

**ESTUDIO SOBRE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA SANTANDEREANA DE
MADERAS LTDA DURANTE EL AÑO 2007**

**DIANA PATRICIA GONZÁLEZ ESTRADA
DIANA XIMENA RICO ROMÁN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

**ESTUDIO SOBRE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA SANTANDEREANA DE
MADERAS LTDA DURANTE EL AÑO 2007**

**DIANA PATRICIA GONZÁLEZ ESTRADA
DIANA XIMENA RICO ROMÁN**

**Monografía presentada como requisito
para optar al título de Especialista en Alta Gerencia**

**Director
Carlos Eduardo Torres Sánchez
Profesor Asociado UIS - Magister Business Administration – Especialista
Alta Gerencia – Trabajador Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

A Dios por ser la luz de mi vida y mi guía espiritual.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de ser mejor cada día, por confiar en mí y por apoyarme durante el transcurso de mis estudios.

DIANA PATRICIA

Al supremo creador por darme el aliento divino cada amanecer.

A mis padres por su ardua labor, su esfuerzo, apoyo incondicional y por permitir la realización de un sueño.

A mis grandes amigas Erika, Juana y Laura por acompañarme en un momento difícil de mi vida

DIANA XIMENA

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Profesor Asociado UIS MBA y Especialista en Alta Gerencia, Carlos Eduardo Torres Sánchez, Director del proyecto por guiar la investigación y compartir su conocimiento de clima laboral.

Elba María Román Corredor, Gerente, por permitirnos la realización práctica del proyecto.

Y a todas aquellas personas del área administrativa, docentes y estudiantes que de una u otra forma colaboraron para que el proyecto saliera adelante.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 IDENTIFICACIÓN	15
1.2 TÍTULO	15
1.3 PLANTEAMIENTO	15
1.3.1 Descripción	15
1.3.2 Formulación	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCOS REFERENCIALES	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL	19
4.1.1 Antecedentes	19
4.1.2 Estado del Arte: Estado actual y científico del área	19
4.1.3 Otros proyectos	20
4.2 MARCO TEÓRICO	21
4.2.1 Algunos pioneros y teorías	21
4.3 MARCO CONCEPTUAL	23
4.3.1 Definiciones	23
4.4 MARCO LEGAL	27
5. METODOLOGÍA	28
5.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL TEMA	28
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
5.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA	28
5.4 UNIVERSO Y MUESTRA	28
5.5 VARIABLES Y UNIDADES DE MEDIDA	28
5.6 PROCEDIMIENTO	30
5.7 ANÁLISIS	30
6. RESULTADOS	31
7. DISCUSIÓN	41

8. CONCLUSIONES	42
9. RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	47

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema de Satisfacción Laboral	15
Figura 2. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)	23
Figura 3. Potencial de Logro	32
Figura 4. Motivación	33
Figura 5. Interés por el trabajo en sí mismo	34
Figura 6. Desarrollo en el Trabajo	35
Figura 7. Administración de la Empresa	36
Figura 8. Calidad Técnica de la Supervisión	37
Figura 9. Salud Ocupacional	38
Figura 10. Cordialidad y Apoyo	39
Figura 11. Trabajo y Vida Personal	40

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variables sociolaborales	31

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento	47
Anexo B. Indicadores de Gestión	53
Anexo C. Instrumento de Comprobación	57
Anexo D. Interpretación del Instrumento de Comprobación	58

RESUMEN

TÍTULO:

ESTUDIO SOBRE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA SANTANDEREANA DE MADERAS LTDA DURANTE EL AÑO 2007.*

AUTORES

DIANA PATRICIA GONZÁLEZ ESTRADA.- Odontóloga

DIANA XIMENA RICO ROMÁN.- Ingeniera Financiera**

PALABRAS CLAVES

Clima Laboral, Diagnóstico, Recurso Humano.

DESCRIPCIÓN

Santandereana de Maderas Ltda., de carácter familiar está clasificada como una mediana empresa, dedicada a la comercialización de maderas en la ciudad de Bucaramanga. Debido a que es una empresa generadora de empleo y teniendo en cuenta que su capital humano es lo más importante para lograr el objetivo de ser competitivos a nivel local y regional, está obligada a iniciar un proceso de conocimiento y mejoramiento de su clima laboral.

En el proceso de conocimiento del clima laboral, el objetivo es la realización de un diagnóstico, que proporcione una idea básica sobre los aspectos que influyen en el ámbito laboral y en el personal.

Se desarrolló un estudio de caso, de carácter descriptivo, con un diseño no experimental en 23 individuos de ambos géneros entre las edades de 18 a 60 años, que trabajan en la empresa Santandereana de Maderas durante el 2007.

La medición a través de una versión reducida del cuestionario TECLA (John Sudarski), proporciona una descripción de las variables determinantes del clima laboral a través de sus indicadores, tales como: Potencial de logro, Motivación, Interés por el trabajo en si mismo, Desarrollo en el trabajo, Administración de la empresa, Calidad técnica de la supervisión, Salud ocupacional, Cordialidad y apoyo, Trabajo y vida personal.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Carlos Eduardo Torres Sánchez.- Profesor Asociado UIS, MBA, Especialista en Alta Gerencia, Trabajador Social.

SUMMARY

TITLE

WORKING ENVIRONMENT STUDY IN SANTANDERANA DE MADERAS LTDA COMPANY DURING 2007*

AUTHORS

DIANA PATRICIA GONZÁLEZ ESTRADA.- Dentist
DIANA XIMENA RICO ROMÁN.- Financial Engineer**

KEYWORDS

Working Environment, Diagnosis, Human Resources

DESCRIPTION

Santandereana de Maderas Ltda., a family business is classified as one of the medium-sized enterprises dedicate to wood commercialization in the city of Bucaramanga. Because it is a company which offers new jobs opportunities and considering that human capital is the most important to manage the objective to improving the local and regional competitiveness's goal, it is required to initiate a process of knowledge and improvement of his labor climate.

In the process of knowledge of the labor climate, the objective is the accomplishment of a diagnosis, that provides a basic idea on the aspects that influence in the labor scope and the personnel.

A case study was developed of descriptive nature, with a non-experimental design in 23 individuals of both sorts between the ages of 18 to 60 years old, that work in the company Santandereana de Maderas during 2007.

The measurement through a reduced version of the questionnaire KEY (John Sudarski), provides a description of the determining variables of the labor climate through its indicators, such as Potential achievement, Motivation, Interest by the work in itself, Development in the work, Management of the company, Technical quality of the supervision, Occupational health, Cordiality and support, Work and personal life.

* Monograph

** Faculty of Engineerings Physical Mechanical.- School of Industrial and Managemental Studies.- Specialization in High Managemental.- Director: Carlos Eduardo Torres Sánchez.- UIS Associate Professor, MBA and Top Management Specialist.

INTRODUCCIÓN

Se considera clima laboral aquella realidad intangible con la que toda empresa convive, y que se convierte en un fenómeno que afecta la relación entre los procesos y estructuras de la organización, y el comportamiento individual de quienes trabajan en ella.^{11.}

A raíz de la implementación de certificaciones de mejoramiento continuo de la calidad (Normas ISO 9001:2000), de una mayor sensibilización de la Dirección o Gerencia, y la incursión de personal titulado en las carreras de relaciones laborales, con cierto nivel de conocimientos en el desarrollo de los Recursos Humanos; han propiciado la utilización de herramientas que midan el clima laboral y ambiente de trabajo, con el fin de mejorarlo y motivar a los empleados en las empresas.^{10,11,12,13,14.}

Numerosos estudios han valorado los efectos de los determinados factores del clima laboral sobre el empleado en la organización; factores que pueden afectar a las personas emocionalmente o físicamente y que se ven reflejados en el desempeño laboral, social y familiar de cada uno de ellos.

La gestión humana es uno de los intereses dados a conocer por Santandereana de Maderas Ltda., una empresa familiar que deseosa de iniciar un proceso de mejoramiento, permite la realización de un estudio en el que se pueda conocer el clima laboral, apoyado en algunas teorías que respaldan el objetivo principal, para evaluar el clima de la organización teniendo en cuenta factores o variables como Potencial de logro, Motivación, Interés por el trabajo en si mismo, Desarrollo en el trabajo, Administración de la empresa, Calidad técnica de la supervisión, Salud ocupacional, Cordialidad y apoyo, Trabajo y vida personal.

Entre las herramientas de medición más utilizadas, están los cuestionarios o encuestas sobre clima laboral, que consisten en que el personal de la empresa se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que hacen parte de su vida laboral.

El objetivo principal es conocer la opinión real de los trabajadores en diferentes aspectos y tratar de resolver aquellos problemas que se revelan a través de dichas encuestas, identificar carencias, ineficacias y defectos, además de saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.^{10,11,12,13,14}

Para ello se utilizó una versión reducida del cuestionario TECLA que actualmente aplican los estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. Esta versión consta de 9 variables (anteriormente descritas), 8 con

tres indicadores y 1 con dos indicadores, para un total de 78 preguntas distribuidas al azar.

El análisis de los resultados, proporcionó información esencial para establecer un diagnóstico y generar una propuesta o plan de mejoramiento con respecto a aquellos indicadores de más bajo resultado, para que posteriormente pueda establecerse un equilibrio entre los factores del clima laboral y las metas u objetivos a alcanzar por la organización, dentro del continuo y cada vez más acelerado movimiento del mundo empresarial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 IDENTIFICACIÓN

La sensibilización de las empresas respecto de su personal, es un tópico que Santandereana de Maderas Ltda., quiere tener en cuenta para su mejora interna y de producción para el presente año. Teniendo en cuenta que dicha empresa, no tiene establecido un departamento de Recursos Humanos, no existe una persona titulada para este cargo razón por la cual no hay antecedentes de proyectos que establezcan el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la organización; aún cuando la motivación de los empleados generada por los directivos de la organización es espontánea; es pertinente conocer el clima laboral que permita hacer un diagnóstico sobre el mismo y se pueda medir y mejorar de forma continua para incremento de la productividad y de la participación del equipo de trabajo que la constituye.

1.2 TÍTULO

Conocimiento del grado de satisfacción de los empleados de Santandereana de Maderas en las diferentes áreas laborales.

1.3 PLANTEAMIENTO

1.3.1 Descripción

Dentro del mundo de los negocios, las empresas continuamente tratan de obtener mejores resultados que las posicionen en el ámbito competitivo; el deseo de estar a la vanguardia y que el equipo de trabajo dentro de la organización esté motivado, es la preocupación de los gerentes o directivos del día de hoy.

En la actualidad muchos autores citan diversas teorías sobre el clima laboral y su relación con el comportamiento del individuo que se desempeña dentro de una organización (El ambiente interno o medio específico percibido de Forehand y Gilmer, La suma de los factores físicos y sociales externos de Duncan y Zaltman, El concepto molar de Payne y Pugh, entre otros), que la dirección o gerencia tiene a la mano para determinar lo que piensan los integrantes de su equipo de trabajo; sin embargo la aplicación de algunas herramientas de diagnóstico es un poco limitada, posiblemente porque empresas pequeñas lo consideran innecesario.

En Colombia de 180 compañías nacionales y multinacionales solo el 30% miden el clima laboral, ⁴ para intentar conocer los puntos débiles y fuertes que les permitan

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es un hecho que las empresas grandes investigan a groso modo el clima laboral, no obstante el desconocimiento o desinterés de este propósito en el sector de las pequeñas empresas aún existe.

Es común pensar que por ser empresas estructuralmente pequeñas, no requieren conocer y mejorar el clima laboral que sea apto para la convivencia, el mantenimiento y desarrollo de equipos de trabajo.

