



Escuela de Graduados

**Trabajo final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**

Título:

“Análisis de Estudio de Clima Laboral para el departamento de Producción de la empresa Cortes Hermanos, en el año 2014”

Postulante:

Jeffrey Abreu Tejada

Matrícula:

2013-0242

Asesor (a):

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre 2014

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo el analizar el clima laboral en los empleados de producción de la empresa Cortes Hermanos buscando entender los factores que estaban impactando negativamente en su ambiente laboral. Para esto aplicamos dos metodologías, la observación estructurada donde se observaron el ambiente y la relación supervisor – subordinado, también se aplicó una encuesta de clima laboral donde se cuestionó sobre cinco factores principales; liderazgo, comunicación, organización, ambiente de trabajo y el orgullo y pertenencia. De la encuesta tuvimos resultados que mostraban deficiencias en varios factores del clima laboral específicamente; en la percepción de los empleados sobre las oportunidades que brindan los superiores, sobre el conocimiento de las vacantes que se crean en la empresa, en la comunicación de los cambios a través de los canales adecuados, sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa, en el estado en el que se encuentran los equipos de trabajo, en el sentimiento de ser escuchado de los empleados y en la falta de colaboración interdepartamental. Analizado todo esto se procedió a crear planes que buscan mejorar estos factores y se concluyo que la principal problemática que afecta el departamento de producción de Cortes Hermanos es la falta de comunicación efectiva, ya que esto fue el común denominador en todas las deficiencias encontradas.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumen | ii |
| Índice | iii |
| Índice de gráficas y tablas | v |
| Introducción | 1 |
| Marco Teórico | 2 |
| 1 Capítulo I. Aspectos Generales | 3 |
| 1.1 Clima Laboral..... | 3 |
| 1.1.1 Aspectos generales de clima laboral | 3 |
| 1.1.2 Evaluación de Clima Laboral | 6 |
| 1.1.3 Clima Laboral y sus variables | 9 |
| 1.1.3.1 La Motivación | 9 |
| 1.1.3.2 La Satisfacción Laboral | 12 |
| 1.1.3.3 El Liderazgo..... | 14 |
| 1.1.4 Cultura Organizacional | 16 |
| 1.2 Comportamiento Organizacional | 18 |
| 1.2.1 Conceptos sobre Comportamiento Organizacional..... | 18 |
| 1.2.2 Elementos del Comportamiento Organizacional | 19 |
| 1.3 La Industria del Cacao | 20 |
| 1.3.1 Historia del Chocolate..... | 20 |
| 1.3.2 Industria del Chocolate | 21 |
| 2 Capítulo II. Generalidades de la Empresa..... | 23 |
| 2.1 Cortes Hermanos | 23 |
| 2.1.1 Historia de Cortes Hermanos | 23 |
| 2.1.2 Cronograma Histórico Cortes Hermanos..... | 25 |
| 2.1.2.1 En la Republica Dominicana..... | 25 |
| 2.1.2.2 En Puerto Rico | 26 |
| 2.1.3 Agrupación Sindical | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1.4 | Misión..... | 27 |
| 2.1.5 | Visión | 27 |
| 2.1.6 | Valores | 28 |
| 2.1.7 | Estructura Organizativa General | 29 |
| 2.1.8 | Estructura Organizativa de Operaciones | 29 |
| 2.2 | Problemática de la Investigación | 30 |
| 2.3 | Estudio del Clima Organizacional..... | 30 |
| 2.3.1 | Resultados de la Observación | 30 |
| 2.3.2 | Cuestionario de clima laboral | 32 |
| 2.3.3 | Resultados y análisis de la encuesta | 35 |
| 3 | Capítulo III. Propuesta de Mejora de Clima Laboral..... | 56 |
| 3.1 | Plan: Oportunidades en igualdad para todos | 56 |
| 3.2 | Plan: Reclutamiento Interno Efectivo | 57 |
| 3.3 | Plan: Comunicación Interna | 58 |
| 3.4 | Plan: Reforzamiento de Políticas internas | 59 |
| 3.5 | Plan: Remozamiento de equipos de trabajo | 60 |
| 3.6 | Plan: Tu empresa te escucha | 61 |
| 3.7 | Plan: Trabajo en equipo..... | 63 |
| | Conclusiones | 64 |
| | Bibliografía..... | 65 |
| | Anexos | 67 |

