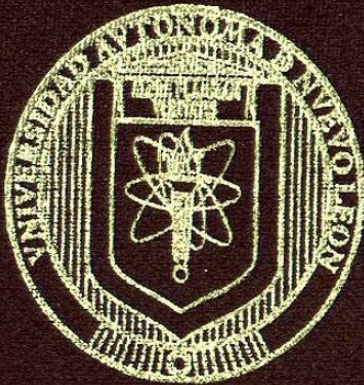


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CLIMA LABORAL
DISEÑO, ELABORACION Y APLICACION DE UNA ENCUESTA
DE CLIMA LABORAL PARA PROPONER ACCIONES DE
MEJORA, EN LA EMPRESA ANCHORLOK DE MEXICO
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APODACA, N. L.

PRESENTA
LIC. MARIBEL SERRANO GOMEZ

PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY, N. L. A 31 DE OCTUBRE DEL 2005

TM
HF5549
.5
.A83
S4
2005
c.1



1080129422

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CLIMA LABORAL
DISEÑO, ELABORACION Y APLICACION DE UNA ENCUESTA
DE CLIMA LABORAL PARA PROPONER ACCIONES DE
MEJORA, EN LA EMPRESA ANCHORLOK DE MEXICO
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APODACA, N. L.

PRESENTA
LIC. MARIBEL SERRANO GOMEZ

PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY, N. L. A 31 DE OCTUBRE DEL 2005





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CLIMA LABORAL

**DISEÑO, ELABORACION Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA
LABORAL PARA PROPONER ACCIONES DE MEJORA, EN LA EMPRESA
ANCHORLOK DE MEXICO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APODACA N. L.**

PRESENTA: Lic. Maribel Serrano Gómez

Para obtener el Título de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

MONTERREY, N. L. A 31 DE OCTUBRE DEL 2005

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS

POR DARME SALUD Y LA OPORTUNIDAD DE VIVIR

A MIS PADRES.

POR SU APOYO INCONDICIONAL TANTO EN LO MORAL COMO EN LO ECONOMICO, PARA PODER LLEVAR A CABO ESTE PROYECTO DE VIDA Y CARRERA.

A MIS MAESTROS

POR SUS ENSEÑANZAS Y APORTACIONES, QUE SEGURAMENTE SERÁN DE PROVECHO EN MI VIDA PROFESIONAL.

A MI ASESOR

LIC. MARIO ACUÑA POR SUS APORTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE PROYECTO.

A MI AMIGA CELESTIA

POR SU APOYO Y ENSEÑANZAS

DEDICATORIA ESPECIAL.

Este trabajo lleno de esfuerzos y diferentes emociones personales se lo dedico **con todo mi amor** a mis PADRES: **JORGE SERRANO VELAZQUEZ Y MIREYA GOMEZ UTRILLA**; así también a mis hermanos: **JORGE FRANCISCO, ROBERTO IVAN Y HUGO ENRIQUE**. Ya que para ellos y para mí no ha sido fácil mantenernos alejados durante mucho tiempo por venir en busca de mis sueños y aspiraciones profesionales. No obstante se que hoy, mañana y siempre contaré con el apoyo incondicional de ellos.

GRACIAS

INDICE

PRÓLOGO	5
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1 OBJETIVOS	9
2. 1. 1 Objetivos específicos.	9
2.2.JUSTIFICACION	9
2.3 CARACTERISTICAS DEL CAMPO DE ESTUDIO	10
2.4 ORGANIGRAMA	11
3. MARCO TEORICO	12
CAPITULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL.	
1. Definición de clima laboral.	12
2. ¿Porqué realizar una encuesta de clima laboral?	13
3. Aspectos previos del clima laboral.	14
4. ¿Cómo elaborar una encuesta de clima laboral u organizacional?	15
5. A quién, cuando, y a través de que canales encuestar.	16
6. La comunicación que acompaña a la encuesta de clima.	17
7. El acceso a los datos y su análisis.	18
8. Acciones complementarias a la propia encuesta.	19
9. La difusión de los resultados de clima.	20
10. Más allá de una encuesta: El plan de clima laboral	21
CAPITULO II: VARIABLES A MEDIR EN LA ENCUESTA.	
1. Identidad.	23
2. Satisfacción.	23
3. Ambiente de Trabajo.	24
4. Seguridad.	24
4.1 5´s	25
5. Actitud.	26
6. Relaciones entre compañeros	26
7. Relaciones jefe- subordinado.	27
7.1 Liderazgo	27

8. Motivación	28
9. Compensaciones.	29
10. Capacitación.	30
11. Comunicación.	31
12. Sindicato	32
4. METODOLOGÍA	
4.1 Tipo de Investigación	34
4.2 Hipótesis	34
4.3 Identificación de variables	35
4.4 Diseño de la Investigación	35
4.5 Universo o muestra de estudio	35
4.6 Escenario	36
4.7 Recolección de datos	36
4.8 Delimitaciones	36
5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION	
A. identificación de las necesidades donde se ofrecerá la consultoría	37
B. Contacto inicial e identificación de las necesidades del cliente	37
C. Convenio con el cliente sobre el alcance de la investigación	38
D. Diseño e implementación de acciones	38
6. RESULTADOS	
6.1 Administrativos	42
6.2 Sindicalizados	48
7. PROPUESTAS DE MEJORA	55
8. CONCLUSIONES	58
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	60
10. ANEXOS	63
ANEXO A CUESTIONARIOS	
ANEXO B GRAFICAS	
ANEXO C PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA	
11. APENDICE BASE DE DATOS	

PRÓLOGO

El siguiente trabajo consistió en la elaboración y aplicación de una encuesta de clima laboral en la empresa Anchorlok de México S. A. de C.V. ubicada en Apodaca Nuevo León; dicha encuesta sirvió para demostrar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la gerencia de planta tiene la creencia de que el ambiente de satisfacción es bueno, sin embargo necesita evidenciarlo, sobre todo cuando la empresa se esta preparando para la certificación de la norma ISO/TS16949¹, dicha norma, establece en el capítulo 6.4 referente a ambiente de trabajo: Identificar y administrar los factores del ambiente de trabajo humano y físico que propicie la conformidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. Por lo tanto, la encuesta de clima laboral diseñada y elaborada en este trabajo, sirvió de instrumento de medición para conocer y medir las variables que la norma requiere, además permitió que la gerencia de planta, conociera el nivel de satisfacción de los empleados, las fortalezas y debilidades de la organización.

En cuanto a lo académico, con este proyecto hubo un aprendizaje metodológico al efectuar el diagnóstico de clima laboral, y la experiencia de vivir el impacto que a nivel organizacional puede generar un estudio de este tipo.

Los alcances sociales de este proyecto se vislumbran con la pretendida mejora continua de la organización, implementando el trabajo en equipo teniendo como bases: el respeto al individuo, el cliente es primero y eliminación de desperdicios. La encuesta de clima laboral favorecerá para tener personal cada vez más satisfecho y comprometido cuyo trabajo orientado a obtener mejores resultados, permitirá ofrecer productos de calidad, de esta manera se cumplirán y satisfacerán los requerimientos del cliente. Para Anchorlok de México, como cualquier otra organización, los clientes son su razón de ser.

En cuanto al tiempo, se pretende dar seguimiento a este proyecto, considerando aplicar la encuesta de clima laboral cada año durante el primer trimestre, lo anterior

con el fin de dar seguimiento a las áreas de oportunidad que puedan surgir en base a los resultados del estudio de clima, obviamente propiciando cada vez más un mejor trato y actitud en los trabajadores.

Siendo la primera vez que se aplica una encuesta de clima laboral en la empresa, los resultados que de esta se generaron servirán de información documental, para hacer comparaciones de resultados en los siguientes años, y de esta manera conocer el nivel de mejora que se ha adquirido con el tiempo y con las acciones de mejora que se proponen en este trabajo.

¹ La norma ISO TS 16949 no es precisamente una norma, sino una especificación técnica (Technical Specification). Es aplicable a las organizaciones proveedoras de autopartes, materiales o servicios relacionados con la producción de automotores. La norma TS puede utilizarse en lugar de las normas nacionales.

1. INTRODUCCION

En este escenario de tantos cambios, donde los procesos de reestructuración que se están implementando en las empresas generan internamente un clima de temor, pérdida de motivación y productividad y un nivel de insatisfacción que debilita la disposición de la gente para encarar las nuevas exigencias del negocio; conocer el Clima, detectar Valores y hacer un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades permitirá a las organizaciones desarrollar las estrategias futuras que sean necesarias para redefinir y fortalecer los vínculos con el personal.

Cada vez más empresas realizan encuestas de opinión y de clima laboral para conocer la valoración de sus empleados e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y los beneficios de la compañía. Además de ayudar a tomar decisiones, esta herramienta permite hacer un seguimiento de las políticas implantadas. Para que sea eficaz es imprescindible asegurar la confidencialidad, comunicar los resultados a los trabajadores, poner en marcha un plan de acción y cumplirlo.

La Encuesta de Clima Laboral constituye una de las herramientas más eficaces para medir la satisfacción del personal que trabaja en la Organización, nos permite realizar un diagnóstico objetivo sobre el ambiente laboral que se vive y su principal fin es obtener un cuadro de la situación actual acerca de la percepción de los trabajadores hacia el trabajo, la empresa y a sus relaciones con compañeros y jefes. Es la dinámica más completa para determinar soluciones que modifiquen los procesos organizacionales. (Koontz, H. 1998)

Para Recursos Humanos las encuestas de clima laboral se han convertido en una herramienta de gestión que le permite proponer objetivos de mejora, monitorear las acciones, redireccionar y premiar los avances, ya que ayudan a encarar acciones para el bienestar de los empleados, y por lo general se trata de cuestionarios anónimos donde las variables que monitorean cambian de acuerdo con cada empresa; su meta principal es conocer los puntos débiles u oportunidades de mejora, para así tomar medidas correctivas adecuadas, para mejorar el bienestar y el desarrollo de la organización. (Robbins, S. 1999)

Medir el clima laboral permite identificar: Resistencia al cambio, estilos de liderazgo y supervisión, integración organizacional, conflictos, motivación, satisfacción laboral, dinámica comunicacional, nivel de productividad, etc.

El siguiente trabajo consiste en la elaboración y aplicación de una encuesta de Clima laboral en la empresa Anchorlok de México S.A. de C.V. sin embargo, este estudio no se queda hasta ahí, va más allá de los resultados obtenidos cuando a partir de las evidencias mostradas en la encuesta se decide proponer acciones de mejora.

Se elaboraron dos encuestas, una para personal administrativo y otra para sindicalizados, la encuesta fue diseñada y elaborada en base a los requerimientos y necesidades de la organización y consta de 87 preguntas evaluadas con la escala de Likert, 2 preguntas semiabiertas y una pregunta abierta al final, dando como total 90 preguntas.