El aumento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia ha generado un fortalecimiento de la economía, al ser catalogadas por el Gobierno Nacional como las primeras fuentes de trabajo.

“Las Mipymes representan un 94 por ciento de los negocios en Colombia y acogen al 33 por ciento de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende al 60 por ciento y en el comercio representan el 95 por ciento del empleo y el 74 por ciento de la producción”.¹⁷

Según Dilia Rodríguez D’Aleman, directora de la multinacional en asuntos de propiedad industrial e intelectual, Clarke, Modet & Co, Colombia, durante la conferencia: “La propiedad intelectual en la negociación del TLC con Estados Unidos”, afirma que todas las pymes en un país como el nuestro tienen algo que proteger; hoy en día el valor de los intangibles (personal) en el mundo empresarial equivale al 80 por ciento de los activos teniendo en cuenta que hace 22 años lo intangible apenas correspondía al 50 por ciento.⁵

Por lo anterior, el diagnóstico del clima laboral y aplicación de correctivos para el mejoramiento del mismo trae consigo un sin número de beneficios. Del tipo social aumenta el compañerismo, la cohesión entre los diferentes subgrupos, el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración, la confianza, y por ende los clientes perciben la calidad en las relaciones humanas dentro de la empresa.

El establecimiento de un clima laboral agradable al trabajador, puede ser el factor clave para disminuir costos operacionales y aumentar la productividad en la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el clima laboral en la Empresa Santandereana de Maderas Ltda durante el año 2007.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la percepción de los empleados sobre el clima laboral en la empresa, según sus características sociolaborales (género y área de trabajo).
- Describir las variables determinantes del clima laboral a través de sus indicadores, tales como: Potencial de logro, Motivación, Interés por el trabajo en si mismo, Desarrollo en el trabajo, Administración de la empresa, Calidad técnica de la supervisión, Salud ocupacional, Cordialidad y apoyo, Trabajo y vida personal.
- Elaborar el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Santandereana de Maderas Ltda con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento en las variables de más baja evaluación.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Antecedentes

El clima laboral en una organización independientemente del sector en que se ubique, se constituye como un factor importante en el desempeño de quienes laboran en ella. No obstante, en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) el estudio de este factor y la tendencia a examinar la satisfacción de los empleados, no se establece como una medida prioritaria para su funcionamiento como ente que aporta a la economía.

A ello se suma, la falta de conocimiento por parte de los gerentes de dichas Pymes para desarrollar instrumentos que permitan evaluar y hacer seguimiento sobre las características del clima laboral en su organización y su relación con la productividad que esta genera.

Por este motivo, y en común acuerdo con el gobierno nacional en que las Pymes son las mayores generadoras de trabajo, debe reconocerse que la realización de un proyecto en el que se diagnostique el clima laboral es el primer paso para encontrar los puntos débiles o fuertes que aumenten la productividad de la empresa a un nivel más competitivo.

Las evaluaciones de clima laboral que se vienen aplicando por diferentes compañías, tienen como objetivo principal conocer la satisfacción de sus empleados y el compromiso que éstos tienen con su puesto de trabajo. De igual forma proyectan una información confiable para el planteamiento de acciones correctivas o de mejoramiento.

Además, pretende instituirse como instrumento estadístico de periodicidad anual que pueda medir la evolución del clima laboral y la satisfacción de los empleados.

4.1.2 Estado del Arte: Estado actual y científico del área

Cuando se habla de clima laboral en administración no solo involucra una serie de conocimientos y metodologías de ciencias como la sociología, la psicología y la antropología dentro de los estudios organizacionales, y el respectivo análisis de variables que puedan incrementar la productividad y la calidad en la empresa; también es preciso decir que implica tomar una serie de ideas de diferentes paradigmas que surgen dentro de las organizaciones, y reformularlas para un desarrollo y mejoramiento de la empresa y por ende de la sociedad.

La importancia del clima laboral dentro de las organizaciones en Colombia radica en que es necesario que cada una de ellas cree un estilo de gestión adecuado, según los cambios culturales del país que permitan definir estrategias acordes con los mismos, y se reflejen en el logro de los indicadores de productividad y calidad desde el punto de vista integral. Efectivamente la función del clima laboral no es otra que permitir una identidad individual y social que se elaboran y transmiten en la empresa, sirviendo para analizar y comprender los factores que hacen posible que el individuo sienta la organización como propia cada vez que hace su trabajo.

Es relativamente nueva la inquietud e interés de las empresas por aplicar herramientas de medida (cuestionarios o encuestas) sobre clima laboral.

“A nivel de investigadores y estudiosos de este tema, como uno más de los relativos a los RRHH del mundo de la empresa y las organizaciones, ya viene de lejos. Pero, a nivel de empresas concretas que se preocupan por esto, nos encontramos con un interés mucho más reciente”.⁷.

4.1.3 Otros proyectos

En el campo de la gestión del recurso humano, las investigaciones que generalmente se realizan son de carácter descriptivo con el fin de realizar un diagnóstico del ambiente de trabajo, ya sea previo o no a la aplicación de un programa que lo mejore o posterior a éste.

Dentro del contexto local y regional podemos destacar algunos proyectos:

- Delgado, M. (1995)⁶: Diagnóstico del clima laboral en el Instituto del Seguro Social Seccional Santander 1992-1993. En el que tuvo en cuenta una población de estudio de 614 empleados.
- Sánchez, D. (1999)²³: Diseño, construcción y aplicación de modelos de medición de clima laboral en Avícola Santandereana Avidesa Mac Pollo. Los resultados arrojados por este estudio muestran que el clima laboral tiene como fortalezas la tecnología que se usa, las relaciones entre el jefe y el subalterno, las prestaciones sociales y el salario; sin embargo existen debilidades como la desinformación para la realización y evaluación del trabajo, la carencia de oportunidades de participación del empleado dentro de la empresa y los pocos programas de capacitación e inducción.
- Ruíz, A. (2000)²²: Diagnóstico del clima laboral de cuatro divisiones de la Universidad Industrial de Santander. Esta investigación se fundamentó en investigaciones realizadas sobre clima laboral en la Universidad de los Andes y el Instituto del Seguro Social, y determinaron 13 variables como componentes del clima laboral en la Universidad Industrial de Santander. Como limitación se identificó la prevención por parte de los empleados

frente al proceso; sustentado en el temor hacia un manejo inadecuado de los resultados del estudio.

Nombrados por Henao¹¹ en su trabajo de grado.

- Carvajal, L. (1997): Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la Contraloría Departamental de Santander. En este estudio el autor plantea varias propuestas que mantengan el clima laboral de manera favorable para el personal.
- Rangel, L. (2000): Estudio de clima y satisfacción laboral en el Hospital Militar Regional de Bucaramanga. El autor revela que el clima laboral es favorable (58.94%) y la satisfacción es favorable (67.81%) de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Hernández, N. (2000): Estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Estudio que arrojó resultados en los que se establece que el clima laboral es favorable y la satisfacción del empleado es muy favorable. Los porcentajes más altos fueron para el sentido de pertenencia (satisfacción) y el servicio al cliente (satisfacción y clima laboral); mientras que los más bajos fueron para la retribución y los beneficios (satisfacción y clima laboral).
- Henao, I. (2002): Estudio del clima organizacional en Incubadora del Oriente S.A. El autor establece que el clima organizacional es bueno y permanece en un rango entre 74% y 84%.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Algunos pioneros y teorías

Quevedo¹⁶ en su artículo menciona algunos autores de los descritos continuación:

Ivancevich (1922), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras.

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización.

Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional.

Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al clima organizacional el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma.

Brunet (1987) afirma que varias propiedades grupales, tales como “liderazgo”, “normas”, “roles”, “cohesión grupal”, “procesos grupales” y “estructura grupal”, conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional.

Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994) , quienes conceptualizan el clima como “la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización”.

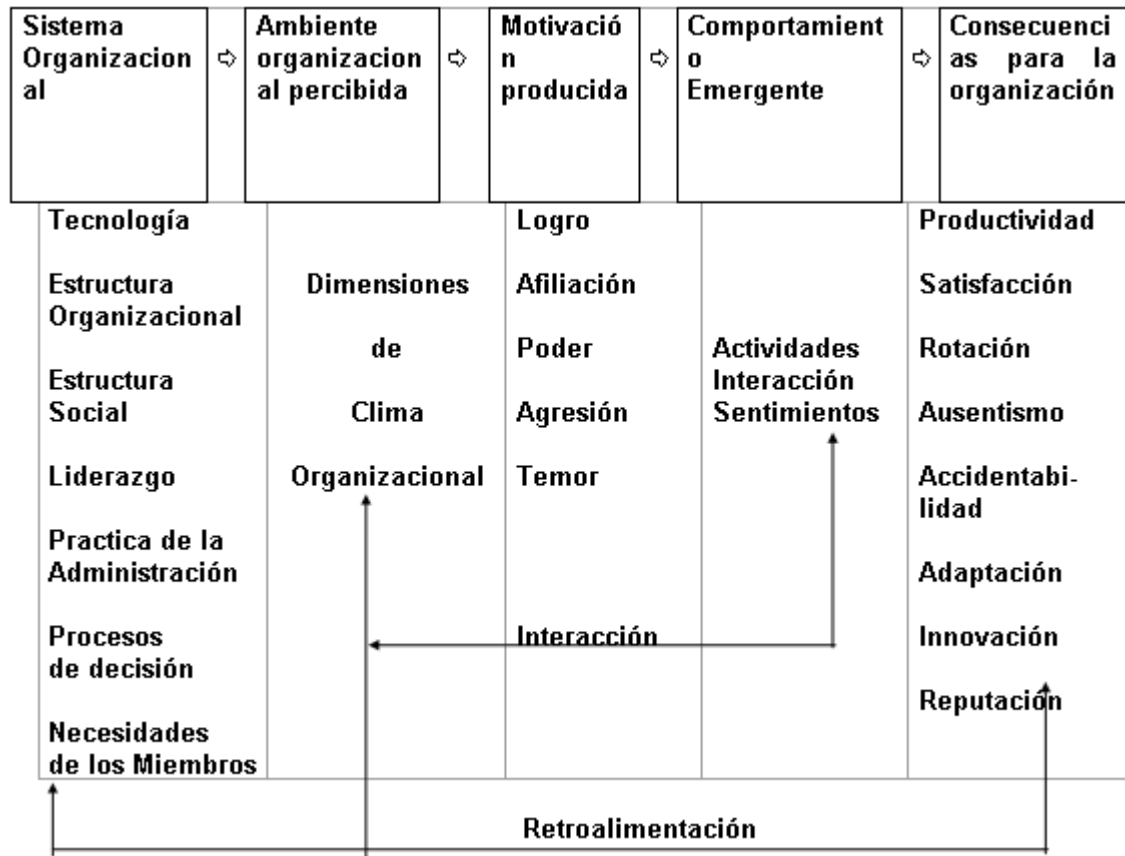
Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)., descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo : a) autonomía individual ; b) grado estructural del puesto ; c) orientación de la recompensa y ; d) consideración, calidez y apoyo.

Para Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros.

Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

“El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (Figura 1).

Figura 2. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978).



Fuente: QUEVEDO, Ana Judith. Escala de clima organizacional (EDCO). En: Monografías. Disponible desde Internet: <URL: www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Definiciones¹

Cultura organizacional: Resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

¹TORRES S, Carlos Eduardo. MBA, Consultor Gerencial Desarrollo Humano. Conceptos sobre Cultura Corporativa y Clima Organizacional. Artículo soporte de prácticas académicas en proceso de publicación. UIS, 2005.

Clima laboral: Atmósfera de trabajo de la empresa, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores.

- **Potencial de logro:** Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.