Índice de gráficas y tablas

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Resultados de la pregunta 1 | 35 |
| Tabla 2. Resultados pregunta 2 | 36 |
| Tabla 3. Resultados pregunta 3 | 37 |
| Tabla 4. Resultados pregunta 4 | 38 |
| Tabla 5. Resultados pregunta 5 | 39 |
| Tabla 6. Resultados pregunta 6 | 40 |
| Tabla 7. Resultados pregunta 7 | 41 |
| Tabla 8. Resultados pregunta 8 | 42 |
| Tabla 9. Resultados pregunta 9 | 43 |
| Tabla 10. Resultados pregunta 10 | 44 |
| Tabla 11. Resultados pregunta 11 | 45 |
| Tabla 12. Resultados pregunta 12 | 46 |
| Tabla 13. Resultados pregunta 13 | 47 |
| Tabla 14. Resultados pregunta 14 | 48 |
| Tabla 15. Resultados pregunta 15 | 49 |
| Tabla 16. Resultados pregunta 16 | 50 |
| Tabla 17. Resultados pregunta 17 | 51 |
| Tabla 18. Resultados pregunta 18 | 52 |
| Tabla 19. Resultados pregunta 19 | 53 |
| Tabla 20. Resultados pregunta 20 | 54 |
| Tabla 21. Resultados pregunta 21 | 55 |

Lista de Gráficos

| | |
|---------------------------------------|----|
| Grafico 1. Resultado Tabla 1 | 35 |
| Grafico 2. Resultados tabla 2 | 36 |
| Grafico 3. Resultados tabla 3 | 37 |
| Grafico 4. Resultados tabla 4 | 38 |
| Grafico 5. Resultados tabla 5 | 39 |
| Grafico 6. Resultados tabla 6 | 40 |
| Grafico 7. Resultados tabal 7 | 41 |
| Grafico 8. Resultados tabla 8 | 42 |
| Grafico 9. Resultados tabla 9 | 43 |
| Grafico 10. Resultados tabla 10 | 44 |
| Grafico 11. Resultados tabla 11 | 45 |
| Grafico 12. Resultados tabla 12 | 46 |
| Grafico 13. Resultados tabla 13 | 47 |
| Grafico 14. Resultados tabla 14 | 48 |
| Grafico 15. Resultados tabla 15 | 49 |
| Grafico 16. Resultados tabla 16 | 50 |
| Grafico 17. Resultados tabla 17 | 51 |
| Grafico 18. Resultados tabla 18 | 52 |
| Grafico 19. Resultados tabla 19 | 53 |
| Grafico 20. Resultados tabla 20 | 54 |
| Grafico 21. Resultados tabla 21 | 55 |

Introducción

En esta investigación se aborda el estudio y análisis de algunas variables del clima laboral en el departamento de producción de la empresa Cortes Hermanos, ya que sus empleados aun teniendo muchos beneficios y protección gracias a la agrupación sindical de trabajadores de la empresa, muestran un claro descontento y receptividad con las decisiones de la gerencia.

Este estudio está desarrollado en tres capítulos donde se aborda toda la información necesaria para el análisis del mismo. En el capítulo uno se detallan tres aspectos generales de la investigación, por un lado los fundamentos teóricos sobre el clima laboral para tener los conocimientos básicos del estudio a realizar, por otra parte se muestran varios conceptos y elementos del comportamiento organizacional y por último se aborda el ambiente en el que se desenvuelve Cortes Hermanos que es en la industria del Chocolate.

Por otro lado en el capítulo dos se desarrollan dos temas principales, las generalidades de la empresa Cortes Hermanos y la aplicación de la encuesta con sus resultados y análisis de los mismos. En el capítulo tres se presenta una propuesta de mejora al clima laboral del departamento de producción de Cortes Hermanos. Esta consta de siete planes que buscan crear herramientas que ayuden a mejorar los factores del clima laboral que presentan deficiencia en la encuesta aplicada.

Es de gran relevancia el estudio de clima laboral ya que con esta herramienta es posible identificar de manera precisa aquellas cosas que afectan, de manera tanto negativa como positiva, el entorno en el que se desarrollan las operaciones de la empresa.

Marco Teórico

La finalidad de este capítulo se centra en detallar de manera concisa los aspectos generales sobre los temas que relacionados con esta investigación, a fin de tener una amplia base de conocimientos que permitan una clara interpretación de la realidad.

A continuación presentaremos las teorías que fundamentan el análisis del clima laboral, desde sus principales teorías así como los principales factores que están directamente ligados al mismo (motivación, satisfacción laboral, liderazgo, cultura organizacional).

Además se presentará el ambiente empresarial en el que se desenvuelve una empresa de procesamiento de cacao, los aspectos más relevantes de la industria, desde sus orígenes hasta las grandes multinacionales que actualmente explotan este multimillonario sector.

1 Capítulo I. Aspectos Generales

1.1 Clima Laboral

1.1.1 Aspectos generales de clima laboral

La palabra “clima” viene del griego *klima* que significa inclinar y se refiere a la inclinación de una ubicación geográfica con respecto al sol. El verbo aclimatar se tomo del francés *acclimater* en el sentido de hacer que un animal o planta se adapte a condiciones distintas a las de su medio ambiente natural. Por otro lado la palabra “laboral” viene del latín *laboralis* y significa relativo al trabajo, (Origen de las Palabras, 2014).

