

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA
OBRERA DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR FLORICOLA Y PLANES
DE ACCIÓN PARA SU MEJORAMIENTO.**

OSWALDO ENRIQUE DONOSO AGUILAR

DIRECTOR: DR. AGUSTIN DOUSDEBES

QUITO – 2004

AGRADECIMIENTOS..

Un gran trabajo he concluido, pero me queda por delante un largo camino que recorrer frente a lo profesional, laboral y personal.

Ahora mi etapa profesional está más cimentada y lista para enfrentar grandes desafíos.

Durante todo este tiempo, Dios ha sido mi guía, él me ha llevado hasta donde estoy en este momento, también están presentes seres tan queridos que sin ellos tampoco hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Lizardo, Laura, mis abuelos, grandes consejeros, Blanca y Oswaldo, mis padres, por el empuje y la constancia, Juan Pablo y Miguel Angel, mis hermanos, fueron un apoyo moral, Nohemí, mi esposa, quien me apoyaba firmemente, a todos ellos gracias por compartir con su grano de arena.

Este trabajo va dedicado a todos ellos, pero principalmente al ser más dulce y tierno que he conocido, José Emilio, mi hijo.

Los amo con todo mi corazón

Oswaldo.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO REFERENCIAL	5
2.1 La institución: su contexto	5
2.2 Naturaleza de las demandas institucionales	12
2.3 Objetivos del proyecto	16
2.3.1 Objetivos generales	16
2.3.2 Objetivos específicos	16
III. MARCO TEÓRICO	17
IV. MARCO METODOLÓGICO	34
4.1 Matriz de planificación	35
4.2 Proceso, actividades ejecutadas	37
V. MARCO EVALUATIVO	40
5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos	41
VI. MARCO CONCLUSIVO	45
6.1 Conclusiones	46
6.2 Recomendaciones	49
6.3 Referencias bibliográficas	52
VII. ANEXOS	53

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.-

Un departamento de recursos humanos y sus profesionales tienen como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus metas. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social. Tanto en lo nacional como en lo internacional, el actual contexto es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía. Los desafíos derivan también de una rápida serie de cambios en el marco legal de la mayor parte de los países.

Dentro de este contexto, es la misión tanto del departamento de recursos humanos como del psicólogo industrial el contribuir a los resultados y objetivos de la organización, de una manera siempre ética y socialmente responsable.

El papel del psicólogo industrial y su departamento en el mejoramiento del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluyendo a las compañías grandes), la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, lo que hace necesario confiar en los servicios del departamento de recursos humanos en cuanto se refiere a retroalimentación, selección, desarrollo organizacional.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de recursos humanos, en este sentido, sea obtener el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de estos directivos en especial de quienes integran los niveles más altos de la compañía, es imprescindible para los programas que se propone llevar a cabo el departamento, ya que, de que serviría tener grandes ideas para que el personal vea como un cambio que los beneficie, si no se tendría el apoyo de los niveles altos, todo quedaría en papeles y el departamento de recursos humanos quedaría solo como un área de control de personal.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente mismo, hay empresas que tiene un “buen clima” y otras que tienen problemas, pero por desgracia, existen empleados y profesionales de recursos humanos que al clima laboral lo toman con la misma pasividad y resignación; siendo muchas las medidas que pueden adoptarse para mejorar la vida laboral.

Es por eso que radica la importancia de analizar, medir, mantener y mejorar el clima laboral en las organizaciones ya que ese buen clima laboral es el que mantiene al personal motivado, con ánimos de realizar sus funciones día a día de una buena manera, de cumplir con sus objetivos y sobre todo establecer un buen lazo de comunicación en su misma área y con los demás.

Ese buen clima, en las empresas, es la que destaca de otras mediocres, ya que si su gente se encuentra bien, es tomada en cuenta, los resultados salen a flote y esto contagia de una buena manera al resto, logrando como propósito que la gente llegue a buenos niveles de calidad, de productividad, de mejora en la comunicación, en relaciones afectivas; etc, y como empresa sobresalir ante todas y ser admirada por muchas ya que esa cara interna se la demuestra afuera también.

Aquí el ser humano juega un papel importante, muchas veces se ha dicho que la gente es el principal activo de una empresa sea esta grande o pequeña, si mi gente está conforme con su trabajo, atendiendo sus exigencias, escucho y demuestro interés por ellos, los problemas serán fáciles de resolver ya que se ha sabido cultivar a la gente.

Al realizar este proyecto que involucra el diagnóstico del clima laboral en Agroflore y Queenroses, lo que se pretende rescatar es que los empleados sepan que tienen el apoyo de las compañías y que gracias a este proyecto se dará una ayuda laboral con el fin de mejorar el ambiente que al momento existe. Que ellos permitan esclarecer lo que se vive día a día ya que son ellos los protagonistas de este proyecto, que sepan que es por el bien de cada uno y que se podrá observar mejoras en la compañía, para que el esfuerzo no sea en vano, de igual manera se oriente a los objetivos que tienen las empresas y dejar de lado los conflictos y el bajo rendimiento.

El objetivo planteado en el proyecto fue implementar un programa de diagnóstico de clima laboral dentro de Agroflore y Queenroses, por medio de una herramienta de medición que fue la encuesta y por medio de los resultados el planteamiento de un plan de mejoramiento o planes de acción.

Para esto se comunicó a todo el personal qué es lo que se iba a realizar y que fin pretendimos lograr. La encuesta fue tomada a todo el personal obrero, esto se lo realizó en grupos de aproximadamente 30 personas.

Dentro de esta encuesta se toparon temas muy importantes y fáciles de manejar por los obreros tomando en cuenta que muchos de ellos ni siquiera tienen estudios por lo que nos hemos visto en la obligación de hacer preguntas muy claras y concisas. Dentro de los temas están: Relaciones laborales, Compromiso laboral, Entrenamiento y formación, Seguridad Industrial, Compensación, aspectos positivos y negativos que se observen.

Los resultados obtenidos en este proyecto de clima laboral, han sido positivos, ya que los directivos de las empresas han dado un gran apoyo a este proyecto debido a que en el transcurso de 2 años y medio no se ha topado este tema que es tan importante. Cada uno de los directivos puso énfasis en este proyecto y quisieron que su gente esté más involucrada con su trabajo, que cada uno de ellos de una u otra manera sepan que la empresa está haciendo algo por ellos.

El proceso se desarrollo de una manera transparente y poco a poco se iban dando cuenta de los cambios. La mayoría de las sugerencias fueron realizadas por ellos, y que mejor que fuese así ya que son quienes viven el día a día en su trabajo y saben que es bueno para ellos.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 LA INSTITUCIÓN: SU CONTEXTO

Agroflora, fue la primera empresa florícola del país, abrió sus puertas en febrero de 1983.

Fue creada por el ex gerente del Banco Central quien también fue Ministro de Agricultura en el período del ex presidente Gustavo Noboa, Economista Mauricio Dávalos Guevara conjuntamente con otros accionistas.

Han sido ya 20 años de trabajo para muchos empleados y fuente de desarrollo para el País, esto ha permitido también que el Ecuador sea reconocido por su diversidad en el área de exportación, y no solamente por el petróleo, banano, cacao, etc.

La finca de Agroflora, se encuentra ubicada en el cantón Tabacundo y actualmente brinda trabajo a 192 obreros. Las áreas administrativas se encuentran localizadas en la ciudad de Quito con una nómina actual de 36 personas.

La segunda florícola en estudio es QueenRoses, empresa del grupo Agroflora la misma que fue creada y desarrollada por accionistas de esta última.

QueenRoses inició sus actividades en abril de 1996, hasta la fecha esta empresa ha tenido un gran crecimiento a pesar de lo nueva que es en el mercado. La finca se encuentra ubicada en el Cantón Mira en la provincia del Carchi a 2 horas y media de Quito, da trabajo a 114 obreros y a 7 administrativos.

Por conveniencia operativa y financiera, el personal administrativo de Agroflora, es compartido con QueenRoses realizando el mismo trabajo; es decir las áreas de finanzas, recursos humanos, sistemas, compras, contabilidad y comercialización se manejan dentro de sus funciones de igual manera para las dos empresas.

Actualmente Agroflora, de acuerdo a un estudio semestral realizado por empresas dedicadas a la observación y desarrollo del sector florícola, se encuentra posicionada en el 2do lugar de todas las empresas florícolas del país. Noticias de este tipo, logra que nos podamos mantener, no decaer y lograr llegar al 1er lugar.

QueenRoses, se encuentra en el 10mo lugar, pero hay que tomar en cuenta que es la primera vez que sale en estos estudios.

Se exporta diariamente excelente calidad de rosa siendo los principales puntos de recepción Estados Unidos y Rusia.

El proyecto se enfocará al personal operativo (obreros) distribuidos en grupos que se detallan a continuación, tomando en cuenta que los cargos son iguales en las dos empresas, la diferencia está en el número de trabajadores agrícolas; es decir en Agroflora llega a un número de 192 obreros y en Queenroses a 114 obreros.

Área Operativa conformada por:

Supervisor de Cultivo.- Este supervisor avala que la ejecución de las labores sean las apropiadas para la obtención de un producto de óptima calidad.

Supervisor de Empaque.- Asegura que el cumplimiento de los procesos de empaque garanticen el correcto armado e identificación de las órdenes conforme a los requerimientos de los clientes.

Supervisor de Fumigación.- Avala los procesos operacionales de los controles fitosanitarios y de la seguridad del personal relacionado a la sanidad vegetal del cultivo.

Supervisor de Mantenimiento.- Garantiza el adecuado funcionamiento de la maquinaria, equipo y del sistema eléctrico de la finca.

Supervisor de Pos-cosecha.- Asegura el correcto cumplimiento de los procesos de post-cosecha (no incluye empaque) garantizando que la flor a ser empacada, guarde las características de calidad, grado, variedad y volumen conforme a los requerimientos de los clientes.