- Identidad: Pertenencia del empleado hacia la empresa.
- Participación: Aprovechamiento de espacios abiertos, para estimular la creatividad.
- Evaluación: Sistema de apreciación del desempeño.

- **Motivación:** Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.

- Reconocimiento personal: Enaltece el desempeño generando así espíritu de grupo.
- Promoción: Ascenso de un cargo a otra posición de mayor status.
- Salarios: Se refiere al valor en pesos que ha pagado la empresa durante el periodo evaluado, en gastos por servicios personales.

- **Interés por el trabajo en si mismo:** Muestra el sentimiento que tienen los empleados por la calidad y respuesta de compromiso con su trabajo. Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal, indicando si este es retador, variado, exigente.

- Creatividad: Es la capacidad para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico.
- Responsabilidad: Es la eficiencia demostrada por el empleado por el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas para la entidad o sus jefes inmediatos.
- Cuidado con equipo y herramientas: Es la responsabilidad que adquiere un trabajador con relación al equipo que utiliza en el desarrollo de sus funciones, quien debe conocer los métodos y procedimientos necesarios para el manejo adecuado de los mismos.

• **Desarrollo en el trabajo:** Oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, posibilitando la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que permiten alcanzar la excelencia en el trabajo. Esta variable está compuesta por los siguientes indicadores:

- **Capacitación:** Entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus labores; disminuyendo la presentación de los errores en el trabajo y aumentando el mejoramiento del desempeño laboral, logrando una mejor imagen del servicio.
- **Inducción:** Es la adaptación y ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara. Es la orientación que se brinda al personal nuevo con respecto a la estructura, normas, autoridad, deberes derechos y funciones del cargo que el empleado acaba de asumir.
- **Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones que estén dentro del rango de su competencia.

• **Administración de la empresa:** Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad. Entiende el colaborador, la dimensión organizacional y demuestra si conoce las líneas de mando, de conducto regular, pero especialmente si tiene claro de quien depende y de quien recibe información, mismas personas a las que debe reportar resultados.

Esta variable se mide con los siguientes indicadores:

- **Claridad organizacional:** Visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración. Permite que el individuo conociendo las normas y la autoridad imperante; actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual la administración hace partícipes a sus empleados de hechos y eventos importante para el desempeño de su trabajo y orden personal.
- **Normas:** Son aquellos patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración, para determinar formas de actuar que conlleven al logro de las metas propuestas. Define el grado de conocimiento y aceptación de los colaboradores por las diferentes normas y patrones de conducta impuestos por la organización o el grupo de trabajo.

• **Calidad técnica de la supervisión:** Los colaboradores evalúan el sentimiento que despierta en ellos la persona que los dirige y se evalúa con los siguientes indicadores:

- **Autoridad:** Facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado. La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan. La autoridad es un arma de doble filo que al no ser bien manejada deteriora todo trabajo, personas y ambiente que se encuentren a su paso.
- **Control:** Se refiere al número de empleados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
- **Dirección:** Orientación que da el supervisor al colaborador en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planee el trabajo para su máxima productividad.

• **Salud ocupacional:** Disciplina que se encarga de mantener el nivel más elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

- **Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad, seguridad que ofrece el área de trabajo, edificada o no, en la que los trabajadores deben permanecer o a la que pueden acceder en razón de su actividad laboral.
- **Seguridad industrial:** Planeación de actividades de medicina preventiva, que tiene por objeto garantizar la máxima seguridad en el trabajo mediante: directivas o normas para la maquinaria, reglamentos para las instalaciones eléctricas y contra incendios, planes de emergencia, transporte de mercancías peligrosas, auditorías legales, entre otras.
- **Ambiente físico de trabajo:** Aquellos factores del medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso de producción que puede repercutir negativamente en la salud de los trabajadores.

• **Cordialidad y apoyo:** Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración. Es básicamente la mayor expresión de Relaciones Interpersonales que vive el colaborador en su entorno particular de la oficina y lugar de trabajo.

- Espíritu de grupo: La existencia del trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.
- Relaciones humanas: Actitudes y sentimiento de los empleados entre si que generan relaciones de trabajo armoniosas, en donde se debe dar una comunicación abierta, dar la confianza que permita no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados con el trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.
- **Trabajo y vida personal:** Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando o facilitando su dedicación a actividades no laborales.
 - Estabilidad laboral: Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad.
 - Bienestar social: Servicios directos que brinda la organización a los empleados y su familia.
 - Integración familia-empresa: Actividades organizadas con el fin de vincular la familia.

4.4 MARCO LEGAL

- **Artículo 25, Título II De los Derechos, Garantías y los Deberes. Constitución Política de Colombia (1991):** “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.
- **Ley 1010 de 2006:** “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”.

5. METODOLOGÍA

5.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL TEMA

La revisión del tema se hizo recolectando y analizando diferentes documentos, a través de las diferentes bases bibliográficas existentes.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio de caso, de carácter exploratorio - descriptivo, con un diseño no experimental.

5.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El Clima Laboral fue medido a través de una versión reducida del cuestionario TECLA (por John Sudarski), compuesto por 9 variables, 8 con tres indicadores y 1 con dos indicadores, para un total de 78 preguntas distribuidas al azar.

5.4 UNIVERSO Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo conformada por 23 individuos de ambos géneros entre las edades de 18 a 60 años, que trabajan en la empresa Santandereana de Maderas durante el 2007.

5.5 VARIABLES Y UNIDADES DE MEDIDA

- **Sociolaborales:**
 - Género: Escala nominal variable dicotómica (Femenino o Masculino)
 - Área de trabajo: Administrativa u Operativa.
- **Variables e Indicadores del clima laboral:**
 - Potencial de logro:
 - Identidad
 - Participación

- Evaluación
- Motivación:
 - Reconocimiento personal
 - Promoción
 - Salarios
- Interés por el trabajo en si mismo:
 - Creatividad
 - Responsabilidad
 - Cuidado con equipo y herramientas
- Desarrollo en el trabajo:
 - Capacitación
 - Inducción
 - Autonomía
- Administración de la empresa:
 - Claridad organizacional
 - Comunicación
 - Normas
- Calidad técnica de la supervisión:
 - Autoridad
 - Control
 - Dirección
- Salud ocupacional:
 - Lugar de trabajo
 - Seguridad industrial
 - Ambiente físico de trabajo
- Cordialidad y apoyo:
 - Espíritu de grupo
 - Relaciones humanas
- Trabajo y vida personal:
 - Estabilidad laboral
 - Bienestar social
 - Integración familia-empresa

5.6 PROCEDIMIENTO

Para medir el Clima Laboral en las áreas de la empresa, se utilizó una versión reducida del cuestionario TECLA que actualmente aplican los estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. Esta versión consta de 78 preguntas con una escala de respuesta desde cero hasta diez (que oscilan entre 0 – 2: Totalmente en desacuerdo, 3 – 5: Parcialmente de acuerdo, y 6 – 10: Totalmente de acuerdo). Este instrumento mide las variables por indicadores anteriormente descritos.

Ante cada una de las preguntas, el individuo respondió marcando con una equis (X), el valor asignado según su criterio. El tiempo asignado por la empresa para la resolución del instrumento fue de máximo 45 minutos.

Además de los resultados de los cuestionarios, se analizaron otras variables independientes de tipo sociolaborales como sexo y área de trabajo.

5.7 ANÁLISIS

Los datos recolectados fueron exportados a una base de datos elaborada en Excel para realizar un análisis calculando la media aritmética de las variables.

Posteriormente se comprobó la existencia de diferencias significativas en la percepción del clima laboral, para las variables Potencial de Logro, Motivación, Calidad Técnica de la Supervisión y Trabajo y Vida Social.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, en presencia y con la asesoría del director del trabajo de grado, se realizó una presentación en Power Point, que permitiera la verificación de los resultados, y a manera de foro los empleados interpretaban las imágenes mientras fueron grabados en una cinta magnetofónica que posteriormente se transcribió. (Véanse Anexos C y D)

Y por último, se analizaron las variables evaluadas de clima laboral, por medio de una Tabla de Indicadores de Gestión. (Véase Anexo B).

6. RESULTADOS

6.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

En total se evaluaron 23 individuos, en su mayoría de género masculino 86.96% respecto del género femenino 13.04%. Pertenecían al área Administrativa el 17.39% (n=4) y al área Operativa el 82.61% (n=19). (Véase Tabla 1).

Tabla 1. Variables sociolaborales

VARIABLE	Administrativa n(4)		Operativa n(19)	
	Si		Si	
	n	(%)	n	(%)
Género Masculino	1	4,35	19	82,61
Género Femenino	3	13,04	-	-

n=23

Fuente: Autoras del Trabajo de Grado

6.2 VARIABLE POTENCIAL DE LOGRO

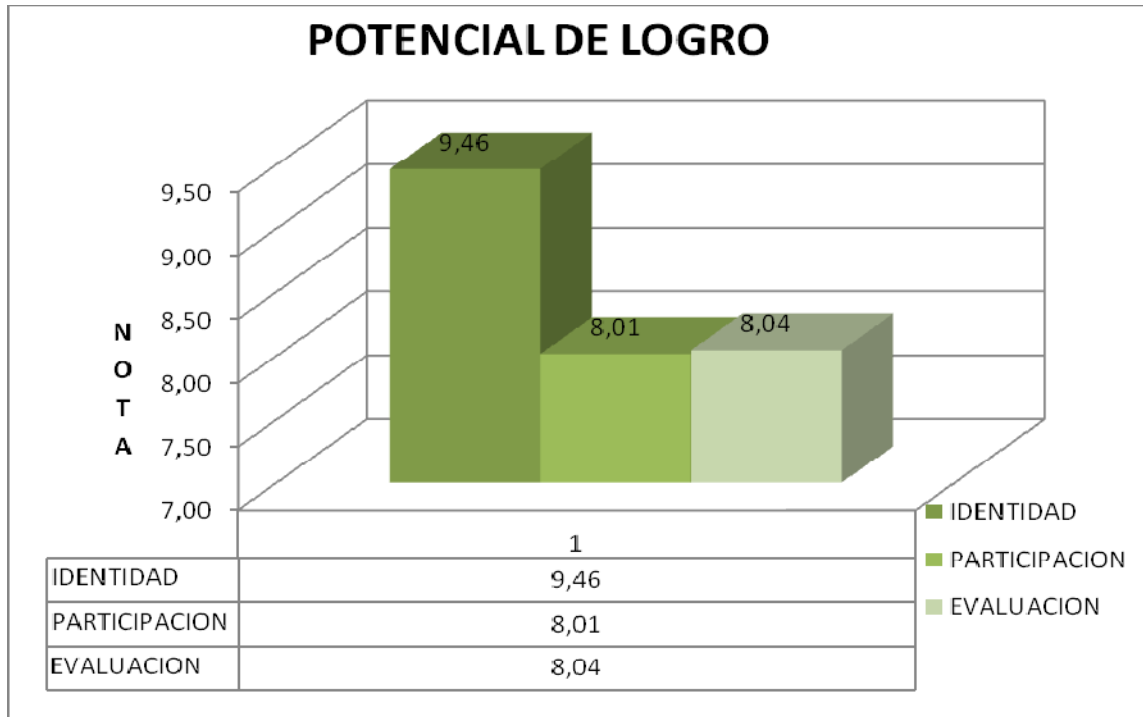
Determina la realización exitosa de un trabajo creativo y conocer los resultados del mismo.