La encuesta de Clima laboral fue aplicada a todo el personal de la empresa; fue evidente el interés mostrado y la disposición a contestarla ya que comentaban era la primera vez que se sometían a un estudio de esta naturaleza. La encuesta se aplicó en base a un programa establecido y por departamentos.

La mayoría de jefes tomaron con madurez los resultados obtenidos y en base a ellos elaboraron sus propuestas de mejora, las cuáles se presentarán más adelante.

Fue una experiencia muy interesante ya que se obtuvo información confiable y mucho aprendizaje en cuanto a la dinámica organizacional. El mayor aprendizaje que se obtiene con este trabajo es comprender que, para que se de un cambio positivo dentro de una organización, se requiere que su gente y especialmente sus dirigentes, tengan la suficiente madurez para aceptar sus áreas de oportunidad y también debilidades, esto los hará mejores personas y profesionales en pro de la organización a la que pertenecen. Esto podría tener analogía a nivel individual, como cuando un individuo se conoce y sabe cual es su debilidad y que es lo que debe mejorar, lo convierte en una mejor persona.

Tanto las empresas como el hombre cambian y evolucionan, es por ello que debemos aprender a conocer nuestros alcances y límites para ser constantes con el cambio.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo está centrado en que la Gerencia de Anchorlok de Mexico S.A. DE C.V. tiene la creencia de que en su empresa existe un buen ambiente de satisfacción en el trabajo pero necesita evidenciarlo, para así cumplir con el requerimiento de la norma ISO/TS 16949, por lo cuál requiere hacer la medición mediante una encuesta de clima laboral y comprobar su expectativa.

2.1. Objetivo.

Identificar, medir y describir las variables de clima laboral para proponer acciones de mejora en la empresa Anchorlok de Mexico ubicada en el municipio de Apodaca, Nuevo León.

2.1.1 Objetivos específicos.

Diseñar y elaborar un cuestionario de clima laboral basado en las necesidades de la organización a evaluar.

- a) Aplicar dicho cuestionario para evaluar el clima laboral de la Empresa en cuestión.
- b) Analizar los resultados e identificar las áreas fuertes y áreas de oportunidad que existe a nivel global y por departamentos.
- c) Proponer acciones de mejora para la empresa en general y por departamentos.

2.2. Justificación

La encuesta de clima laboral fue solicitada en la Empresa en cuestión por dos razones principales:

1. La gerencia general tiene la creencia de que la empresa posee un buen ambiente de satisfacción laboral, sin embargo necesita de una herramienta que pueda evidenciarlo.

2. La empresa se está preparando para su certificación en ISO/TS 16949, la cuál en uno de sus puntos en Administración de Recursos Humanos contempla el Ambiente de Trabajo, donde es necesario identificar y administrar los factores del ambiente de trabajo, tanto humano como físico, para así lograr un ambiente de armonía que propicie conformidad en los trabajadores. (Bultek, 2005)

La certificación en TS es una necesidad y a la vez una prospectiva en Anchorlok de México, ya que los fabricantes de automotores exigen que sus proveedores certifiquen sus sistemas de calidad de acuerdo con los requisitos propios de la industria. Por lo tanto, con la certificación de la norma, la organización adquiere competitividad internacional y a la vez el reconocimiento y confianza de los clientes, por lo cuál se convierte en una excelente herramienta para las ventas y obviamente el crecimiento del negocio.

Por lo anterior, y como parte importante para cumplir con los requisitos de la certificación, se solicitó la intervención con una encuesta de clima laboral que sirva de herramienta simple de investigación que brinde información para la mejora continua y que a su vez sirva para que la gerencia pueda conocer la opinión de la gente, medir la efectividad de los procesos y las condiciones que influyen en la motivación y el desempeño.

2.3. Características del campo de estudio.

La empresa Anchorlok de Mexico S.A. de C.V. se encuentra ubicada en Boulevard Carlos Salinas de Gortari k.m. 7.5 en la ciudad de Apodaca Nuevo León.

Fue fundada en México en junio de 1991 con el nombre Holland, ya que pertenecía a suecos, y en el año 2000, fue comprada por socios americanos, tiempo a partir del cuál se cambio al nombre actual. La empresa pertenece al Grupo Haldex, reconocido mundialmente. Su giro es automotriz y se dedica a la manufactura de cámaras de aire (frenos) para transporte de carga pesada.

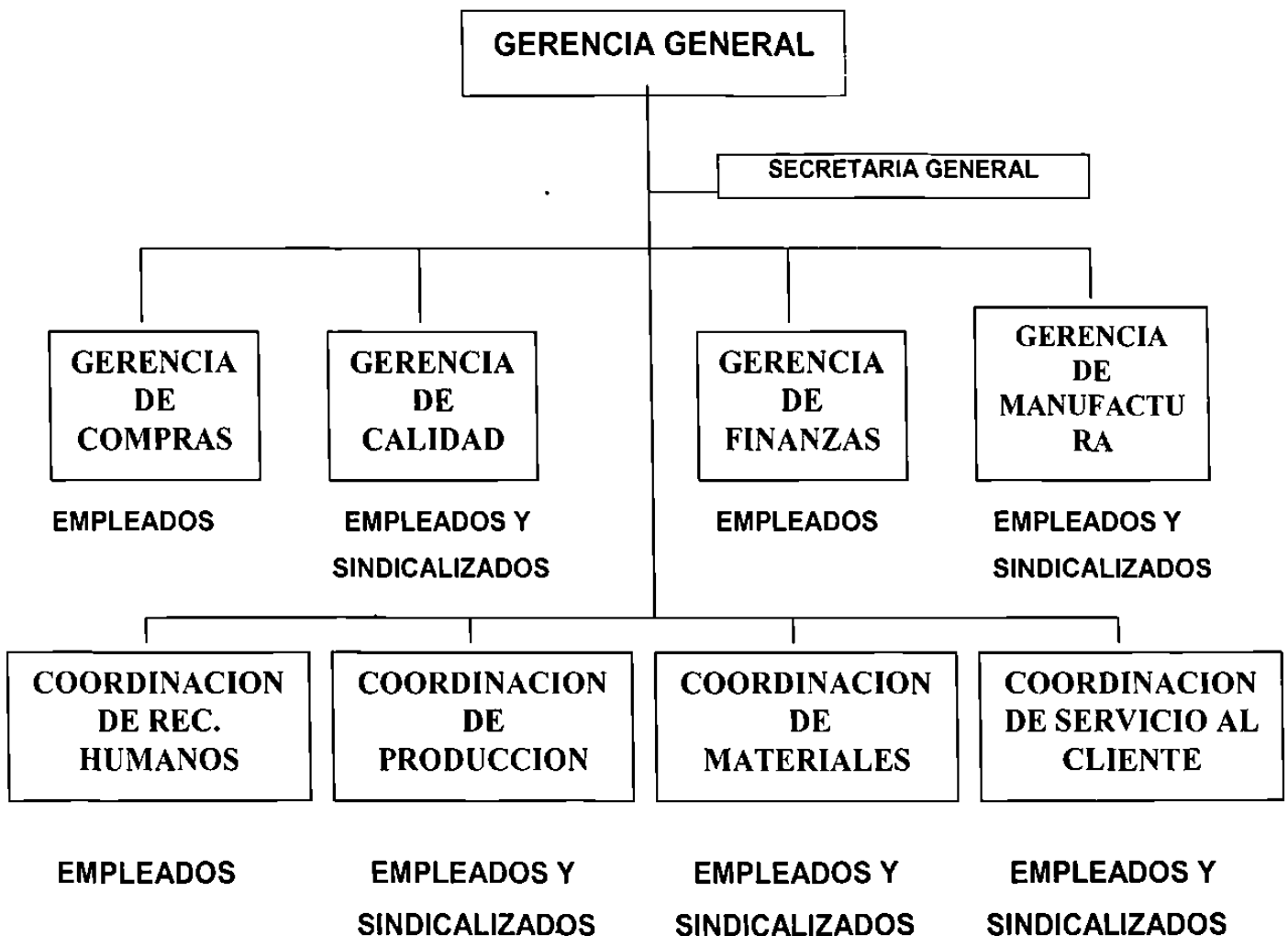
Anchorlok de Mexico S.A. de C.V. es una empresa mediana con aproximadamente 284 trabajadores de los cuales 58 es personal empleado y 226 personal sindicalizado. Asimismo la poblacion es 80% masculina y el otro 20% femenina.

Otro aspecto importante es que la empresa cuenta con un sindicato independiente.

El personal administrativo se divide en los siguientes estratos o departamentos: Staff, Calidad, Manufactura, Recursos Humanos (incluye Vigilancia), Compras, Materiales, Finanzas, Producción, Mantenimiento, Inspección de Calidad, y Custome Services / Embarques.

El personal operario se divide por celdas o áreas de trabajo: áreas primarias (Maquinados y Push Rod), Celda Semiautomática, Celda Combo, Celda de GP, Línea B, Service Chamber, Celda de Servicio.

2.4. ORGANIGRAMA



3. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

Clima Laboral

1. Definición del Clima Laboral

El concepto de clima Laboral se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que ofrecen una visión global de la organización. (Rodríguez 1999).

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Son tres los aspectos básicos de una organización que producen el clima organizacional ellos son la conducta, estructura y proceso de la organización.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son: *Variables del ambiente físico, estructurales, ambiente social, personales, y propias del comportamiento organizacional.* (Rodríguez 1999).

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

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente

físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Chiavenato (2000) define al clima laboral u organizacional como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.”

2. ¿Por qué realizar una encuesta de clima laboral?

Muchos directivos hoy en día están abiertos a la **opinión y sentir** de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios de clima laboral.

Es bien sabido que, no se percibe lo mismo acerca de distintos procesos, proyectos, resultados, decisiones, procedimientos, desde los puestos ocupados en la zona superior del organigrama que desde otros niveles. Las percepciones de los empleados influyen en sus conductas y, por este motivo, interesa que sean conocidas y tenidas en cuenta por parte de la **Dirección**.

Las encuestas de clima laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un **cuestionario**, pulsar el "clima" o sentir de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que ésta se confeccione y se lleve acabo adecuadamente, permite obtener un **conocimiento interno** de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar. (Siegel, Laurence 1999)

Además de los beneficios que reporta a la Dirección, el llevar a cabo un estudio de clima laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redonda ya de por sí en una **mejora del clima laboral**.

No obstante, antes de sumergirse en un diagnóstico de clima laboral, la Dirección y los responsables de llevar a cabo este proceso en toda compañía, deberán preguntarse: **¿por qué** queremos realizar ahora una encuesta de clima en nuestra organización?

Ser honesto a la hora de responder a esta pregunta y ser coherente en la toma de decisiones que implique, es crucial en un diagnóstico de clima. Ello es así por todo lo que conlleva y que se encontrará detallado en los puntos siguientes.

3. Aspectos previos acerca del clima laboral.

La literatura especializada sobre clima laboral es extensa y existen **distintas denominaciones** para referirse a lo mismo: encuesta de clima laboral (generalmente, la más utilizada), encuesta de clima organizacional, encuesta de opinión de los empleados, cuestionario de satisfacción de los empleados, etc.