Supervisor de Riego.- Apoya en los procesos operacionales y de seguridad del personal relacionados con la fertilización y riego en procura de una óptima sanidad vegetal del cultivo.

Trabajador Agrícola de Cultivo .- Asegura que las labores tales como cosecha, desyeme, tutorado, limpieza de camas y caminos y todas las actividades relacionadas con el ornato del cultivo den como resultado un producto acorde con los estándares de calidad de la compañía.

Trabajador Agrícola de Riego.- Logra que los procesos operacionales relacionados al mantenimiento y funcionamiento del sistema de riego y fertilización sean oportunos.

Trabajador Agrícola de Empaque.- Empaca las órdenes de pedidos del cliente, cuidando la calidad, procedimientos e instrucciones.

Trabajador Agrícola de Fumigación.- Garantiza una correcta aplicación de los pesticidas programados para procurar la sanidad vegetal del cultivo.

Trabajador Agrícola de Mantenimiento.- Procura el correcto mantenimiento de las maquinarias, equipos e instalaciones de la finca.

Trabajador Agrícola de Poscosecha.- Garantiza que la flor procesada cumpla con los requisitos de calidad determinados por el cliente establecidos por la Empresa.

Espacio para organigrama Agroflora

Espacio para organigrama QueenRoses

Misión Agroflora y QueenRoses

Somos una organización pionera y orgullosamente ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de flores frescas, que satisface las exigencias de nuestros clientes y que se encuentra en sana competencia con productores nacionales y extranjeros, usando una buena tecnología y contribuyendo al desarrollo socio – económico del Ecuador.

Visión Agroflora y QueenRoses

Nuestra visión es ser:

Una organización altamente competitiva y eficiente que, utilizando la mejor tecnología disponible y apropiada según nuestras necesidades, y el personal capacitado y motivado, produzca flores con la más alta calidad, que satisfagan eficazmente a todos nuestros clientes.

Que consiga el mayor bienestar posible de sus clientes, proveedores, colaboradores y accionistas; Que desarrolle procesos que sean amigables con el medio ambiente; y que contribuya al progreso de la comunidad.

Como consecuencia de todo lo anterior, el prestigio de nuestra empresa se consolidará y crecerá a nivel nacional e internacional para sentirnos cada vez más orgullosos de pertenecer a ella.

2.2 NATURALEZA DE LAS DEMANDAS INSTITUCIONALES.-

El sector florícola está pasando por momentos muy complicados, y esto debido a que la competencia de nuestro vecino país Colombia, se hace presente con un producto más barato que el ecuatoriano, esto da lugar a que los clientes busquen productos de igual o mayor calidad a un bajo costo.

Como resultado de esto, las empresas del sector florícola, se manejan con sus clientes de manera estratégica, en esto juega un papel importante el área de comercialización (ventas) quienes deben lograr mantener al cliente y que éstos reciban el producto a tiempo y de la mejor calidad. Lo importante es saber mantener ese estándar.

Se sabe que el personal es el principal componente de una empresa, y tanto en Agroflora como en QueenRoses no son la excepción. Con esto se quiere decir que si queremos sobresalir ya sea de Colombia o la competencia ecuatoriana, la gente debe estar motivada, que se sienta orgullosa y parte de la empresa, que salga al campo y trabaje con esfuerzo y entusiasmo. Esta competencia es dura y eso hace que muchas florícolas del sector ecuatoriano hayan cerrado sus puertas.

A pesar de todo, se sabe que cualquier cambio estratégico hay que saberlo manejar y en un principio no es fácil acoplarse, hay que saber cómo orientar al personal para que sepa que el bien es tanto para ellos como para el crecimiento de la empresa.

El clima organizacional en las dos empresas está en niveles preocupantes, sobretodo en Agroflora, esto debido a que al ser una empresa antigua, el personal de igual manera ha trabajado ya muchos años y siente que no ha visto cambios en la compañía.

Este dato no se lo puede dar en números o cifras ya que desde hace dos años este tema no se la ha tratado y no ha registrado resultados; es por eso que se ve necesario retomar este importante tema.

Esto casi no sucede en QueenRoses debido a que el personal es nuevo y principalmente que en el sector de Mira hay solamente dos empresa florícolas lo que indica que la competencia por ganar empleados no es mayor, en cambio, en Tabacundo sucede lo contrario ya que allí se encuentra el 70% de las fincas del país. Pero de todos modos los

ejecutivos de Agroflora y QueenRoses asumen que el ambiente de una u otra forma esconde cierto malestar que muchas veces es notorio en el personal y se necesita una solución para llegar a calmar tensiones.

Algo grave que también se da en Agroflora, es que en este sector la gente se cambia de fincas hasta por un dólar de diferencia en los sueldos, o porque tiene un bono extra por mejor trabajo; es decir al ser Tabacundo un cantón pequeño, en esta rama florícola se conocen todos y a un mínimo cambio no esperan más y buscan esa mejor opción.

Poco a poco en la empresa el personal obrero en su mayoría la gente antigua que viene a ser más del 60 % , da indicios de su malestar ya que debido al factor económico la empresa no ha podido cumplir con ciertos beneficios o mejorarlos. El obrero es un tipo de empleado un poco difícil de tratar, si ellos sienten que se les miente, o que no se les cumple con algo, enseguida toman actitudes de resentimiento o sencillamente se van, esto debido a que su educación es muy básica y en otros casos no cuentan con la misma.

Debido a esta gran competencia, Agroflora y QueenRoses se ven en la necesidad de lograr un cambio que va dirigido directamente a la parte fundamental de la misma, su gente.

Agroflora y QueenRoses, tienen muy en cuenta que el tema de clima laboral es muy importante, permitiendo un apoyo más valioso de su gente y más aún si en ya pocos meses, caso de Agroflora, certificará con el sistema ISO 9001-2000, y próximamente QueenRoses, deben cambiar esta imagen interna y lograr establecer la idea que se tiene de misión y visión en ambas empresas.

La necesidad de hacer este proyecto no se debe solamente a las exigencias de las dos empresas, sino también al requerimiento de analizar la actual situación de sus empleados, el conocer si su gente se encuentra satisfecha, contenta y comprometida; si no lo está, los motivos por los cuales se presenta la insatisfacción o desmotivación frente al trabajo. En los últimos años se han detectado muestras claras de falta de comunicación adecuada, conflictos interpersonales, descontento por factores especialmente de tipo económico, personas que influyen de manera negativa hacia los otros, además que el trabajo en equipo no existe.

El proyecto está enfocado directamente al diagnóstico del clima organizacional, empoderando al empleado en su trabajo y que esté consciente de lo que puede generar tanto personal como laboralmente, el proyecto es altamente ejecutable y para la realización de este proyecto se cuenta con el respaldo absoluto de las empresas, quienes brindarán todo el apoyo logístico para la aplicación del mismo.

Como en toda organización, el personal es fuente de desarrollo, Agroflora y QueenRoses han decidido poner más atención en ellos y lograr establecer una comunicación más adecuada logrando establecer un clima laboral apto.

Es importante conocer las necesidades, problemas y sugerencias de la gente para lograr dar solución a sus inconvenientes, esto permitirá elevar índices de satisfacción laboral y la gente sabrá que la empresa sí los toma en cuenta.

Han pasado ya dos años y Agroflora no ha vuelto a retomar el tema de clima organizacional, y cuando lo hicieron quedó simplemente en papeles, de esto la gente no se olvida, y fue un poco complicado volver a retomar el tema, ya que la gente no confiaba en que nuevamente se los escuche.

Como se indicó anteriormente, la gente en su mayoría lleva mucho tiempo trabajando y es la que más observa y está al tanto de que si hay o no mejoras en la empresa desde que inició, claro que también en parte es la más allegada a la misma, pero eso no nos da una garantía de su preocupación o insatisfacción laboral, es por eso que se llega a cada una de las personas sean estas antiguas o que se estén incorporando.

Existe una alta rotación de personal, es decir que aproximadamente de 20 obreros que ingresan, 10 de ellos se van en un tiempo no mayor a 3 meses y piensan en trabajar en otras fincas que les brinden mejores oportunidades laborales. La competencia en este campo es fuerte y cuando no lograron obtener esa mejora laboral, hay obreros que no demuestran interés por su trabajo y esto perjudica y contagia al resto.

En QueenRoses, el clima laboral no tiene tanta dificultad como en Agroflora, es una empresa relativamente nueva, en el día a día se veía una clara diferencia, como por ejemplo en el trato que tiene el personal para con jefes o ingenieros al momento de entablar una conversación. De todos modos la gente quiere ver que la empresa les brinde apoyo, eso lo hacen notar con sus supervisores de trabajo a quienes les dicen que desearían tener espacios verdes para recreación, uniformes nuevos, más apoyo al trabajador; es decir existe un cierto malestar al cual hay que tomarlo en cuenta.

Es por eso que este proyecto es un aporte más a la práctica profesional ya que esto permitirá conocer profundamente los problemas internos que se pueden ir generando y así procurar mecanismos para detenerlos.

Lo que se logrará con la ejecución del proyecto es que tanto Agroflora como QueenRoses cuenten con un personal altamente competitivo, que se identifiquen con la empresa, generen el crecimiento y desarrollo de la misma, y llegar a ser congruentes con la misión y visión, además de que exista apreciación por su trabajo y demuestre día a día tener interés tanto por el desarrollo personal como por el desarrollo organizacional.

Aquí el Psicólogo Industrial juega un papel muy importante y sabe que tiene que lograr mantener a su gente en ambientes adecuados y dignos de trabajo.

El valor agregado que el proyecto dará a la empresa será sumamente importante ya que cada empleado sabrá que sí fue tomado en cuenta, y será apoyado, ya que ellos en el campo son quienes mantienen a las empresas en pie, y lo más importante que los directivos y jefes sepan valorar su trabajo, que exista comunicación, motivación por realizar su labor diaria y no por fallas de la empresa lo desacredite o desmerezca.