A partir de los resultados arrojados por el estudio, se percibe un alto grado de *Pertenencia* calificado por los empleados con un valor de 9.46 (94.6%), quienes se identifican con los objetivos de la empresa, sienten que son miembros importantes de la misma y de igual forma ésta lo es para ellos. (Véase Figura 3)

Respecto de los indicadores de *Participación* y de *Evaluación*, cuyas notas fueron de 8.01 y 8.04 (80.1% y 80.4%) respectivamente, tienen su explicación en razón al trabajo de carácter operativo, que realiza en su mayoría el grupo de individuos implicados en el estudio, lo que en diferentes oportunidades les impide generar aportes para la organización y les demanda mayor responsabilidad en el desempeño de sus labores en el manejo de la maquinaria. (Véase Figura 3)

Comparando los resultados arrojados por la encuesta y los recogidos en el foro de comprobación y verificación, se confirmó la concordancia de las respuestas dadas por los empleados en el primer instrumento.

Figura 3. Potencial de Logro



Fuente: Autoras de la Monografía

6.3 VARIABLE MOTIVACIÓN

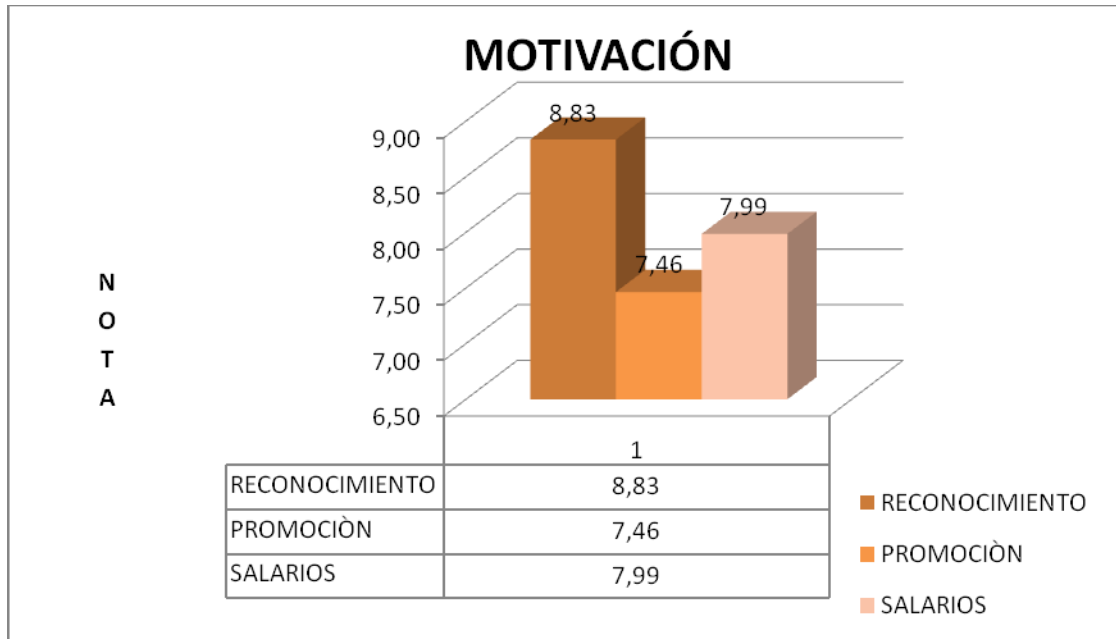
Comprende el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para incentivar al empleado a un mejor desempeño en su labor.

La mejor calificación la obtuvo el indicador *Reconocimiento* con 8.83 (88.3%), y está muy relacionada con las cualidades del empleado y la eficiencia para desarrollar el trabajo asignado. (Véase Figura 4)

En cuanto a los *Salarios*, en un 79.9% los colaboradores se sienten satisfechos con su remuneración, debido a que su grado de escolaridad es proporcional al trabajo que realizan. El indicador *Promoción* está valorado con la calificación más baja de 7.46 (74.6%), teniendo en cuenta que los empleados que respondieron el cuestionario están en su mayoría en el área operativa, y los únicos ascensos que se dan son de auxiliar a operario de maquinaria. (Véase Figura 4)

Después de comparar los resultados de la encuesta con el foro de comprobación y verificación, existe concordancia de las respuestas dadas por los empleados en el primer instrumento.

Figura 4. Motivación



Fuente: Autoras de la Monografía

6.4 VARIABLE INTERÉS POR EL TRABAJO EN SÍ MISMO

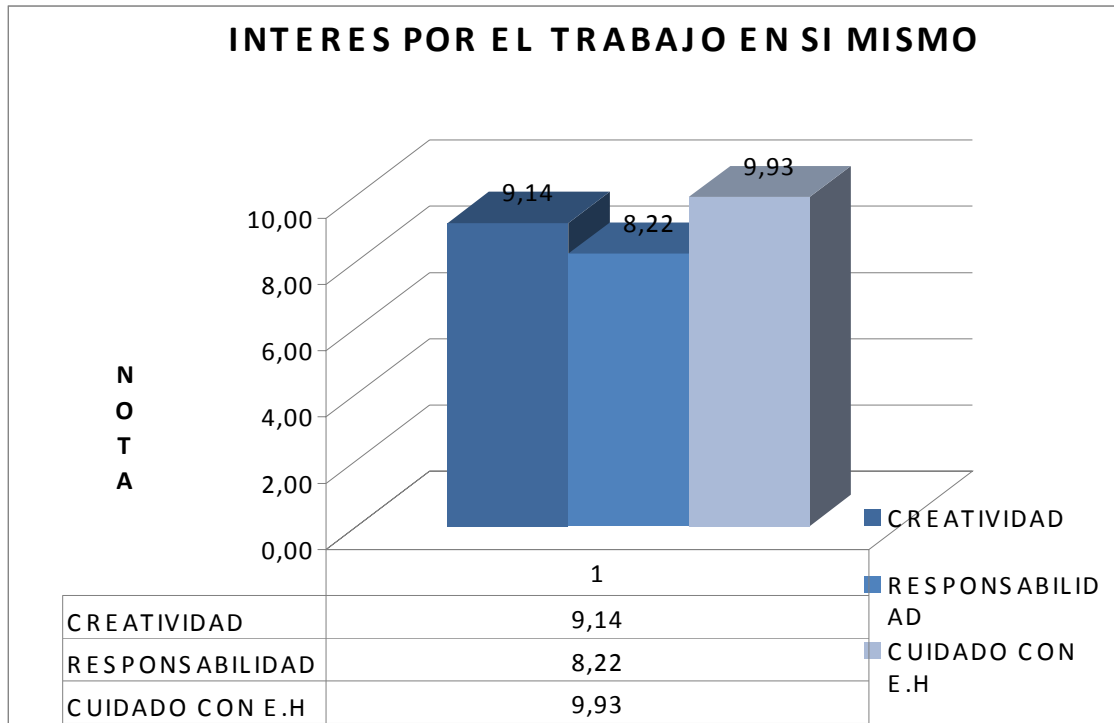
A través de la medición de esta variable, se conoce el interés que el trabajo le despierta al individuo, si es retador, variado o exigente.

La calificación más alta, la recibió el indicador del cuidado con el *Equipo* y las *Herramientas* con un valor 9.93 (99.3%); que se relaciona con que el personal al ser operativo tiene muy en cuenta la importancia de éstas para la realización eficiente del trabajo asignado. (Véase Figura 5)

Acorde con los resultados, el indicador de *Creatividad* muestra que los empleados en su mayoría (91.4%), encuentran que las iniciativas para desarrollar su trabajo de una mejor manera son apoyadas por sus jefes. (Véase Figura 5)

Sin embargo, la nota de 8.22 (82.2%) para el indicador *Responsabilidad*, es la más baja respecto de los indicadores anteriores, considerando que el rango de edad puede influir en el desarrollo del trabajo según sea el caso. (Véase Figura 5)

Figura 5. Interés por el trabajo en sí mismo



Fuente: Autoras de la Monografía

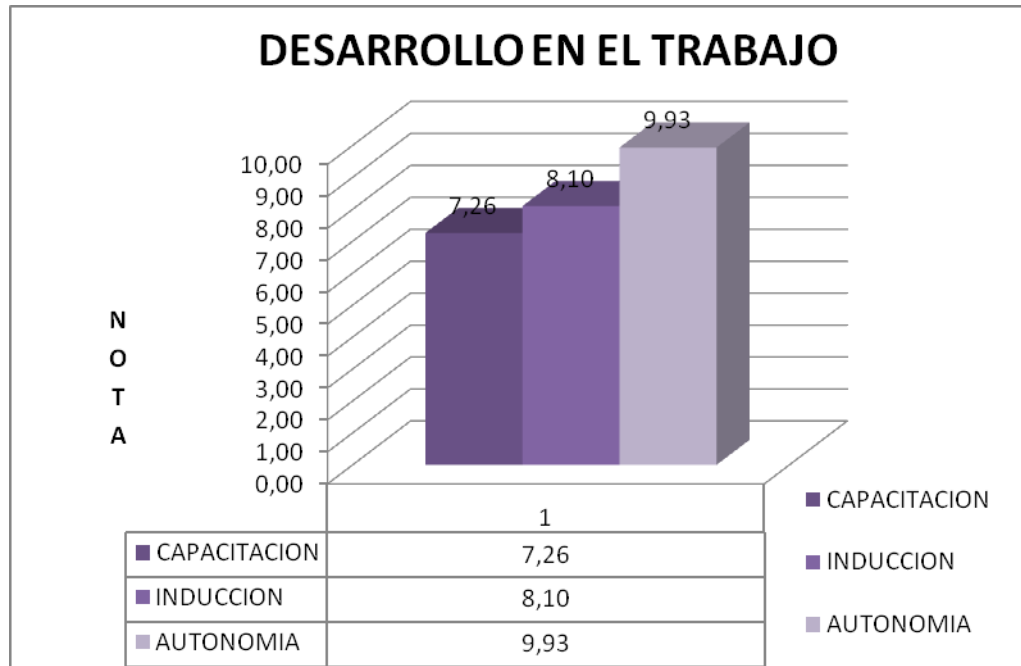
6.5 VARIABLE DESARROLLO EN EL TRABAJO

Tiene en cuenta las capacitaciones o entrenamientos que la empresa ofrece a los empleados para hacer mejor su oficio.

La nota de 9.93 (99.3%) calificativa del indicador *Autonomía*, sugiere que los empleados se sienten libres de actuar, opinar y tomar decisiones en el área de trabajo en el que se desempeñan, de forma responsable y conciente. (Véase Figura 6)

Un menor valor 8.10 (81%) recibió el indicador *Inducción*, seguido del indicador *Capacitación* con 7.26 (72.6%), en concordancia con lo que los empleados perciben de la empresa, deficiencia en la definición de las políticas, visión, misión, valores y oportunidades a sus empleados para adquirir conocimientos y habilidades a través de la capacitación continua. (Véase Figura 6)

Figura 6. Desarrollo en el Trabajo



Fuente: Autoras de la Monografía

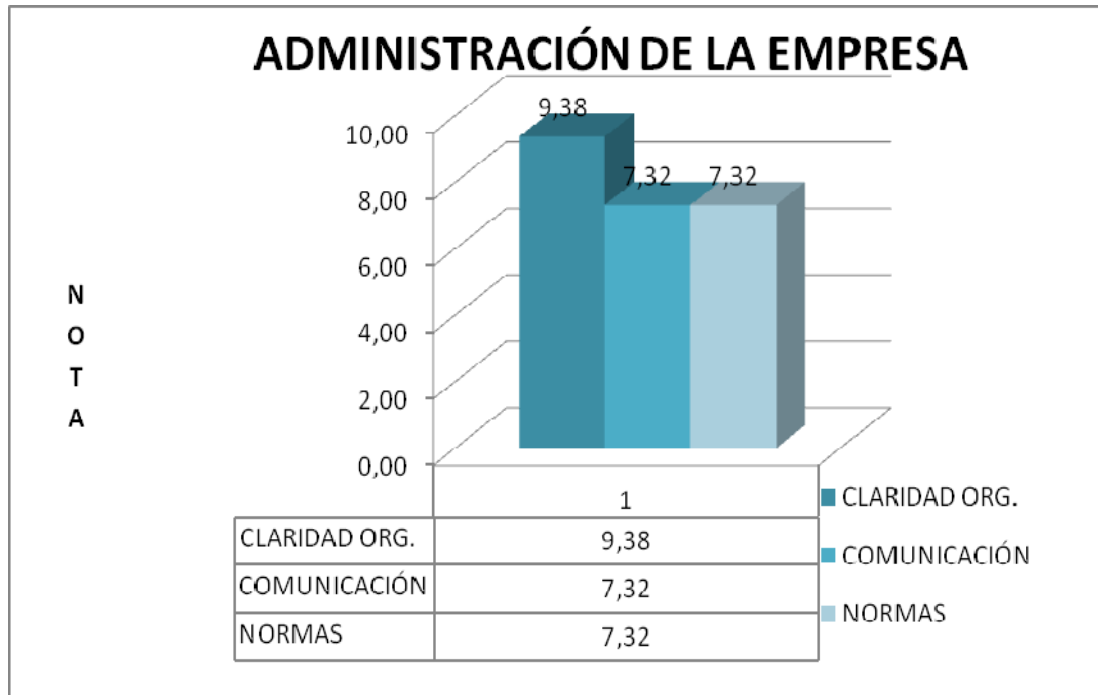
6.6 VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.

