temporales
- Cosechas
- Mantenimiento

5.1.2.2. Condensado general de la empresa

Elaboradas todas las gráficas de las áreas evaluadas y los factores, se procedió hacer la gráfica del clima general de la organización en donde se hace el condensado de todas las gráficas, se saca el promedio a nivel general del clima en cuanto a la satisfacción del clima, sus debilidades, sus puntos intermedios en los que deben poner cuidado para que no se conviertan en amenazas. Se hace el listado de las áreas que tuvieron mayor promedio de 75 para arriba y las que no aparecen deberán hacer su plan de mejora para estar dentro de este grupo.

Las áreas que tienen debilidad se trabajaron por medio de un cuadro de mejora (AMEF), para saber cuáles son las que tienen mayor impacto en el clima y así poder priorizarlas.

Con estos resultados se realizaron las recomendaciones a nivel general para luego concertar con los jefes de áreas la presentación individual de los resultados y el trabajo de su AMEF, respectivo, conjuntamente con RR. HH.

5.1.3. Presentación de resultados por medio de exposición de gráficas de resultados del diagnóstico del clima organizacional de la empresa

Por medio de tablas dinámicas y el informe en físico para que el gerente lleve la secuencia de lo que se le está presentando y para que se facilite el análisis de los resultados de las áreas la presentación se hará de manera ejecutiva, dándole a conocer primero los resultados a nivel general del clima, a Gerencia General y Recursos Humanos; en donde se irán tomando notas de las instrucciones que vaya dando Gerencia de los datos que se le van presentando, de las gráficas y los comentarios, se definieron políticas administrativas, las cuales le servirán a Recursos Humanos para su plan estratégico, de igual manera le servirá para su plan de mejora de procesos.

La presentación de resultados a los jefes se realizará de manera individualizada en donde se le darán a conocer los resultados alcanzados en cada factor, los comentarios a nivel general para evitar represalias por los comentarios, así como la presentación de la gráfica del clima a nivel general.

Resultados obtenidos con el presente estudio de clima organizacional en la empresa Pilonos de Antigua S. A., por factor:

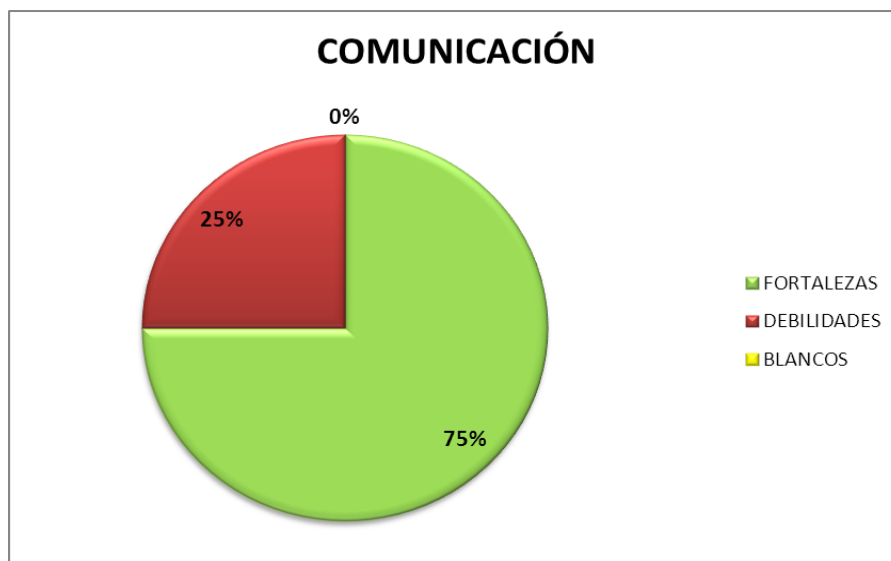
- Comunicación

Este factor mide los medios de comunicación (escrita y oral) que se utilizan en la organización para transmitir información administrativa a su recurso humano, y a su vez, como transmiten los jefes a sus subalternos las instrucciones, lineamientos a seguir y la retroalimentación, en el manejo de la información de las actividades administrativas de la organización.

- Resultado

El 75 por ciento de la población encuestada contestó que está conforme cómo se maneja la comunicación dentro de la empresa y el 25 por ciento demostró inconformidad con este factor. Es importante hacer ver que este factor está en el promedio base de satisfacción, el cual debe ser fortalecida ya que está sensible a bajar si no se fortalece en las áreas que manifiestan inconformidad.

Figura 8. Gráfica de factor 1



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
- Cosechas
- Temporales Forestales
- Riegos
- Transportes
- Supervisores
- Santa Teresa
- Tierra de Fuego

- Relaciones interpersonales

Factor que mide las relaciones interpersonales dentro los miembros de una organización, influye las relaciones humanas el respeto y la igualdad de trato dentro de las áreas de trabajo, los jefes y sus colaboradores, las autoridades y la población de una organización.

- Resultados

EL 81 por ciento de la población encuestada está satisfecha y el 19 por ciento manifiesta inconformidad con este factor la incidencia se ve reflejada en las preguntas que reflejan el trabajo en equipo, así como la mala comunicación que se da con los supervisores y jefes de áreas.

Figura 9. Gráfica de factor 2



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
- Cosechas Temporales
- Cosechas
- Temporales Forestales
- Riegos
- Administración
- Producciones
- Ventas
- Supervisores
- Siembras
- Santa Teresa
- Tierra de Fuego

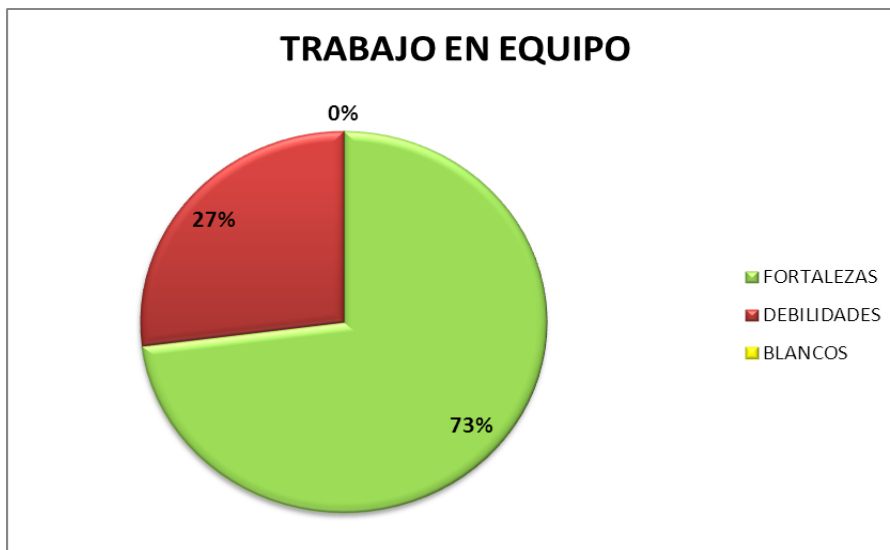
- Trabajo en equipo

Este factor mide la capacidad que tienen los colaboradores para trabajar en equipo, la colaboración, el sentido de pertenencia, la comunicación y el liderazgo, el luchar todos por alcanzar los objetivos del equipo y no los individuales.

- Resultados

El 73 por ciento manifiesta conformidad de cómo se maneja este factor, el apoyo y la comunicación que existen dentro de las oficinas y área de trabajo, 27 por ciento no está de acuerdo con este factor.

Figura 10. **Gráfica de factor 3**



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

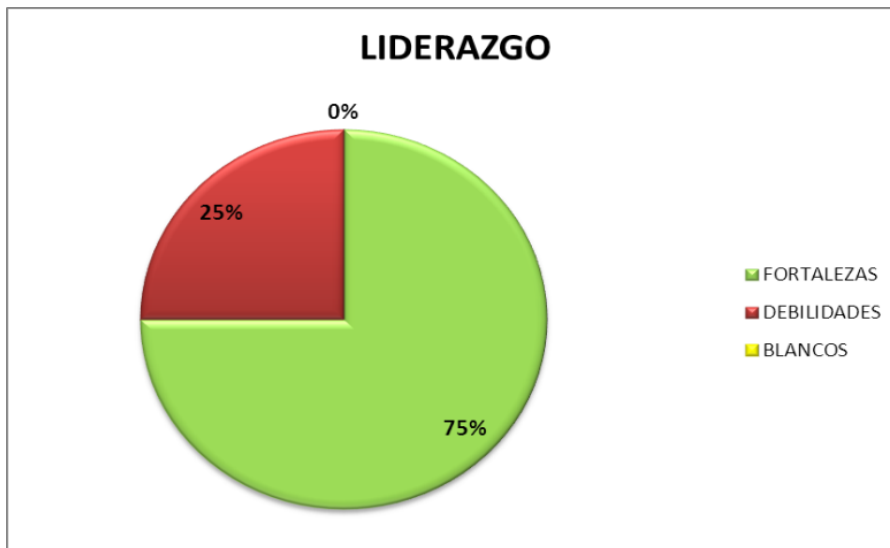
- Mantenimiento
 - Cosechas
 - Riegos
 - Ventas
 - Supervisores
 - Santa Teresa
-
- Liderazgo

Este factor mide el proceso administrativo de la dirección de asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían a otros seres humanos, influyen directamente en el clima de la empresa posee la cualidad de influir en su equipo de trabajo en la obtención de metas, la satisfacción del trabajo y la motivación complementa con la comunicación.

- Resultado

El 75 por ciento de la población contesto a favor del liderazgo que se vive cada día en los diferentes puntos de trabajo y el 25 por ciento no está de acuerdo como se lleva a cabo este factor en su área de trabajo.

Figura 11. **Gráfica de factor 4**



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
 - Riegos
 - Supervisores
 - Santa Teresa
 - Tierra de Fuego
-
- Supervisión y ética

Factor que mide el respeto y la objetividad con que se lleva a cabo la supervisión de trabajo en las diferentes áreas de la organización, aplicando el principio de valores e igualdad de trato. La aplicación de la comunicación y el liderazgo mide el manejo de la diversidad.

- Resultado

El 78 por ciento de la población contestó a favor de la forma en que se les supervisa, el respeto que se les brinda y el liderazgo de sus jefes de área de trabajo, y el 22 por ciento no está de acuerdo como se lleva a cabo este factor en su área de trabajo.

Figura 12. Gráfica de factor 5



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
- Temporales Forestales
- Riegos
- Cosechas

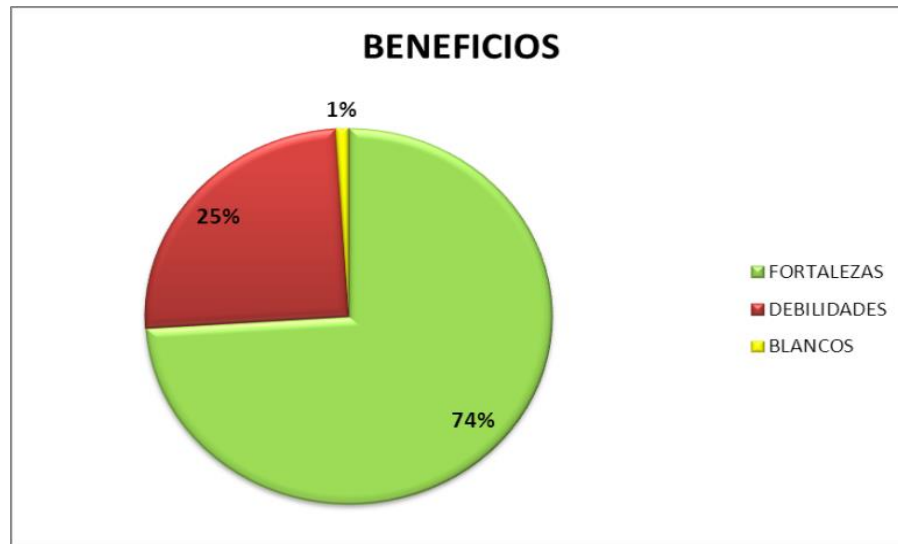
- Administración
 - Contabilidad y Créditos
 - Ventas
 - Supervisores
 - Santa Teresa
 - Tierra de Fuego
-
- Beneficios

Factor que mide la capacidad que tiene la organización para brindar los beneficios laborales a sus colaboradores, las prestaciones monetarias y las no monetarias, así como la calidad de vida laboral dentro de la organización, cumpliendo con las prestaciones laborales establecidas en el código de trabajo. Seguridad e higiene laboral e industrial, el uso de uniformes, vacaciones, aguinaldo, bono 14, permisos especiales, servicio de salud.

- Resultados

74 por ciento está conforme con los beneficios que otorga la empresa, el 25 por ciento no está conforme con este factor y el 1 por ciento no contestó.