Este tema se escogió debido a la necesidad de una definición de clima organizacional propio de las dos empresas objetos de estudio. Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

2.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos que se han planteado para la ejecución de este proyecto son:

2.3.1. Objetivos generales:

- Informar el proyecto a los Administradores de las dos fincas y sus Gerentes Técnicos.
- Conocer opiniones de los empleados respecto al ambiente de su trabajo diario.
- Ofrecer charlas explicativas a los trabajadores previo a la aplicación de la encuestas

2.3.2. Objetivos específicos:

- Determinar mediante algunos instrumentos el clima laboral en el área obrera de las dos organizaciones estudiadas.
- Determinar los principales puntos más llamativos en los cuales deba realizarse acciones inmediatas de mejoramiento.
- Promover una mayor cooperación y comunicación en el área operativa que sea óptima para lograr índices de calidad adecuados a las expectativas de la organización.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO.-

El *Clima Organizacional*, que en muchos libros, revistas de recursos humanos, Internet, lo detallan de algunas formas como por ejemplo: vida laboral, clima laboral, el entorno organizacional, clima de organización, entre otros, Estos sinónimos nos llevan a un mismo punto y que se lo puede definir de algunas maneras como por ejemplo “ el grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización” ¹

“El clima organizacional describe también la estructura psicológica de las organizaciones, el clima es la sensación, personalidad, carácter del ambiente de la organización” ²

Otro autor da a conocer que “ el concepto de motivación (a nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional)” ³

En acuerdo con este último autor, ya que si una persona no se encuentra motivada para iniciar su trabajo repercutirá en sus labores diarias lo que conlleva a una baja auto estima y esta persona tratará de salir por lo más fácil que es buscar un nuevo trabajo donde encuentre la oportunidad de desarrollarse, y sepan valorar su trabajo.

En si se puede decir que clima laboral es la percepción que tiene las personas del total de las variables que intervienen en la situación del trabajo.

¹ WERTHER, William B. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw Hill, México 1996, p.465

² BRUNET, Luc., “El clima de trabajo en las organizaciones”. Ed. Trillas, México, 1992, p.46

³ CHIAVENATO. Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, McGraw Hill, Colombia 2000, p.84

El lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

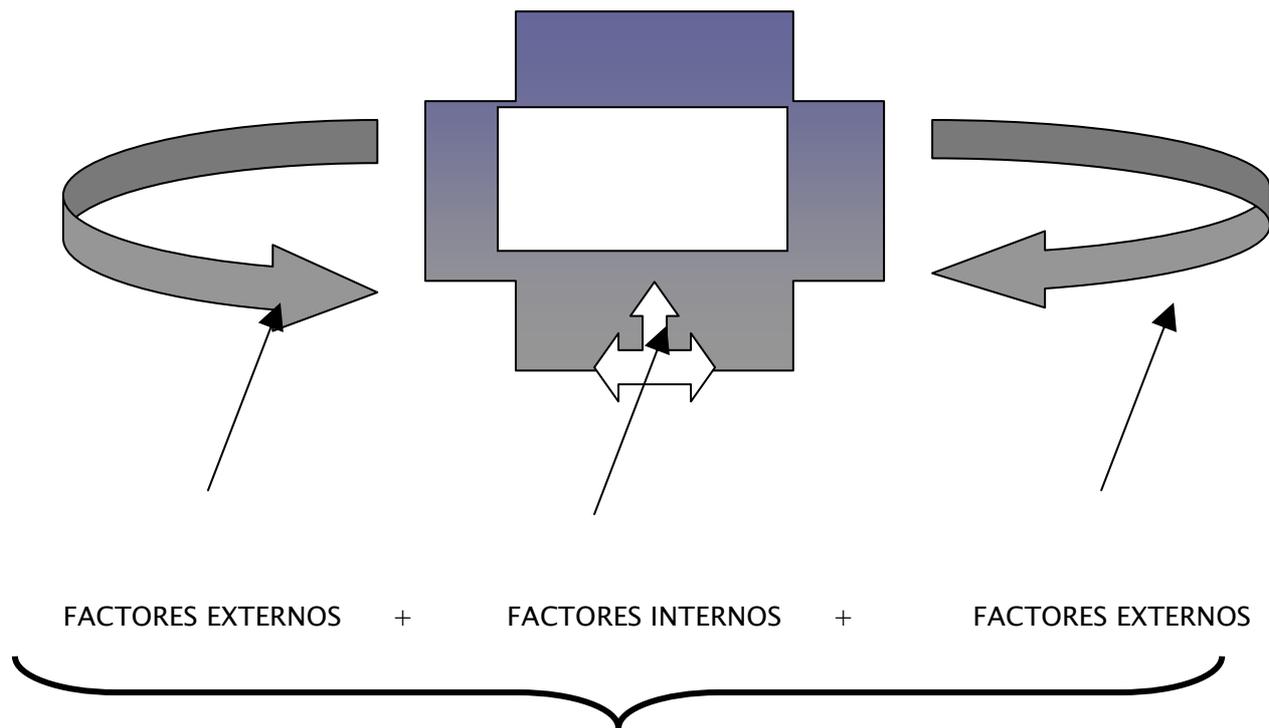
“Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. “⁴

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, los factores sean estos extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que esta se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

⁴ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)



Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes se indicó que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

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

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

El clima organizacional está ligado directamente con los aspectos de trabajo, y se puede decir que este es el punto de encuentro diario de miles de personas que tratan de sobrellevar todo el esfuerzo que este demanda para lograr satisfacer sus necesidades sean personales y/o familiares, con el fin de lograr superar a cada uno de los obstáculos que la vida nos presenta.

Existe en el ámbito laboral empresas muy buenas, buenas y regulares. Estas empresas a las que se las considera muy buenas vienen a ser las más buscadas por la gente para lograr trabajar allí, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, es por eso que “La alegría se contagia

y es una buena inversión". Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente.

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las M.E.P.T, (mejores empresa para trabajar), ya que en varias de estas organizaciones con este fin han, efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo, premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio Trabajo-Vida Personal.

Los beneficios que operan en las M.E.P.T. van desde seguros de vida, accidentes e invalidez, seguros complementarios de salud, seguros dentales, canastas de productos de las compañías, escolaridad, préstamos de emergencias, bonos de desempeño, becas para estudios superiores, hasta sesiones y actividades culturales como lo son los talleres deportivos y artísticos.

Como se indicó anteriormente, las maneras de mejorar el clima organizacional, va desde las más variadas índoles, en las cuales no sólo con montos monetarios mayores se pueden desarrollar, si no en las cuales la creatividad puede jugar un papel importante para su exitoso desarrollo. Es decir, no se trata de efectuar e implementar revolucionarios sistemas de Management, ni hacer grandes transformaciones organizacionales, más simple y a la vez más complejo de lo que creemos y esto se fundamenta en la frase: TRATA A LOS DEMÁS COMO TE GUSTARÍA QUE TE TRATEN A TI.

Los aspectos claves para formar parte de las mejores empresas para trabajar, nace en la generación de confianzas (Credibilidad-Respeto-Rectitud), lograr que las personas se sientan orgullosas de sus organizaciones, equipos y de su labor dentro de la organización, como también del Producto y/o Servicio que desarrollan. También de deben entregar las herramientas para que las personas sientan el verdadero sentido de equipo.

En consecuencia, es obligación de directores, gerentes, representantes de las empresas, cambiar los climas organizacionales fomentando que estas optan por generar sistemas que permitan compartir información de la empresa, sobre los aspectos que afectan al desarrollo del negocio y la estabilidad de los empleados.

Se debe lograr involucrar a los empleados en las decisiones tanto del negocio, como las que tienen relación con su ambiente laboral y generar mecanismos transparentes,

explícitos y confidenciales en el cual los colaboradores-empleados puedan recurrir cuando se sientan maltratados o involucrados en una situación injusta. Es de gran importancia reconocer y agradecer a quienes muestran su compromiso para con la organización, como asimismo, agradecer a quienes le han aportado valor a la empresa por medio de reconocimiento que puede ser verbal-escrito-público-privado.

Los líderes de las organizaciones deben desarrollar instancias de Feed-Back respecto al desempeño y expectativas que tienen los colaboradores. El desarrollo profesional y personal, debe ser uno de los puntos de mayor ponderación dentro de las estrategias organizacionales, donde deben existir planes formales de capacitación que sean dirigidos al desarrollo de las personas, para lograr así, una mejor empleabilidad; complementando lo anterior, es importante la creación de políticas de desvinculación equitativas y claras, para con las personas que dejen la organización (Voluntaria o Involuntariamente), lo que está orientado hacia la responsabilidad social de la empresa, toda vez, que este proceso de desvinculación es muy complejo, y no solo influye a los involucrados directamente, sino que también a quienes se quedan, ya que estas generan un ambiente laboral más estable, al ver la preocupación y colaboración que nace de la organización con quienes se van previo a su despido y después de su salida de la organización.

Dentro de este gran enfoque como es la Organización, existen individuos, que hace muchos años atrás eran tomados en cuenta solamente para trabajos duros, para trabajos rutinarios y éstos no tenían la oportunidad de desarrollarse, de expresarse, de demostrar sus habilidades, simplemente eran llamados a realizar un cierto trabajo y nada más. En el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones, en casos extremos se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Lamentablemente hoy en día también se dan estos casos en las empresas donde casi no se da el trabajo en equipo, y prácticamente no se incluye a empleados en las actividades.

El mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, sin recursos y sin materia prima, el claro ejemplo es la avasalladora marcha del Japón, la misma que ha causado profunda impresión en todos los campos. Lo que impulsó Japón dio lugar a que muchas empresas de igual manera desarrollen su trabajo y tomen más en cuenta a su gente cambiando cada vez la equivocada

idea que antes había. Todo ha dado un cambio drástico gracias a varias astucias de los mandos altos, el trato a la gente dentro de una organización denota más confianza y en muchas empresas ya se toma en cuenta a la gente como parte fundamental de la misma.

Es por eso que Chiavenato en una de sus obras recalca que “ *Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas que están intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos*”⁵

Al respecto, Werther señala algo también fundamental.” *Las organizaciones poseen a su vez, un elemento común: es que todas están integradas por personas. Estas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones*”.⁶

En si podríamos decir que, clima organizacional es un elemento muy importante que nos permite medir conformidad y motivación del empleado con respecto a su puesto en particular y su actitud hacia la empresa en general.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno, en cambio que a corto plazo la administración puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos para este y muchos otros casos, sigue manteniéndose como el área básica en el buen manejo de estrategias para mejoras del clima laboral, es por eso que este departamento ejerce efectos tanto directos como indirectos tomando en cuenta niveles de motivación y satisfacción del empleado. El departamento establece un contacto directo con los empleados mediante la orientación, planeación, planes de carrera, e indirectamente basándose en políticas de seguridad, compensación etc.

⁵ CHIAVENATO. Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, McGraw Hill, Colombia 2000, p.15

⁶ WERTHER, William B. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, McGraw Hill, México 1996, p.7

Lo importante es que si los dirigentes o mandos altos de una organización descubren que sus colaboradores desean contribuir al éxito de la empresa y constantemente se empeñan en buscar alternativas y métodos que permitan mejoras, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más productividad y calidad en el trabajo.

Si una organización sabe mantenerse constantemente en pro de mejoras para su gente hacia un excelente clima laboral, sabrá llevar a todos a mejoras de todo tipo, relaciones satisfactorias, interés, colaboración, pero si sucede lo contrario y la motivación es escasa, nadie busca alternativas y el trabajo se vuelve monótono día a día, debido a varios tipos de frustración y poco a poco el clima organizacional tiende a enfriarse, a existir descontentos, apatía, inconformidad, y esto hace que el personal vaya en contra de la empresa como por ejemplo los casos de huelgas.

Al realizar un cambio del clima laboral en una organización pasando por diversos objetivos, se necesita siempre de la colaboración de los empleados ya que éstos permitirán avanzar de manera más efectiva, y son quienes tienen la verdadera información al ser los actores propios de lo que sucede a lo largo del trabajo diario, permitiendo que ellos formen parte de este cambio, sabrán que lo que se desea hacer es por el bien tanto de ellos como de la empresa, y el rendimiento poco a poco empezará a fluir.

Existe una teoría que habla de la satisfacción laboral, a la cual la toman como punto de relación con el clima organizacional que se lo vive en las empresas (Porter 1961); éste da a conocer en su teoría que “el empleado observa lo que existe realmente” contra “lo que debería existir”, lo que quiere decir que el empleado hace una comparación entre su deseo o satisfacción y las características que el puesto le ofrece.

Esto es muy cierto ya que muchas personas hacen comparaciones de su vivencia laboral actual con la vivencia que tienen amigos o familiares, y esto poco a poco acarrea malas consecuencias como por ejemplo desánimo en el trabajo, buscar mejores oportunidades dejando a un lado sus funciones diarias.

Siempre existirán aquellos comentarios que muchos dicen “porqué él gana más que yo, si mi trabajo es mayor y estoy hasta tarde?”, ese tipo de comentarios hacen que la gente se vaya dividiendo de los “otros” que tienen un tipo más de poder laboral. Esto puede dar lugar a que la productividad disminuya en cada empleado y terminar diciendo “haré mi trabajo hasta lo

que pueda por el día de hoy y saldré temprano”.

Es por eso que un aspecto importante dentro de la satisfacción laboral es la equidad, la misma que se refiere a la manera en cómo el empleado percibe a ésta cuando los beneficios, salarios, o división del trabajo son iguales para todos.

Cada empresa es un mundo diferente y muchas en mayor o menor grado tienen sus dificultades, en nosotros está el tratar de apaciguar o disminuir en cierta forma un mal que produce en el personal como son la insatisfacción laboral , desmotivación, baja productividad, etc.

La explotación óptima de los Recursos Humanos beneficia tanto a la empresa como a sus colaboradores. A la empresa porque la aplicación exitosa de planes estratégicos es garantizada por la organización, capacidad y motivación del personal a todo nivel. A los colaboradores quienes al estar en un entorno de trabajo apropiado, darán lo mejor de sí mismos y utilizarán al máximo su potencial.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios, diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Ya anteriormente se habló de clima laboral con varios conceptos, quedándonos claro que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Esto influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con la tecnología que se utiliza y la propia actividad de cada uno.

Es parte fundamental de los altos directivos ya sea tomando en cuenta su cultura y sus sistemas de gestión, los que proporcionan o no el terreno adecuado para un buen clima laboral. Es importante que cada vez este tema forme parte de las políticas de personal y por parte de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral, lo normal es utilizar “escalas de evaluación” siendo estas las siguientes:

Independencia.-

“Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones, es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa”⁷, esto en realidad viene a ser independencia personal y favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.-

“Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, etc; Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de protección en las pantallas de las computadoras y sin ruido, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Es por eso que se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente en la productividad”.⁷ Este punto es fundamental ya que al tener un ambiente agradable, el empleado estará motivado, lo importante es innovar en cada empresa.

Liderazgo.-

“Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores, un liderazgo que es flexible ante múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito”.⁷ Lo importante de un buen líder es que sabe manejar conflictos, permite que sus colaboradores también se expresen y ante negociaciones busca siempre el bienestar de sus empleados.

Relaciones.-

“Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan sociogramas que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quienes no se relacionan nunca aunque trabajen codo a codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes”.⁷ . El buen o maltrato que se tenga entre compañeros de trabajo, entre jefe y subordinado, será lo que se refleje ante un cliente, sea este cuando visite la empresa o compre su producto, de lo que el cliente siempre observará será el clima que existe en la empresa.

Implicación.-

“Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. En esto es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables”.⁷ El compromiso que tengan las personas por su empresa, dependerá de una excelente guía de un jefe, si este logra que su gente sea tomada siempre en cuenta mantendrá expectativas claras de su personal.

Reconocimiento.-

“Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Ahí vendría una pregunta ¿por qué no realizar esta experiencia del área comercial hacia las otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo demuestran habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente”.⁷

Remuneraciones.-

“Existen dos consultores franceses que dicen: “si lo que pagas son cacahuates, lo que tienes son monos”, con esto se quiere decir que el sistema de remuneración es fundamental, los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no

permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo”.⁷

Igualdad.-

“Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza”.⁷ No es raro saber que en muchas empresas una persona subió repentinamente de puesto, cuando muchos esperaban que otra persona en realidad se merecía este allí. El criterio y la ética en las empresas juegan un papel fundamental.

Existen otros factores que influyen en el clima laboral como por ejemplo: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Se quiera o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Una vez que se ha indicado las escalas de evaluación, es importante también tomar en cuenta la calidad del clima laboral. Esta calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

⁷[http:// www.el-mundo.es](http://www.el-mundo.es)

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo estos dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmos en su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solo en mayores niveles de ausentismo y rotaciones de personal, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones rígidas, donde el personal se retira de sus labores o predomina la actitud de cumplir con un mínimo requerido.

“La mayor parte de las personas considera que disfruta de un clima laboral o entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa.”⁸

Los dirigentes de una compañía así como los profesionales de la administración de recursos humanos deben unirse en la necesidad de crear en las organizaciones un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables de su trabajo.

Un método muy importante y comúnmente utilizado que da buenos resultados dentro de las mejoras para un clima laboral es mediante la participación de los empleados. Esta puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en la relación con la organización.

Mediante este método el empleado adquiere un sentido de responsabilidad, de pertenencia, incluso sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía y de los valores de la empresa.

Para que esta participación del empleado se de, éste debe estar motivado, Robbins (1999) dice que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168) ⁹

Mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

⁸ William B. Werther “Administración de Personal y recursos Humanos” McGraw Hill, México 1996
p.362

⁹ Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

El hambre, evidentemente tiene una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre se tenga, más directamente se encamina al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

No se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones. En México, como en todas las culturas, se tiene una idiosincrasia, una forma de ser, una personalidad peculiar, la cual es importante considerar a fin de que el administrador se apoye en estos conocimientos para descubrir qué es lo que motiva o frustra a su personal.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Hay factores que determinan un nivel de motivación en el empleado, estos son: el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados, supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal.

Por lo ligado que está el clima laboral con la motivación de su gente; existen diversos aspectos que desencadenan tipos de motivación como por ejemplo un espacio digno de trabajo, tecnología, luz adecuada en el trabajo, materiales de trabajo, entre otros, esto dará lugar a que la moral del personal sea positiva llegando con esto a la conclusión de que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Hay factores que influyen en el clima laboral como las expectativas de la promoción, la estabilidad del trabajo, beneficios de la compañía; si esto las empresas lo saben manejar de una buena forma logrando que la gente se sienta parte de ésta, el personal trabajará motivado, sabrá que su familia está protegida por él, ya que éste cuenta con un valioso apoyo en su trabajo.