Los empleados tienen claro las funciones que desempeñan en la empresa, la organización de las áreas donde laboran y los apoyos laborales para resolver problemas; así lo sugieren los resultados para el indicador *Claridad Organizacional* que tiene un valor de 9.38 (93.8%). (Véase Figura 7)

Sin embargo, la Comunicación y las Normas, son indicadores de bajo perfil al recibir notas de 7.31 (73.1%) respectivamente. La no-existencia de un manual de procedimientos, y el uso de medios informales de comunicación son las posibles razones de esta calificación. (Véase Figura 7)

Figura 7. Administración de la Empresa



Fuente: Autoras de la Monografía

6.7 VARIABLE CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN

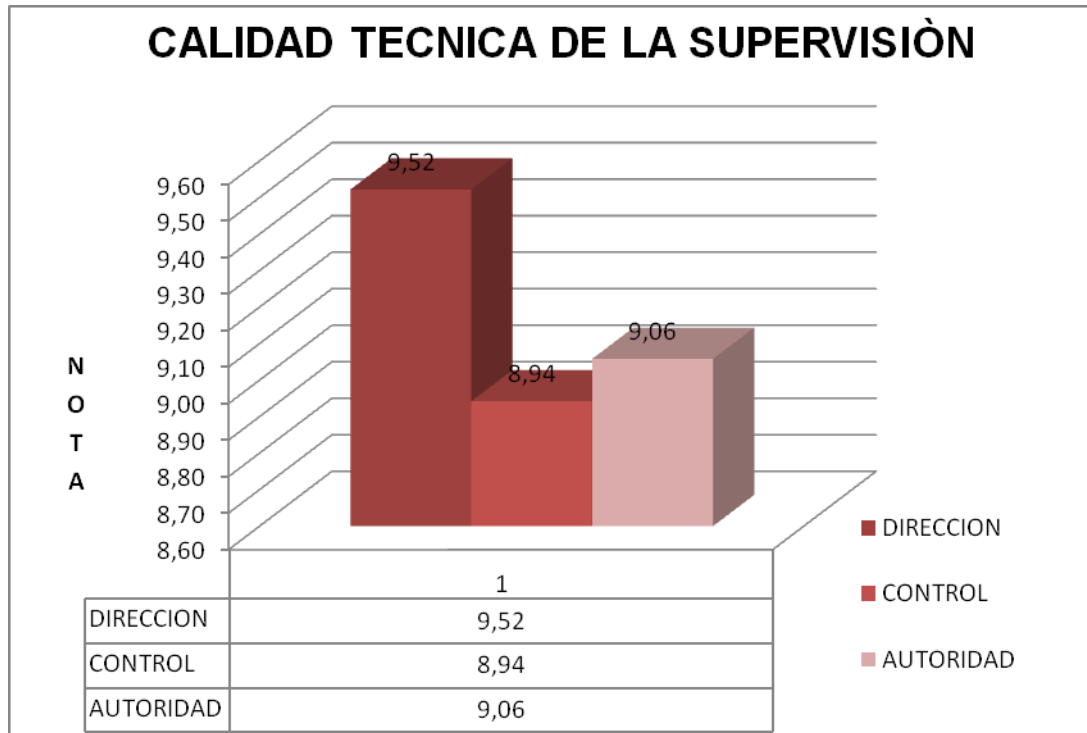
Comprende los conocimientos, competencia técnica y experticia de quien dirige y supervisa el trabajo del personal a su cargo.

La gran mayoría de los empleados sienten y creen que la *Dirección* de sus jefes es la correcta, reflejándose en una calificación de 9.52 (95.2%). (Véase Figura 8). Señalando que la orientación dada es pertinente, coherente y responsable con la actividad laboral desempeñada.

Con una leve diferencia se encuentran calificados el grado de *Autoridad* y *Control* ejercido en la empresa, valorados en 9.06 (90.6%) y 8.94 (89.4%) respectivamente, indicando que los empleados respetan y cumplen las tareas asignadas porque confían en la capacitación y conocimiento de sus directores. (Véase Figura 8)

Después de comparar los resultados de la encuesta con el foro de comprobación y verificación, existe concordancia de las respuestas dadas por los empleados en el primer instrumento.

Figura 8. Calidad Técnica de la Supervisión



Fuente: Autoras de la Monografía

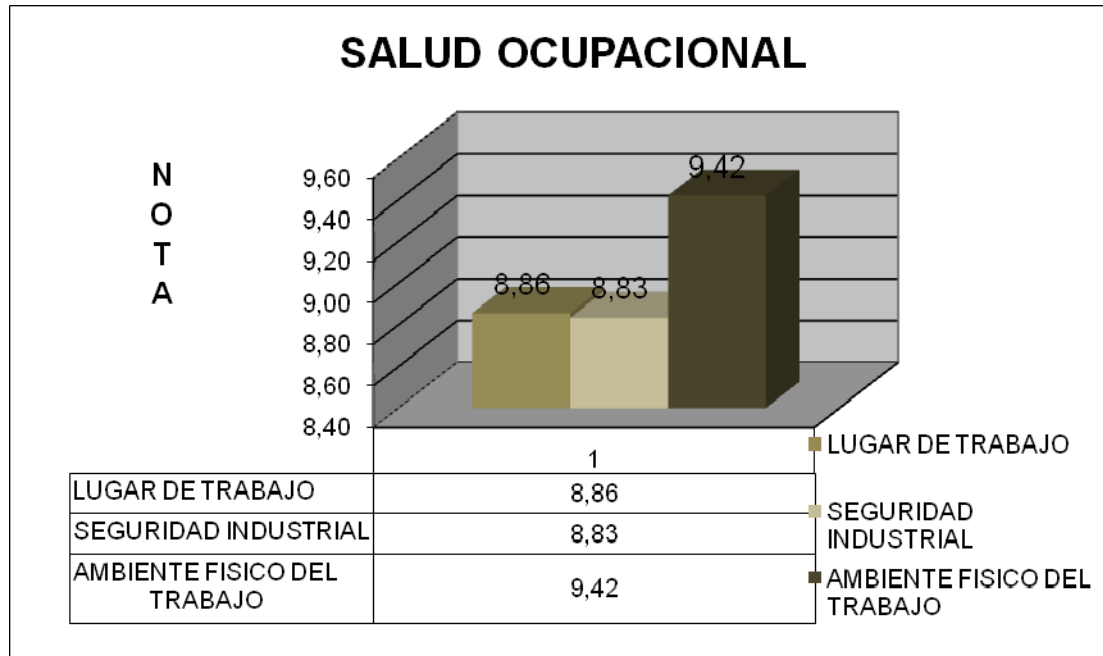
6.8 VARIABLE SALUD OCUPACIONAL

Refleja el bienestar físico, mental y social de los empleados.

El 93% de la compañía percibe que a pesar de laborar en condiciones de alto riesgo, la empresa se esmera por crear un ambiente de seguridad, con buena iluminación y ventilación para el desempeño laboral, evaluando por tanto el *Ambiente Físico del Trabajo* en 9.42 (94.2%). (Véase Figura 9)

En cuanto al *Lugar de Trabajo* calificado con 8.86 (88.6%) y la *Seguridad Industrial* con 8.83 (88.3%), se considera están en un buen nivel, considerando el nivel de riesgo, ruido y recursos físicos con los que cuenta la organización. (Véase Figura 9)

Figura 9. Salud Ocupacional



Fuente: Autoras de la Monografía

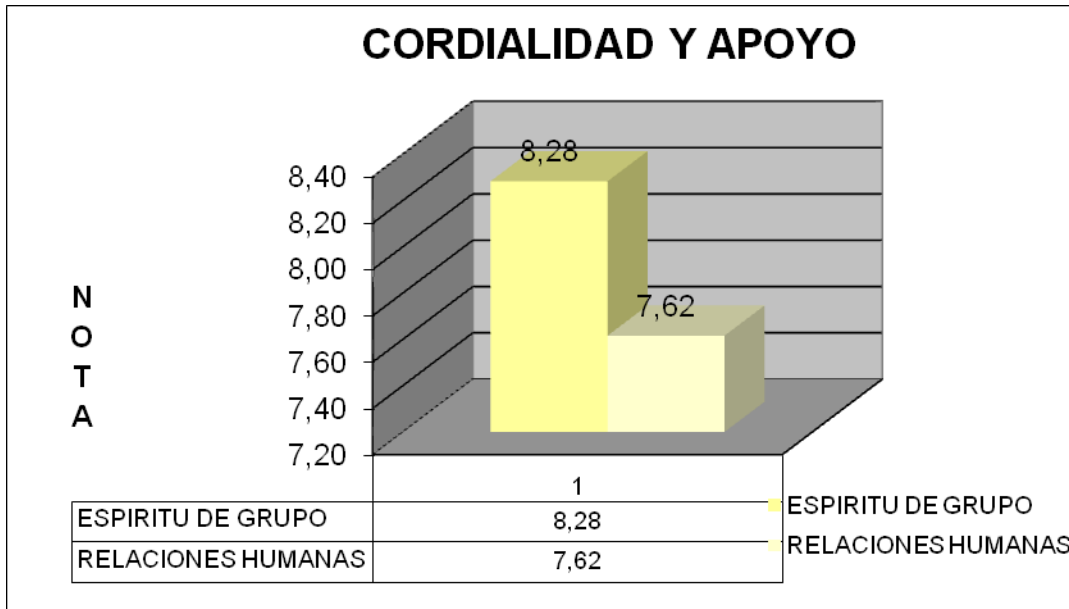
6.9 VARIABLE CORDIALIDAD Y APOYO

Se manifiesta en el nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración que existe en las relaciones entre directores y compañeros.