Figura 13. Gráfica de factor 6



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que obtuvieron un 75 por ciento de satisfacción son:

- Santa Teresa
- Supervisores
- Producciones
- Transportes
- Contabilidad y Créditos
- Riegos

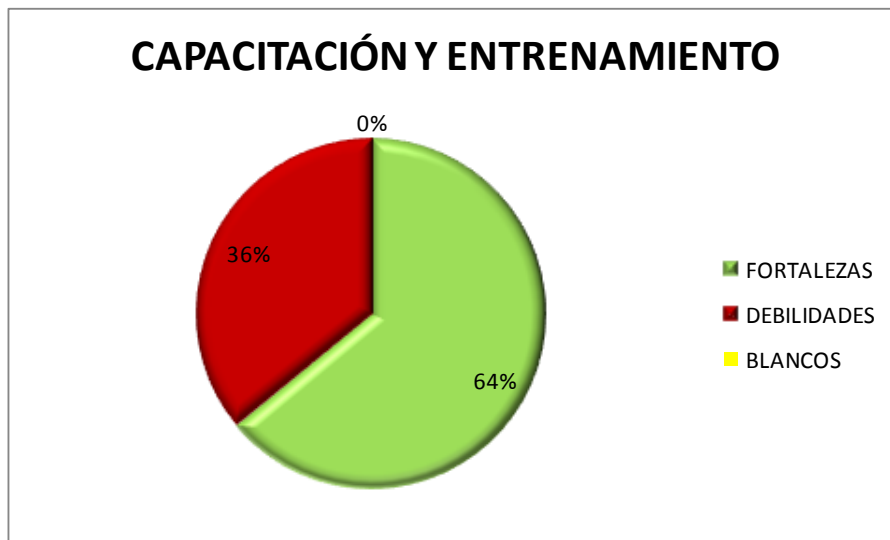
- Capacitación y entrenamiento

Factor que mide la disponibilidad que tiene la organización para proporcionar la capacitación a los colaboradores para fortalecer las debilidades detectadas en el desempeño de su trabajo, fortaleciendo sus competencias técnicas, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes para el desempeño de trabajo, y el entrenamiento sobre los procesos o cambios tecnológicos que se implementan en los puestos de trabajo, este factor va de la mano con el proceso de inducción, seguridad e higiene laboral y la seguridad industrial o cambios tecnológicos.

- Resultados

El 64 por ciento está conforme con este factor, ha visto los beneficios, y el 36 por ciento no está de acuerdo en virtud que la capacitación no ha sido de igual manera para todos.

Figura 14. Gráfica de factor 7



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Santa Teresa
- Supervisores

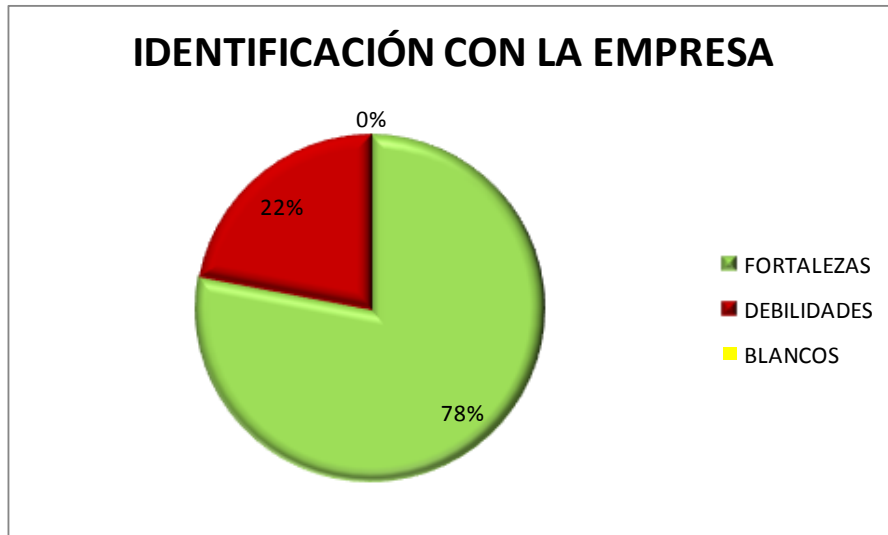
- Identificación con la empresa

Factor que mide el sentido de pertenencia que poseen los colaboradores con la empresa, cómo se identifican con la misión, visión, valores, objetivos, su cultura, la razón de ser de la empresa, la valoración, la satisfacción de sus necesidades y la calidad de vida laboral. Este factor se encuentra influenciado por el liderazgo, la comunicación, la motivación que reciben en sus áreas de trabajo, así como la satisfacción por la realización de sus actividades diarias, aplicación de políticas y normas administrativas y los beneficios que se reciben.

- Resultados

El 78 por ciento manifiesta conformidades se sienten identificadas con la empresa, el 22 por ciento demuestra inconformidad con este factor.

Figura 15. Gráfica de factor 8



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Tierra de Fuego
- Santa Teresa
- Supervisores
- Siembras
- Ventas
- Producciones
- Contabilidad y Créditos
- Administración

- Riegos
 - Temporales Forestales
 - Cosechas
- Satisfacción en el trabajo

Factor que mide la motivación que siente el colaborador en su puesto de trabajo, el salario, la supervisión, la constancia de trabajo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascensos y las relaciones interpersonales con sus compañeros fuera de trabajo o dentro; el equipo de trabajo, el apoyo que recibe para ejecutar sus labores, la comunicación el liderazgo y el grado de motivación que siente.

- Resultado

El 74 por ciento se encuentra conforme, con este factor, influye el sentido de pertenencia y el 26 por ciento no está conforme, se ve afectado por la desmotivación.

Figura 16. Gráfica de factor 9



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
- Temporales Forestales
- Cosechas
- Riegos
- Administración
- Contabilidad y Créditos
- Supervisores
- Santa Teresa

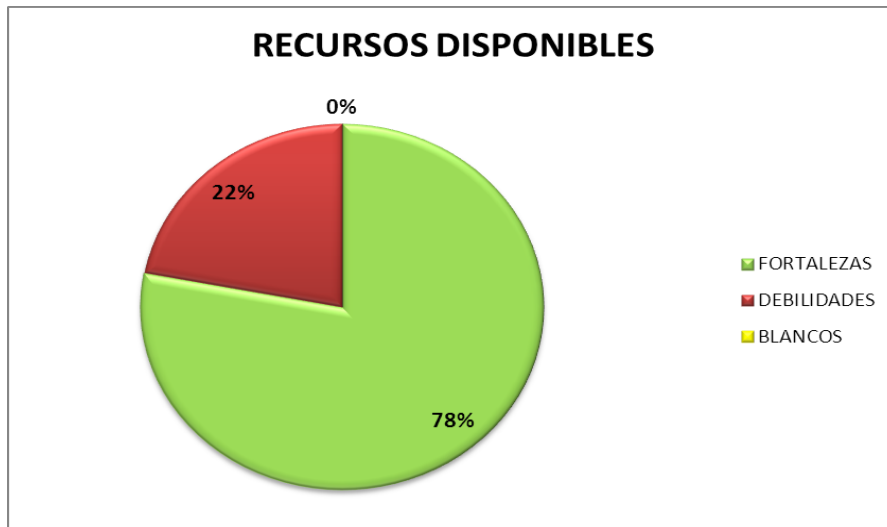
- Tierra de Fuego
- Recursos disponibles

Factor que mide la disponibilidad que tiene la organización para brindar los recursos necesarios a sus colaboradores para el desempeño de sus funciones, el cual va desde la información hasta el uso de equipo, herramienta, insumos y materia prima que se utiliza en los diferentes procesos y puestos de trabajo. Este factor va de la mano con la capacitación y el entrenamiento, los beneficios y la satisfacción en el puesto de trabajo.

- Resultados

El 78 por ciento está satisfecho con este factor y con la disponibilidad que hay en la organización de proporcionar lo necesario a los trabajadores para realizar sus funciones, al igual que el uniforme y el equipo de seguridad, el 22 por ciento no está conforme con este factor.

Figura 17. Gráfica de factor 10



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Santa Teresa
- Supervisores
- Ventas
- Producciones
- Contabilidad y Créditos
- Administración
- Riegos
- Temporales Forestales
- Cosechas

- Mantenimiento

- Seguridad e higiene laboral

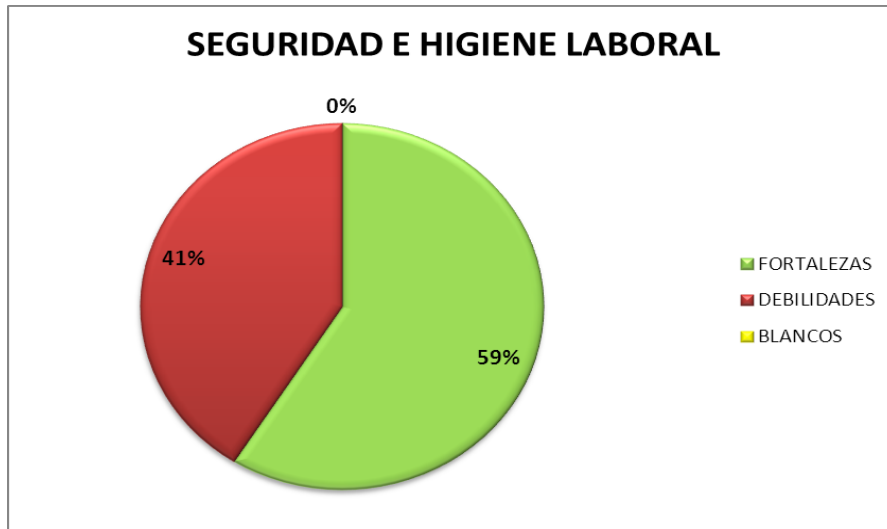
Factor que mide la disposición que tiene la organización en brindar a sus trabajadores higiene y limpieza en las áreas de trabajo, procurando un ambiente agradable para el colaborador. Mide el equipo y la seguridad que se tiene en las distintas áreas, resguardando la integridad física de los trabajadores, así como el de contar con servicio médico y un botiquín de primeros auxilios que permitan brindar primeros auxilios en caso de emergencia, medicamento básico; los servicios sanitarios con los recursos necesarios separados por género y la señalización de seguridad de áreas restringidas y la señalización de evacuación de las áreas de trabajo en casos de emergencia.

El contar con uniformes completos y protectores de equipos de oficina, la señalización de áreas de seguridad.

- Resultados

El 58 por ciento está conforme con este factor y su aplicación dentro de las áreas de trabajo, el 41 por ciento manifestó inconformidad.

Figura 18. Gráfica de factor 11



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Santa Teresa
- Administración

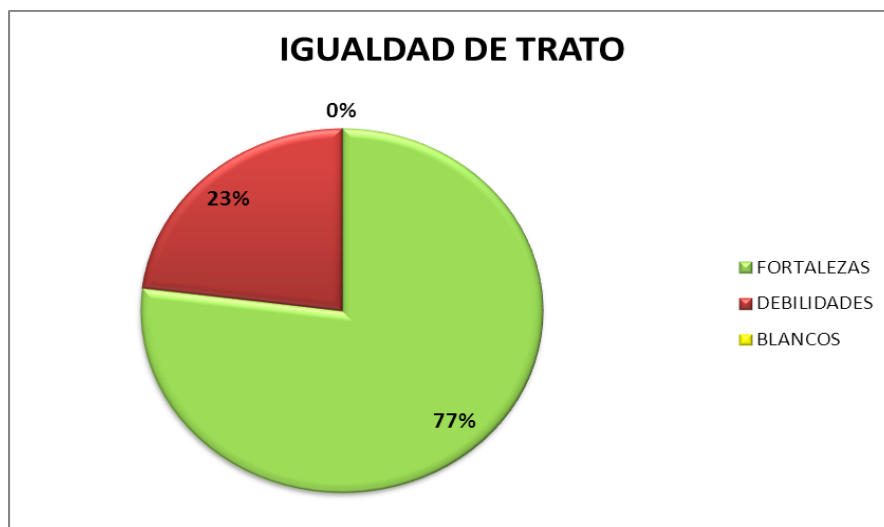
- **Igualdad de trato**

Factor que mide el manejo de la diversidad, la relación que tienen direcciones con sus colaboradores a todo nivel, la aplicación de las políticas y la valoración del recurso humano por sus logros personales y el cumplimiento de objetivos establecidos. Este factor se ve influenciado por la comunicación, el liderazgo, la motivación, la supervisión, el desarrollo de carrera, ambiente laboral y las relaciones interpersonales de los jefes con sus subalternos.

- **Resultados**

El 77 por ciento manifiesta conformidad de como se maneja este factor, el apoyo la comunicación y las relaciones interpersonales con sus colaboradores, el 23 por ciento no está de acuerdo con este factor.

Figura 19. **Gráfica de factor 12**



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

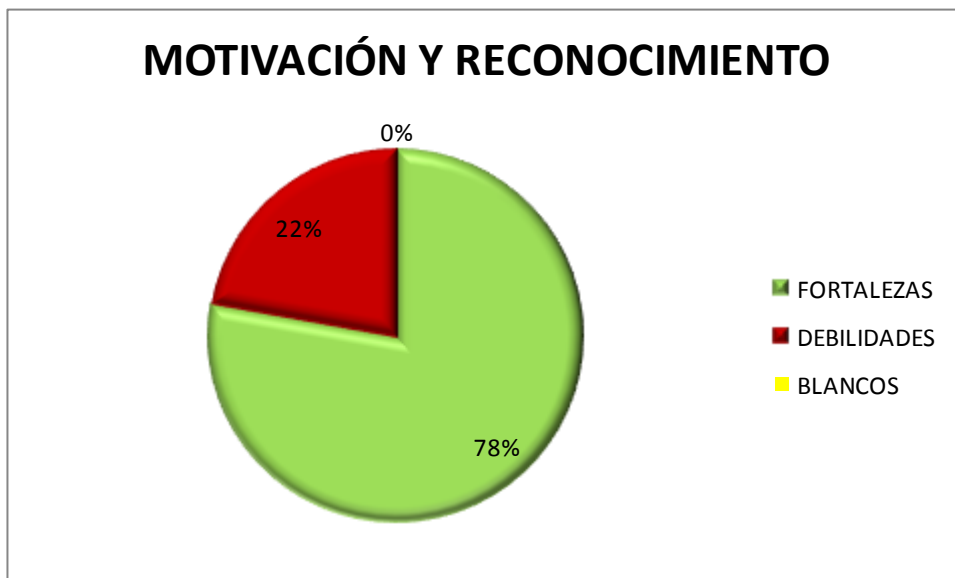
- Santa Teresa
 - Supervisores
 - Ventas
 - Transportes
 - Administración
 - Riegos
 - Temporales Forestales
 - Cosechas
 - Mantenimiento
-
- Motivación y reconocimiento

Factor que mide cómo los jefes y supervisores reconocen el trabajo de sus miembros de equipo de trabajo, la satisfacción que siente el trabajador por los beneficios que le otorga la organización. Mide la satisfacción por el trabajo que realiza, el sentirse importante en su puesto de trabajo y la identificación con la empresa. Mide cómo la organización reconoce el desempeño, la puntualidad, el cumplimiento de las metas y los objetivos de sus colaboradores a todo nivel con igualdad de trato y sin preferencias. Considera los planes de desarrollo de carrera administrativa.