Bajo todos estos nombres, se pretende transmitir la acción a través de la cual la compañía elabora un cuestionario para sondear la opinión de sus empleados acerca de distintos aspectos que conforman el **clima laboral**.

Cuando se inicia un proceso de diagnóstico de clima laboral, es necesario que se defina un **promotor**. Su principal función será la de impulsar el proceso y avalarlo frente a la organización en la forma deseada. No obstante, a dicho promotor no se le puede hacer exclusivamente responsable del clima laboral dado que en él influyen multitud de aspectos. (Siegel, Laurence 1999)

Algunos ejemplos de los **aspectos que conforman el clima laboral** de una empresa están relacionados con:

- **Comunicación:** cómo se comunica hacia el interior (de la Dirección hacia los empleados y entre sí los distintos grupos de empleados) y hacia el exterior (de la organización hacia los clientes, entorno social, etc.)
- **Políticas de RRHH:** Retribución, formación, promoción.
- **Liderazgo:** Estilo de gestión por parte de las personas con empleados a su cargo.
- **Grupos de trabajo:** Tipo de interrelación entre compañeros de un mismo grupo y también, de éstos con otros grupos de empleados.
- **Etc.**

Todos estos aspectos están estrechamente ligados entre sí y se influyen unos a otros conformando el clima laboral. (Robbins, S. 1996)

4. ¿Cómo elaborar una encuesta de clima laboral u organizacional?

A la hora de crear un **cuestionario de clima laboral** se ha de tener en cuenta una serie de cuestiones relacionadas con: temas a encuestar, tipo de preguntas y escala de medición a utilizar, segmentación de los resultados por algún tipo de variable, medios a través de los cuáles se va a distribuir el cuestionario, tratamiento de los datos.

A continuación, se analizan cada uno de estos aspectos.

a) Temas a encuestar

Sólo una vez decididos los temas, se procederá a elaborar preguntas que permitan indagar sobre dicho aspecto.

Se ha de procurar ordenar con cierta lógica los distintos temas dentro de la encuesta. Por ejemplo, puede ser más idóneo comenzar preguntando sobre formación que sobre retribución.

b) Forma de preguntar sobre los temas.

A la hora de elaborar las preguntas, hay que recordar algunas reglas tales como: que deben ser claras y breves; hay que redactarlas en positivo y no en negativo; utilizar un lenguaje que puedan entender todos los empleados.

c) Escala métrica adecuada.

Si se utilizan escalas textuales, luego se habrán de traducir a una escala numérica para permitir el análisis de resultados. Por ejemplo, la valoración **1** para las posiciones **Totalmente en desacuerdo**, la valoración **5** para las posiciones **Totalmente de acuerdo** (Ejemplo de escala de texto: Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo / Ni de acuerdo, ni en desacuerdo / De acuerdo / Totalmente de acuerdo). (Hernández, R. 1995)

Una cuestionario que emplea una escala numérica directamente (por ejemplo, de 1 a 5 o de 1 a 10), debería clarificar muy bien en las instrucciones qué extremos de las posiciones numéricas están reflejando un tipo de opinión más o menos favorable. (Hernández, R. 1995)

d) Posibilidad de incluir comentarios abiertos.

Hay que incluir algún apartado o sección que permita a los empleados expresar su opinión sobre otros aspectos que no han sido recogidos en el cuestionario, o, ampliar su opinión sobre aquellos aspectos que se recogen a través de las preguntas. No obstante, se ha de considerar que el análisis de los datos será algo más costoso (dado que ya no consistirá en un análisis simplemente cuantitativo).

5. A quien, cuando y a través de que canales encuestar.

Una vez elaborado el cuestionario de la encuesta de clima, todavía quedan algunas cuestiones más por decidir. Entre ellas: a quién se va a encuestar dentro de la organización, cuál es el momento idóneo para encuestar, si se desea obtener información segmentada por algún tipo de perfiles, a través de qué medio se va a distribuir el cuestionario, etc.

a) ¿A quién encuestar?

En principio, lo ideal es encuestar a toda la organización. Si ello no es posible, habrán de utilizarse métodos de muestreo estadístico que permitan garantizar la representatividad de los empleados. (Curso Maxmail 2005)

b) El momento idóneo para encuestar.

Algunas recomendaciones básicas pueden ser: evitar encuestar justo tras una revisión salarial, seguidamente a unos cambios organizativos importantes o a la realización de la evaluación del desempeño. (Curso Maxmail 2005)

c) Distinción de perfiles de empleados.

Si se desean matizar los resultados en función de algún tipo de perfil será útil considerar, por ejemplo: a qué departamento o área de la organización pertenecen los empleados, la posición jerárquica que ocupan, su antigüedad en la empresa, etc.

d) Canales de distribución disponibles.

Con los medios tecnológicos existentes en muchas empresas hoy en día, es posible llevar a cabo encuestas de clima on-line: a través de Internet, la Intranet corporativa o, simplemente el email.

La utilización de medios on-line suele facilitar la recogida de información a través de bases de datos. Sin embargo, la opción del tradicional papel y sobre todavía está vigente y es perfectamente válida. (Curso Maxmail 2005)

6. La comunicación que acompaña a la encuesta de clima.

Un **Plan de Comunicación** específico suele ser uno de los puntos olvidados en muchos procesos de diagnóstico del clima laboral. **Nunca hay que perder la oportunidad de comunicar.**

Algunos de los puntos que habría de contemplar un **Plan de comunicación**, son:

- a.- **Informar** sobre el por qué se lleva a cabo una encuesta de clima.
- b.- **Comunicar** los beneficios de encuestar a los empleados.
- c.- **Explicar** el proceso que va a seguirse de forma previa, durante y tras la encuesta.
- d.- **Lanzar** aquellos mensajes corporativos de interés que pueden estar relacionados con la encuesta.
- e.- **Animar** a la participación de los empleados.
- f.- **Asumir** compromisos con los empleados (si va a haberlos).
- g.- Otros. (Robbins, S. 1998)

El Plan de Comunicación beneficiará a **los colectivos promotores** y a otros relacionados con el proceso de la encuesta, dado que contribuye a reforzar su papel haciendo llegar determinados mensajes a la organización. Este sería el caso, por ejemplo, del director general de la compañía, el director del departamento o responsable del proyecto que tiene a cargo la realización de la encuesta, el responsable de la comunicación interna de la compañía, etc.

Aquellos **hitos temporales** de clima en los que siempre se debería comunicar, son: el lanzamiento de la encuesta, los días previos a la finalización del periodo de encuesta, el agradecimiento por su participación a los empleados, la comunicación de los resultados obtenidos. (Koontz, H. 1998)

7. El acceso a los datos y su análisis.

A la hora de analizar los resultados es importante tener en cuenta algunos aspectos como: el tipo de análisis estadístico que se va aplicar, la confidencialidad de la información, quién va a realizar el análisis, qué se va a hacer con los resultados, etc.

El acceso a los datos. No siempre las compañías que llevan a cabo una encuesta de clima disponen del conocimiento, el personal y/o los recursos necesarios para asumir todo el proceso.

Si se cuenta con el apoyo externo de otra empresa, deberá comunicarse a la organización. Los empleados valoran muy positivamente el conocer quiénes tendrán acceso a sus opiniones a través de los cuestionarios que cumplimenten.

Análisis estadísticos. La mayor parte de las encuestas de clima aplican simplemente una estadística básica a la hora de analizar los datos. Generalmente, se presentan unos informes en los que aparecen unos porcentajes directos y gráficos que muestran los resultados de las preguntas y/o aspectos globales encuestados.

En el caso de que se hayan utilizado algunas variables para segmentar a los empleados, éstas permitirán cruzar información y mostrar información más detallada. Asimismo, si se dispone de datos o indicadores de la compañía que puedan relacionarse con los resultados de clima, éstos podrán enriquecer los resultados estableciendo tendencias y/o posibles relaciones de causa/efecto. Por ejemplo, se

pueden relacionar datos de ausentismo laboral o de crecimiento de negocio con los resultados de clima.

La confidencialidad de la información. Antes de que comience el periodo de encuesta (o el mismo día) los empleados deberían conocer exactamente qué nivel de confidencialidad existirá respecto a la encuesta de clima. Es muy recomendable garantizar el anonimato.

Se trata de conseguir que los empleados confíen plenamente en que sus opiniones/comentarios vayan a ser tratados de forma anónima y queden diluidos dentro del colectivo al que pertenecen.

El Plan de comunicación y los antecedentes previos de encuestas de clima en la compañía, van a influir enormemente en la percepción de los empleados acerca de la confidencialidad del proceso. Si los empleados no confían, los resultados y/o la participación pueden verse influidos:

8. Acciones complementarias a la propia encuesta.

Un cuestionario de clima es la herramienta más popular para diagnosticar el clima laboral en una organización. No obstante, existen otras vías complementarias a esta herramienta como pueden ser, por ejemplo, las entrevistas y las dinámicas grupales.

Tanto las **entrevistas** como las **dinámicas grupales**:

- a.- De forma previa al diagnóstico de clima permiten sondear a líderes y grupos de opinión por anticipado. Ellos ayudarán a definir el contenido del cuestionario informando sobre qué temas/aspectos podrían ser interesantes incluir en la encuesta.
- b.- Durante el diagnóstico de clima permiten obtener información cualitativa. Esta información proviene directamente del tú a tú con los empleados y puede ser muy enriquecedora.
- c.- Después del periodo de encuesta permiten interpretar, matizar y/o ampliar la información de carácter más cuantitativo obtenida vía el cuestionario. (Chiavenato, 2002)

Si se saben utilizar bien estas herramientas, también nos permitirán implicar de forma directa y personalizada a dichos empleados en el diagnóstico de clima; y, se convertirán en un "eco" positivo de todo el proceso dentro de la organización.

Por último, mencionar que siempre se habrán de establecer claramente cuáles son los objetivos que se persiguen con estas acciones, transmitir dichos objetivos a los empleados participantes y emplear entrevistadores / dinamizadores grupales preparados.

9. La difusión de los resultados de clima.

Otras cuestiones que han de tenerse resueltas previamente a la realización de un diagnóstico de clima, son aquellas relacionadas con la difusión/publicación de los resultados. A modo de guía, puede ayudar hacerse las siguientes preguntas.

¿Qué nivel de transparencia estamos dispuestos a asumir? La respuesta siempre debería ser: total o nivel máximo independientemente de los resultados obtenidos. No obstante, se ha de valorar el estilo cultural de la organización y si ésta está preparada o no para asumir los resultados obtenidos.

¿A qué colectivos he de transmitir la información? Los principales son el Director General, el equipo de Dirección, el Director de RRHH. (si no formase parte del equipo de dirección) y los participantes en el proyecto de diagnóstico de clima. Por defecto, es recomendable que toda la organización reciba algún tipo de información, al menos de los resultados generales. En el caso de que se hayan utilizado segmentaciones, se habrá de decidir qué nivel de información se transmite a aquellos grupos de los que se tiene mayor nivel de detalle.