El *Espíritu de Grupo* en la empresa se encuentra en un buen nivel calificado con 8.28 (82.8%), lo cual sugiere que los empleados sienten que trabajan con compañeros sin rivalizar en un grupo de trabajo, buscando la colaboración mutua. (Véase Figura 10)

En menor grado se encuentra el indicador de *Relaciones Humanas* valorado en 7.62 (76.2%), explicado por el sentimiento entre los trabajadores del área de producción de intromisión en la vida privada, generado por la estrecha confianza que existe entre ellos. (Véase Figura 10)

Figura 10. Cordialidad y Apoyo



Fuente: Autoras de la Monografía

6.10 VARIABLE TRABAJO Y VIDA PERSONAL

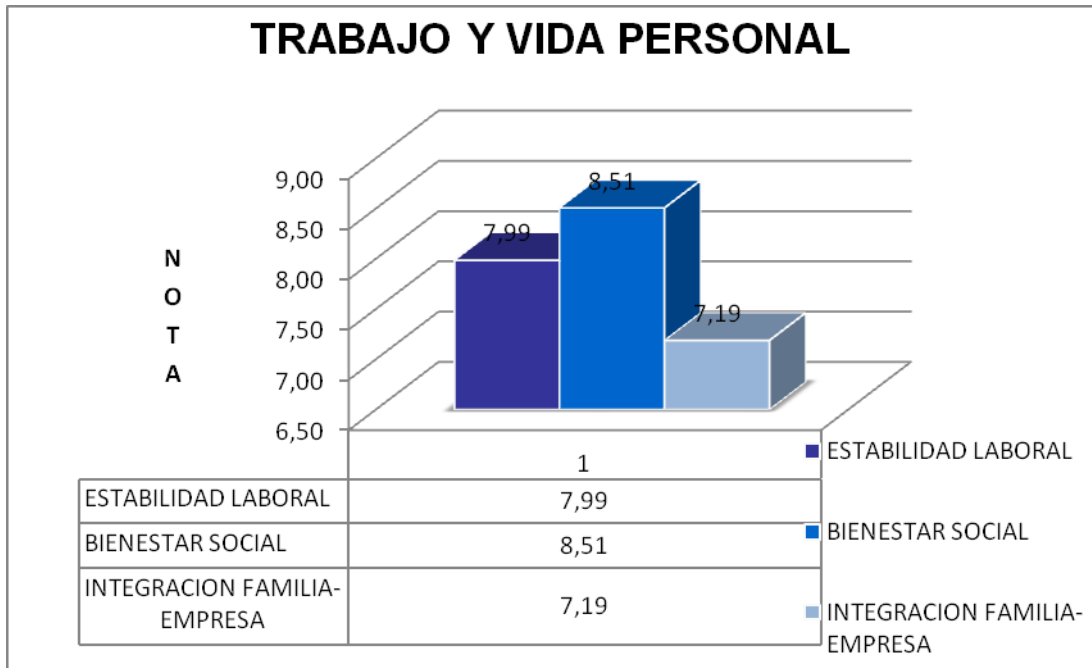
Expresa cómo la actividad laboral dificulta la vida personal de los empleados.

El indicador de *Bienestar Social* cuenta con la mejor calificación 8.51 (85.1%), lo que denota que los empleados consideran que la empresa se preocupa por su salud y bienestar. (Véase Figura 11)

Referente a los indicadores *Estabilidad Laboral* e *Integración Familia-Empresa*, la valoración dada de 7.99 (79.9%) y 7.19 (71.9%), respectivamente, señala que el personal percibe una seguridad relativa de sus puestos de trabajo y manifiesta que aunque la empresa se preocupa por su bienestar y el de su familia, les gustaría que el interés por la integración de sus familias y la organización fuera mayor. (Véase Figura 11)

Los anteriores resultados fueron comparados con las respuestas del foro de comprobación y verificación, y se encontró que las respuestas de los empleados concuerdan para ambos instrumentos.

Figura 11. Trabajo y Vida Personal



Fuente: Autoras de la Monografía

7. DISCUSIÓN

El Clima Laboral es una variable que puede ser percibida por los empleados como el ambiente laboral, que recibe influencias de las diferentes prácticas, procedimientos y reconocimientos de la organización.

El presente reporte demostró que el Clima Laboral en Santandereana de Maderas Ltda., puede calificarse de responsabilidad, así como familiar, social o humano, dado que es percibido por los trabajadores con una mayor orientación hacia el interés por el trabajo, el desarrollo en el trabajo, la calidad técnica de la supervisión y el potencial de logro, o hacia la autonomía y las personas, donde la definición de metas u orientación de las mismas dentro de la organización están acordes con las del trabajador y su vida personal. Los aspectos que identifican a la empresa están dirigidos hacia objetivos fijados, en los que se enfatiza la importancia de los resultados, tanto para el personal como para la empresa como tal.

Las ventajas de un clima laboral con tales características, son que aumenta la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, la búsqueda de buenos resultados, gracias a las instrucciones previas y dirigidas, y su influencia sobre la responsabilidad individual y colectiva en cada uno de los cargos o lugares de trabajo, así como de la calidad del trabajo realizado. Sin embargo, la desventaja es que la autonomía puede conllevar a una diferencia al momento de tomar una decisión de común acuerdo.

Por otro lado, los altos puntajes en la variable de cordialidad y apoyo, indican que entre los empleados existe compañerismo, que existe confianza y colaboración al momento de trabajar en equipo y de resolver los problemas que sucedan. Por medio de este estudio, se pudo conocer que la Dirección proporciona apoyo constante a sus colaboradores.

Respecto a la motivación, hay que destacar que cualquiera que sea el tipo de reconocimiento por el trabajo realizado, en especial de tipo económico, salario o bonificaciones, influyen en el bienestar de los trabajadores.

Henao¹¹ cita estudios en los que existe una relación directa entre el clima laboral y la satisfacción del personal, y en ellos se establece que en ambos es favorable.

En cuanto a la salud ocupacional sobre el bienestar del empleado por el ambiente físico de trabajo, su lugar de trabajo y la seguridad industrial, el presente estudio revela que la empresa se esfuerza porque éstos no repercutan negativamente en el clima laboral y en la satisfacción del empleado respecto de su trabajo.

8. CONCLUSIONES

- La definición del clima laboral en Santandereana de Maderas, sigue una tendencia homogénea que abarca la colectividad, y no se puede valorar como una percepción diferente para cada área de la empresa, sino como el conjunto de percepciones de todos los miembros.
- Por medio de la medición del clima laboral, el trabajador de manera directa o indirecta puede expresar sus sentimientos y percepciones, sobre cómo se ve en la empresa, qué lugar ocupa dentro de la organización y cómo se siente realizando su trabajo.
- Los resultados del estudio muestran que el diagnóstico del clima laboral en seis variables se excede en lo favorable, además puede encontrarse que en tres variables se cumple, por ende se hace necesario buscar un punto de equilibrio donde todas las variables propendan a un clima laboral estable.

9. RECOMENDACIONES

El plan de mejoramiento se plantea para el primer semestre de 2008 de la siguiente manera:

- De acuerdo a la variable de potencial de logro y para afianzar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa, se hace necesario enfatizar en la identidad corporativa de los empleados (uso diario del uniforme con el logo de la empresa, etc.), proceso que deberá ser llevado a cabo por los directivos de la empresa.
- Definir las políticas, visión, misión, valores de la empresa; darlos a conocer y familiarizar a los empleados con éstos dentro de la organización.
- Implementar un manual de procedimientos, involucrando en la elaboración del mismo al personal por áreas, ya que son los empleados quienes mejor conocen la labor que desempeñan en su área de trabajo.
- Ya que en la actualidad, no es posible crear un departamento de Recurso Humano en la empresa, se sugiere establecer un convenio entre la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander y Santandereana de Maderas Ltda., para que se lleven a cabo los procesos de mejoramiento del clima laboral de acuerdo a este diagnóstico y a posteriores.
- La medición de este plan de mejoramiento, posterior a su aplicación, puede ser medido hacia el mes de Septiembre de 2008, teniendo en cuenta que la fecha de inicio tiene límite hacia el mes de Marzo del mismo año.
- Establecer metas anuales de mejoramiento, teniendo en cuenta los resultados arrojados en los indicadores de gestión sobre las variables de clima laboral, para lograr un equilibrio entre ellas.

BIBLIOGRAFÍA

1. AITECO CONSULTORES. ¿Qué es el clima laboral?. En: Satisfacción y clima laboral. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.aiteco.com/satisper.htm>>
2. ANONIMO. Clima laboral: cinco factores determinantes. En: Gestión Latinpyme. Disponible desde Internet: <URL: http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id=15409&pla_id=2&cat_id=2552&cat_nom=Gestió>
3. ANONIMO. En Argentina, las Pymes se profesionalizan. En: Interés Latinpyme. Disponible desde Internet: <URL: http://www.latinpyme.com.co/asp_noticia.asp?ite_id=15987&pla_id=1&cat_id=5474&cat_nom=Inter%C3%83%C2%A9s>
4. ANONIMO. Hay cosas peores que un mal sueldo. En: Artículo Clic Empleo. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/h/haycosaspeoresqueunmalsueldo/haycosaspeoresqueunmalsueldo.asp?IdArticulo=3580>>
5. ANÓNIMO. Todas las pymes tienen algo que proteger. En: Noticias Latinpyme. Disponible desde Internet: <URL: http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id=16062&pla_id=1&cat_id=2440>
6. DELGADO M, Mabel Smith. Diagnóstico del clima laboral del Instituto de Seguros Sociales Seccional Santander 1992 - 1993. Bucaramanga, 1995. 159p. Trabajo de grado (Trabajo Social). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social, Bucaramanga.
7. DÍAZ A, Manuel. ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?. En: Documentos – Recursos Humanos. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1506041.php>>
8. ----- . Factores que inciden en el clima laboral. En: Documentos – Recursos Humanos. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>>

9. -----. Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa. En: Documentos – Recursos Humanos. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0209031.php>>
10. -----. Modelo de cuestionario de medición del clima laboral. En: Documentos – Recursos Humanos. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>>
11. HENAO M, Ibeth Carolina y ALVAREZ T, Gina Paola. Estudio del clima organizacional en Incubadora del Oriente S.A. Bucaramanga, 2002. 80p. Trabajo de grado (Psicología). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Psicología, Bucaramanga.
12. HERNÁNDEZ de Cárdenas, Nubia. Estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Bucaramanga, 2000. 76p. Trabajo de grado (Psicología Organizacional). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Psicología, Bucaramanga.
13. MARTÍNEZ, Luis. Clima Organizacional. En: Monografías. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>>
14. -----. Medición del clima laboral en las organizaciones. En: Monografías. Disponible desde Internet: <URL:http://www.emagister.com/medicion_del_clima_laboral_organizaciones_cursos_317487.htm>
15. MELLADO, Claudia. Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. En: Razón y palabra. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>>
16. QUEVEDO, Ana Judith. Escala de clima organizacional (EDCO). En: Monografías. Disponible desde Internet: <URL: www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
17. REDACCIÓN EIEmpleo.com. Las Pymes, un camino hacia la reactivación. En: Consejos profesionales El Empleo. Disponible desde Internet: <URL: http://www.elempleo.com/clientes/cons_prof.asp?not_tem_id=12&xnot_tem_nombre=Tendencias%20del%20mercado%20laboral¬_id=1603¬_id=805>
18. RIZO G, María Elena. Desarrollo de un método cuantitativo para evaluar el clima organizacional. México. 10p. Trabajo de Investigación para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México. Disponible desde Internet: <URL: <http://multimedia.ilce.edu.mx/riel/resultados/desarrollodeunmetodo.pdf>>

19. RODAS L, Julieth. ¿De cuánto es su salario emocional?. En: Consejos Profesionales El Empleo. Disponible desde Internet: <URL: http://www.elempleo.com/clientes/cons_prof.asp?not_tem_id=12&xnot_tem_nombre=Tendencias%20del%20mercado%20laboral&_id=733¬_id=1569>
20. RUBIO N, Elena. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. En: Su Dinero Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>>
21. RUIZ N, Ana Cristina. Diagnóstico del clima laboral de cuatro divisiones de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2000. 133p. Trabajo de grado (Trabajo Social). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social, Bucaramanga.
22. SÁNCHEZ A, Dora Clemencia. Diseño, construcción y aplicación de un instrumento de medición de clima laboral en al Avícola Santandereana Avidesa Mac Pollo. Bucaramanga, 1999. 209p. Trabajo de grado (Trabajo Social). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social, Bucaramanga.
23. ZAPATA V, Carlos Danilo. Estudio sobre clima organizacional al docente por dependencia año 2000. Pereira, 2000. Proyecto de investigación gestión de calidad y normalización técnica, Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible desde Internet: <URL: <http://www.utp.edu.co/industrial/investigacion/proyectos/detalleProyectoHTML.php?cod=126&fac=industrial>>

Anexo A. Instrumento

SANTANDEREANA DE MADERAS LTDA

Estimado amigo (a)

A continuación Usted encontrará un formulario con afirmaciones, que pretenden conocer de usted sus opiniones sobre cómo se siente en este momento en su empresa. Las respuestas son de fácil entendimiento, solo tiene que leer con cuidado cada afirmación y marcar con una X en el cuadro correspondiente que nos indicará si está de acuerdo Total o Parcialmente, o está totalmente en Desacuerdo. Los investigadores garantizan la confidencialidad en el manejo de toda la información aquí consignada.