Finalmente, si una persona está motivada para cumplir su trabajo, logrará ser más productivo, tendrá más concentración y logrará que sus objetivos sean claros, fáciles de alcanzar, obteniendo seguridad y buen desempeño.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Matriz de planificación.-

Objetivos	Actividades	Recursos	Instrumentos/ Técnicas	Metodología/Tareas
Lograr consensos entre los administradores y gerentes técnicos de las dos fincas respecto a la viabilidad del proyecto.	Revisar la misión, visión, objetivos de las fincas. Recolectar datos adicionales acerca de la misma.	Recursos materiales facilitados por las fincas.	Entrevistas con los Administradores y Gerentes Técnicos de las fincas para empezar con el conocimiento de la cultura en las mismas.	Se determinará un día de la semana y se entrevistará a los Administradores y Gerentes Técnicos de las fincas, para la facilitación de datos importantes que apoyen en el conocimiento general de la cultura organizacional.
Determinar con precisión los factores que afectan al clima laboral en las fincas	Reunión con los mandos altos de las fincas.			
Conocer opiniones de los empleados respecto al ambiente de su trabajo diario.	Charlas con el personal			
Motivar a los trabajadores de las fincas en referencia a las encuestas	Charlas explicativas a los trabajadores previo a la aplicación de la encuestas	Recursos materiales facilitados por las fincas.	Entrevistas informales	Se determinará 2 semanas para completar todo el grupo
Aplicar las encuestas según lo planificado	Reunión en grupos no mayores a 30 personas.	Recursos materiales facilitados por las fincas.	Encuesta estructurada	Se aplicará a todo el personal operativo (aprox. 350)
Tabular los resultados obtenidos	Recopilar toda la información	Papelería, laptop	Tabulación de los resultados en hojas electrónicas de excel y graficadores	
Exponer los resultados de las encuestas a los directivos de las empresas	Reuniones con los Administradores, Gerentes Técnicos y Directores	laptop, infocus, papelería	Exposición de los resultados en proyector	Se concretará una entrevista con los Administradores y Gerentes Técnicos y Directores
Verificar y validar los resultados	Reuniones con los Administradores, Gerentes Técnicos y Presidentes Ejecutivos de los dos fincas.	Anotaciones, hojas impresas en excel, gráficos.		
Proponer planes de mejoramiento.	Reuniones con los Administradores, Gerentes Técnicos y Presidentes Ejecutivos de los dos fincas.	Salas de reuniones		Topar los puntos más delicados y que más hincapié detallan los empleados
Organizar y ejecutar planes.		Laptop, papelería	Matriz de plan de mejoramiento en Hojas de excel	

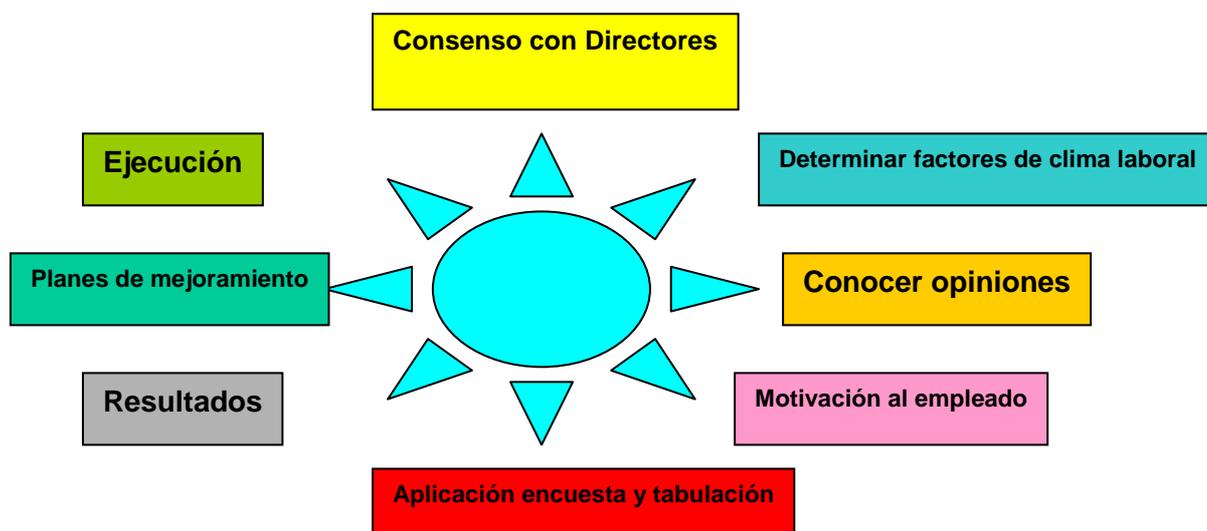
Diciembre 2003	Enero 2004	Marzo	Abril	Mayo
---------------------------	---------------	--------------	-------	-------------

OBJETIVO	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10
Lograr consensos entre los administradores y gerentes técnicos de las dos fincas respecto a la viabilidad del proyecto	X									
Determinar con precisión los factores que afectan al clima laboral en las fincas		X								
Conocer opiniones de los empleados respecto al ambiente de su trabajo diario.			X	X						
Motivar a los trabajadores de las fincas en referencia a las encuestas					X					
Aplicar las encuestas según lo planificado						X	X			
Exponer los resultados de las encuestas a los directivos de las empresas.								X		
Verificar y validar los resultados								X	X	
Proponer planes de mejoramiento.										X
Organizar y ejecutar planes.										X

** No se realizó ninguna actividad en el mes de febrero debido a que éste es un mes complicado para trabajar con los obreros ya que se dedican a fondo por San Valentín.

4.2 PROCESOS, ACTIVIDADES EJECUTADAS

Todo este proceso se basa en informar el proyecto, estudio informal mediante observación, conocer opiniones, charlas explicativas, aplicación de encuestas, resultados, propuestas y ejecución.



4.2.1 De acuerdo al proceso, se realizaron reuniones con los Administradores y Gerentes Técnicos de las dos empresas con el fin de dar a conocer el proyecto y obtener el apoyo de cada uno de ellos.

Con el Administrador y Gerente Técnico de Agroflora se obtuvo la información de que desde hace 2 años y medio no se ha realizado estudios de clima laboral, en cambio que en Queenroses es la primera vez que se lo realizaba .

La ayuda fue importante ya que por medio de los encargados en las fincas se puede establecer el contacto con los Ingenieros de la planta quienes son los que trabajan directamente con el personal obrero.

4.2.2 Como segundo paso se determinaron los factores de clima laboral ya directamente en los puestos de trabajo de los obreros, cuando ingresan a su trabajo, al momento de la comida, de los descansos, y a la salida, toda la rutina que tiene en un día normal de trabajo. Aquí se observó las falencias que existen en las diversas fases de su trabajo que al momento de indicar los resultados de la encuesta se detallarán.

4.2.3 Este punto está dentro del anterior ya que en la observación se realizó a su vez preguntas a los empleados para conocer cómo se sentían, qué les gustaba de la empresa, si se sienten acorde en su trabajo, etc, fueron preguntas al azar y sin toma de notas para que no se sintieran cohibidos, fue más como una charla en un momento de trabajo o en un descanso.

4.2.4 Se ubicó a grupos de 30 personas para detallarles lo que se realizará y que beneficios nos traerá. Muchos le tomaron a esto como una simple reunión debido a que en años anteriores se les dijo lo mismo y todo quedó en palabras. Se trató de calmar a ese grupo de personas que de a poco iban contaminando a los demás, y se logró indicándoles que de ellos dependía si esto iba o no a salir bien.

4.2.5 De igual manera que la charla de información, se agruparon a las personas en el mismo número de participantes en el comedor de la finca. Se colocó a dos personas en cada mesa, se repartieron lápices y a continuación se les explicó la manera de llenar la encuesta. El llenar esta encuesta tomó a cada persona alrededor de 20 a 25 minutos. Habían casos en que algunos no sabían leer o simplemente a las preguntas las respondían por responder, es decir no tenían un cierto criterio para responder las preguntas, a ese grupo de 7 personas se les ayudó personalmente, sentándonos en las mesas con ellos y explicándoles de manera detallada pregunta por pregunta, con el fin de que todos llenen las encuestas.

En el caso de Agroflora el tiempo en terminar estas encuestas a todos fue mayor ya que el grupo más grande está enfocado en esta finca. Se llegó a recabar la información de 185 personas de las 192, el resto estaba de vacaciones (3 personas) y 4 vacantes por llenar.

De Queenroses fueron 114 personas a quienes se les aplicó la encuesta, en este caso todo el personal estuvo presente, teniendo un total general de **299 personas** encuestadas, siendo este un número favorable para recabar una gran información.

Las encuestas tienen algunas diferencias entre sí, esto debido a que los casos, nivel de educación y sector determinaron esto entre empresa y empresa son diferentes a pesar que son del mismo grupo.

4.2.6 Una vez que las encuestas fueron tomadas tanto en Agroflora como en Queenroses, con la ayuda de los Administradores se las fueron separando por áreas como riego, fumigación, mantenimiento, etc. para que la tabulación sea más fácil de realizar. Los datos obtenidos están basados en aspectos positivos, aspectos negativos, sugerencias y los resultados de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas.

Los gráficos están indicados en los anexos.

4.2.7 Una vez que se obtuvieron los resultados, se escogió los que mayor malestar causaban a los empleados, llegando a colocarlos en el plan de mejoramiento de ambiente de trabajo. Tanto para el caso de Agroflora, como el de Queenroses, se tomaron 6 puntos, y de estos algunos ya se están llevando a cabo como son: el refrigerio y médico en Queenroses y mejora de pago en los sueldos, médico, y el tema de salidas impuntuales en Agroflora.

La presentación de estos planes de mejoramiento se entregó a los presidentes ejecutivos de cada finca para su aprobación, llegando éstos a ser los planes finales. Los temas que más trabajo traen y sobretodo que implica mayor dinero, se los están dejando para las fechas de abril y mayo, donde ya se podrán resolverlos, las propuestas y cotizaciones están realizadas.

Existen otros temas que el personal indicó y no por ser de menor importancia se los dejará, se piensa que una vez que se salga con los que mayor incomodidad da al personal, se los tomará en cuenta.

Lo importante de todo esto es que la gente poco a poco esta viendo mejoras y cambios en la organización, saben que están siendo tomados en cuenta que es lo importante y se quería llegar a ese objetivo.