- Resultado

El 78 por ciento está conforme cómo se maneja la supervisión en sus áreas de trabajo, y el 22 por ciento no está de acuerdo como se maneja.

Figura 20. Gráfica de factor 13



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Tierra de Fuego
- Santa Teresa
- Supervisores

- Ventas
 - Transportes
 - Contabilidad y Créditos
 - Administración
 - Riegos
 - Temporales Forestales
 - Cosechas
 - Mantenimiento
- Administración del recurso humano

Factor que mide cómo la organización administra al recurso humano disponible, la distribución objetiva del trabajo, los horarios, el respeto y valoración del trabajador en su puesto de trabajo, en este factor influye las políticas, los valores de la empresa, los canales de comunicación y el liderazgo. También refleja la atención y colaboración que se le brinda al recurso humano cuando requiere realizar gestiones administrativas personales, el trato que reciben por parte de los jefes y de Recursos Humanos.

- Resultado

El 79 por ciento está conforme como se maneja la supervisión en sus áreas de trabajo y el 20 por ciento no está de acuerdo como se maneja.

Figura 21. Gráfica de factor 14



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que presentan un porcentaje de 75 por ciento de satisfacción son:

- Mantenimiento
- Cosechas
- Temporales forestales
- Administración
- Transportes
- Ventas
- Supervisores
- Santa teresa

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y SEGUIMIENTO

6.1. Divulgación de los resultados con jefes de áreas

Luego de hacer la presentación de los resultados generales del estudio de clima organizacional a Gerencia General y a Gerencia de Recursos Humanos, se dio a conocer los resultados a los jefes de cada área.

La planificación del calendario se trabajó conjuntamente con la gerencia de recursos humanos y se les trasladó a cada uno de los jefes de cada área para que planificaran el tiempo para esta actividad.

6.1.1. Reunión de trabajo con jefe de cada área

Antes de dar a conocer los resultados se realizó la sensibilización para que el jefe acepte de manera positiva los resultados, iniciando con los comentarios positivos, las fortalezas detectadas y luego se hizo énfasis en los resultados que reflejan una debilidad, para lo cual se analizó conjuntamente y se dejó que él diera sus comentarios sobre estos resultados.

Se elaboró un formato de cuadros de mejora con los jefes de cada área y gerencia de recursos humanos, donde se definió la priorización de atención a los puntos débiles detectados en el presente estudio y la estrategia a seguir para la mejora.

6.1.1.1. Presentación de resultados de clima del área de trabajo de cada jefe

Según el cronograma de actividades se trabajó en el siguiente orden con cada jefe del área evaluada, donde se le dio a conocer el resultado del clima de su área de trabajo:

Finca Tierra de Fuego

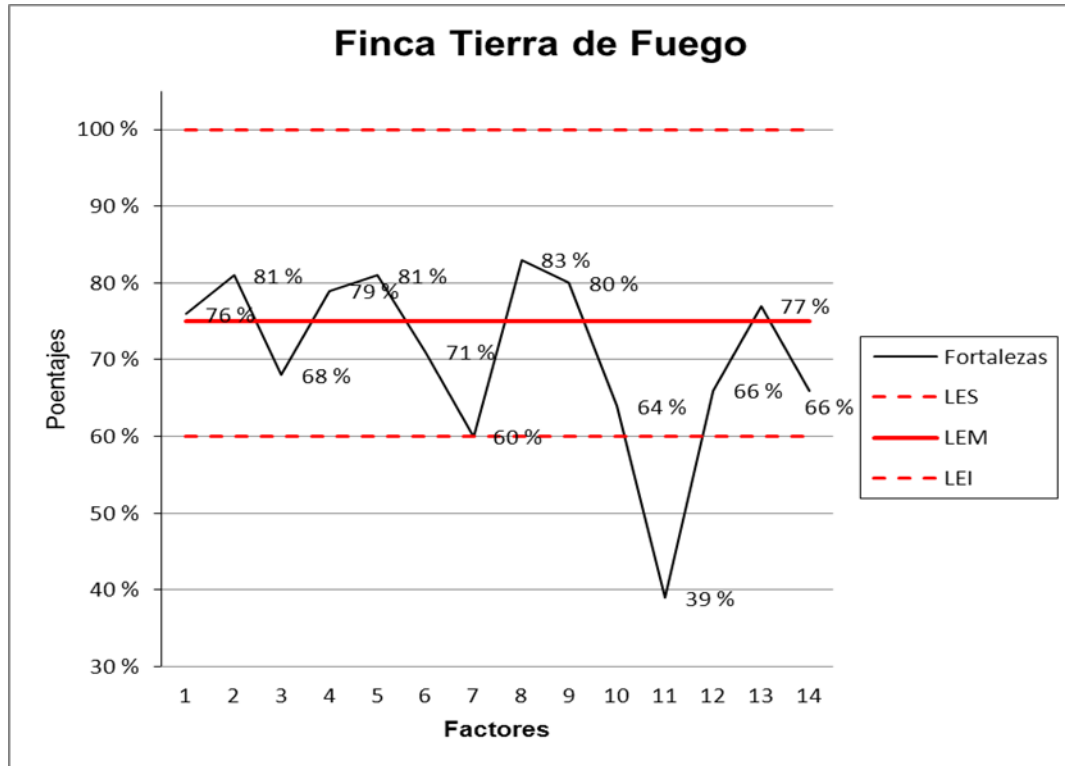
Tabla III. Resultados del clima de la finca Tierra de Fuego

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	76	23	1	100
2	Relaciones interpersonales	81	18	0	100
3	Trabajo en equipo	68	31	1	100
4	Liderazgo	79	20	1	100
5	Supervisión y ética	81	19	1	100
6	Beneficios	71	26	3	100
7	Capacitación y entrenamiento	60	39	1	100
8	Identificación con la empresa	83	16	1	100
9	Satisfacción en el trabajo	80	19	2	100
10	Recursos disponibles	64	34	2	100
11	Seguridad e higiene	39	58	3	100
12	Igualdad de trato	66	33	0	100
13	Motivación y reconocimiento	77	23	0	100
14	Administración de RR. HH.	66	33	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para la finca Tierra de Fuego se contó con la participación de 43 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 22. Gráfica de clima Área 1



Fuente: elaboración propia.

Santa Teresa

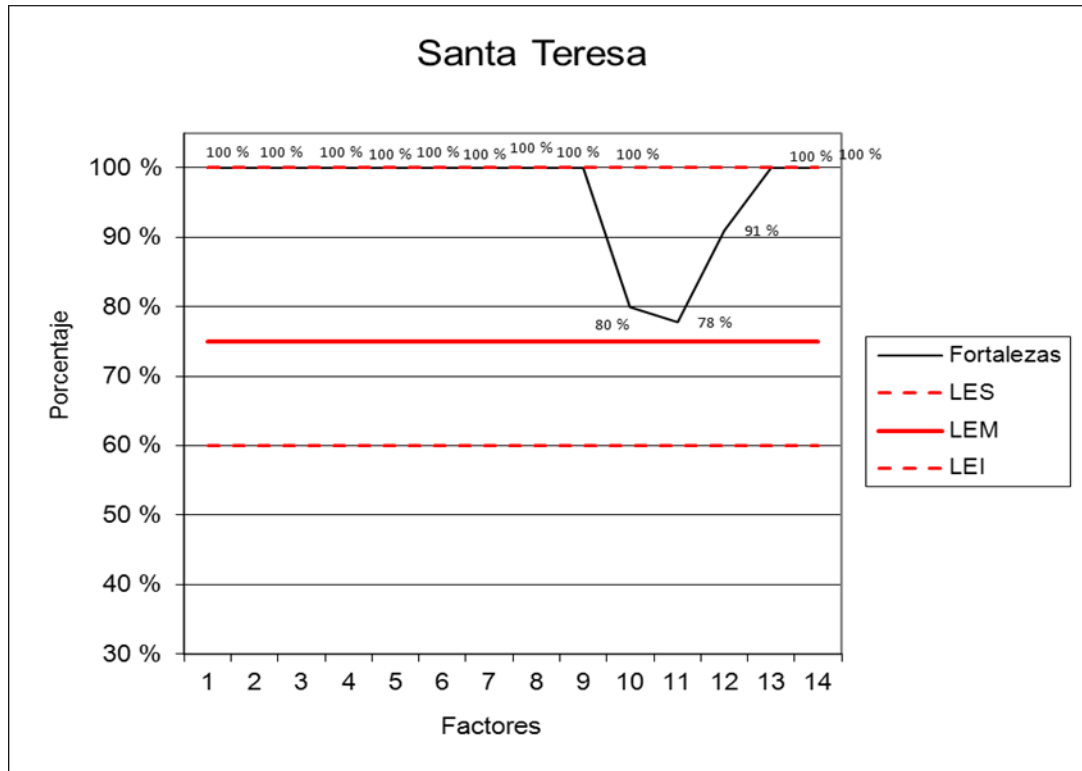
Tabla IV. **Resultados del clima de Área de Santa Teresa**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	100	0	0	100
2	Relaciones interpersonales	100	0	0	100
3	Trabajo en equipo	100	0	0	100
4	Liderazgo	100	0	0	100
5	Supervisión y ética	100	0	0	100
6	Beneficios	100	0	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	100	0	0	100
8	Identificación con la empresa	100	0	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	100	0	0	100
10	Recursos disponibles	80	13	7	100
11	Seguridad e higiene	78	22	0	100
12	Igualdad de trato	91	9	0	100
13	Motivación y reconocimiento	100	0	0	100
14	Administración de RR. HH.	100	0	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para la finca Santa Teresa se contó con la participación de 4 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 23. Gráfica de clima Área 2



Fuente: elaboración propia.

Siembra Azoteita

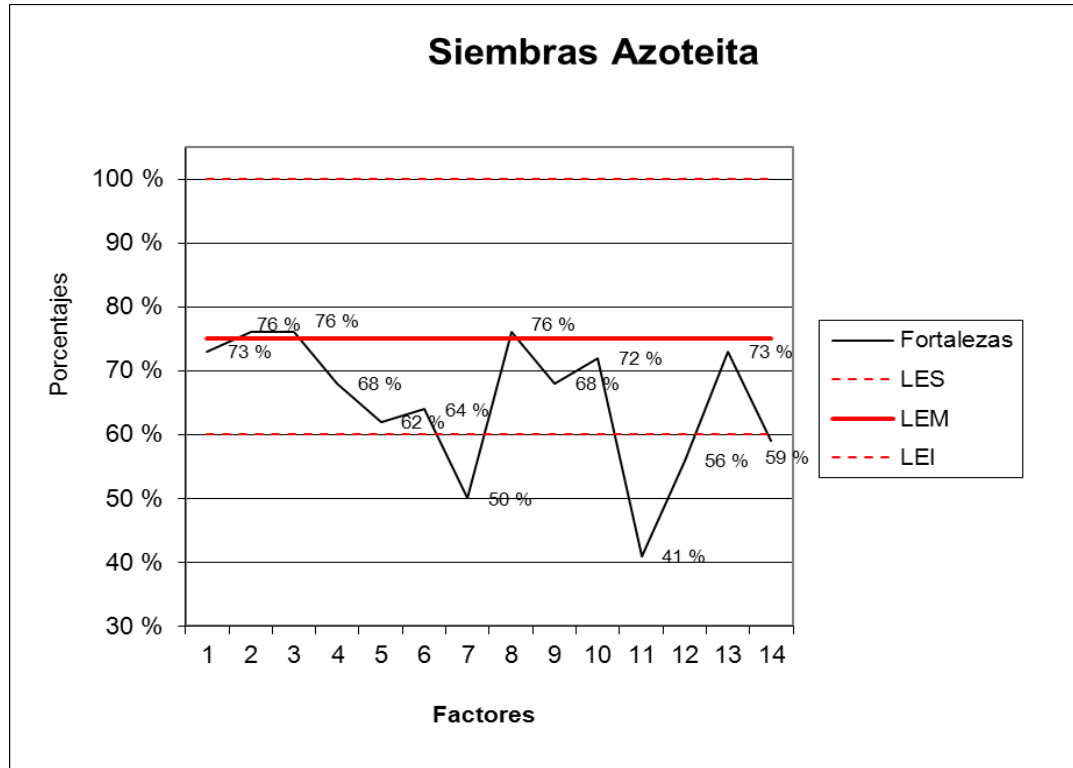
Tabla V. **Resultados de clima de Siembras Azoteita**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	73	27	0	100
2	Relaciones interpersonales	76	23	20	100
3	Trabajo en equipo	76	23	20	100
4	Liderazgo	68	30	20	100
5	Supervisión y ética	62	37	10	100
6	Beneficios	64	36	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	50	50	0	100
8	Identificación con la empresa	76	22	10	100
9	Satisfacción en el trabajo	68	30	20	100
10	Recursos disponibles	72	28	0	100
11	Seguridad e higiene	41	59	10	100
12	Igualdad de trato	56	43	10	100
13	Motivación y reconocimiento	73	37	0	100
14	Administración de RR. HH.	59	41	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para Siembra Azoteita se contó con la participación de 27 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades de esta área.