Sección: _____ Año de Ingreso: _____ Sexo: F _____ M: _____

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1.Soy miembro importante de la empresa											
2.Normalmente se buscan las cualidades y no los defectos que tiene nuestro trabajo.											
3.Siento que las ideas que propongo para mejorar nuestro trabajo se tienen en cuenta.											
4.Se tiene en cuenta las aspiraciones de un empleado para asignarle un nuevo cargo.											
5.Cuando ingresé a trabajar por primera vez pude conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la filosofía de la empresa											
6.Los empleados informamos oportunamente las deficiencias que presentan los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo.											
7.Cuando se hacen las cosas bien, me felicitan y me hacen sentir bien.											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE			TOTALMENTE EN		
	10	9	8	7	6	DE ACUERDO			DESACUERDO		
						5	4	3	2	1	0
8.Me siento seguro laborando en esta empresa.											
9.Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica											
10.Existe interés por parte de los jefes para estimular las iniciativas en los miembros de su sección.											
11.En esta sección se tiene en cuenta a la persona que requiere de cursos de capacitación para ser enviada											
12.No es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso											
13.El trabajo se realiza con dedicación y eficiencia.											
14.Si se comete un error me enseñan a corregirlo.											
15.En esta empresa se reconoce la eficiencia en el trabajo											
16.Se conocen las funciones que cada uno debe desempeñar.											
17.Soy conocedor de las normas y detalles de mantenimiento preventivo que debo tener en cuenta con el equipo que manejo.											
18.Las actividades que se desarrollan para la realización del trabajo están sujetas a un manual de procedimientos.											
19.Existen los recursos físicos necesarios para llevar acabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo											
20.La Empresa ofrece oportunidades para adquirir vivienda propia											
21.En esta empresa, la gente respeta la vida privada de los demás											
22.Todo lo que se realiza en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado											
23. Con el salario que recibo en esta Empresa se pueden satisfacer las necesidades familiares											
24.Siento que mi obligación con el trabajo me exige permanentemente mucha atención y por eso me dan deseos de proponer nuevas cosas para mejorar.											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE			TOTALMENTE EN		
	10	9	8	7	6	DE ACUERDO			DESACUERDO		
						5	4	3	2	1	0
25.Los superiores se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo											
26.En esta sección cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal											
27.En esta sección se aprende todos los días											
28.No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia											
29.La Empresa me ofrece mejor posición social frente a mi comunidad o al barrio donde vivo.											
30.Existe libertad para actuar y opinar dentro de la sección, siempre que lo hagamos con responsabilidad											
31.En esta sección los trabajos más difíciles se realizan con mayor dedicación											
32.Creo que mis ingresos por salarios y prestaciones me dan mejor imagen con los vecinos y mis familiares.											
33.Normalmente cada jefe orienta al empleado nuevo en todo lo que se debe hacer											
34.En esta sección se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo											
35.En mi sección o dependencia hay organización en la distribución del trabajo											
36.La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados											
37.Cuando se presenta un problema especial se conoce a quien se acude para resolverlo											
38.La calidad del trabajo en mi sección o dependencia tiene que ser excelente											
39.Cuando se aplica una sanción, el jefe se guía por el reglamento interno de trabajo											
40.Cuando necesitamos algo, el jefe esta dispuesto a ayudarnos											
41.En esta sección se busca que el trabajo sea planeado y organizado											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
42.Tengo libertad para administrar mi tiempo de trabajo											
43.Por lo general las ordenes que recibimos del jefe de la sección están de acuerdo con las dadas anteriormente por él (ella)											
44.La Empresa se preocupa porque conozcamos los procedimientos necesarios para la operación adecuada de los equipos.											
45.Cualquier comentario en la sección se mantiene en reserva											
46.La actitud del jefe es de imparcialidad hacia los subalternos											
47.Por lo general nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos terminado											
48. Las prestaciones salariales y el sueldo son mejores en esta empresa que los que pagan en el medio o en otras empresas del mismo sector o ramo											
49.El jefe inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo											
50.Siento que trabajo con compañeros no con rivales											
51.Aquí se respetan las disposiciones y ordenes dadas por los superiores											
52.Esta empresa es muy importante para mi y para la comunidad											
53.Los cambios en las políticas de la Empresa se hacen teniendo en cuenta la opinión de la mayoría											
54.En esta Empresa se nos informa lo que pasa por medios escritos verbales											
55. Aquí se brinda la posibilidad al empleado de ascender en el cargo de acuerdo a sus méritos.											
56. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo											
57.La Empresa busca que cada cual tome la decisión de como realizar su trabajo											
58.La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
59. Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el grupo y no para una sola persona.											
60. Aquí se dan oportunidades a sus empleados para adquirir conocimientos y habilidades para su beneficio personal.											
61. Normalmente cuando trabajamos en equipo con otras dependencias nos colaboramos satisfactoriamente											
62. Aquí se conoce lo que sucede por medios diferentes a los formales de la empresa, es decir, por comunicación informal											
63. Las secciones cuentan con el espacio físico adecuado, para la cómoda ubicación del personal.											
64. Aquí le dan a conocer a uno las normas de seguridad en los puestos de trabajo											
65. Los empleados han recibido capacitación sobre incendios, primeros auxilios y desastres naturales											
66. Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo											
67. La iluminación y ventilación en los puestos de trabajo es adecuada											
68. No se ahorran precauciones en el área de trabajo para la seguridad de los empleados											
69. La Empresa fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus empleados.											
70. La empresa brinda al empleado la posibilidad de integración laboral y familiar											
71. La autoridad está en manos de las personas más capacitadas, por eso las respetamos											
72. En esta Empresa los cambios de personal son frecuentes, se sale de la gente fácilmente											

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO					PARCIALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
73.En esta Empresa existe preocupación por que el empleado dé educación a sus hijos											
74.El servicio de salud que se presta a los empleados es											
75.La empresa se preocupa por mejorar los niveles de iluminación, ventilación y control de ruido de mi dependencia.											
76.En la empresa tenemos facilidad para comunicarnos directamente con los jefes de más alta jerarquía.											
77.La Empresa muestra interés por la salud de los familiares de los empleados											
78.Aquí nos sentimos seguros del puesto y trabajo que tenemos											

Anexo B. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTION

SOCIAL

Símbolo	Formulación	Definición	Indicadores	VALORES REFERENCIA DE	Valor (%)	Estado Actual	SIGNIFICADO
Potencial de logro:							
PI.	$PI = (S_i + Sp + Sde) / 23 \times 100$	Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.	Identidad: Pertenencia del empleado hacia la empresa. Participación aprovechamiento de espacios abiertos, para estimular la creatividad. Evaluación :Sistema de apreciación del desempeño	70%>=PL>=80%	85,03	EXCEDE	Cumple: La empresa lo propicia. No cumple: La empresa obstaculiza. Excede: Puede ser dispendioso y peligroso.
Motivación:							
M	$M = (Srp + Sp + Sa) / 23 \times 100$	Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.	Reconocimiento personal: Enaltece el desempeño generando así espíritu de grupo. Promoción: Ascenso de un cargo a otra posición de mayor status.	70%>=PL>=80%	80,93	EXCEDE	Cumple : La empresa es motivadora. No cumple: es desmotivadora. Excede: es motivadora en exceso y peligroso

Fuente: TORRES S, Carlos Eduardo. Consultor Gerencial en Recurso Humano.

Interés por el trabajo en si mismo

IT	$It = (Sc+Sr+Scq)\23 \times 100$	Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente.	<p>Creatividad: Capacidad para realizar una función por iniciativa propia.</p> <p>Responsabilidad: Grado de responsabilidad asignado para realizar el trabajo o supervisar el de otros.</p> <p>Cuidado con equipo y herramientas: Es la responsabilidad frente a los elementos.</p>	70% >= PL >= 80%	90,97	EXCEDE	<p>Cumple: Los trabajadores muestran interés.</p> <p>No cumple: Hay desmotivación.</p> <p>Excede: Gran potencial responsable.</p>
----	----------------------------------	--	--	------------------	-------	--------	--

Desarrollo en el trabajo:

DT	$Dt = ((SCp+Sid+Sau)\23) \times 100$	Oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio,.	<p>Capacitación: Entrenamiento específico que se requiere para el desempeño eficiente de las labores.</p> <p>Inducción: Es la adaptación a la empresa. Autonomía: Es la libertad que tienen los trabajadores para la tomar decisiones en su cargo.</p>	70% >= PL >= 80%	84,30	EXCEDE	<p>Cumple: La empresa propicia.</p> <p>No cumple: es un obstáculo al logro del trabajador.</p> <p>Excede: crea hombres independientes</p>
----	--------------------------------------	--	---	------------------	-------	--------	--

Administración de la empresa:

AE	$AE = (SCo+SCm+SN)\23 \times 100$	Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.	<p>Claridad organizacional: Visión con respecto al funcionamiento, organización, normas.</p> <p>Comunicación: la administración hace partícipes a sus empleados de hechos importantes.</p> <p>Normas: patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la adm.</p>	70% >= PL >= 80%	79,97	CUMPLE	
----	-----------------------------------	--	--	------------------	-------	--------	--

Fuente: TORRES S, Carlos Eduardo. Consultor Gerencial en Recurso Humano.

Calidad técnica de la supervisión

C.T.S.	$cts = (Sat+Sct+Sdr) / 23 \times 100$	Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus colaboradores.	Autoridad: Que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, Control: al número de subordinados que pueda manejar un supervisor Dirección: Orientación que da el supervisor a subalterno	70%>=PL>=80%	91,73	EXCEDE	
--------	---------------------------------------	---	--	--------------	-------	--------	--

Salud ocupacional

S.O.	$So = (Slt+Ssi+Saf)/23 \times 100$	Disciplina que se encarga de mantener el nivel mas elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores,	Lugar de trabajo: Presentación, comodidad, seguridad que ofrece. Seguridad industrial: Planeación, de las actividades de medicina preventiva. Ambiente físico de trabajo: Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar	70%>=PL>=80%	90,37	EXCEDE	
------	------------------------------------	--	---	--------------	-------	--------	--

Fuente: TORRES S, Carlos Eduardo. Consultor Gerencial en Recurso Humano.