Según (Robbins, 1999), el clima laboral es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Viendo esto se demuestra que el clima laboral está formado por dos grandes factores; la percepción individual de cada uno de los integrantes de la organización y el ambiente y/o cultura organizacional de la misma, ósea cada ser humano adaptándose a su entorno laboral.

En cada organización se observan diferentes tipos de climas laboral asi como existen varias conceptualizaciones del mismo, si vemos a (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007) este define el clima organizacional como una expresión de la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se

refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, que están estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 2000).

Para (Reddin, 2004) el clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por, y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento.

Por otro lado según (Chiavenato, 2000) hay una estrecha relación entre la motivación y el clima laboral, ya que según explica el concepto motivación (a nivel individual) conlleva al de clima laboral (en el nivel organizacional). Las personas están en una constante adaptación a los diversos ambientes a los que se expone, esto lo hacen con la finalidad de satisfacer sus necesidades superiores (fisiológicas, de seguridad, autoestima, autorrealización y pertenencia a un grupo social).

Los gerentes necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. O bien corre el peligro de ser violentado en cualquier forma, llegando a producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente (Reddin, 2004).

Según (Davis & Newstrom, 2004), el Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se

quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras.

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma (Guillen & Guil, 2000).

Como podemos notar la percepción individual de cada uno de los empleados juega un papel importante a la hora de determinar en qué estado se encuentra el clima organizacional, para (Garcia & Casiano, 2007) la percepción es el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Dice que cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores.

Es por esto último que es importante que las empresas hagan estudios de clima laboral con miras a mantener en observación la manera en cómo sus integrantes perciben el ambiente; de esta forma pueden reforzar los puntos débiles que se detecten con el objetivo de crear una mejora continua la cual será percibida como un esfuerzo constante para brindar a sus empleados el mejor ambiente posible.

1.1.2 Evaluación de Clima Laboral

La valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización (Guillen & Guil, 2000).

La evaluación del clima organizacional, refleja diversos aspectos positivos y negativos de la organización. Es una radiografía de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o como es bien conocido (FODA). Ofrece a la administración de la empresa la oportunidad de revisar sus políticas, estilos de dirección, estrategias, planes de beneficios, sistema remunerativo, higiene y seguridad industrial, sobre todo permite al departamento de Gestión Humana, hacer un profundo análisis de su ejecutoria porque los aspectos que mide están directamente relacionados con el personal, los cuales no dependen exclusivamente de Gestión Humana (Escoto, 2005).

Según nos plantean (Guillen & Guil, 2000) la medición del clima laboral puede ser llevada a cabo a partir de diversos niveles; desde el individuo, desde un grupo en específico o desde la organización, así pues consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima.

Esta evaluación es denominada de diversas formas: salud organizacional, clima organizacional, clima laboral, encuesta de opinión, cultura organizacional. Algunos de estos estudios miden aspectos internos y otros externos. Una empresa usualmente no es igual a otra, por lo tanto un formato copiado no será válido para una evaluación; cada empresa tiene sus propios problemas. No es saludable evaluar por moda, debido a que se puede hacer

valoraciones de clima, pero quizás no se esté evaluando lo que realmente debería (Escoto, 2005).

Para (Escoto, 2005) estos son algunos de los factores que inciden en el clima organizacional:

| Externos | Internos |
|------------------------------------|------------------------------|
| Proceso de apoyo al cliente | Desarrollo de autoridad |
| Orientación al cliente | Expectativa |
| Desarrollo de asociados de negocio | Propiedad |
| Resultados de orientación | Información y reconocimiento |
| | Capacidades y entrenamiento |
| | Desarrollo personal |
| | Barreras en el trabajo |
| | Seguridad |
| | Bienestar |

Los síntomas de un clima organizacional malo o en mal estado, a veces son difíciles de detectar, si nos involucramos en el día a día rutinario, pero si analizamos, existen medios que nos permiten lograrlo;

- Baja productividad, trabajo desordenado, descuido, desperdicios, errores
- Ausentismos, tardanzas, extensiones de horas de comidas, salidas antes de tiempo
- Presencia del personal descuidada
- Negligencia con las políticas y reglamentos
- Robos, vandalismos
- Alta rotación de personal
- Interés por sindicalizarse
- Apego al desempeño mínimo, poca cooperación
- Alcoholismo, drogadicción

(Escoto, 2005)

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones. La perspectiva multidimensional es asumida por todo los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden mas en una determinada organización y porque un sistema tiene un clima determinado (Guillen & Guil, 2000).