Figura 24. Gráfica del clima Área 3



Fuente: elaboración propia.

Supervisores

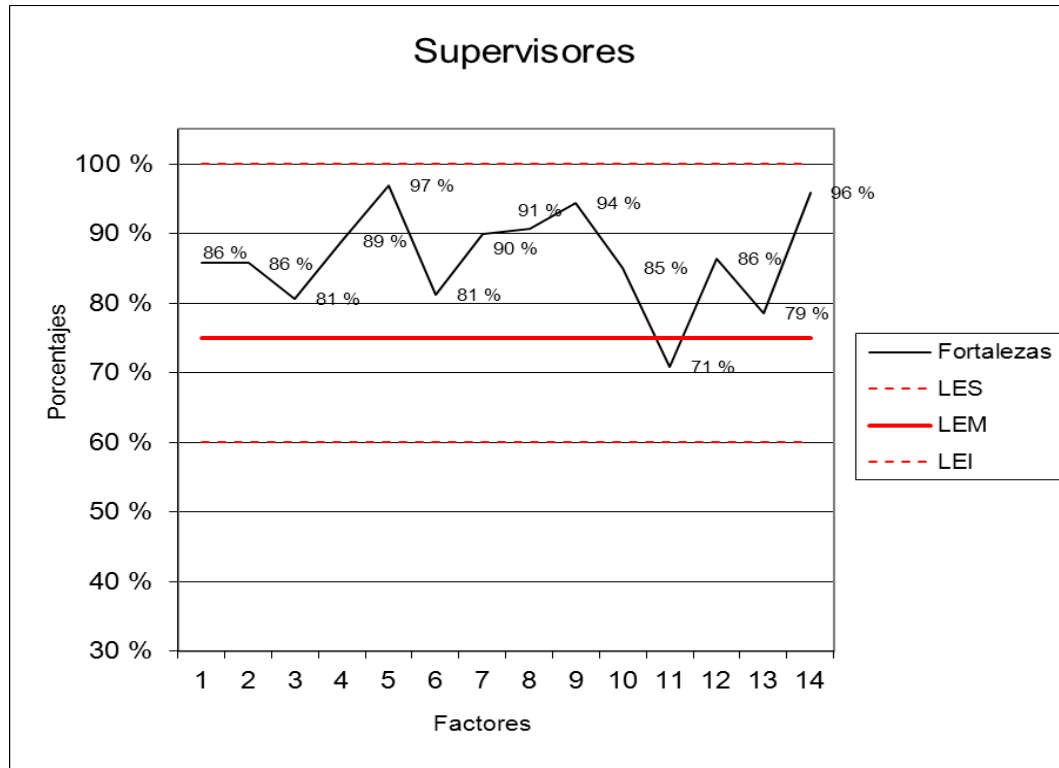
Tabla VI. **Resultados del clima de Áreas de Supervisores**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	86	14	0	100
2	Relaciones interpersonales	86	14	0	100
3	Trabajo en equipo	81	19	0	100
4	Liderazgo	89	11	0	100
5	Supervisión y ética	97	3	0	100
6	Beneficios	81	19	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	90	10	0	100
8	Identificación con la empresa	91	9	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	94	6	0	100
10	Recursos disponibles	85	15	0	100
11	Seguridad e higiene	71	29	0	100
12	Igualdad de trato	86	14	0	100
13	Motivación y reconocimiento	79	21	0	100
14	Administración de RR. HH.	96	4	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Supervisores se contó con la participación de 4 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 25. Gráfica del clima Área 4



Fuente: elaboración propia.

Ventas

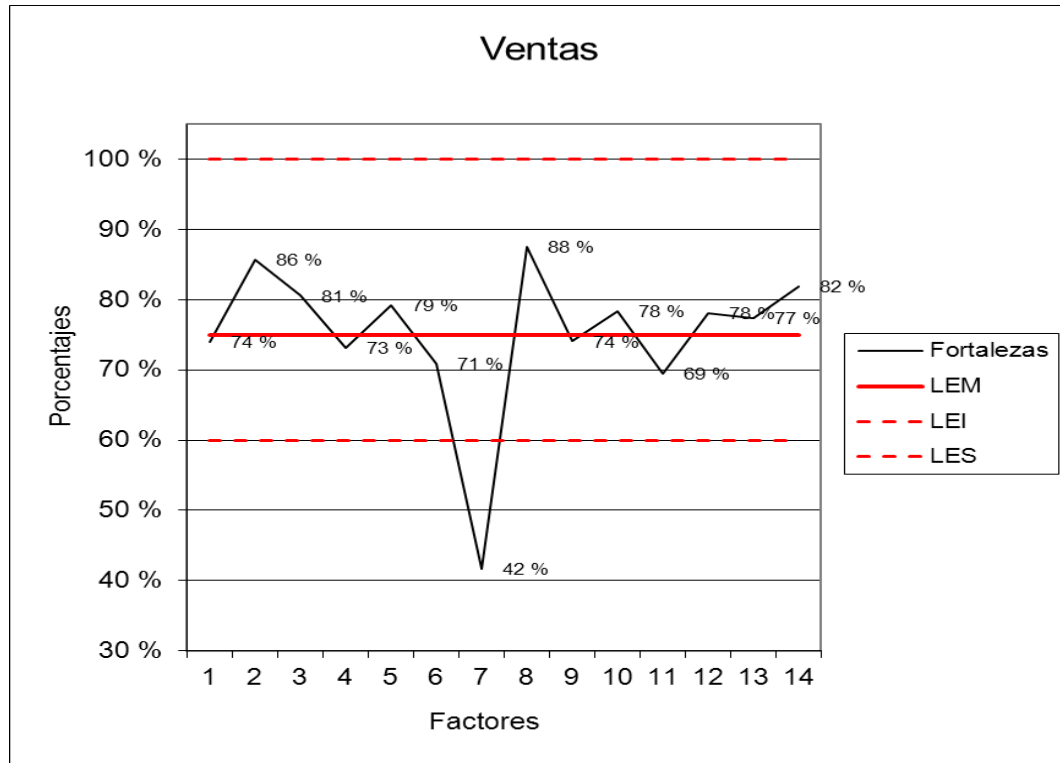
Tabla VII. **Resultados del clima de Área de Ventas**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	74	26	0	100
2	Relaciones interpersonales	86	14	0	100
3	Trabajo en equipo	81	19	1	100
4	Liderazgo	73	27	0	100
5	Supervisión y ética	79	21	0	100
6	Beneficios	71	25	4	100
7	Capacitación y entrenamiento	42	57	2	100
8	Identificación con la empresa	88	13	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	74	25	1	100
10	Recursos disponibles	78	22	0	100
11	Seguridad e higiene	69	31	0	100
12	Igualdad de trato	78	20	2	100
13	Motivación y reconocimiento	77	23	0	100
14	Administración de RR. HH.	82	15	3	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Ventas se contó con la participación de 12 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 26. Gráfica del clima Área 5



Fuente: elaboración propia.

Producciones

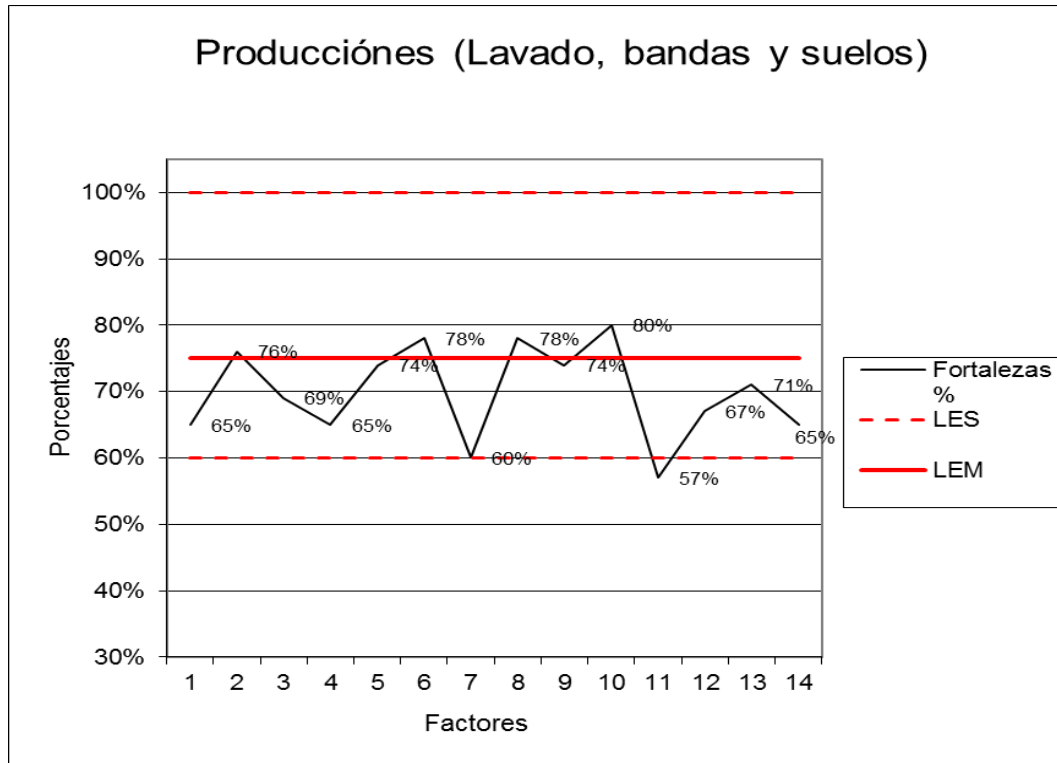
Tabla VIII. **Resultados del clima de Área de Producciones**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	65	35	0	100
2	Relaciones interpersonales	76	24	0	100
3	Trabajo en equipo	69	31	0	100
4	Liderazgo	65	35	0	100
5	Supervisión y ética	74	26	0	100
6	Beneficios	78	22	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	60	40	0	100
8	Identificación con la empresa	78	22	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	74	26	0	100
10	Recursos disponibles	80	20	0	100
11	Seguridad e higiene	57	41	2	100
12	Igualdad de trato	67	32	1	100
13	Motivación y reconocimiento	71	26	0	100
14	Administración de RR. HH.	65	35	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Producciones se contó con la participación de 11 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 27. Gráfica del clima Área 6



Fuente: elaboración propia.

Transportes

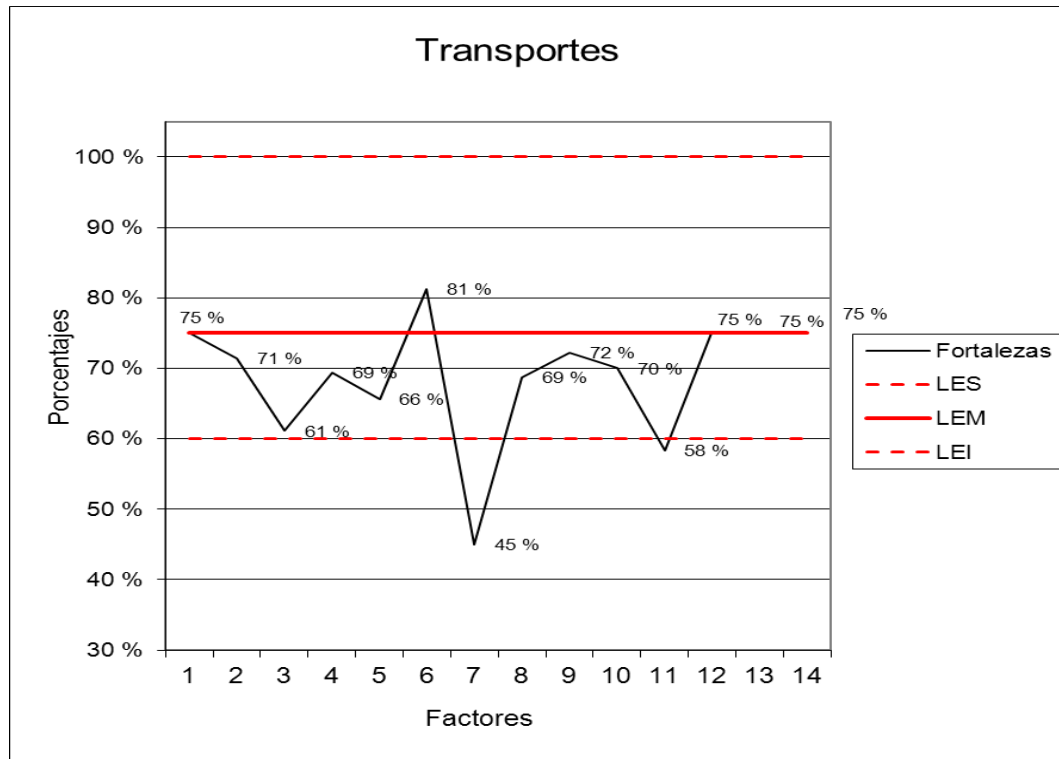
Tabla IX. **Resultados del clima de Área de Transportes**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	75	25	0	100
2	Relaciones interpersonales	71	29	0	100
3	Trabajo en equipo	61	39	0	100
4	Liderazgo	69	31	0	100
5	Supervisión y ética	66	34	0	100
6	Beneficios	81	19	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	45	55	0	100
8	Identificación con la empresa	69	28	3	100
9	Satisfacción en el trabajo	72	28	0	100
10	Recursos disponibles	70	30	0	100
11	Seguridad e higiene	58	42	0	100
12	Igualdad de trato	75	25	0	100
13	Motivación y reconocimiento	75	25	0	100
14	Administración de RR. HH.	75	25	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Transportes se contó con la participación de 4 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 28. Gráfica del clima Área 7



Fuente: elaboración propia.