Cordialidad y apoyo

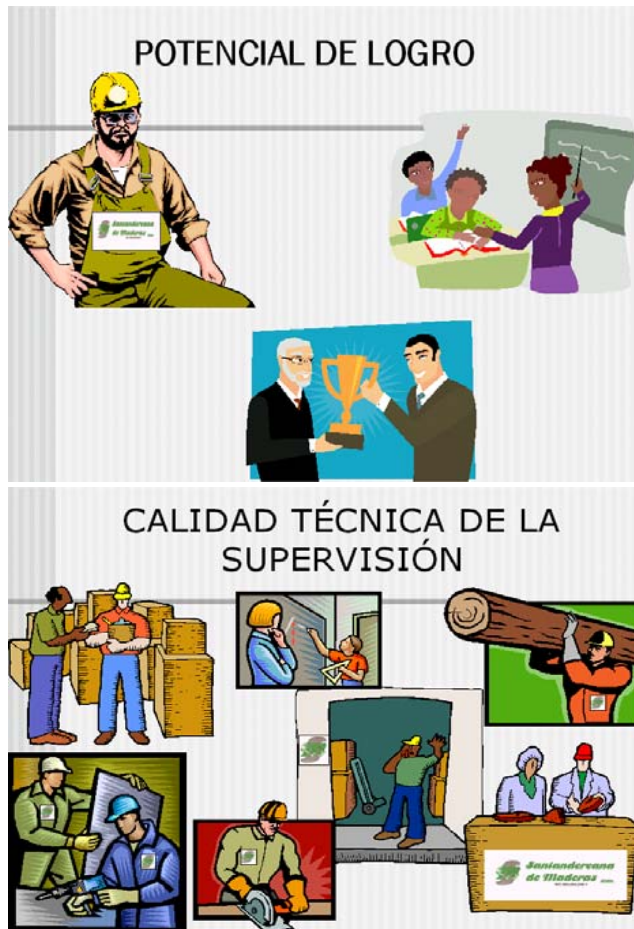
Cr.	$Cr = (Seg+SRH)/23 \times 100$	Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración	<p>Espíritu de grupo: el trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores.</p> <p>Relaciones humanas: Actitudes y sentimientos de los empleados entre si que generan relaciones de trabajo armonicas.</p>	70% >= PL >= 80%	79,63	CUMPLE
-----	--------------------------------	--	--	------------------	-------	--------

Trabajo y vida personal

T.v.	$Tv = (SE L+SBs+Sif)/23 \times 100$	Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando o facilitando su dedicación a actividades no laborales.	<p>Estabilidad laboral: Sentimiento de seguridad respecto a su permanencia en la entidad.</p> <p>Bienestar social: Servicios directos que brinda a sus empleados y familias.</p> <p>Integración familia-empresa: actividades organizadas con el fin de vincular la familia.</p>	70% >= PL >= 80%	78,50	CUMPLE
------	-------------------------------------	--	--	------------------	-------	--------

Fuente: TORRES S, Carlos Eduardo. Consultor Gerencial en Recurso Humano.

Anexo C. Instrumento de Corroboración



Fuente: Autoras de la Monografía

Anexo D. Interpretación del Instrumento de Corroboración

La siguiente tabla es la transcripción de una cinta magnetofónica del foro realizado con una muestra representativa de los empleados de Santandereana de Maderas Ltda, con el fin de corroborar los resultados para las variables Potencial de Logro, Motivación, Calidad Técnica de la Supervisión y Trabajo y Vida Social.

Variable	Preguntas del Entrevistador	Respuestas de los Empleados
Potencial De Logro	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué interpretan por potencial de logro, para un trabajador en una empresa? ¿Como lo ven? ¿Qué es para Ustedes? 2. ¿Ustedes como trabajadores tienen una visión o pontencial de logro? 3. ¿Cómo se ven en Santandereana de Maderas? ¿Ustedes creen que la organización de la empresa les permite la realización de metas personales? 4. ¿En qué forma sienten el progreso personal? 5. ¿Cómo sienten que están logrando sus metas? 6. ¿Cómo saben que está bien hecho? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las metas que se han trazado desde principio del año, que al final de cada periodo se van logrando. Si no se logró es que andan mal. 2. Mejorar. 3. Si, claro. Porque si la empresa progresa, nosotros también. Igual nos está permitiendo aprovechar ese potencial, sacar el potencial que llevamos adentro para salir adelante. 4. Hay que dar de si toda su capacidad de trabajo y después viene la parte administrativa, para ver que sí lo logramos, que conseguimos las metas propuestas. 5. Haciendo el trabajo que uno quiere. Haciéndolo bien. 6. Eso se demuestra en la empresa. Si la empresa va hacia delante, se están

<p>Potencial De Logro</p>	<p>7. ¿Qué interpretan del dibujo del obrero?</p> <p>8. En el dibujo superior derecho, ¿qué ven?</p> <p>9. ¿El trabajo que Ustedes realizan, es un aprendizaje?</p> <p>10. ¿Sienten que ese aprendizaje, les sirve de algo?</p> <p>11. ¿Hay oportunidad de aprender?</p>	<p>haciendo las cosas bien. Además, estamos bien remunerados.</p> <p>7. Se está identificando con la empresa, porque tiene los útiles de trabajo, el uniforme tiene el logotipo de la empresa, tiene puesta la “camiseta de la empresa”, es decir tiene sentido de pertenencia por la empresa, que si uno trabaja bien, a la empresa le va bien y uno se ve beneficiado.</p> <p>8. Una enseñanza, un aprendizaje.</p> <p>9. Si, cada vez se aprenden más cosas.</p> <p>10. En la madera nunca se termina de aprender. Es un artículo que permite que cada día se aprendan nuevas cosas, más conocimientos para elaborarla, para hacer diferentes trabajos.</p> <p>11. La madera induce que uno tenga que aprender. La mayoría cuando entramos empezamos como ayudantes y ahora somos maquinistas, operarios. Lo económico también. Nunguno tiene un salario mínimo, gana más. Estamos mejor remunerados que en otras empresas.</p>
--	--	--

<p>Potencial De Logro</p>	<p>12. ¿Sienten que en el empresa los escuchan y les prestan atención?</p> <p>13. ¿Qué les dice la imagen del trofeo?</p> <p>14. ¿Por qué los premian?</p>	<p>12. Si, porque si hay algún problema nos ayudan a resolverlo, colaboran y podemos cometer errores, pero la empresa nos ayuda a corregirlo. La empresa no se enfasca en los problemas sino en encontrar soluciones.</p> <p>13. Reconocimiento, el premio al logro.</p> <p>14. Por la voluntad y el empeño que uno le ponga al trabajo. El premio más grande que podemos tener es que la empresa crezca y también vemos la mejora en la parte económica.</p>
<p>Motivación</p>	<p>1. ¿Qué los motiva a Ustedes?</p> <p>2. ¿Ustedes creen que están siendo reconocidos como es debido?</p> <p>3. ¿Qué les dice la imagen de signo pesos?</p> <p>4. Sobre el dibujo de los dos empleados con la mujer de la corona, ¿qué opinan?</p>	<p>1. El hecho de premiarnos por ser los mejores, como están haciendo cada mes. Eso lo motiva a uno a querer hacer las cosas mucho mejor. A buscar cada vez más.</p> <p>2. Si.</p> <p>3. El factor económico es muy importante. Representa la emoción de cuando recibimos el reconocimiento. Cuando nos pagan.</p> <p>4. La reina es la empresa. La empresa es una familia, y todos dependemos de la empresa para hacerla surgir. Los socios, los empleados y la empresa.</p>

<p>Motivación</p>	<p>5. ¿Qué piensan del dibujo en el que parece subiendo?</p> <p>6. Si en otra empresa les ofrecen un mejor salario, ¿Ustedes se irían?</p>	<p>5. Como un escalafón. Que va llegando a la meta. Que la empresa va creciendo con nosotros.</p> <p>6. Depende del trato que le den en la empresa. A algunos de nosotros ya nos ha pasado, pero decidimos no irnos porque aquí el trato es mejor. “Mejor malo conocido que bueno por conocer”.</p>
<p>Calidad Técnica de la Supervisión</p>	<p>1. ¿Cómo se sienten dirigidos? ¿Ustedes sienten que reciben bien las instrucciones?</p> <p>2. ¿Cómo reciben Ustedes las instrucciones?</p> <p>3. ¿Necesitan que les detallen la orden?</p> <p>4. Si cometen errores, ¿Qué pasa?</p> <p>5. ¿Se escudan o excusan?</p> <p>6. En los dibujos de arriba a la derecha, ¿qué ven?</p>	<p>1. Nos sentimos bien. Recibimos bien las órdenes.</p> <p>2. A nosotros nos pasan los pedidos y ya sabemos cómo es que hay que hacerlo.</p> <p>3. No, hemos venido capacitándonos cada día, la empresa nos dice qué necesita y nosotros tratamos de hacerlo lo mejor posible.</p> <p>4. Un regañito pequeño. Intentamos no volverlo a cometer. Mirar en qué fallamos y ser concientes de no volverlo a hacer.</p> <p>5. No, intentamos corregirlo. Miramos cómo debe corregirse.</p> <p>6. Se tiene en cuenta la opinión del trabajador y se respeta. Como que la producción va para arriba. Cómo va el trabajo. Trabajamos, hacemos la</p>

	<p>7. En el dibujo inferior derecho, ¿qué interpretan?</p> <p>8. ¿Ustedes trabajan en equipo?</p> <p>9. ¿Entienden que lo que hace el uno tiene que quedarle mejor al otro?</p> <p>10. ¿Qué sugiere el dibujo de la parte inferior derecha?</p> <p>11. ¿La revisión se hace de forma oportuna y adecuada?</p> <p>12. ¿Cómo les hacen saber si un pedido está mal?</p>	<p>labor.</p> <p>7. Está haciendo la labor de trabajo. Trabajando en equipo.</p> <p>8. Es primordial. Nos colaboramos el uno al otro y en la máquina trabajamos por pares.</p> <p>9. Si señor. Al final todo tiene que salir bien. Es fruto del trabajo de todos.</p> <p>10. Parte administrativa. La revisión del pedido.</p> <p>11. Sí, ambas. Se revisan los pedidos que vayan completos y bien, antes de despacharse.</p> <p>12. Nos dicen que hay que volver a sacarlo porque está mal. Si hay un listón partido hay que volverlo a sacar, porque el pedido hay que despacharlo completo. Sino el cliente se enoja y los perjudicados somos nosotros. Los clientes satisfechos traen otros clientes.</p>
<p>Trabajo y Vida Personal</p>	<p>1. ¿Cómo sienten la relación entre Ustedes y con la empresa?</p>	<p>1. Bien. Cuando es el cumpleaños nos dan una tortita. Al final de año, un paseito, la ancheta (full mercado). También en cuanto a lo económico, la empresa nos ayuda a tramitar con los bancos para reformar vivienda o préstamos.</p>

<p>Trabajo y Vida Personal</p>	<p>2. ¿Estas celebraciones los integra más con la empresa?</p> <p>3. ¿Esas actividades de apoyo y bienestar han ido mejorando o empeorando?</p> <p>4. Si les tocara venir a ayudar a media noche debido a un accidente, ¿Ustedes vendrían?</p>	<p>2. Nos motiva más. Nos une más con la empresa.</p> <p>3. Han ido mejorando, porque nos integran más, nos sentimos como una familia unida y trabajando en un buen ambiente laboral.</p> <p>4. Si. La empresa es como el primer hogar porque la pasamos todo el día aquí. Debe ser así, porque sentimos que la empresa también es de nosotros. Los dueños son unos, pero si los empleados ponen de su parte, la compañía va para adelante. La empresa nos ayuda mucho, y nosotros tenemos que colaborar en lo que más podamos.</p>
---------------------------------------	--	---