V. MARCO EVALUATIVO

5.1 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

Antes de iniciar con la información de los objetivos, cabe indicar que los resultados ya están tabulados y han sido presentados al respectivo Presidente Ejecutivo de cada empresa, logrando establecer ya el plan de acción de mejoramiento.

Primer objetivo, se lo realizó a mediados de diciembre del año anterior, en reuniones que se establecieron en Agroflora y Queenroses . Estas reuniones fueron enriquecedoras, ya que tanto los Administradores y sus Gerentes Técnicos dieron campo abierto para que éste proyecto saliera a la luz, en el caso de Agroflora fue en donde más empeño se le puso ya que era un tema que se había dejado de lado por dos años, se enfatizó en Queenroses la experiencia de Agroflora y de igual manera se tubo la apertura para no llegar a tener futuros problemas de dejadez como sucedió en Agroflora. Aquí se desarrollaron los formatos para las encuestas de clima laboral, tomando en cuenta la cultura de cada empresa.

En estas reuniones se obtuvo información acerca de cómo saber llegar a las personas ya que estaban como resentidas de que la vez que se realizó las encuestas no se llegó a acuerdos en nada.

Segundo objetivo, fue mediante una observación en sus puestos de trabajo, se lo hacía a manera de una visita sin libretas, sin anotaciones ya que la gente lo podía tomar como evaluaciones en su trabajo. Para que no sea tan frío se hacían algunas preguntas como si tuviese inquietudes.

En estas observaciones también se veía la interrelación entre compañeros y entre áreas, y esto era fácil observar al momento de los descansos, a la hora de comer, los momentos de ingreso.

Tercer objetivo, fue muy interesante y aquí se pudo percibir la manera de cómo llegar a las personas cuando se vaya a realizar la explicación así como la encuesta.

Las opiniones se las obtuvieron yendo a cada una de las áreas de las dos fincas, siendo éstas: cultivo, empaque, fumigación, mantenimiento, poscosecha y riego, con el fin de conocer mediante preguntas sencillas la manera de cómo se sentían, entre las preguntas breves que se realizaban estaban: *le gusta lo que hace en su trabajo?, ha estado en otras*

áreas?, que tiempo está en la empresa?, y de igual manera, frases que en cierto sentido motivaban a las personas como por ejemplo: que rápido que empaca las flores, me enseña como hacer un corte a la planta?, ud es muy bueno en su trabajo, etc.

Las respuestas obtenidas se las tomaba muy en cuenta para saber cómo la gente se iba comportando o cómo reaccionaba ante preguntas sencillas que se les hacía, saber si eran sinceros en responder, tenían su tiempo para demostrar gentileza, o si tenían apertura y confianza hacia un superior, eso daba luces, en cierto modo, para saber si lo que se estaba por realizar iba a ser fácil o traería complicaciones.

Cuarto objetivo, para esto se les reunió a las personas en grupos no mayores a 30 para darles una charla acerca de la ayuda que ellos nos iban a brindar para el desarrollo de la encuesta de clima laboral.

Se les explicó el fin que iba a tener la encuesta, el porqué se lo hacía, el tiempo que tomaría, la manera de cómo llenar, etc. Una vez que las personas tenían claro su objetivo, salieron a flote inquietudes, siendo la principal el que antes ya lo hicieron y no se hizo nada, se tubo que vender la idea con el fin de que las personas colaboren y no sea una encuesta mal llenada. Afortunadamente y con el apoyo de los Administradores se pudo solucionar, y la gente estaba consciente de que tenían que cumplir con el trabajo que les iba a beneficiar a ellos mismo.

El quinto objetivo, fue la aplicación de la encuesta de clima laboral, de la misma manera en como se les reunió para la explicación, se les ubicó a las personas en grupos no mayores a 30 personas, se hizo una breve explicación y se les entregó el material para la realización como lápices y hojas de la encuesta. Por persona había un promedio de 15 a 20 minutos por llenar cada encuesta, había personas en las que se tenía que ayudarles por el hecho de que no entendían, no sabían como llenar ó no sabían leer.

Este objetivo tomó una semana y media para poder cumplirla, ya que se tenía que trasladar a Tabacundo y a la provincia de Tulcán (El Ángel).

En lo referente a la tabulación de las encuestas, también se las cumplió ya que se obtuvieron una serie de resultados y muy comprensibles, llegando a una conclusión de que si reflejan la realidad en la que se está viviendo.

En esta tabulación se enfocaron los puntos que más problemas veían las personas, los puntos positivos y negativos, las sugerencias, si se sentían orgullosos de trabajar, el tiempo de trabajo que tenían y finalmente la tabulación de cada una de las preguntas.

Sexto objetivo, fue la difusión de los objetivos, esto se lo realizó de igual manera en reuniones con los Administradores, Gerentes Técnicos y los Directivos de las dos fincas.

Esta etapa de igual manera fue cumplida, pues se enseñó gráficamente los resultados de los puntos positivos y negativos que los empleados veían por la empresa, las sugerencias y resultados de cada una de las preguntas.

Algo interesante que salió en estas reuniones es que algunas inquietudes que dieron los empleados aún continuaban en la empresa como por ejemplo el médico, lo que quiere decir que con ese malestar han estado casi dos años y no daban solución, de igual manera la alimentación y transporte. Todo esto dio lugar a una serie de conclusiones y pronósticos de las causales de satisfacción e insatisfacción del personal.

Muchos se dieron cuenta que a pesar de algunos problemas que existían en la empresa veían como un buen lugar para trabajar caso de Queenroses, de igual manera en Agroflora con la diferencia de que un pequeño porcentaje no estaba de acuerdo.

Séptimo objetivo, que si se cumplió, dio lugar a que cambios que los empleados querían no se puedan dar como por ejemplo: un aumento de sueldo en el caso de Agroflora y recibir el segundo plato de comida (sopa) en el caso de Queenroses, estos dos temas no se dieron lugar ya que tomaban mayor costo para las empresas y preferían dar la oportunidad de cambio a otros temas.

Octavo objetivo, planes de acción para el mejoramiento, se lo realizó una vez que se detallaron los puntos que la empresa podía tomar acción. Como experiencia que tienen los administradores con el manejo de este tipo de personal era que si los obreros veían cambios por leves que sean, se sentían bien, pero en este caso lo que se quiso hacer notar es que se debía darles apertura para que expongan su malestar, y ver en que se podía cambiar, claro está equiparando a lo que la empresa podía, con el fin de que se sientan bien en su trabajo y no solamente se de una simple mejora y basta, eso en algo ayudó a que se pueda dar

apertura a que los demás puntos débiles sean tratados en los planes.

Noveno objetivo, finalmente con este objetivo se han logrado cumplir con los siguientes temas que los empleados tenían por malestar:

Queenroses: la adición de la fruta en el refrigerio el mismo que se les da diariamente y la contratación del médico, en el caso de Agroflora: la opción de completar el almuerzo que reciben, el contrato de Tevcol para mejorar la agilidad en el pago de los sueldos, la concientización por parte del médico y la adecuación en el consultorio de una sala de espera y finalmente el retomar la escuela con una profesora para el aprendizaje de gente que no sabe leer ni escribir.

Los demás temas están por solucionarse en las fechas indicadas en los planes de mejoramiento de cada empresa.

VI. MARCO CONCLUSIVO

6.1 CONCLUSIONES

La oportunidad brindada para realizar este proyecto en Agroflora y en Queenrsoes, fue enriquecedora ya que el trabajar con obreros fue un reto debido a que se debe tener mucha paciencia con las personas, muchas de ellas veían a esto un plan a largo plazo o piensan que las empresas se dedican solamente a invertir en la producción y beneficio de los superiores, como se palpó mayoritariamente en el caso de Agroflora, pero los empleados tomaron en cuenta que la empresa se estaba fijando en el malestar que existía y que de a poco los estaban tomando en cuenta, ya que querían conocer lo que les interesaba, sus expectativas, frustraciones, llegando a considerar que el bienestar que se podía llegar a tener era tanto para la gente como para la empresa misma.

Un requisito clave que ayudó a obtener buenos resultados fue la colaboración de las personas para este proyecto, desde quienes orientaban la manera de cómo realizar hasta quienes cumplían con las encuestas, sin esta gran ayuda hubiese sido imposible lograrlo.

El inicio de esta operación de cambio, dio lugar a que todos saquen a flote importantes sugerencias que muchas fueron escuchadas y se están dando soluciones e interés. En ocasiones también las personas a propia voz dieron opiniones, quejas, respecto a la situación actual, en las que no estaban de acuerdo o en lo que tenían pero era escaso. Esta confianza que se iba logrando con el pasar de los días, ayudaba de igual manera a que el proyecto tenga mayor respaldo de quienes estaban involucrados en el mismo.

Algo muy importante que se destacó es que no solamente la gente se quejaba y se quejaba de lo mal que estaban, sino que iban más allá, es decir que daban soluciones y opiniones comprometiéndose a que cada uno logre mayor interés por su trabajo, de ser creativos y que exista la ayuda mutua entre compañeros y entre áreas.

Los resultados que hasta el momento se han estado dando, han sido buenos, se ha visto que todos están comprometidos y quieren ver un cambio, de sentirse orgullosos de trabajar en las empresas, pienso que esto tomará tiempo de a poco, pero es un inicio o vínculo de que se puede lograr mantener y mejorar una buena satisfacción laboral.

Claro está que también existe el descontento de que en situaciones como la remuneración no se pudo dar solución, tomando en cuenta que el sector florícola no está pasando por buenos momentos a pesar de esto se dio una explicación breve de este punto que está dentro de los de mayor malestar, esperando que la situación mejore. De igual manera factores como el poco reconocimiento que tanto la empresa como el jefe le da por su contribución y/o trabajo realizado y finalmente una falta de liderazgo que se adapte a las necesidades de la gente y de la empresa.