Cosechas temporales

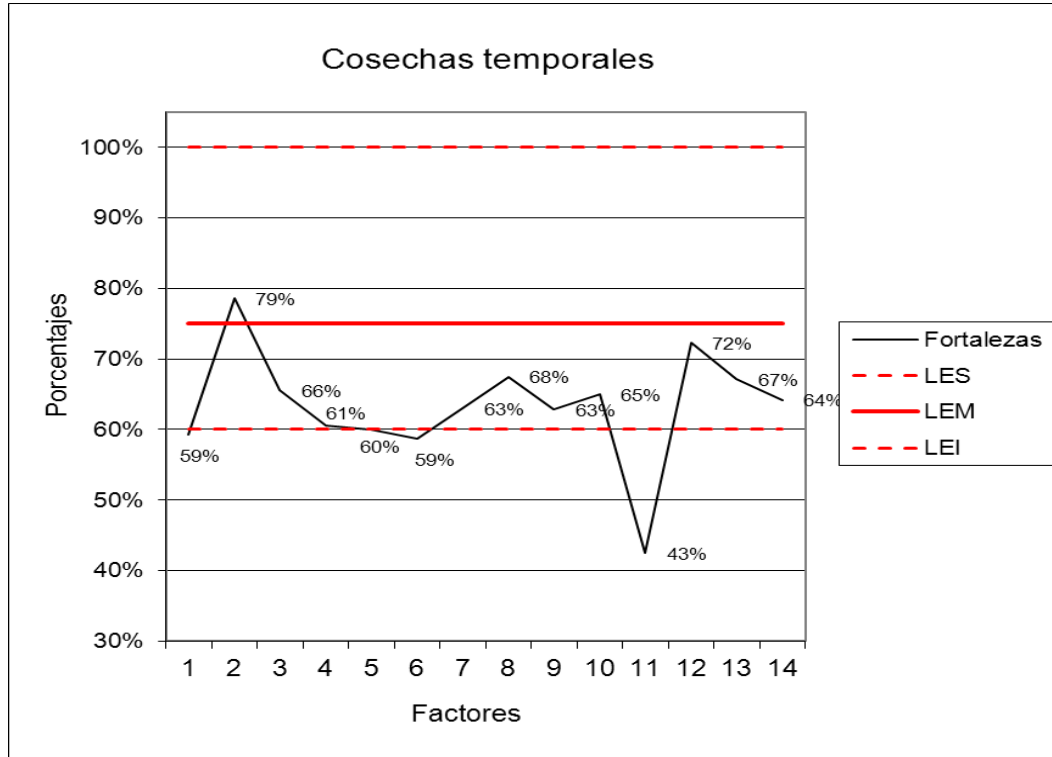
Tabla X. **Resultados del clima de Área de Cosechas temporales**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	59	41	0	100
2	Relaciones interpersonales	79	21	0	100
3	Trabajo en equipo	66	34	0	100
4	Liderazgo	61	39	0	100
5	Supervisión y ética	60	39	1	100
6	Beneficios	59	41	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	63	36	1	100
8	Identificación con la empresa	68	33	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	63	37	0	100
10	Recursos disponibles	65	34	1	100
11	Seguridad e higiene	43	58	0	100
12	Igualdad de trato	72	28	0	100
13	Motivación y reconocimiento	67	32	1	100
14	Administración de RR. HH.	64	35	1	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Cosechas temporales se contó con la participación de 20 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 29. Gráfica del clima Área 8



Fuente: elaboración propia.

Contabilidad y Crédito

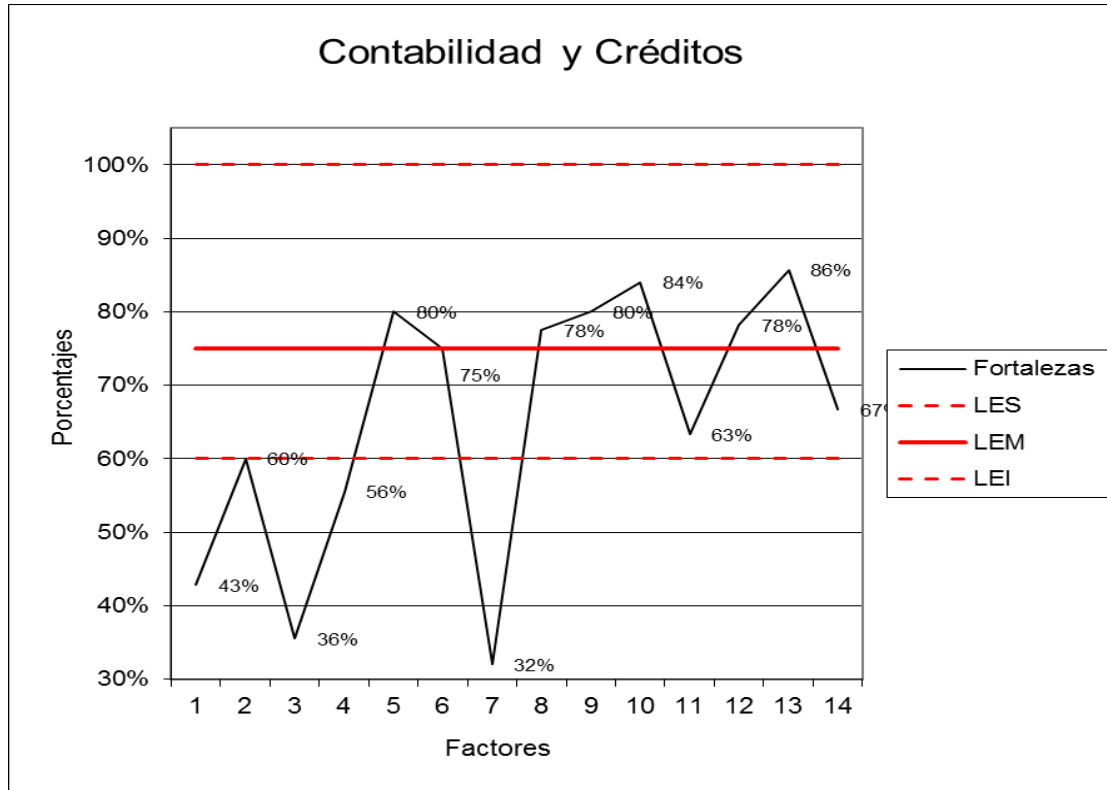
Tabla XI. **Resultados del clima de Área de Contabilidad y Créditos**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	43	57	0	100
2	Relaciones interpersonales	60	40	0	100
3	Trabajo en equipo	36	64	0	100
4	Liderazgo	56	44	0	100
5	Supervisión y ética	80	20	0	100
6	Beneficios	75	25	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	32	68	0	100
8	Identificación con la empresa	78	23	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	80	20	0	100
10	Recursos disponibles	84	16	0	100
11	Seguridad e higiene	63	30	7	100
12	Igualdad de trato	78	22	0	100
13	Motivación y reconocimiento	86	14	0	100
14	Administración de RR. HH.	67	33	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Contabilidad y Créditos se contó con la participación de 5 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 30. Gráfica de clima Área 9



Fuente: elaboración propia.

Administración

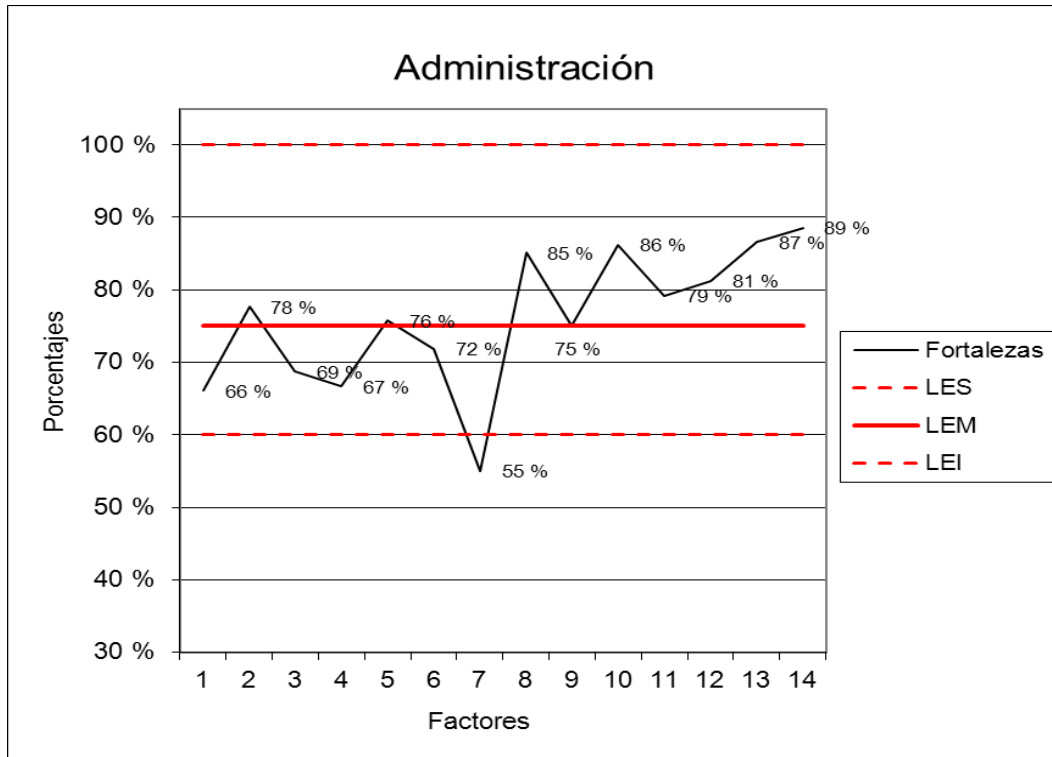
Tabla XII. **Resultados del clima de Área de Administración**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	66	33	1	100
2	Relaciones interpersonales	78	21	1	100
3	Trabajo en equipo	69	31	0	100
4	Liderazgo	67	33	0	100
5	Supervisión y ética	76	24	0	100
6	Beneficios	72	28	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	55	45	0	100
8	Identificación con la empresa	85	14	1	100
9	Satisfacción en el trabajo	75	25	0	100
10	Recursos disponibles	86	14	0	100
11	Seguridad e higiene	79	21	0	100
12	Igualdad de trato	81	19	0	100
13	Motivación y reconocimiento	87	13	1	100
14	Administración de RR. HH.	89	11	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para esta Área de Administración se contó con la participación de 16 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 31. Gráfica del clima Área 10



Fuente: elaboración propia.

Riegos

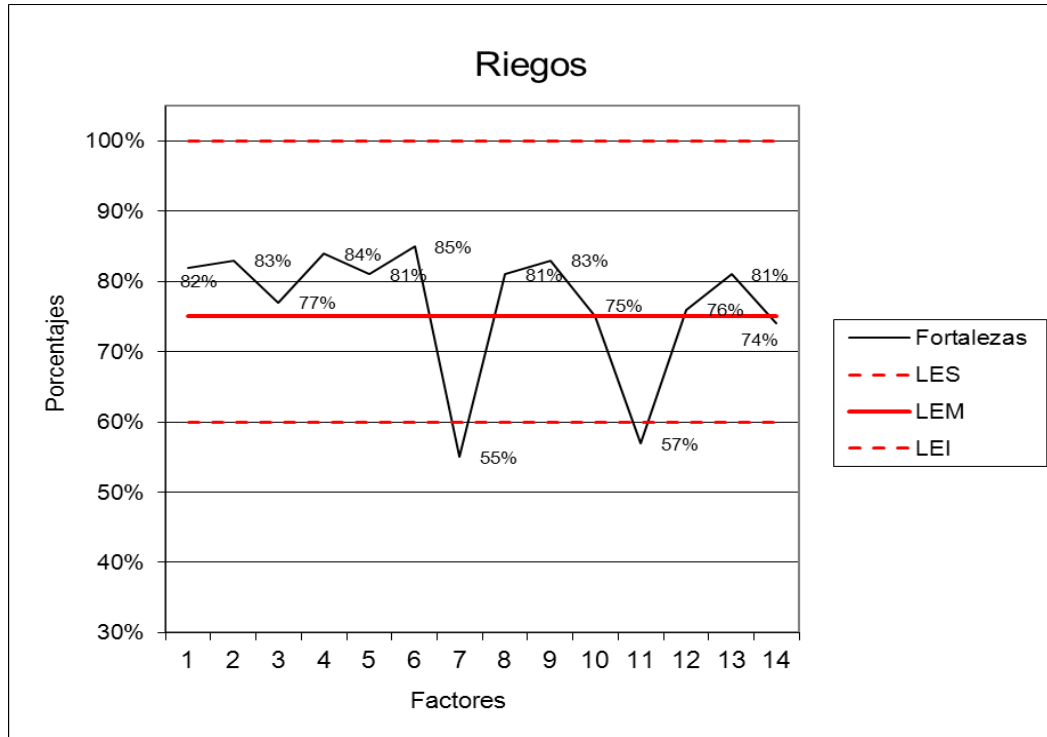
Tabla XIII. **Resultados del clima de Área de Riegos**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	82	18	0	100
2	Relaciones interpersonales	83	17	0	100
3	Trabajo en equipo	77	23	0	100
4	Liderazgo	84	16	0	100
5	Supervisión y ética	81	18	1	100
6	Beneficios	85	15	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	55	45	0	100
8	Identificación con la empresa	81	18	1	100
9	Satisfacción en el trabajo	83	16	1	100
10	Recursos disponibles	75	25	0	100
11	Seguridad e higiene	57	43	0	100
12	Igualdad de trato	76	23	1	100
13	Motivación y reconocimiento	81	19	0	100
14	Administración de RR. HH.	74	26	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Riegos se contó con la participación de 12 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades

Figura 32. Gráfica del clima Área 11



Fuente: elaboración propia.