Por último, se han de valorar también otros grupos internos como pueden ser los representantes sindicales, la empresa matriz a la que pertenezca la organización, etc. (Chiavenato, 2002).

¿En qué momento voy a difundir los resultados?

Debería procurarse que el periodo transcurrido entre la encuesta y los resultados (al menos a nivel general) no sobrepase un mes. Hoy en día, los medios informáticos incluso permiten acortar este plazo.

Se ha de tener en cuenta la situación de la empresa, ésta debe considerarse estable (respecto a otros momentos del año, por ejemplo). Y tampoco se deben prever cambios drásticos inmediatos que puedan asociarse mediante continuidad temporal a la información de clima.

¿Qué vías se pueden utilizar para comunicar los resultados?

Por ejemplo, los **informes**. Los informes básicos que se recomiendan, son:

- a.- Un dossier con toda la información al completo.
- b.- Un informe ejecutivo o resumen para el director general.
- c.- Un informe resumido para el equipo de dirección.
- d.- Un informe específico para el departamento de RRHH.

Pero, no sólo podemos utilizar informes escritos (en papel y/o on-line) si no que podemos disponer también de otras vías de comunicación como pueden ser: las **reuniones** formales (ya programadas) donde se agenda un punto a tratar que sea el diagnóstico de clima, reuniones y/o **presentaciones** específicas para comentar los resultados, eventos u **actos empresariales** con los empleados que puedan ser vehículos de comunicación idóneos, etc. (Curso maxmail 2005)

10. Más allá de una encuesta: EL PLAN DE CLIMA LABORAL.

Cualquier proceso de diagnóstico de clima laboral genera una serie de **expectativas** en los empleados que deben ser tratadas adecuadamente. Cuando la organización encuesta a sus empleados por sus opiniones acerca de distintos aspectos, éstos se preguntan a continuación qué va a hacer la **Dirección** con dichas opiniones, si va a tenerlas en cuenta o no y en caso afirmativo (lo deseado), qué cambios van a producirse.

En el supuesto de que sea la primera vez que se lleva a cabo un diagnóstico de clima, el manejo de estas expectativas y las actuaciones posteriores de la Dirección van a influir enormemente en la participación, la continuidad y los resultados de la siguiente encuesta de clima.

La **comunicación** de nuevo va a jugar un papel fundamental a la hora de hacer llegar a la organización los mensajes y compromisos de la Dirección.

Si se decide abordar un **Plan de Clima Laboral**, entonces se está dando un salto cualitativo en esta materia. Ya no se estará simplemente diagnosticando el clima si no que se entra en una etapa en la que el objetivo es **influir** en dicho clima y, hacerlo evolucionar, en un determinado sentido. Es decir, se pretende **mejorar el clima laboral** en unos aspectos en concreto. La idea sería que con el tiempo acabara incorporándose como una parte más de la **cultura organizativa** de la empresa. (Chiavenato, 2002)

Dado que el clima se basa en opiniones de los empleados y sus percepciones acerca de la organización, es posible que incluso el mejor plan de mejora no de a corto plazo los frutos deseados.

Es por ello que no se recomienda iniciar esta etapa y generar expectativas en la organización, si la Dirección no está absolutamente convencida, si se concibe como un proyecto a corto o medio plazo, no se van a invertir los recursos necesarios, etc.

Una vez que ya se conocen las bases y el procedimiento para la realización de una encuesta de Clima Laboral, el siguiente paso es describir las bases teóricas de cada una de las variables que serán medidas.

CAPITULO II

VARIABLES A MEDIR EN LA ENCUESTA.

1. Identidad.

Identidad puede contener varias terminologías, pero la más importante para fines de este proyecto, está relacionada con la identificación del empleado con su empresa, es decir que tanto el trabajador se compromete para el logro de los objetivos de la organización.

Dentro de esta variable, se encuentran aspectos tales como: el gusto y la satisfacción en las actividades que el trabajador realiza dentro de la empresa. Asimismo comprende el grado de orgullo e integración que el trabajador posee al estar inmerso en una organización, entre otros aspectos.

2. Satisfacción.

En muy pocas ocasiones, los trabajos y los ambientes en que estos se desempeñan están diseñados para satisfacer las necesidades o los motivos de quienes van a trabajar. La consideración principal ha sido la efectividad con que se desempeña el trabajo y el grado en que se logran las metas de las grandes organizaciones. De todas maneras, el mercado (el requisito de encontrar personas que deseen efectuar las labores de trabajo ha dado como resultado que por lo menos se concede una mínima atención a la congruencia entre la naturaleza de los trabajos y los motivos humanos. Dentro de estos límites, evidentemente existen marcadas diferencias en el grado en que los individuos desarrollan una necesidad de satisfacción de su trabajo. (Vroom, V. 1989)

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. (Keith, D. 1991)

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado, aunque puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. (Keith, D. 1991).

Dentro de esta variable se encuentran algunos aspectos tales como: La satisfacción y el compromiso de los trabajadores por su puesto de trabajo, porque conocen lo que su trabajo aporta a la organización.

3. Ambiente de trabajo.

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. (Chiavenato I.2000)

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo: Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: Duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: Organización informal, status, etc. (Chiavenato I.2000).

Algunas más que se podrían agregar a esta lista sería la conformidad con los espacios, inmuebles y herramientas de la organización para la que se trabaja.

4. Seguridad.

Los peligros físicos de la fábrica y sus alrededores suelen presentar serios problemas sociales y económicos. El control de todos los peligros físicos, en la mayoría de las plantas, pueden dividirse en dos problemas separados pero relacionados. Un problema es tecnológico; el otro se refiere a la naturaleza humana. El aspecto tecnológico de la seguridad es principalmente responsabilidad de quienes especifican procesos, seleccionan o diseñan plantas y equipos y mantienen la planta

en buen estado. El problema humano en la seguridad es responsabilidad lógica de la división de personal. (Scott, Edwin, 1992).

La mayoría de los accidentes ocurren debido a fallas humanas. Los ingenieros deben proporcionar dispositivos y condiciones de trabajo que tomen en cuenta las limitaciones humanas. El trabajo de la división de personal es de estudio fisiológico y psicológico y de educar tanto a trabajadores como a supervisores.

La administración debe proporcionar guardas y anteojos especiales; los trabajadores deben usarlos.

La administración debe proporcionar la protección e instruir a los trabajadores en los procedimientos de seguridad. Y los trabajadores deben ser educados para que aprovechen los dispositivos de seguridad y para que observen otras prácticas con ellas relacionadas.

Los problemas de seguridad son de tres tipos: 1) protección contra fallas de equipo o material, 2) identificación y eliminación de las condiciones de peligro, tales como metal volante y gases explosivos o tóxicos, y 3) protección del trabajador contra actos peligrosos. (Scott, Edwin, 1992).

4.1 5's

Dentro de seguridad se contempla un aspecto muy importante que hoy en día aplican las empresas modernas, dicho aspecto son las 5's.

Las 5S provienen de términos japoneses que diariamente ponemos en práctica en nuestras vidas cotidianas y no son parte exclusiva de la cultura japonesa ajena a nosotros.

Las 5's son las siguientes:

SEIRI: CLASIFICACIÓN

SEITON: ORGANIZACIÓN

SEISO: LIMPIEZA

SEIKETSU: BIENESTAR PERSONAL

SHITSUKE: DISCIPLINA (Hirano, 1990)

El concepto 5's se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas/ordenadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor "calidad de vida al trabajo". Es por ello que son parte importante dentro de la seguridad de los empleados, así como el desarrollo de la empresa. (Hirano, 1990)

La promoción de la seguridad es un proceso continuo en la planta moderna. Además de los objetivos humanitarios, un propósito importante del fomento de la seguridad es el de reducir los costos de operación.

5. Actitud.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco teórico de referencia para ver dentro o fuera de la edificación. Como gerentes o administradores del comportamiento organizacional, se debe estar vitalmente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo. (Robbins, 1999).

6. Relaciones entre compañeros.

Todo trabajador, por muy introvertido que sea, necesita relacionarse con las personas, es por ello la importancia de las relaciones informales dentro de la empresa ya que éstas dan un matiz diferente a la situación laboral entre los empleados, al darles mayor seguridad y satisfacción en su estancia en la organización.

Dentro de las relaciones entre compañeros se incluyen aspectos tales como el respeto, la comunicación, apoyo mutuo, amistad entre otros. Si estos aspectos no

son positivos, estaremos hablando de una situación difícil y de conflictos interpersonales en los miembros de un grupo.

Debido a lo anterior, es por ello que en la siguiente encuesta se tomaran en cuenta dichos aspectos como parte importante de las necesidades de la organización.

7. Relaciones Jefe – Subordinado.

Al igual que las relaciones entre compañeros, las relaciones entre jefes-subordinados son cruciales para la motivación de los empleados en una empresa, si el jefe es tirano y autoritario, seguramente la gente que esté bajo su mando tendrá poca capacidad de iniciativa y por lo tanto se verán desmotivados para dar lo mejor de sí en el puesto. Por el contrario, si se posee un jefe participativo y democrático, que tome en cuenta las ideas de su gente, es muy probable que dichos trabajadores se sentirán más motivados y darán lo mejor de sí en el desempeño de sus labores, aunque hay sus excepciones a lo comentado anteriormente, la realidad es que la actitud del jefe influirá en las expectativas que posee de sus trabajadores.

Para aclarar un poco más este tema es factible considerar un factor importante como lo es el liderazgo.

7.1 Liderazgo

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Chiavenato (2000), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Existen algunas razones importantes para considerar el liderazgo:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Bennis, 1995)

Debido a los puntos mencionados anteriormente, surge la importancia de considerar la evaluación del jefe en cada uno de los departamentos de la empresa.

8. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender la conducta de las personas. (Chiavenato I.2000)

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. (Engler, 1996).

En cuanto a motivación existen muchas teorías, pero para fines de este trabajo, la motivación será considerada desde puntos de vista tales como la forma en que se sienten valorados los empleados para desempeñarse correctamente, la seguridad de permanecer en sus puestos de trabajo y tener oportunidades de progreso y finalmente la satisfacción de realizar actividades que le gusten al empleado. Lo anterior aunado a otras condiciones, van a dar una imagen de la motivación que el empleado pueda tener con respecto a su situación actual.

9. Compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (Davis, 2000).

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia. (Davis, 2000).

10. Capacitación

La dinámica económica exige cambios en las estructuras de las empresas promoviendo por tanto eliminación de trabajos. El automatismo y la simplificación de métodos son las causas principales que originan cambios de puestos, siendo necesario pensar en un sistema de capacitación que permita al trabajador desempeñarse en otra labor, bien sea dentro de la empresa o en otra negociación. (Fernández, Jose 1987).