Lo importante que hay que destacar es que tanto Agroflora como Queenroses están pasando por etapas de mejora que de a poco permitirá conjugar la mejora en el trabajo, mejorar deficiencias, ser más competitivo, desarrollar más y mejores planes y proyectos ya que si la gente ve resultados con gusto seguirán apoyando a más planes que vengan a futuro y más que todo cambiar ese paradigma de que el trabajador agrícola no tiene voz ni voto y debe dedicarse simplemente a cumplir con su trabajo de hormiga para que la empresa pueda lograr exportar el producto hacia el fin que mueve a la compañía, sus clientes.

Todavía no existe la gran importancia, no en todas las empresas ecuatorianas, de que los procesos como encuestas de clima laboral, calidad de vida en el trabajo, la retroalimentación, se los tome muy en cuenta y que formen parte de los objetivos por cumplir y que se los detalla al inicio de cada año, esto debería ser una práctica habitual y que debe estar ligada a los demás proyectos de las empresas, con el fin de que se cultive un buen clima y gente nueva que llegue a la compañía se adapte rápidamente a la buena manera de trabajo más no trate de cambiar para mal el ambiente laboral.

Lamentablemente no existe mucha bibliografía de clima organizacional, no es muy amplia, no existen libros que traten a este tema de una manera exclusiva, siendo este un tema muy delicado y duro de tratar en una organización. Es más fácil ampliarlo con los resultados que se puedan obtener de las encuestas que se realicen, de entrevistas, y mediante observaciones. Apenas lo toman como un aspecto que se lo encuentra dentro del comportamiento de las organizaciones e individuos.

El departamento de recursos humanos debe luchar porque estén presentes planes y proyectos de buena clase, ya que si la gente por más comprometida que esté, las ideas y sugerencias que se tengan, no son tomadas en cuenta, la desmotivación empieza, o peor aún, gente nada comprometida, que trabaja por trabajar y el otro lado, gerentes, jefes que necesitan que su gente trabaje extras, pasando horas más de lo normal en su trabajo llegando a agotarlas y desanimarlas, estas dos partes como muchas más que pueden darse, dan lugar a que busque la gente nuevas alternativas de trabajo donde se sientan escuchadas y que los sepan valorar, para eso estamos los psicólogos de no permitir que se genere esta división, el trabajo es duro cuando se trata de que se empate estos factores pero todo está en que la gente se sienta comprometida y motivada, si esto las empresas logran poco a poco, ésta caminará a buen ritmo y a la competencia será cada vez más fácil de alcanzarla.

Este es el nuevo camino a seguir, los grandes empresarios han cambiado su manera de pensar y actuar frente a las personas que trabajan con y para ellos, todas las empresas deben sensibilizarse y flexibilizarse ante esta nueva visión del mundo productivo, pues las personas van a exigir a sus empresas mejores condiciones de vida y de trabajo al igual que las empresas les exigen mayor productividad, estamos obligados a entrar en la era de cambio, de la productividad y especialmente de la sensibilidad de las grandes empresas frente a las expectativas de sus empleados, este proceso, pensamos es uno de los pasos a seguir para buscar no solo el crecimiento de las empresas sino también el desarrollo de gente con verdadero potencial humano y productivo.

Aunque no se espera que los gerentes puedan resolver todos los problemas del personal, debe ser una de sus finalidades ocuparse de corregir el desempeño insuficiente mediante la ayuda a los empleados con el fin de que puedan resolver sus propios problemas.

6.2. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el proyecto, se han desprendido una serie de recomendaciones dirigidas principalmente a lo que las empresas como tal pueden hacer para incrementar los niveles de satisfacción del personal, para lo cual, se detalla lo siguiente:

1.- En lo referente al aspecto económico, las empresas deberían realizar un estudio del mercado salarial un poco más profundo y tratar de nivelarlo de acuerdo al mercado.

Un paso grande está dado y que salió a flote en las encuestas, es el sistema de pago, la gente está más contenta con este servicio directo de pago de sus sueldos en Agroflora.

2.- Sobre el bono por San Valentín, que es un tema que más resaltó en Agroflora. Es una fecha donde el obrero tiene un trabajo mayor al de todo el año, por lo que sugiero que se debe reconocer este duro trabajo en esta fecha especial.

3.- Un factor muy importante es la comunicación, sugiero que se debe hacer consciencia sobre este tema en el conocimiento de la realidad del negocio, que los ingenieros de cada sector den a conocer a su gente como está la empresa, cuánto a vendido o qué debe hacer o cambiar para mejorar. Si desde la dirección no se comunica a sus empleados los avances, o información varia, éstos no sabrán que rumbo están siguiendo.

4.- Un aspecto muy importante y que va dirigido a la satisfacción del personal y que dio como resultado ser el más crítico en las dos empresas, es el alimenticio. La gente se queja mucho de esto y es importante darle solución. Hay que tomar en cuenta que el esfuerzo físico que la gente realiza necesita ser recompensado con una buena alimentación, es por eso que se sugiere que en Agroflora se de un almuerzo completo y en QueenRoses adicionar frutas.

5.- Necesariamente se debe también mejorar en el aspecto de involucramiento de las personas tanto en los problemas como en las soluciones, saberlos escuchar. Aspectos ligados a la capacitación, herramientas de trabajo, de comunicación, entre otros, para que de ésta manera la gente se sienta considerada, involucrada, podrá opinar y a la vez estará al tanto y entenderá la problemática por la que atraviesan las empresas en diferentes aspectos y situaciones.

6.- En cuanto a planes de entrenamiento o capacitación, es también muy necesario realizar planes de desarrollo de las competencias de los ingenieros de cada área de cultivo, al igual que manejo de personal ya que tienen a su cargo muchas personas, por todo esto las empresas deben saber que cuentan o no con excelentes líderes o coaches de su propia gente. Mi recomendación va ligada a este tipo de entrenamiento.

7.- En cuanto a planes de sugerencias, pienso que este aspecto es importante, ya que muchos obreros pueden tener muchas ideas para mejorar en cualquier aspecto a las empresas, pueden manejarse aspectos que reduzcan costos, materiales, etc, el fin es reconocer esas ideas sea por medio de bonos, souvenir, que durante 1 semana no se le descuente el almuerzo, sacar carteleras donde estén las mejores sugerencias y quienes las realizaron.

8.- Sobre los pagos puntuales de los sueldos y que se reforzó con la manera de pago, aquí se sugiere mantener siempre este método ya que la gente lo tomó de la mejor manera y hay que mantenerse con lo que la gente lo ve positivo, al igual que el comisariato que poseen en Agroflora que de una u otra forma ayuda al empleado a obtener su producto más barato, sin embargo sugiero que este número de alimentos domésticos tenga más alcance de productos.

En general se puede decir que Agroflora y QueenRoses han dado un paso muy grande para tomar en cuenta a su equipo de trabajo, este es un proceso que toma tiempo, que los resultados no se darán a flote rápidamente, pero lo importante es que los directores están abiertos a los cambios, tanto por mejora de la gente como de las empresas. Este es el primer acercamiento de los directivos para conocer las necesidades reales de su gente, sus criterios y percepciones. Las empresas tienen una herramienta muy valiosa que les permitirá en un mediano plazo mejorar y cambiar las cosas que se muestran como insatisfactorias o negativas para la gente y fortalecer y potencializar las que sean vistas como satisfactorias o positivas.

Es muy importante que las empresas empiecen a interactuar más dinámicamente con su personal, creación de comités de mejoras, plan de sugerencias, contribuirá a que el personal de Agroflora y QueenRoses se sienta más involucrada y reconocida dentro de la organización y el apoyo de los ingenieros y jefes de cada área fortalecerá aún más estos

niveles de satisfacción y mejorará significativamente las percepciones y niveles de compromiso y motivación del personal.

Después de realizar este proyecto, podemos concluir diciendo que Agroflora y QueenRoses, si están preocupados por contribuir a la satisfacción y el cambio a un buen clima laboral, y que desea contribuir brindándoles las mejores condiciones de trabajo y porqué no de sus condiciones de calidad de vida, para reforzar este criterio, se sugiere a la empresa que realice estos estudios una vez cumplidos en gran mayoría los de clima laboral y emprender proyectos que vayan en beneficio directo de cada uno de los integrantes y por lo tanto del crecimiento de las organizaciones.

6.3. Referencias Bibliográficas.-

- 1.- KOLB, David, RUBIN, Irwin, "Psicología de la Organizaciones" México, 1977
- 2.- CHIAVENATO. Idalberto "Administración de Recursos Humanos", McGraw Hill, Colombia 2000
- 3.- WERTHER, William B. "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, México 1996
- 4.-, FISCAL, Nataly " Diagnostico del Clima Laboral en Snacks América Latina y propuesta de un plan de mejoramiento de las relaciones intra e interpersonales" TESIS
- 5.- BRUNET, Luc., "El clima de trabajo en las organizaciones". Edi. Trillas, México, 1992
- 6.- SPYROPOULOS, Georges, "Relaciones Laborales", Instituto nacional de Estudios del Trabajo, México, 1976
- 7.- GORDON, judith, "Comportamiento Organizacional", 5ta. Ed. Prentice Hall, México, 1997
- 8.- SMITH, Henry, WAKELY, John, "Psicología de la conducta Industrial", McGraw Hill, México, 1988
- 9.- Davis, K. Y Newstrom, J.W. (1985). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc Graw-Hill, México
- 10.- Robbins, S.P. (1991). Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- 11.- Shein, E. (1970). Psicología de la organización. Prentice-Hall Internacional, New Jersey.
- 12.- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- 13.- [http:// www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)
- 14.- [http:// www.el-mundo.es](http://www.el-mundo.es)
- 15.- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

VII. ANEXOS



AGROFLORA S.A	Cód: R-ECLP	Rev. #	Fecha:
----------------------	--------------------	---------------	---------------

ENCUESTA PARA MEDIR Y EVALUAR EL NIVEL DE CLIMA LABORAL - PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Esta encuesta ha sido elaborada con el propósito de medir y evaluar el nivel de satisfacción laboral en AGROFLORA S.A; para formular un conjunto de recomendaciones que contribuyan a mejorar el nivel de clima laboral en la empresa.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA:

- La encuesta es anónima. No escriba su nombre
- Marque con una cruz X el área de trabajo al que pertenece
- Indique el nombre de su jefe inmediato
- Esta no es una prueba ni un examen. No existen respuestas correctas o incorrectas, le pedimos por favor contestar todas las preguntas.
- Las preguntas tienen una sola respuesta.
- Por favor complete la encuesta en forma individual, que las opiniones o comentarios de otras personas no influyan en sus respuestas.
- Marque con una X en su respuestas seleccionada.
- Si desea hacer un cambio tache completamente su respuesta anterior y vuelva a marcar su nueva respuesta.