Forestales temporales

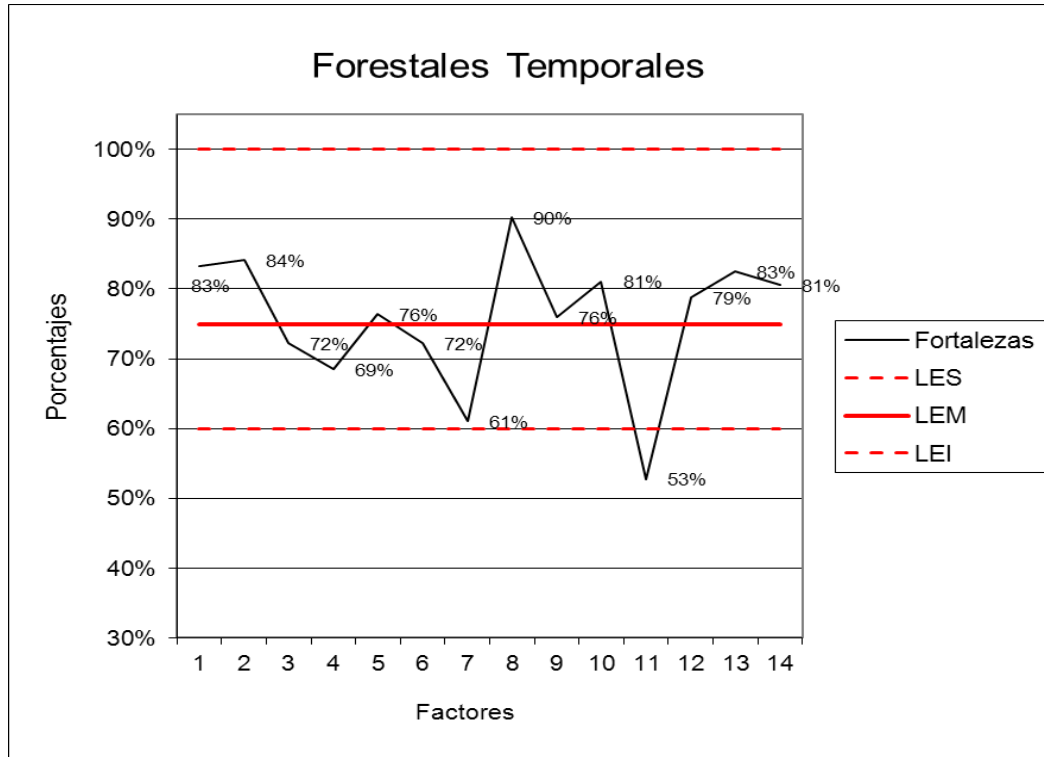
Tabla XIV. **Resultados del clima de Área de Forestales Temporales**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	83	17	0	100
2	Relaciones interpersonales	84	15	1	100
3	Trabajo en equipo	72	28	0	100
4	Liderazgo	69	31	0	100
5	Supervisión y ética	76	24	0	100
6	Beneficios	72	28	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	61	39	0	100
8	Identificación con la empresa	90	10	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	76	23	1	100
10	Recursos disponibles	81	18	1	100
11	Seguridad e higiene	53	47	0	100
12	Igualdad de trato	79	21	1	100
13	Motivación y reconocimiento	83	17	0	100
14	Administración de RR. HH.	81	19	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Forestales Temporales, se contó con la participación de 18 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 33. Gráfica de clima Área 12



Fuente: elaboración propia.

Cosechas

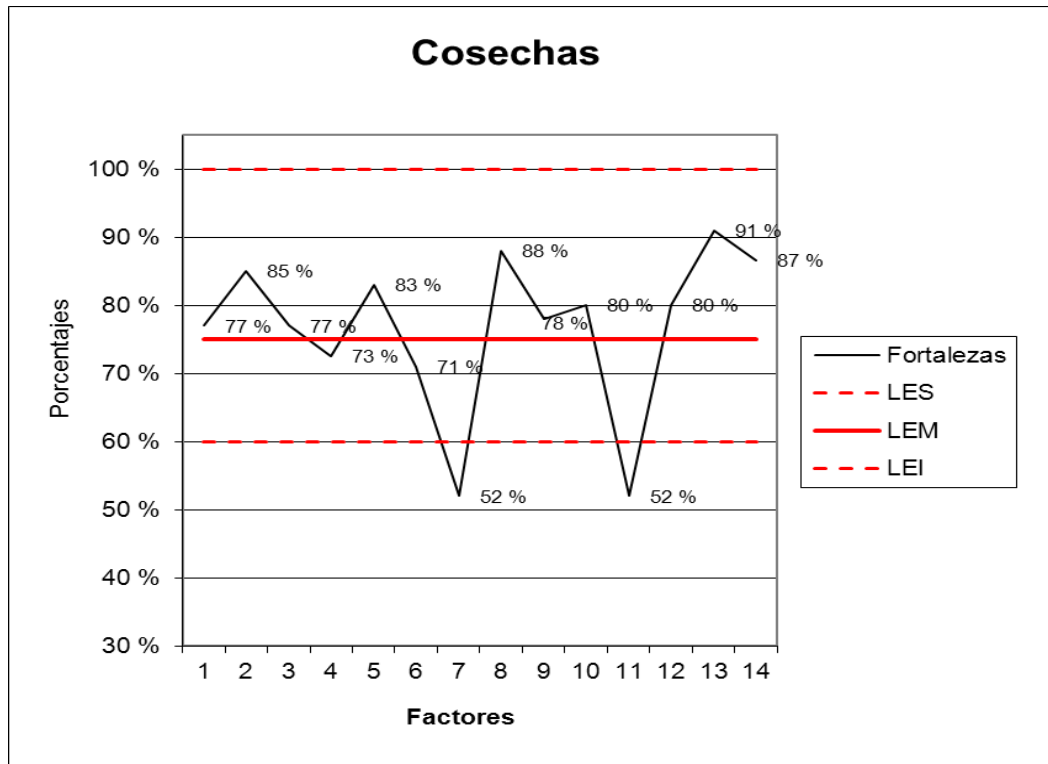
Tabla XV. **Resultados del clima de Área de Cosechas**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	77	22	1	100
2	Relaciones interpersonales	85	14	1	100
3	Trabajo en equipo	77	22	1	100
4	Liderazgo	73	26	1	100
5	Supervisión y ética	83	16	1	100
6	Beneficios	71	25	4	100
7	Capacitación y entrenamiento	52	46	2	100
8	Identificación con la empresa	88	12	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	78	22	0	100
10	Recursos disponibles	80	20	0	100
11	Seguridad e higiene	52	47	1	100
12	Igualdad de trato	80	20	0	100
13	Motivación y reconocimiento	91	9	0	100
14	Administración de RR. HH.	87	13	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Cosechas se contó con la participación de 13 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 34. Gráfica del clima Área 13



Fuente: elaboración propia.

Mantenimiento

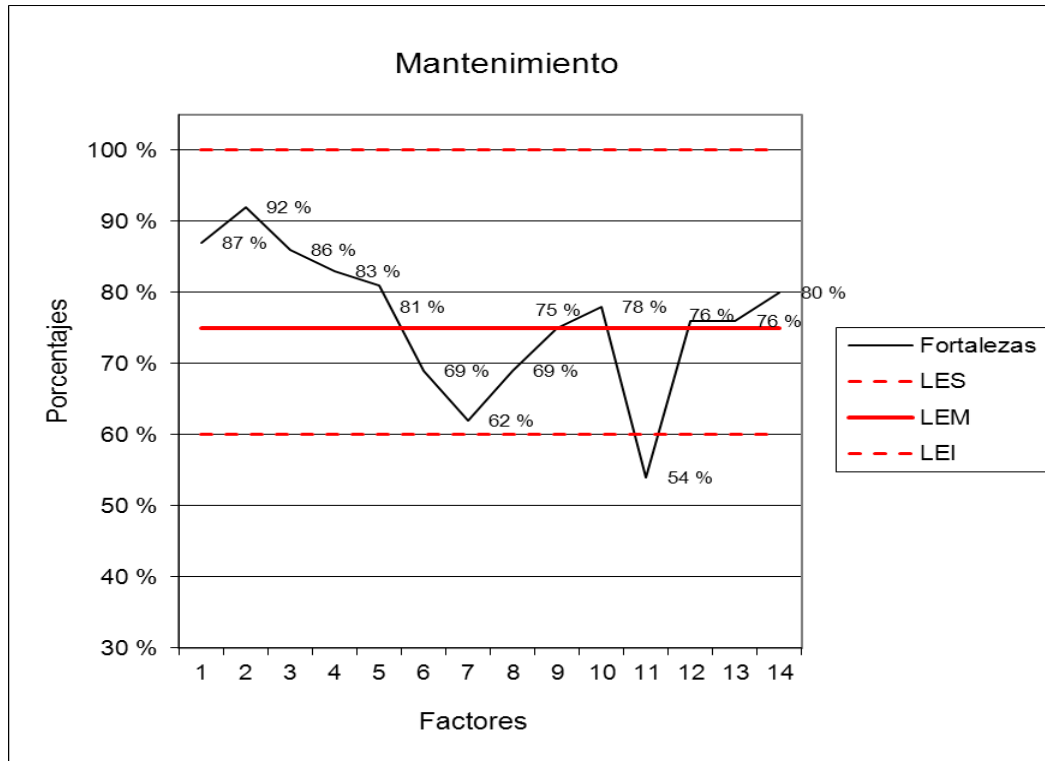
Tabla XVI. **Resultados del clima de Área de Mantenimiento**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidad %	Blancos %	Total %
1	Comunicación	87	13	0	100
2	Relaciones interpersonales	92	8	0	100
3	Trabajo en equipo	86	14	0	100
4	Liderazgo	83	17	0	100
5	Supervisión y ética	81	19	0	100
6	Beneficios	69	31	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	62	38	0	100
8	Identificación con la empresa	69	31	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	75	25	0	100
10	Recursos disponibles	78	22	0	100
11	Seguridad e higiene	54	46	0	100
12	Igualdad de trato	76	23	1	100
13	Motivación y reconocimiento	76	22	2	100
14	Administración de RR. HH.	80	20	0	100

Fuente: elaboración propia.

Para el Área de Mantenimiento, se contó con la participación de 9 personas encuestadas y se aplicó la semaforización para detectar los factores que conforman las fortalezas y las debilidades.

Figura 35. Gráfica del clima Área 14



Fuente: elaboración propia.

6.2. Elaboración del plan estratégico por área

- Objetivos

Formar equipos multidisciplinarios, los cuales trabajarán los puntos críticos que se detectaron en el estudio de clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo según gráficas y puntos críticos los cuales se visualizan en los porcentajes establecidos menor a 60 por ciento.

- Alcance

Se abarcarán todos los departamentos que reflejaron en sus factores una ponderación contemplada dentro de los parámetros establecidos como áreas de amenazas y de oportunidades de mejora para su fortalecimiento, principalmente aquellos departamentos donde se tienen áreas ponderadas como debilidad para su pronta priorización y fortalecimiento lo cual permitirá mejorar el clima organizacional general de la empresa Pilonos de Antigua S. A. Departamento de Sacatepéquez.

- Responsables

- Gerencia de Recursos Humanos

- Será la encargada de generar la calendarización de las sesiones de trabajo con los jefes de área para el llenado de la matriz AMEF, evaluando los resultados arrojados en el clima organizacional.
- Deberá gestionar con la Gerencia General la aprobación de recursos económicos que se requieran para implementar las mejoras detectadas en los cuadros de AMEF.
- Tendrá a su cargo el seguimiento del cumplimiento de los cronogramas que se establezcan para la implementación de las mejoras.

- Jefe de área
 - Encargado de ejecutar los planes de acción que se determine en los cuadros de AMEF.
 - Responsable de retroalimentar a Gerencia de Recursos Humanos sobre los avances de la implementación.
 - Responsable de llevar los indicadores que se determinen durante el AMEF, para medir los resultados de la implementación de las mejoras.

- Encargado Seguridad e Higiene:
 - Generar el presupuesto de las mejoras que competan a su área.
 - Responsable de ejecutar las mejoras que sean concernientes a su área de trabajo y capacitación de medidas de seguridad.
 - Retroalimentará a Gerencia de Recursos Humanos sobre los avances de los planes de mejora que se derivarán del AMEF, concernientes a su área.
 - Llevar los indicadores que se determinen durante el AMEF, para medir los resultados de la implementación de las mejoras.