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (Chiavenato, 1998)

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. (Chiavenato, 1998)

11. Comunicación

La comunicación implica transferencia de información y significado; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir conocimientos y sentimientos. (Chiavenato, I. 2000)

Las organizaciones no pueden existir y operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en las relaciones interpersonales o con el mundo externo. Por lo mismo, también es el área de mayores malos entendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema. (Chiavenato, I. 2000)

Las organizaciones no pueden existir y operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Si ésta no existe los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. (Keith, D. 1991)

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. En algunos casos, hasta sacrificarán los privilegios de que gozan desde hace mucho, pues se dan cuenta de que el sacrificio es necesario. (Keith, 1991). La comunicación abierta suele ser mejor que la restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable. (Keith, 1991).

Sería fácil centrarse exclusivamente en la comunicación con los empleados e ignorar las necesidades de los gerentes, pero eso sería un punto de vista muy limitado. El papel de estos últimos es crítico, pues no solo son los que inician la comunicación, sino que además la transmiten e interpretan para los subalternos.

12. Sindicato

El subsistema de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: Los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades – por lo menos en teoría- de los empleados. Las relaciones laborales

constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad de transición, mediante una negociación política e inteligente. (Chiavenato I. 2000)

La política de relaciones laborales con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuáles, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales. (Chiavenato I. 2000).

4. METODOLOGIA

Como ya se mencionó anteriormente el objetivo de este trabajo consiste en la elaboración y aplicación de una encuesta, donde el factor a medir es el CLIMA LABORAL de la empresa Anchorlok de México S.A. de C.V. para posteriormente tomar acciones o medidas que ayuden a modificarlos positiva y continuamente.

4.1 Tipo de Investigación.

La siguiente es una investigación exploratoria y descriptiva.

4.2 Hipótesis

Para medir el rango de calificaciones en cada encuesta se tomaron los siguientes parámetros basados en la escala de Likert:

Si la puntuación global esta ubicada entre 0.00 a 2.00 puntos = mala satisfacción laboral.

Si la puntuación global esta ubicada entre 2.01 a 2.99 puntos = regular satisfacción laboral.

Si la puntuación global esta ubicada entre 3.00 y 3.50 = buena satisfacción laboral.

Si la puntuación global esta ubicada entre 3.51 y 4.00 = óptima satisfacción laboral.

En base a lo anterior y a la creencia de Gerencia Gerencial en cuanto a su percepción del clima de trabajo, las hipótesis son las siguientes:

Existe un ambiente de buena satisfacción laboral, en la Maquiladora Anchorlok de Mexico S.A. de C.V. ubicada en Apodaca Nuevo León.

H_i^2 : Calificación de clima es mayor a 3 puntos

H_o^3 : Calificación de clima es menor a 3 puntos

² Hipótesis estadística de estimación. Hernandez Sampieri 2ª. Edición. México 1998. pag. 91

³ Hipótesis estadística nula. Hernandez Sampieri 2ª. Edición. México 1998. pag. 91

4.3 Identificación de Variables.

Se elaboraron dos encuestas: una para personal Administrativo y otra para personal sindicalizado, ya que de acuerdo a los requerimientos y las necesidades de la organización se midieron algunas variables diferentes en ambos grupos.

En el personal administrativo las variables medidas fueron:

- a) Identidad,
- b) Satisfacción,
- c) Ambiente de trabajo,
- d) Seguridad,
- e) Actitud hacia el trabajo,
- f) Relaciones entre compañeros,
- g) Relaciones Jefe-Subordinado,
- h) Motivación en el trabajo,
- i) Compensación,
- j) Capacitación,
- k) Comunicación.

En el personal sindicalizado se midieron las mismas variables, y se agregó otra más que fue la evaluación al **Sindicato** actual que los representa.

Cada variable se midió y exploró con distintas preguntas y diferente número de ellas. Las instrucciones fueron las mismas para ambos grupos, remarcando la importancia, uso y confiabilidad de la encuesta ya que era totalmente **anónima**.

4.4 Diseño de la Investigación.

Es una investigación NO EXPERIMENTAL y de DISEÑO TRANSVERSAL.

4.5 Universo o muestra del estudio.

Para la realización de este estudio de investigación se requirió la participación de **TODO EL PERSONAL** de la empresa que fue la solicitante de esta intervención. La

planta está conformada de 284 personas, de las cuáles 239, contestaron la encuesta, la minoría que no participó en el proyecto se debió a que en esos momentos se encontraban de vacaciones, o bien era personal de nuevo ingreso, que apenas y empezaba a conocer el ambiente y la cultura de trabajo.

La plantilla de trabajadores de la empresa en cuestión, está conformada por el 80% de hombres y el 20% mujeres que oscilan entre los 17 a 40 años de edad. A su vez se dividen en personal administrativo y personal sindicalizado.

4.6 Escenario.

Para la aplicación de las encuestas se utilizaron las áreas del comedor y la Sala de Juntas de las instalaciones de la empresa Anchorlok de México S.A. de C.V.

4.7 Recolección de los datos

Instrumento de Medición. Para obtener resultados confiables del clima laboral de la empresa se diseñó y elaboró un **cuestionario con 90 reactivos**, 87 de ellos fueron **enunciados descriptivos** donde daban su opinión con respecto a cada enunciado según su percepción, para ello se utilizó la **Escala de Likert** (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo), se omitió la opción neutral para asegurar la posición de las respuestas; 2 preguntas (las penúltimas) fueron opcionales asignándole un valor a cada reactivo según su preferencia e importancia. (5 el valor mayor, 1 el valor menor). Finalmente la pregunta número 90 era abierta, donde cada persona plasmaba el o los aspectos que creían y se debían mejorar en la empresa, considerando aspectos vistos o no en la encuesta.

4.8. Delimitaciones.

Los cuestionarios de evaluación fueron aplicados a la mayoría del personal de la planta, tanto administrativos como sindicalizados, pretendiéndose terminar el proyecto en aproximadamente tres o cuatro meses. El proyecto no sólo tenía como

fin dar a conocer los resultados, sino a la vez proponer Acciones de Mejora en las áreas donde, de acuerdo a los puntajes obtenidos, hubiesen salido bajas.

5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

A) Identificación de la o las entidades donde se ofrecerá la consultoría.

En un inicio se procedió a la búsqueda de un lugar para desarrollar los conocimientos obtenidos en la maestría a través de un proceso de intervención; durante este lapso, se presenta la oportunidad para realizar una ENCUESTA DE CLIMA LABORAL en la empresa Anchorlok de México ubicada en Boulevard Carlos Salinas de Gortari k.m. 7.5 en Apodaca, Nuevo León, precisamente por su necesidad de conocer la situación actual de la empresa en cuanto a satisfacción laboral, esto para cumplir también en parte con la norma de certificación en ISO TS 16949.

B) Contacto inicial e identificación de las necesidades del cliente.

El primer contacto y la primera cita fue con la Coordinadora de Recursos Humanos quién me explicó la necesidad de realizar por primera vez en la historia de la empresa una Encuesta de clima laboral, dando prioridad a la Gestión de Recursos Humanos en la Norma ISO TS, que debe cumplir con la identificación y administración de los factores ambientales tanto físicos como humanos, donde se propicie un ambiente armónico y de conformidad entre los empleados.

La coordinadora de RH acentúa la importancia de contar con un instrumento confiable que mida precisamente el ambiente laboral, no sólo para cumplir con la norma, sino por ser parte importante de la gestión en Recursos Humanos y porque actualmente se tiene la creencia de que predomina un ambiente de satisfacción laboral, además en la empresa no ha existido y no existe hasta ahora ese procedimiento de mejora continua para la organización. Así mismo se pretende que quede establecido a partir de este año, es decir, someter al personal anualmente a una encuesta de clima laboral, ya que, explica, es importante conocer las causas de

algunos problemas que existen dentro de la organización tales como rotación, motivación y relaciones jefe subordinado, para darles la solución apropiada.

C) Convenio con el cliente sobre el alcance de la intervención y requerimientos para la misma.

La segunda cita fue con el Gerente de Planta, quién trató los mismos puntos arriba mencionados, es importante reconocer el interés y la disponibilidad que el Gerente demostró desde un principio en la realización de este proyecto.

Una vez vistas las necesidades del cliente (Gerencia de Planta y Recursos Humanos) se les comunica el plan de trabajo, dentro del cuál incluye trabajar con todo el personal. Para ello se les pide como primer paso una reunión con el Staff para hacer de su conocimiento el proceso de intervención que se llevaría a cabo en los siguientes meses, de esta manera hacer una comunicación descendente para toda la planta, para evitar confusiones, calmar inquietudes, y sobre todo fomentar en el personal la motivación a participar en el proyecto.

Se les explica también a los clientes que la intervención será diseñada específicamente para la empresa en base a lo que les interesa conocer y saber.

Asimismo se les informa de la utilización de recursos materiales y físicos tales como: copias, impresiones, lápices, etc., espacios de aplicación y tiempo del personal los cuáles serán requeridos en algún momento de la intervención.

D) Diseño de la implementación de acciones.

Una vez que se realizó el contrato psicológico con el cliente, se asignó un lugar físico de trabajo y se inició el contacto con el personal de la empresa mediante la observación, pláticas informales con los empleados, cuidando de no adentrarse mucho con ellos para no afectar posteriormente los resultados de la encuesta.

Al mismo tiempo, se empezó a trabajar sobre el diseño y elaboración de la encuesta, lo cuál viene plasmado en el siguiente calendario.

Plan de trabajo para Encuesta de Clima Laboral 2005

Ordinal	Actividad	Abril		Mayo				Junio				
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Diseñar encuesta											
a	<i>Determinar factores a evaluar</i>											
b	<i>Elaborar las preguntas por factor</i>											
c	<i>Definir escala de respuestas</i>											
d	<i>Determinar método de revisión</i>											
e	<i>Revisar encuesta con Asesor</i>											
2	Validar encuesta con Recursos Humanos											
a	<i>Explicación de motivos</i>											
b	<i>Presentar escenario de aplicación</i>											
c	<i>Obtener sugerencias y efectuar correcciones</i>											
d	<i>Definir departamentos y estratos</i>											
3	Preparar cuestionarios y definir fecha de aplicación											
4	Aplicar encuesta											
5	Revisar encuesta											
6	Interpretar resultados											
7	Comunicar resultados a RH											
8	Comunicar resultados a Gerentes y Jefes											
9	Establecer Acciones de Mejora											
10	Implementar calendario de acciones											
11	Armar presentación para Trabajo Final UANL											
12	Entregar trabajo a Escuela de Graduados											

1. Diseñar la encuesta. Para realizar esta actividad, se sostuvo una reunión con la Coordinadora de Recursos Humanos y el Gerente de Planta, para **determinar los factores a evaluar**, después se efectuó la tarea de buscar bases teóricas y apoyo de otras encuestas realizadas para saber qué **preguntas realizar en cada variable** a medir y también la **escala de respuestas** para calificación o medición, optándose por la escala de Likert con puntuación de 1 a 4 donde el 4 reflejaba respuestas positivas ante el clima laboral y el 1 las respuestas negativas, eliminando la respuestas neutrales.