POSICIÓN:

SUPERVISOR: _____ TRABAJADOR AGRÍCOLA: _____

AREAS:

CULTIVO: ____ MANTENIMIENTO: ____ RIEGO: ____ SEGURIDAD: ____

POSTCOSECHA: ____ FUMIGACIÓN: ____ SERVICIOS VARIOS: ____

INFORMACIÓN ADICIONAL:

Tiempo que trabaja en la empresa (marque con una X)

- 1 Menos de 1 año _____
- 2 Hasta 1 año _____
- 3 Entre 3 y 6 años _____
- 4 Mas de 6 años _____

ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

1ERA PARTE: RELACIONES LABORALES

“Es muy importante, importante o nada importante para usted que:”

		MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
1	La empresa mantenga un ambiente agradable y limpio en el lugar de trabajo			
2	Se le de un trabajo estable			
3	Su trabajo sea reconocido.			
4	Las relaciones con sus compañeros y jefes sea buena			
5	Se sienta satisfecho con el trabajo que desempeña día a día.			

2DA PARTE: COMPROMISO LABORAL

		SI	NO	?
6	Mi familia está de acuerdo que yo trabaje en la empresa.			
7	Recomendaría a mis amigos que trabajen en la empresa			
8	La empresa se preocupa por el bienestar de su gente			
9	La empresa actúa de buena manera ante (pago de horas extras, Horarios de trabajo)			
10	Creo que la empresa es un buen lugar para trabajar			
11	Mi superior planifica mi trabajo.			
12	Me siento respaldado por mi superior en las decisiones que tomo.			
13	Estoy contento con el trabajo que me asignan en la empresa.			
14	Mantengo mi área de trabajo limpia y adecuada.			
15	Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mis superiores			
16	Las relaciones con mis compañeros y supervisores de trabajo son cordiales			
17	En la empresa siento que puedo dar mis opiniones y sugerencias con libertad			
18	Siento que en general en la empresa hay buena Integración entre las diferentes áreas y somos un equipo de trabajo.			
19	Me tratan con respeto			

3ERA PARTE: SERVICIOS

		SI	NO	?
20	Está contento con el servicio de alimentación de la empresa			
21	Está contento con el servicio médico de la empresa			
22	Está contento con el transporte de la empresa			
23	Existe una atención buena por parte de la oficina de personal			
24	El servicio de comisariato es bueno			
25	El servicio de vigilancia es bueno			

4TA PARTE: ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN

		SI	NO	?
26	Cuando se producen cambios en la empresa, recibo el entrenamiento necesario para solucionarlos.			
27	Considero que he recibido la capacitación necesaria para realizar mi trabajo			
28	Al llegar a la empresa recibí la información suficiente para el desempeño de mi trabajo			
29	Mi supervisor se interesa en que yo use los equipos de trabajo			

5TA PARTE: SEGURIDAD INDUSTRIAL

		SI	NO	?
30	Cuento con los equipos e instrumentos necesarios para realizar mi trabajo			
31	Cuento con todos los equipos de protección para realizar mi trabajo			
32	He recibido entrenamiento para prevenir riesgos y accidentes de trabajo			
33	Mi área de trabajo es limpia y ordenada			

6TA PARTE: COMPENSACIONES

		SI	NO	?
34	El sueldo que recibo por mi trabajo es justo			
35	El sueldo que paga la empresa frente a otras empresas es ventajoso			
36	Creo que la empresa me ofrece beneficios que hacen más atractivo el trabajar aquí			
37	Considero que la alimentación en la empresa es adecuada			

**7MA PARTE
INDIQUE ALGUNAS COSAS POSITIVAS QUE ENCUENTRA EN LA EMPRESA**

INDIQUE ALGUNAS COSAS NEGATIVAS QUE ENCUENTRA EN LA EMPRESA

INDIQUE UNA SOLA IDEA QUE AYUDE A MEJORAR EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR Y DE LA EMPRESA:

SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A ESTA EMPRESA?

SI _____ NO _____

Muchas gracias por su colaboración ¡¡¡ Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos quienes hacemos la empresa.



QUEENROSES S.A	Cód: R-ECLP	Rev. #	Fecha:
----------------	-------------	--------	--------

ENCUESTA PARA MEDIR Y EVALUAR EL NIVEL DE CLIMA LABORAL - PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Esta encuesta ha sido elaborada con el propósito de medir y evaluar el nivel de satisfacción laboral en Queenroses S.A; para formular un conjunto de recomendaciones que contribuyan a mejorar el nivel de clima laboral en la empresa.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA:

- La encuesta es anónima. No escriba su nombre
- Marque con una cruz X el área de trabajo al que pertenece
- Indique el nombre de su jefe inmediato
- Esta no es una prueba ni un examen. No existen respuestas correctas o incorrectas, le pedimos por favor contestar todas las preguntas.
- Las preguntas tienen una sola respuesta.
- Por favor complete la encuesta en forma individual, que las opiniones o comentarios de otras personas no influyan en sus respuestas.
- Marque con una X en su respuestas seleccionada.
- Si desea hacer un cambio tache completamente su respuesta anterior y vuelva a marcar su nueva respuesta.

POSICIÓN:

SUPERVISOR: _____ TRABAJADOR AGRÍCOLA: _____

AREAS:

CULTIVO: ____ MANTENIMIENTO: ____ RIEGO: ____ SEGURIDAD: ____

POSTCOSECHA: ____ FUMIGACIÓN: ____ SERVICIOS VARIOS: ____

INFORMACIÓN ADICIONAL:

Tiempo que trabaja en la empresa (marque con una X)

- 5 Menos de 1 año ____
- 6 Hasta 1 año ____
- 7 Entre 3 y 6 años ____
- 8 Mas de 6 años ____

ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

1ERA PARTE: RELACIONES LABORALES

		SI	NO	?
1	La empresa mantiene un ambiente agradable y limpio en el lugar de trabajo			
2	La empresa le brinda estabilidad laboral			
3	Las relaciones con mis compañeros y jefes es buena			
4	Se siente satisfecho con las funciones que desempeña día a día.			

2DA PARTE: COMPROMISO LABORAL

		SI	NO	?
5	M familia está de acuerdo que yo trabaje en la empresa.			
6	Recomendaría a mis amigos que trabajen en la empresa			
7	La empresa se preocupa por el bienestar de su gente			
8	Creo que la empresa es un buen lugar para trabajar			
9	Mi jefe realiza una adecuada planificación de trabajo en mi área.			
10	Mi jefe toma decisiones contando con mi participación			
11	Me siento respaldado por mi jefe en las decisiones que tomo.			
12	Los comentarios que recibo de mis superiores acerca de mi trabajo me sirven para mejorar			
13	Estoy contento con las funciones que me asignan en la empresa.			
14	Mantengo mi área de trabajo limpia y adecuada para el trabajo.			
15	Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mis superiores			
16	Las relaciones con mis compañeros, jefes y supervisores de trabajo son cordiales			
17	En la empresa siento que puedo dar mis opiniones y sugerencias con libertad			
18	Siento que en general en la empresa hay buena integración entre las diferentes áreas y somos un equipo de trabajo.			
19	Me siento tratado con respeto			
20	La relación con mis compañeros me inspira confianza y tranquilidad			

3ERA PARTE: ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN

		SI	NO	?
21	Cuando se producen cambios en la empresa, recibo el entrenamiento necesario para asumirlos.			
22	Considero que he recibido la capacitación necesaria para realizar mi trabajo			
23	Al llegar a la empresa recibí la información suficiente para el desempeño de mi trabajo			

4TA PARTE: SEGURIDAD INDUSTRIAL

		SI	NO	?
24	Cuento con los equipos e instrumentos necesarios para realizar mi trabajo			
25	Cuento con todos los equipos de protección para realizar mi trabajo			
26	He recibido suficiente entrenamiento para prevenir riesgos y accidentes de trabajo			
27	Considero que mi área de trabajo es limpia y ordenada			

5TA PARTE: COMPENSACIONES

		SI	NO	?
28	Considero que es justa la remuneración que recibo por mi trabajo			
29	El salario que paga la empresa frente a otras empresas es ventajoso			
30	Creo que la empresa me ofrece beneficios que hacen más atractivo el trabajar aquí			
31	Considero que la alimentación en la empresa es adecuada			
32	La empresa actúa de buena manera ante (pago de horas extras, horarios de trabajo)			
33	La empresa actúa de forma puntual frente al pago de sueldos			

6TA PARTE

INDIQUE ASPECTOS POSITIVOS QUE ENCUENTRA EN LA EMPRESA

INDIQUE ASPECTOS NEGATIVOS QUE ENCUENTRA EN LA EMPRESA

INDIQUE UNA SOLA SUGERENCIA QUE AYUDE AL BIENESTAR DEL TRABAJADOR Y DE LA EMPRESA:

SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A ESTA EMPRESA?

SI _____ NO _____

Muchas gracias por su colaboración ¡¡¡ Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos quienes hacemos la empresa.