6.2.1. Elaboración de formato de cuadros de mejora con los jefes de cada área

Para analizar los diferentes factores que se detectaron como debilidad se trabajó un cuadro de control, el cual tiene como objetivo trabajar en las posibles causas que reflejaron una inconformidad en los colaboradores al momento de calificar los factores que se reflejaron como una debilidad.

Figura 36. Formato de matriz de análisis de mejora

ANÁLISIS DEL MODO Y EFECTO DE FALLA

Nombre del Área _____ Responsable del Área _____ AMEF número: _____
 Fecha de preparación _____ Elaborado por _____
 Página _____ de _____

Factor a fortalecer	Modo Potencial de la debilidad	Efecto Potencial	Severidad	Causa(s) Potencial(es) Mecanismos de la debilidad	Ocurrencia	Controles Planteados para su prevención	Controles Planteados para su detección	Detección	RPN	Acción(es) Recomendada(s)	Responsable y fecha objetivo de terminación	RESULTADO DE LA ACCIÓN			
												Acciones Tomadas	SEK	OCU	DET

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro de control tiene la función de un modo de detección de fallas, para efectos del presente estudio se tomarán las fallas como debilidades.

“Es un procedimiento de análisis de fallos potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto de los fallos en el sistema.

Es utilizado constantemente por empresas manufactureras en varias fases del ciclo de vida del producto y recientemente se está utilizando también, en la industria de servicios.

Para el análisis de los resultados del presente estudio será utilizado para definir las causas de los fallos o debilidades pueden ser cualquier error o defecto en los procesos administrativos, especialmente aquellos que afectan al entorno de trabajo y pueden ser potenciales o reales. El término análisis de efectos hace referencia al estudio de las consecuencias de esas debilidades.

Este cuadro consta de 3 etapas para la detección de las posibles causas que debilitan los factores estudiados:

Paso1: severidad

Determinar todos los modos potenciales de la debilidad, basados en las preguntas de la encuesta que tuvieron como resultado calificaciones bajas en los factores evaluados. Ejemplos de modos potenciales de debilidad: Mala comunicación, falta de capacitación, accidentes por falta de equipo de seguridad.

Es importante determinar que una debilidad en uno de los factores, debe ser listado en términos técnicos y por factor. Así, el efecto final de cada modo de la debilidad debe tenerse en cuenta. Un efecto de debilidad se define como el resultado de un modo de debilidad en la función del entorno del factor evaluado, percibido por el jefe del área. Por lo tanto es necesario dejar constancia por escrito de estos efectos tal como los verá o experimentará el jefe con su equipo de trabajo. Ejemplos de efectos de debilidad: Rendimiento bajo, daños a la atmósfera de trabajo del equipo a cargo del jefe.

Cada efecto recibe un número de severidad (S) que van desde el 1 (sin peligro) a 10 (crítico). Estos números ayudarán al jefe a priorizar los modos de debilidad y sus efectos. Si la severidad de un efecto tiene un grado 9 o 10, se debe considerar analizar el enfoque de guía del jefe a modo de fortalecer el factor, eliminando el modo de debilidad. Un grado 9 o 10 está reservado para aquellos efectos que causarían daño en la atmosfera y el entorno del equipo de trabajo.

Paso 2: ocurrencia

En este paso es necesario observar la causa de la debilidad y determinar con qué frecuencia ocurre. Esto puede lograrse mediante la observación de la atmósfera que rodea el centro de trabajo concerniente al factor que se está analizando y la documentación de sus debilidades. La causa de una debilidad está vista como un punto a ser atacado para fortalecer el clima laboral. Todas las causas potenciales de modo de debilidad deben ser identificadas y documentadas utilizando terminología técnica. Ejemplos de causas: Fricción entre colaboradores, mala definición de metas, condiciones de trabajo inadecuadas.

Un modo de debilidad recibe un número de probabilidad (O) que puede ir del 1 al 10. Las acciones inmediatas deben desarrollarse si la incidencia es alta (>4 para fallos no relacionados con la seguridad y >1 cuando el número de severidad del paso 1 es de 9 o 10). Este paso se conoce como el desarrollo detallado del proceso del AMEF. La incidencia puede ser definida también como un porcentaje. Si un problema no relacionado con la seguridad tiene una incidencia de menos del 1 por ciento se le puede dar una cifra de 1; dependiendo del factor que se esté analizando.

Paso 3: detección

Cuando las acciones adecuadas se han determinado, es necesario comprobar su eficiencia y realizar una verificación del diseño de los controles a implementar. Debe seleccionarse el método de inspección adecuado que impidan los modos de debilidad o bien que lo detecten antes de que alcance al consumidor. Cuando se habla del consumidor en este caso se hace referencia que puede existir un mal clima laboral dentro de un área, este repercute en las otras áreas y a su vez repercute con el producto final que se le entrega al cliente.

Posteriormente deben identificarse técnicas de evaluación, análisis y monitoreo que sean amigables a los factores que se van analizar para detectar debilidades. De estos controles, el jefe y Recursos Humanos, pueden conocer qué posibilidad hay de que ocurran debilidades y como detectarlas. Cada combinación de los dos pasos anteriores recibe un número de detección (D). Este número representa la capacidad de los tests planificados y las inspecciones de eliminar las debilidades y detectar modos de debilidad.

Tras estos tres pasos básicos se calculan los números de prioridad del riesgo conocido como (RPN).

Números de prioridad del riesgo

Los números de prioridad del riesgo no son una parte importante de los criterios de selección de un plan de acción contra los modos de debilidad. Son un parámetro de ayuda en la evaluación de estas acciones.

Después de evaluar la severidad, ocurrencia y detectabilidad, los números de prioridad del riesgo se pueden calcular multiplicando estos tres números:

$$R.P.N = S \times O \times D$$

S= severidad

O= ocurrencia

D= detección

Esto debe realizarse para todos los factores que se van analizar. Una vez está calculado, es fácil determinar las áreas que deben ser de mayor preocupación. Los modos de debilidad que tengan un mayor número de prioridad del riesgo deben ser los que reciban la mayor prioridad para desarrollar acciones correctivas. Esto significa que no son siempre los modos de debilidad con los números de severidad más altos, son los que deben ser solucionados primero.

Pueden existir debilidades menos graves, pero que ocurran más a menudo y sean menos detectables. Tras asignar estos valores se recomiendan una serie de acciones con el objetivo de repartir responsabilidades y se definen las fechas de implementación.

Estas acciones pueden incluir inspecciones específicas, evaluaciones de resultados, rediseño de estrategias administrativas, etcétera, tras implementar las acciones en el proceso, debe comprobarse de nuevo el número de prioridad del riesgo para confirmar las mejoras. Estas pruebas se representan normalmente de forma gráfica para una fácil visualización.

Siempre que se realicen cambios en un proceso administrativo, debe actualizarse el AMEF¹⁰.

6.3. Preparación de plan de mejora por áreas y jefes

Los planes de mejora se prepararán con el jefe de cada área y RR. HH, para fortalecer la gestión administrativa de la empresa, utilizando la herramienta de AMEF, para determinar las medidas a seguir y para el control estratégico del mismo.

6.3.1. Llenado de los cuadros de mejora e informe de las mejoras pactadas con los jefes de cada área

Como se describió en el punto anterior, se procedió a llenar el cuadro de mejora general, con la encargada de RR. HH, para que le dé seguimiento posterior con los jefes de cada área y llene el respectivo cuadro.

A continuación se presenta el cuadro de mejora general de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A.

¹⁰REYES, Primitivo; “Análisis del Modo y Efecto de Falla” <http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/fmea-1103355>. [Consulta: mayo de 2013].

Figura 37. Matriz de análisis de mejora del clima general

ANÁLISIS DEL MODO Y EFECTO DE FALLA

Nombre del Área: Pilones de Antigua Guatemala Responsable del Área: Lic. Nancy Mendoza ANIEF número: 1 Pagina 1 de 1

Fecha de preparación: May-11 Elaborado por: Raúl Martínez

Factor a fortalecer	Modo Potencial de la debilidad	Efecto Potencial	Severidad	Causa(s) Potenciales (es) Mecanismos de la debilidad	Ocurrencia	Controles Planteados para su prevención	Controles Planteados para su detección	Detección	RPN	Acción(es) Recomendada(s)	Responsable y fecha objetivo de terminación	RESULTADO DE LA ACCIÓN			
												OCU	SEV	Acciones Tomadas	RPM
Seguridad Industrial	Utilizo el equipo de protección personal que la empresa me brinda	Accidente en áreas de trabajo	10	No se cuenta con equipo de seguridad en área de trabajo	3	no existe	Control de inventario de bodega	10	300	1) Supervisar que se tenga equipos de protección en las áreas de trabajo 2) Mantener stock de equipo seguridad en bodega cuando se necesite	Jefe de área Supervisor de Seguridad Industrial				
			10	Negligencia en uso de su equipo de trabajo	2	no existe	Supervisión periódica de área de trabajo	10	200	1) Supervisar el uso de los equipos de seguridad proporcionados 2) Implementar llamadas de atención verbales y escritas	Jefe de área Supervisor de Seguridad Industrial RRHH				
			10	Los baños no cumplen con el reglamento de higiene del IGSS	10	no existe	1) Supervisión de limpieza de sanitarios. 2) Control de insumo de jabón y papel para baño.	10	1000	Gestionar con administración la compra de jabón y papel higiénico para los servicios sanitarios	Jefe de área Gerencia Administrativa RRHH				
Seguridad Industrial	En mi área de trabajo se cuenta con señalización que le permita actuar en caso se emergencia	Accidentes en caso de desastres por no existir señalización	10	Falta de ruta de evacuación	10	no existe	no existe	10	1000	1) Crear brigadas de evacuación 2) Elaborar mapas de evacuación 3) Definir plan de capacitación para personal 4) Colocar señalización en pasillos de viveros y señalar cuales son las zonas seguras	Supervisor Seguridad Industrial Jefe de áreas				
			10	Falta de extinguidores en áreas de producción y lugares adyacentes	10	no existe	no existe	10	1000	1) Gestionar compra de extinguidores en previsión de siniestros 2) Plan de capacitación para uso de extinguidores 3) Asignar encargado de extinguidores por área 4) Establecer plan y control de mantenimiento extinguidores	Supervisor Seguridad Industrial Jefe de áreas Gerencia General RRHH				

Continuación de la figura 37.

ANÁLISIS DEL MODO Y EFECTO DE FALLA

Nombre del Área: Piloneros de Antigua Guatemala Responsable del Área: Lic. Nancy Mendoza ANIEF numero: 1 Pagina 2 de 2
 Fecha de preparación: May-11 Elaborado por: Raul Martínez

Factor a fortalecer	Modo Potencial de la debilidad	Efecto Potencial	Severidad	Causa(s) Potencial(es) Mecanismos de la debilidad	Ocurrencia	Controles Planteados para su prevención	Controles Planteados para su detección	Detección	RPN	Acción(es) Recomendada(s)	Responsable y fecha objetivo de terminación	RESULTADO DE LA ACCIÓN				
												Acciones Tomadas	SEV	OCU	DET	RPM
Capacitación y Entrenamiento	En la empresa seiere capacitación que permite mejorar el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo	Atrasos en mejoras e innovación de nuevas técnicas del cultivo de los diferentes pilones	5	Falta de investigación de nuevos métodos de riego	5	Información actualizada de los diferentes químicos que se utilizan para el crecimiento del pilón	Resultados finales del crecimiento de los pilones	10	250	1) Investigar nuevas técnicas de cultivos de pilones 2) Definir plan de capacitación para certificar operarios en técnicas nuevas de cultivo de pilones 3) Elaborar entitización de capacitación al personal encargado	Jefe de área Jefe Control de Calidad RRHH					
	Cuando se ingresan por primera vez a la empresa se brinda el entrenamiento necesario para realizar el trabajo	Operarios ineficientes	10	Inexistencia de plan de inducción	10	no existe	Controles de producción semanal	10	1000	1) Plan de capacitación nuevo ingreso 2) Elaborar manuales de buenas prácticas de manufactura 3) Elaborar manual de inducción personal nuevo	Jefe de área Jefe Control de Calidad RRHH					

FIRMA DE APROBACION

Fuente: elaboración propia.

6.4. Seguimiento de matriz de mejora por recursos humanos

Por medio de la matriz AMEF, se estará dando seguimiento al cumplimiento de las estrategias, tiempos y objetivos definidos para fortalecer las debilidades de los procesos analizados en el presente estudio.

6.4.1. Elaboración de calendarización de RR. HH., para seguimiento de evolución de matrices de mejora por áreas

Aquí se da a conocer la calendarización general de actividades, donde la Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con el estudiante trabajó el plan que se iba a seguir durante el proceso de estudio de clima organizacional y la creación de las matrices de mejora que se pactaron durante las entrevistas individuales con los jefes de cada área.

A continuación se presenta el plan de trabajo que se siguió hasta la finalización de los cuadros de mejora, la calendarización de RR. HH para el seguimiento de la implementación de las matrices quedó a discreción y el tiempo que considerarán pertinente.