El **método de revisión** fue cuantitativo para todas las preguntas para lo cuál se sumaron y promediaron las respuestas y posteriormente graficando los resultados por variable y departamento. Con los cuáles se pudo obtener los promedios globales. Una vez que las encuestas y el método de revisión estuvieron validados por el asesor, se presentó a Coordinación de Recursos Humanos y a Gerencia de Planta, para validarla con ellos, quienes decidieron agregar la pregunta 90, la cuál era libre de contestar para dar oportunidad de plasmar inconformidades dentro de la encuesta.

Durante esa misma semana se aplicó una prueba piloto, en la cuál participaron 3 administrativos y 5 operarios donde el resultado fue que la encuesta era válida y confiable para ambos grupos, únicamente tuvieron que cambiarse algunas palabras que no eran bien comprendidas, sobre todo el personal sindicalizado.

Se comenzó entonces a preparar los cuestionarios y a definirse fechas de aplicación para la encuesta considerando los factores a medir.

Se solicitó a Recursos Humanos un Organigrama para **definir departamentos y estratos**, ya que como la encuesta sería confidencial y anónima se acordó con Gerencia de Planta, aplicarlas por departamentos para saber a quién iban a evaluar los trabajadores en cuanto a Relación Jefe-subordinado.

Durante la primera semana de mayo, cuando las encuestas se encontraban terminadas y preparadas para su aplicación, se llevó a cabo la **reunión con el Staff**, donde los principales temas que se abordaron fueron los objetivos y los beneficios que se tendrían con dicha encuesta; asimismo se les informó sobre posibles fechas de aplicación y bajo que condiciones y circunstancias sería el proceso de aplicación, y sobretodo el compromiso que debían enfrentar ante los resultados que se obtuvieran.

Se programaron con anticipación a los departamentos para contestar la encuesta; a nivel administrativo las encuestas se aplicaron en la Sala de Juntas, y a nivel sindicalizado fueron aplicadas en el comedor, considerando los espacios y la cantidad de gente, el comedor es más amplio que la sala de juntas.

Las instrucciones de aplicación fueron breves y claras: "El siguiente cuestionario tiene como objetivo el conocer la percepción que tienes de tu actual empresa, no hay respuestas buenas ni malas, el cuestionario es totalmente confidencial y anónimo, así que por favor contesta sinceramente". También se les comentó que ninguna persona de la administración tendría acceso a las encuestas.

Se les aclaró que en cada pregunta se iban a referir a su departamento y que en la variable relación jefe-subordinado iban a calificar a su jefe directo. Se les recalcó mucho que si tenían dudas al contestar podían preguntar.

Les fueron proporcionados a cada uno de los trabajadores, la encuesta correspondiente (administrativo o sindicalizado) y lápices con goma para contestar y borrar si era necesario.

Se construyó un buzón con una caja de cartón con un pequeño orificio donde serían depositadas cada una de las encuestas terminadas para no tener el temor de ser leída por alguien más.

Uno de los obstáculos que se presentó durante la aplicación de la encuesta fue que no todos eran puntuales y en ocasiones se tenían que repetir hasta dos veces las instrucciones. Otro obstáculo tanto en administrativos, como en operarios, se debió a que no iban en su horario correspondiente de aplicación, iban después debido a sus diferentes actividades; en esos casos para no revolver las encuestas se les aclaraba que no podían ponerlas en el buzón del grupo que en ese momento era su turno, y que debían colocar su encuesta y revolverla ellos mismos con las demás de su departamento pero fuera del buzón. A cada grupo se le agradeció el tiempo proporcionado para contestar dicho cuestionario y se les dijo que se les harían llegar los resultados una vez obtenidos.

El trabajo más laborioso y tardado fue la captura de las encuestas, tarea necesaria para poder obtener los resultados y que fueran lo mayormente confiables. Dicho procedimiento se llevó más de una semana completa terminarlo abarcando tiempo para **interpretar los resultados**. Éste último proceso, aunque fue pesado, el tiempo invertido en él fue menor. Para graficar claramente la interpretación de los resultados, se hicieron gráficas globales, por departamento y gráficas comparativas entre departamentos o áreas, gracias a las cuáles también pudieron obtenerse y observarse las áreas fuertes y débiles de cada área o departamento, para en base a ellas proponer las acciones de mejora. (ver gráficas más adelante)

Una vez que se obtuvieron los resultados y fueron graficados, se tuvo de nuevo otra reunión con el Gerente de Planta, quien señalaría los resultados que era necesario evidenciar o bien ocultar ante los demás, incluso el Staff. La gerencia dio la autorización para llevar a cabo otra reunión con el Staff y enseñar todos los resultados, tal y como habían salido, sin ocultar ningún aspecto.

Con el Staff, se dieron a conocer los resultados y la manera en como ellos iban a contribuir a mejorar las condiciones en las áreas que tuvieron puntajes bajos, así mismo se les explicó el siguiente paso, el cuál consistía en elaborar las acciones de mejora. No obstante, cabe mencionar que durante la presentación de los resultados, el auditorio se veía nervioso y con expectación ante los posibles resultados (no hay que olvidar que era la primera vez que se implementaba un proceso similar en la empresa). Algunos tomaron los resultados con tranquilidad, permaneciendo callados en sus asientos, otros más hicieron comentarios defensivos ante los resultados y hubo quienes prácticamente no quisieron aceptar los resultados presentados; sin embargo, lo importante de esto es que los trabajadores estuvieron bastante involucrados durante el proceso.

Lo mismo sucedió con las jefaturas de otros departamentos y con los supervisores, cuando se enteraron como los había evaluado su gente y la percepción que tenían con respecto a su trabajo. Todo esto se dará a conocer con más detalle más adelante.

6. RESULTADOS

A continuación se mostrarán los resultados numéricos y gráficos de la encuesta.

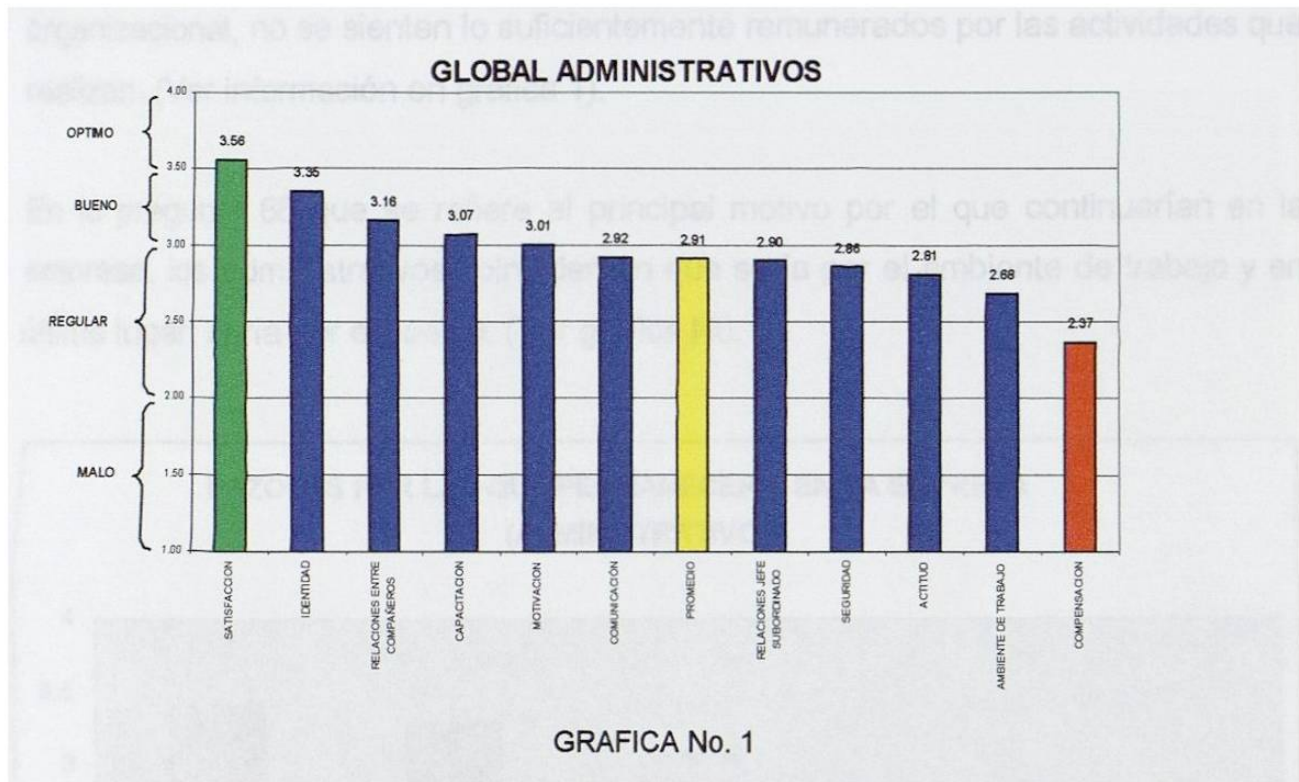
El criterio para calificar la encuesta fue el siguiente:

Rango	Calificación
0.00 - 2.00	Malo
2.01 - 2.99	Regular
3.00 - 3.50	Bueno
3.51 - 4.00	Optimo

6.1 Administrativos.

En el caso de los administrativos, analizaremos los factores más altos y más bajos, considerando las opiniones del equipo gerencial y algunas percepciones obtenidas al platicar con los empleados.

En base a esta escala de calificación el resultado **promedio** de la encuesta de clima en el caso de personal administrativo fue de 2.91, ubicándose en el rango de **regular** como se puede apreciar en la Gráfica No. 1



La variable más alta calificada por la encuesta en administrativos, fue satisfacción (3.56), lo cuál significa que los trabajadores, están satisfechos con las actividades que realizan dentro de la empresa; lo anterior puede tener relación con la variable Identidad, que también su nivel de calificación fue bueno (3.35), esto quiere decir que la gente se siente identificada con la organización, ya que saben lo que esperan de ellos.

Destacan también por estar arriba del promedio y en nivel bueno, las relaciones entre compañeros (3.16), capacitación (3.07) y Motivación (3.01), estas variables refuerzan a las primeras, por lo que la gente a nivel general siente satisfacción por su trabajo. (Ver información en gráfica 1).

Por otro lado, las variables que restan puntuación global por estar en nivel regular son: Comunicación (2.92), Relación Jefe-Subordinado (2.90), Seguridad (2.86),

Actitud (2.81), Ambiente de trabajo (2.68), Compensación (2.37). Las dos últimas destacan por ser las más bajas. Tomando en cuenta estas puntuaciones, se puede decir que la gente tiene la percepción de que hay desatención en las condiciones físicas. Asimismo, como comúnmente sucede en las encuestas de clima organizacional, no se sienten lo suficientemente remunerados por las actividades que realizan. (Ver información en gráfica 1).