CONCLUSIONES

1. Los cuadros basados en el análisis de los resultados de la encuesta, muestran que para el clima general que se trabajó con Recursos Humanos, se detectaron que a nivel general la institución tiene debilidades en el factor de seguridad e higiene, seguido de capacitación y entrenamiento. Se pudo observar la funcionalidad de la matriz de AMEF, la cual detectó varias causas que deben ser atacadas para fortalecer el factor analizado. Posteriormente Recursos Humanos trabajará la misma matriz con los jefes de cada área y gerentes de línea, de acuerdo a la calendarización establecida.
2. Al realizar el estudio de clima organizacional se generó una serie de expectativas en los trabajadores, dentro de las cuales estaba la pregunta ¿Qué va hacer la Gerencia con los resultados? y ¿Qué cambios se van a generar, como consecuencia de los comentarios y los resultados obtenidos?. Es por ello que se hace necesario definir en el plan de mejora lo que se va realizar y darlos a conocer, estableciendo un monitoreo al proceso iniciado, esto influirá en la participación y colaboración a futuros estudios de clima.

3. La empresa tiene la capacidad de involucrar a toda la organización en una cultura de aprendizaje de sus procesos que se han institucionalizado, manteniendo la optimización de los recursos, presentando una organización con valores permanentes y que se renuevan a partir de su aprendizaje, retroalimentación y mejoramiento continuo de sus procesos administrativos, creando respuestas adelantadas a las situaciones de su entorno.
4. Al analizar cada uno de los factores y determinar los porcentajes de cada área se detectarán las áreas débiles, y para ello es necesario implementar una planificación estratégica que permita fortalecer las áreas que denotaron debilidad, y fortalecerlas en los puntos más críticos que se observaron en las gráficas.
5. Al percibir los resultados generados a través de los distintos factores que se evaluaron a cada uno de los empleados de la empresa, representados por cada área o departamento en específico, se recomendó manejar estos resultados finales a discreción por parte de las autoridades de Gerencia y Recursos Humanos. Los cuales establecerán los medios y procesos adecuados para fortalecer estos puntos críticos a través del personal.

RECOMENDACIONES

1. Seguridad e higiene laboral: de los factores evaluados este es el que reflejó mayor inconformidad, lo que marca poner atención y aplicar los artículos relacionados al Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral del IGSS, del cual se les cita con base en los comentarios los artículos que a nivel general regulan la protección en cuanto a instalaciones de baños, vestidores y servicios sanitarios que requiere la ley por el número de trabajadores, el servicio de agua, vestidores y botiquines.
2. Capacitación y entrenamiento: deberá elaborarse según los resultados de la evaluación del desempeño acordes al descriptor del puesto. Elaborar las entrevistas de la inducción para tener el respaldo que se está llevando a cabo tanto la administrativa como la del puesto de trabajo. Capacitar al personal sobre las políticas administrativas, Reglamento de Seguridad e Higiene, el manejo de equipo de seguridad, así como el cuidado eficiente de los botiquines de trabajo según áreas establecidas.
3. Elaborar un trifoliar informativo sobre las políticas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa Pilonos de Antigua Guatemala S. A., lo cual permitirá que los supervisores y jefes manejen de igual manera las políticas, promover el plan de divulgación de los valores organizacionales y verificar que se vivan dentro de las áreas de trabajo.

4. Comunicación: es necesario mejorar el proceso de comunicación manejando el principio de valores y respeto, para que esto genere un ambiente agradable de trabajo. Escuchar a los colaboradores sobre sus inquietudes, informarles sobre los planes y cambios que la organización desea implementar para mejorar la productividad y la competitividad.

Siendo la comunicación uno de los pilares importantes de la organización, se hace necesario que se reorienten las políticas administrativas del recurso humano, a todo nivel de la organización, lo cual permitirá mejorar las relaciones interpersonales y evitar que se genere la desinformación, la crítica y el desorden a nivel organizacional, esta responsabilidad es directamente de los jefes de áreas y de Recursos Humanos.

5. Relaciones interpersonales: la inconformidad se refleja específicamente en la falta de colaboración y de acuerdo con los comentarios les molesta que no se les trate de igual manera a todos, que se dé una marcada preferencia, esto provoca barreras en las relaciones interpersonales y afecta la colaboración entre ellos, es necesario fomentar los valores organizacionales y la buena comunicación, que se solidifican con el trabajo en equipo.
6. El trabajo en equipo: la inconformidad se ve reflejada por la mala comunicación y las relaciones interpersonales. Es conveniente tener reuniones constantes de trabajo para que puedan brindar su punto de vista en cuanto a lo que no les gusta, escuchar sus inquietudes, darles capacitación sobre lo que es trabajo en equipo y la importancia de que todo funcione de igual manera; fomentar el sentido de pertenencia, crear equipos de trabajo con valores y principios organizacionales.

7. Liderazgo: este factor es importante dentro del clima organizacional por lo que requiere atención. Está calificado dentro de las fortalezas, pero con peligro de bajar si no se fortalece, para ello se requiere mantener una comunicación constante, fomentar la diversidad y el respeto dentro de su área de trabajo, impulsando los valores de la organización; estos tres elementos son los que van fomentando la cultura organizacional y el sentido de pertenencia. Se recomienda capacitar a los supervisores sobre liderazgo.

8. Beneficios: revisar las condiciones contractuales en cuanto a pago de salarios y prestaciones que es donde más repercute la inconformidad. No se tiene un programa de incentivos, por resultado, la evaluación del desempeño es importante que se elabore conforme las funciones de los puestos, evitando caer en evaluar de manera general a los colaboradores.

9. Elaborar los descriptores de puestos, lo cual evitará se siga teniendo inconformidad, reconocer el buen desempeño de los trabajadores en todas las áreas. Es importante contar con un programa motivacional, felicitando al trabajador por su mejor desempeño, felicitarlos por el día de su cumpleaños, darle importancia al esfuerzo que realizan por hacer bien su trabajo, esto hace que se sientan importantes dentro de la organización, despertando sentimientos profundos de lealtad hacia la empresa. Colocar en las carteleras una nota de felicitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. BRANEL, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México: Trillas, 1999, 121 p.
2. GRANELL, H. *Éxito gerencial y cultural*. Caracas: IESA, 1997, 353 p.
3. GUIADO, Beatriz. *Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S.* [en línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/bpg.htm>>. [Consulta: mayo de 2013].
4. PADILLA, Alvaro; PADILLA, Helena; ARAUJO, Yessica; QUEBEDO, Paola. *Funciones del clima organizacional*. [en línea] <<http://ambienteorganizacionalenlaempresa.blogspot.com/search?q=funciones+del+clima+organizacional>>. [Consulta: mayo de 2013].
5. REYES, Primitivo. *Análisis del modo y efecto de falla*. [en línea] <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/fmea-1103355>>. [Consulta: mayo de 2013].
6. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON, 2004. 674 p.
7. TAMAYO, Michael; TRABA, Yoili. *Modelo de clima organizacional*. [en línea] <<http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>>. [Consulta: mayo de 2013].

APÉNDICES

A continuación se presenta la encuesta que se utilizó, para medir el clima organizacional a los trabajadores de la empresa Pilonés de Antigua Guatemala S. A.

Apéndice 1. Formato de encuesta del clima organizacional

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
<i>Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas, cada pregunta cuenta con 4 opciones distintas, marca con una X la casilla que se apega mas a tu sentir, respecto a la situación actual de la empresa.</i>					
No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Conozco y entiendo la misión, visión, y objetivos de la empresa				
2	Conoce como salir de su área de trabajo, en casos de emergencia				
3	Conozco claramente lo que mi supervisor espera de mi en mi puesto de trabajo				
4	Conozco las líneas de mando de mi empresa				
5	Considera que el trato que recibe de su jefe inmediato y autoridades de la empresa es justo y digno hacia su persona y sus compañeros				
6	Considera que la empresa maneja el principio de igualdad de trabajo para todos, respeto y derechos sin importar genero, raza, credo o color				
7	Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral				
8	Cuando requiero un permiso especial la empresa me lo brinda				
9	Cuando se hace recorte de personal se decide según el desempeño laboral				
10	Cuando se ingresa por primera vez a la empresa se brinda el entrenamiento necesario para realizar el trabajo				
11	Cuando se tiene que hablar con recursos humanos, se nos brinda atención y apoyo				
12	Cuenta con la maquinaria equipo y suministros necesarios para el buen funcionamiento en su puesto de trabajo				
13	Cuento con la disponibilidad de información cuando la necesito para realizar mis labores				
14	Dentro de la cultura de la empresa se promueve el espíritu de trabajo en equipo				
15	Dentro de la empresa se brinda un trato justo al personal				
16	Dentro de la empresa se respira un espíritu de colaboración entre las áreas de trabajo				
17	Dentro de la empresa se valora y respeta a mi equipo de trabajo				
18	Dependiendo de su puesto de trabajo, considera que la empresa le ha proporcionado la seguridad y la higiene necesaria para obtener un ambiente agradable y seguro				
19	El equipo de trabajo y de protección que se me brinda es adecuado para el tipo de actividades que realizo				
20	El salario que recibo es acorde a lo que se paga en la región				

Fuente: elaboración propia.

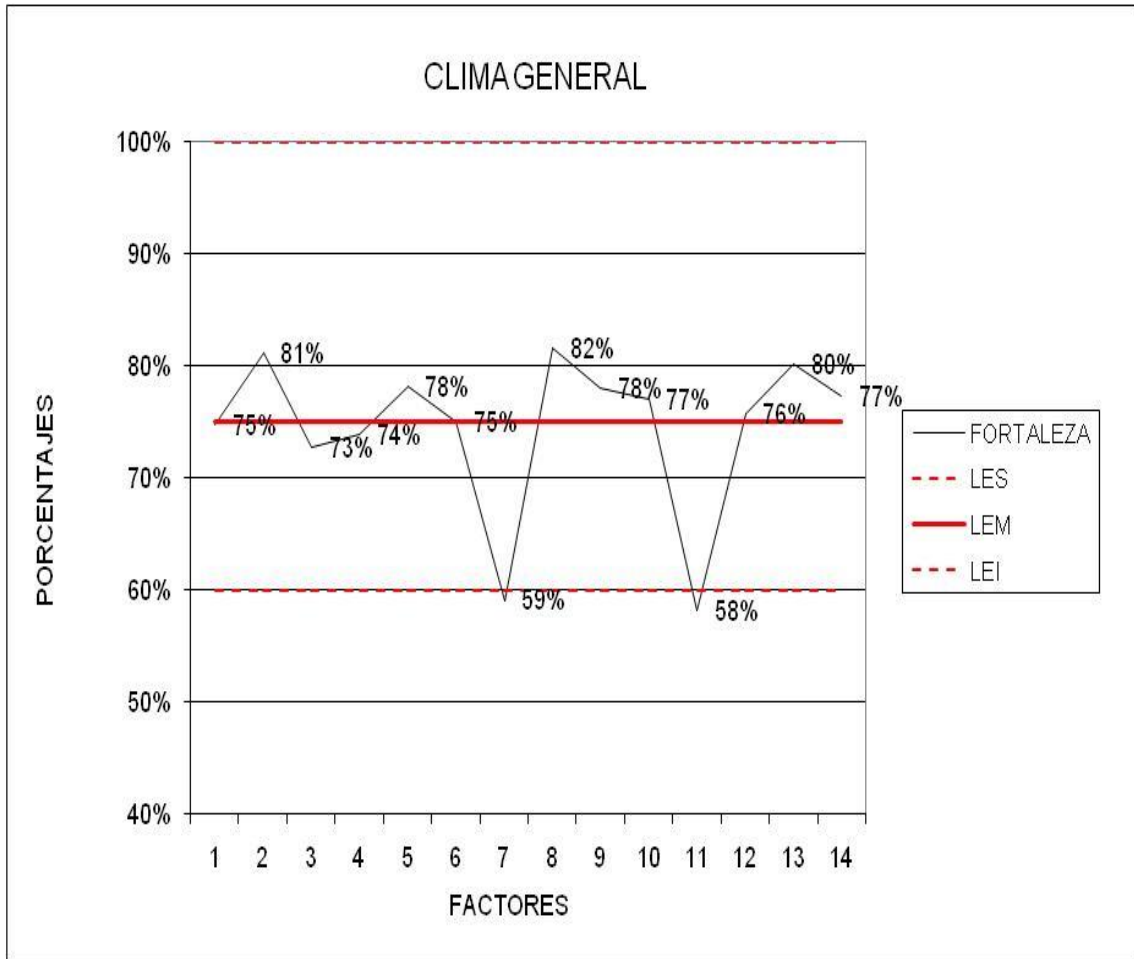
Apéndice 2. **Resultados consolidados del clima general de Pilonos de Antigua Guatemala S. A.**

No.	Factores	Fortalezas %	Debilidades %	Blancos %	Tota %
1	Comunicación	80	20	0	100
2	Relaciones interpersonales	92	8	0	100
3	Trabajo en equipo	86	14	0	100
4	Liderazgo	83	17	0	100
5	Supervisión y ética	81	19	0	100
6	Beneficios	69	31	0	100
7	Capacitación y entrenamiento	62	38	0	100
8	Identificación con la empresa	69	31	0	100
9	Satisfacción en el trabajo	75	25	0	100
10	Recursos disponibles	78	22	0	100
11	Seguridad e higiene	54	46	0	100
12	Igualdad de trato	76	23	1	100
13	Motivación y reconocimiento	76	22	2	100
14	Administración de RR. HH.	80	20	0	100

Fuente: elaboración propia.

Estos son los resultados que se obtuvieron del estudio del Clima Organizacional, para este estudio participaron 198 colaboradores, el factor que se detectó como debilidad fue Seguridad e higiene y un factor de oportunidad de mejora de capacitación y entrenamiento, los cuales se analizaron en la figuras 36 y 37.

Apéndice 3 **Gráfica de Resultados consolidados del Clima General de Pilonos de Antigua Guatemala S. A.**



Fuente: elaboración propia.