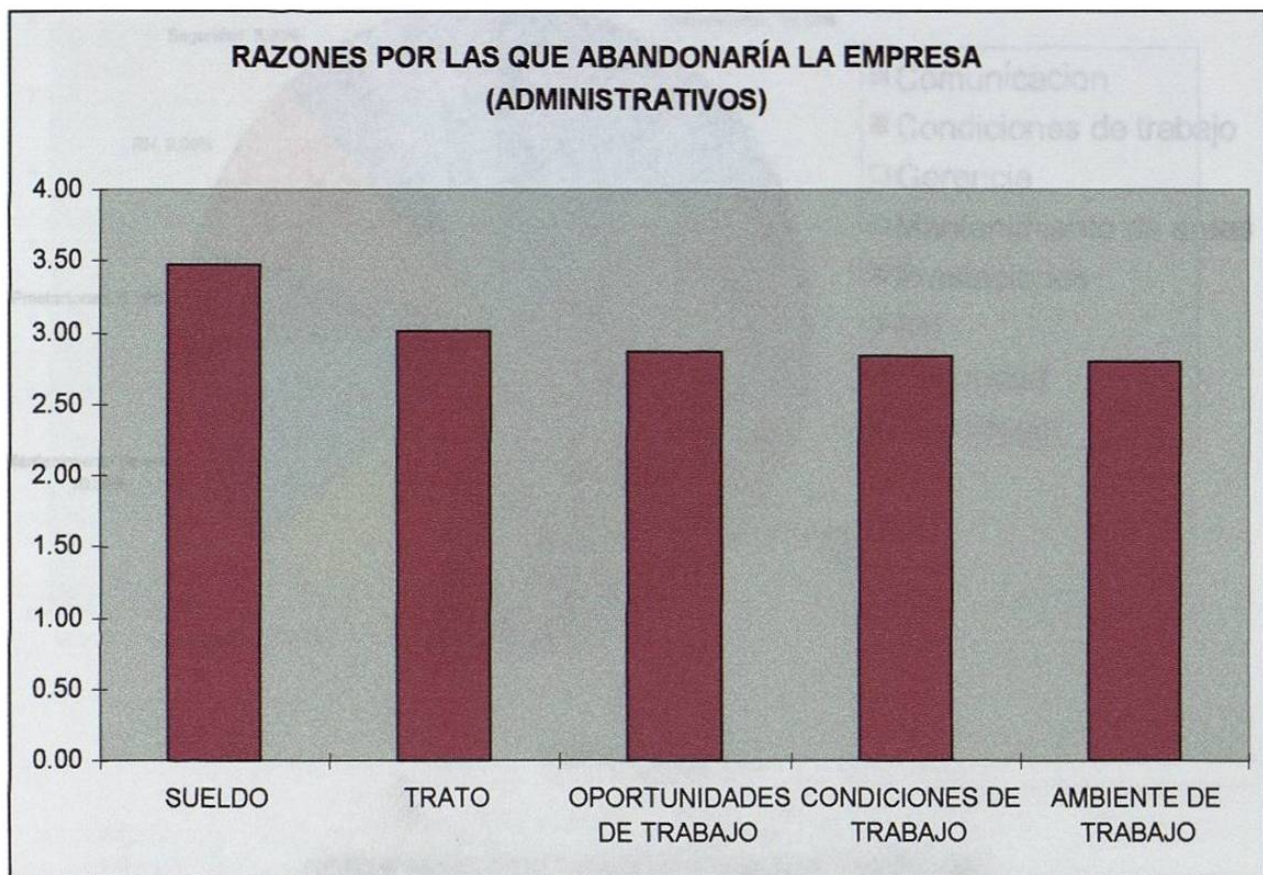
En la pregunta 88 que se refiere al principal motivo por el que continuarían en la empresa, los administrativos coinciden en que sería por el ambiente de trabajo y en último lugar, sería por el sueldo. (Ver gráfica No. 2).



GRAFICA No. 2

En la pregunta 89, que explora las principales razones por las que el trabajador dejaría la empresa, la encuesta demuestra que el sueldo sería uno de los factores por lo que los empleados buscarían otras opciones de empleo. (Ver gráfica

No. 3). Lo anterior reafirma que la variable compensación a nivel global fue la más baja. (Ver gráfica 1).



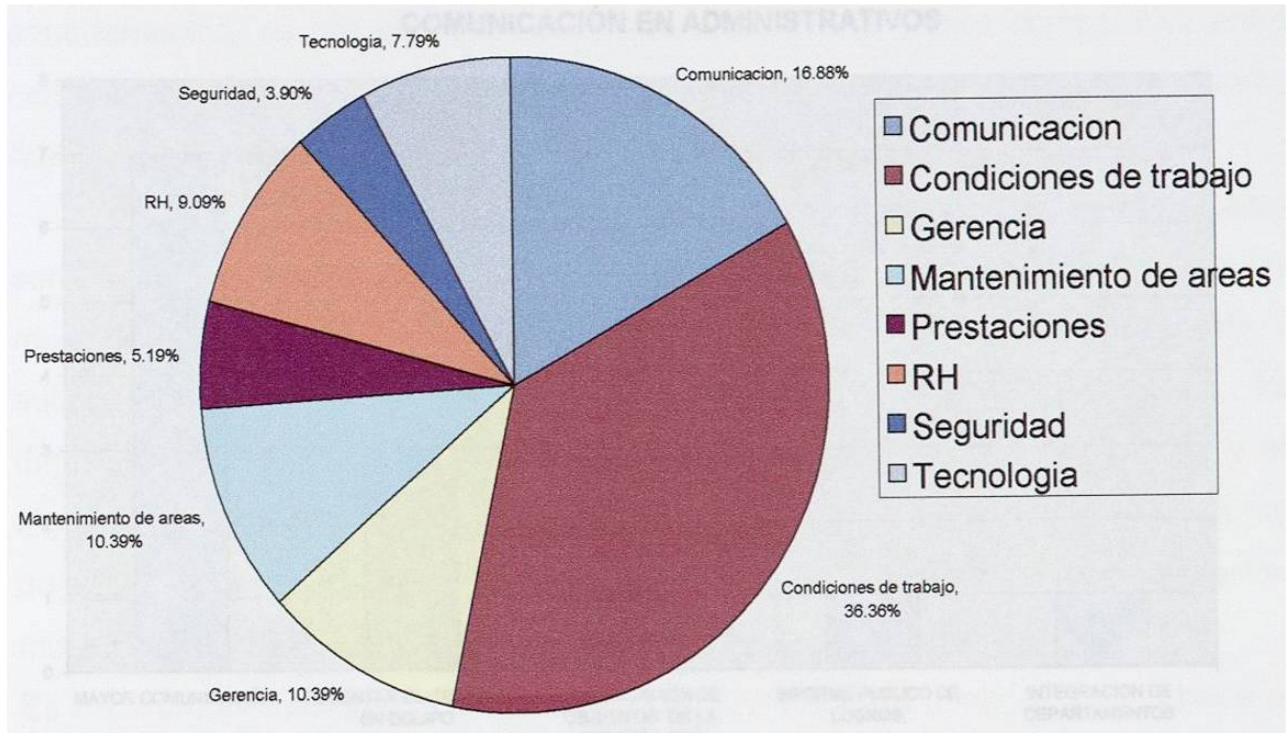
GRAFICA No 3.

En cuanto a las preguntas abiertas que miden las necesidades apremiantes que a los administrativos les gustaría que se mejoraran se encuentran: Las condiciones de trabajo en un 36.36%, seguido de la comunicación 16.88%. (Ver gráfica No. 4)

En cuanto a las condiciones de trabajo, el personal mencionó con más frecuencia: La ampliación del comedor, mejora de clima físico en piso de producción, ampliar la planta y aumentar los baños de administrativos, entre otros. (Ver gráfica No. 5).

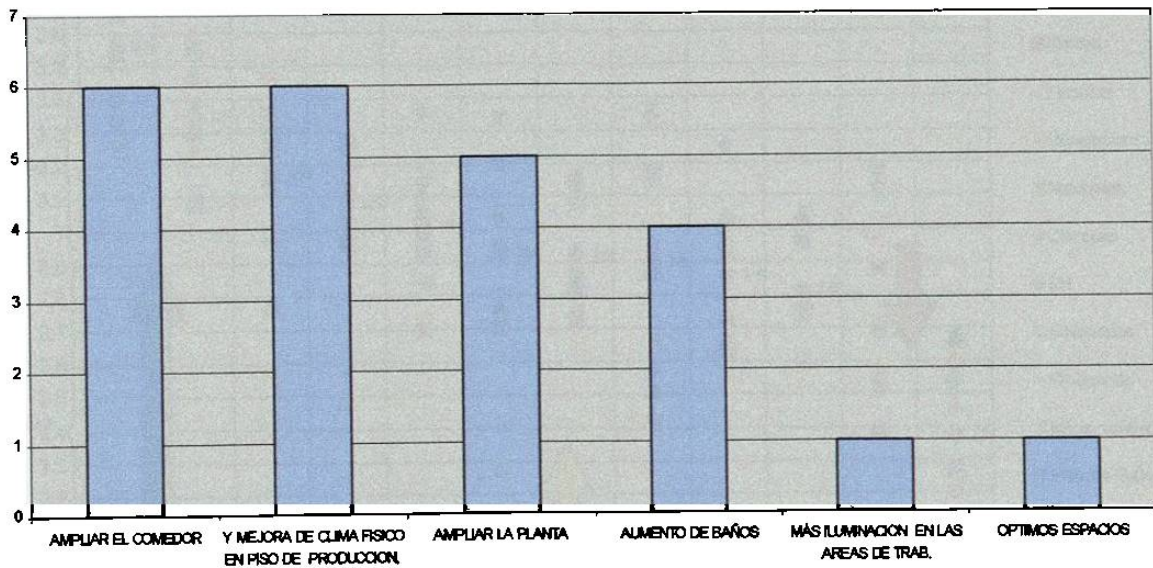
En la variable comunicación, los administrativos piden mayor comunicación y fomentar el trabajo en equipo. (Ver gráfica No 6)

AREAS DE MEJORA (ADMINISTRATIVOS)



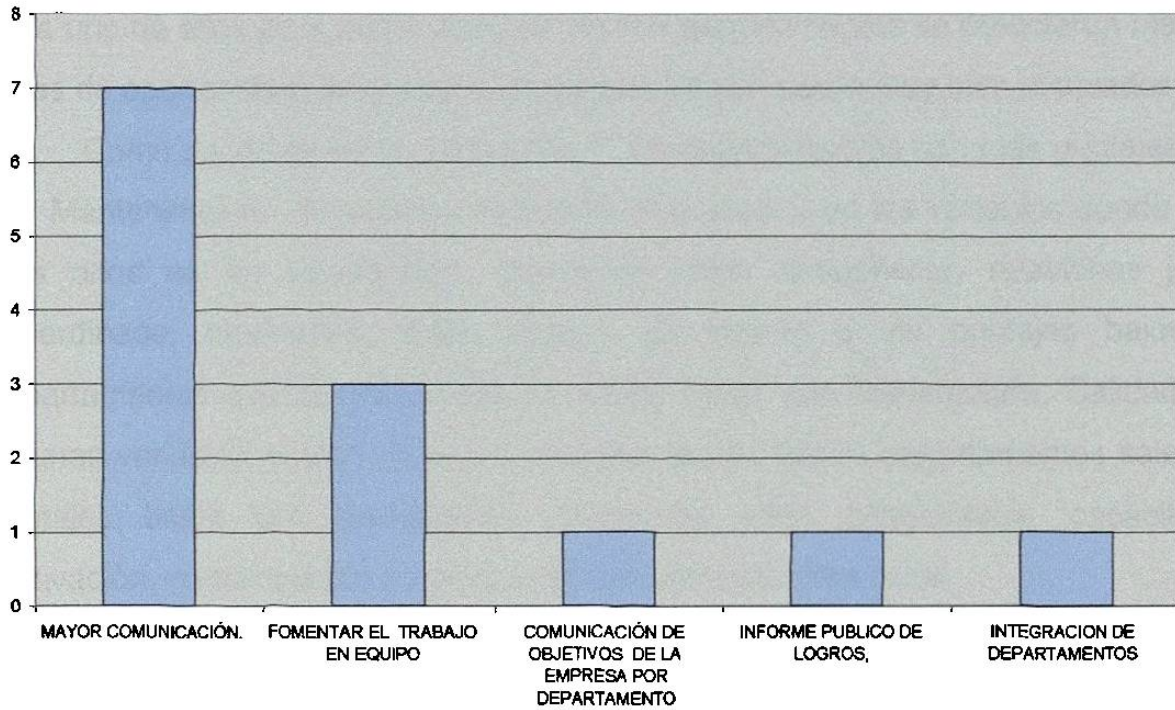
GRAFICA No. 4

CONDICIONES DE TRABAJO (ADMINISTRATIVOS)

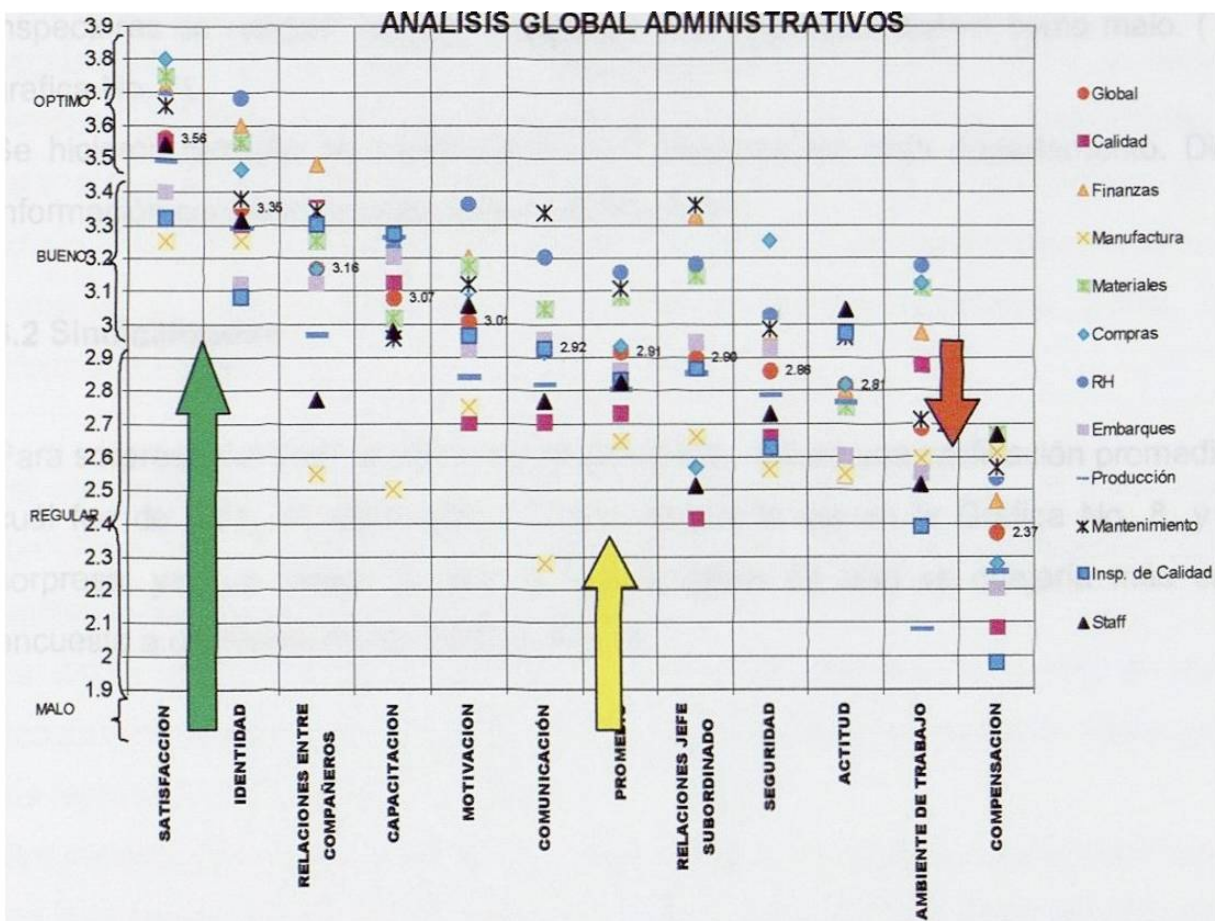


GRAFICA No.5

COMUNICACIÓN EN ADMINISTRATIVOS



GRAFICA No 6



GRAFICA No. 7

Como ya se mencionó anteriormente, la encuesta se aplicó a los diferentes departamentos, es por ello que se decidió realizar una gráfica comparativa entre cada uno de ellos para poder apreciar en que departamentos se detectaron mayores áreas de oportunidad, asimismo para los que habían salido muy bien evaluados.

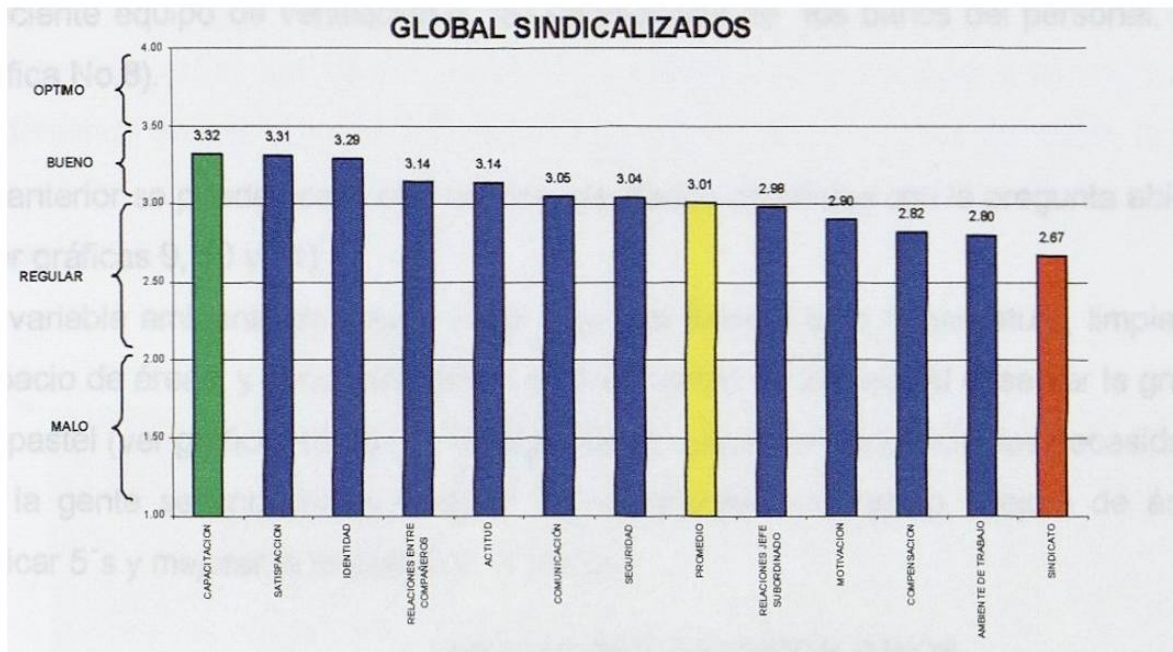
Como se indica en la gráfica No. 7, los departamentos con más puntajes altos son Mantenimiento, Finanzas y Recursos Humanos, y en las variables donde salen más altos es en satisfacción, relaciones entre compañeros, relaciones jefe – subordinado, motivación, entre otros. En cuanto a los puntajes bajos, los departamentos que se encuentran en dicho rango son Manufactura, Calidad y en algunas variables el staff, y en las variables donde dichos departamentos salen con puntajes bajos son satisfacción, relaciones entre compañeros, capacitación, motivación, comunicación, relación jefe subordinado, entre otros.

Es importante mencionar que cuando se hace referencia a puntajes altos o bajos es en la comparación directa entre departamentos, ya que los puntajes en sí son regulares y no llegan a la valuación de ser un puntaje malo, a excepción de los inspectores de calidad, quienes si califican a el pago que reciben como malo. (ver grafica No. 7)

Se hicieron también las calificaciones por pregunta en cada departamento. Dicha información complementaria viene en el Anexo B

6.2 Sindicalizados

Para sorpresa del Staff, el personal sindicalizado, obtuvo una calificación promedio la cuál fue de **3.01**, es decir **bueno**, como se puede ver en la Gráfica No. 8, y fue sorpresa, ya que tenían la idea de que la gente de piso se quejaría más en la encuesta a diferencia de los administrativos.



GRAFICA No. 8

En operarios, la variable más alta calificada fue capacitación (3.32), lo cuál significa que los trabajadores han sido capacitados dentro de la empresa, sobre todo que recibieron inducción cuando ingresaron; lo anterior puede reafirmar la variable Satisfacción (3.31), ya que perciben que realizan un trabajo útil; y la variable identidad (3.29) porque conocen lo que aportan con su trabajo. Destacan también por estar arriba del promedio y en nivel bueno, las relaciones entre compañeros (3.14), actitud (3.14), Comunicación (3.05) y seguridad (3.04) estas variables fortalecen a las primeras, y estas calificaciones influyen para un buen promedio global. (Ver información en gráfica 8).

Por otro lado, las variables que restan puntuación global por estar en nivel regular son: Relación Jefe-Subordinado (2.98), Motivación (2.90), Compensación (2.82), Ambiente de trabajo (2.80), y Sindicato (2.67).

La última variable destaca por ser la más baja; según la encuesta el comité ejecutivo no cuenta con el reconocimiento del personal y no reconoce liderazgo en sus representantes ante la empresa.

Otra variable baja es la de ambiente de trabajo. Los dos aspectos más mencionados son la temperatura ambiental dentro de la planta, al considerar que no cuentan con el