De acuerdo a (Davis & Newstrom, 2004) las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son:

- Motivación.
- Involucramiento.
- Actitudes
- Valores
- Cultura organizacional.
- Estrés.
- Conflictos situaciones.

Para (Escoto, 2005)La encuesta debe hacerse por lo menos cada dos años, no recomendamos anualmente porque resulta ser un periodo muy corto para medir cambios significativos y debe incluir:

- Metodología clara.
- Una comunicación que indique los objetivos de la encuesta
- Propósitos definidos, así como los aspectos a medir.
- Instrumento definido de forma breve y clara, especificando los datos que se requerirán.
- Muestra establecida, si participara todo el personal, solo el personal administrativo y si será segmentada por localidad.

- Procedimiento mediante la utilización de urnas para que el personal se sienta libre y confiado al expresarse libremente.
- Forma de procesamiento de datos y en qué tiempo también debe ser conocida.
- No efectuar la encuesta en un periodo negativo porque los resultados podrían ser distorsionados.
- Dar instrucciones claras y precisas de cómo llenar el cuestionario.
- Retroalimentación, informar a los empleados del resultado de la encuesta en general.
- Corregir los aspectos detectados como negativos para que los empleados sientan que la encuesta fue útil.

1.1.3 Clima Laboral y sus variables

1.1.3.1 La Motivación

Para (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007) motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades

también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (Kossen, 1995).

La motivación es esencial para la operación de las organizaciones, una puede contar con tecnología y equipos de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad (Davis & Newstrom, 2004). De aquí sale el que el recurso más importante para una organización es el recurso humano.

Para (Kossen, 1995) la motivación son los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.

La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Estas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Un observador externo puede considerar poco realistas las necesidades de una persona, pero aun así esta seguirá bajo su dominio (Davis & Newstrom, 2004).

Este hecho deja a los administradores dos medios básicos para la motivación de la gente: demostrarle que ciertas acciones redundaran en una mejor satisfacción de sus necesidades o amenazarla con la insatisfacción de sus necesidades en caso de que siga un curso de acción indeseable. Es evidente que el método a favor de la mejor satisfacción de las necesidades es preferible al otro (Davis & Newstrom, 2004).

La Jerarquía De Necesidades De Maslow Destaca 5 Niveles:

- *Fisiológicas*: hambre, sed, abrigo, sexo, y otras necesidades corporales.
- *De seguridad*: seguridad y protección del daño físico y emocional.
- *Sociales*: afecto, sentido de pertenencia, aceptación, y amistad.

- *De estima*: factores internos como respeto por sí mismo, autonomía y logros.
- *De autorrealización*: impulsos de llegar a ser lo que uno es capaz de ser; incluye crecimiento, logro del potencial propio y autosatisfacción. (Robbins & Decanzo, Supervision, 2008)

En la gestión de los recursos humanos, el término motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008).

Según (Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional, 2005) Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.

Los factores motivadores incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona (Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional, 2005).

Los factores de higiene, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en

que éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño (Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional, 2005).

1.1.3.2 La Satisfacción Laboral

Este refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. Como el costo de reemplazar empleados es de aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, la rotación puede resultar muy cara. En forma similar, los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forma regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad por enfermedad (Hellriegel & Slocum, 2009).

Otra forma de definir la satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, como la preparación de un informe mensual determinado, no siempre se puede prever con base en la actitud general. Sin embargo, algunos estudios revelan que el grado general de satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional están vinculados. Es decir, las organizaciones que tienen empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen empleados insatisfechos (Hellriegel & Slocum, 2009).

Popularmente se suele medir en las organizaciones cinco factores principales con respecto a la satisfacción laboral: la satisfacción con el sueldo, la seguridad, lo social, la supervisión y el crecimiento.

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra, algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que representa el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc (Hellriegel & Slocum, 2009).

La insatisfacción en el trabajo se expresa de varias formas, por ejemplo en lugar de que renuncien, los empleados pueden quejarse, ser insubordinados, robar propiedad de la organización o aminorar sus responsabilidades de trabajo.

A continuación se detalla las maneras más conocidas de expresión de la insatisfacción laboral.

Salida: insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.

Expresión: trata activa y constructivamente de mejorar las condiciones incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad: esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones.

Negligencia: esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo, impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de errores (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999).

1.1.3.3 El Liderazgo

Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros (Hellriegel & Slocum, 2009).

Según (Newstrom, 2011) es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas.

Significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas (Hellriegel & Slocum, 2009).

Se ha realizado mucha investigación para identificar las conductas del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado (Newstrom, 2011).

Dentro de las empresas y en otros tipos de organizaciones, no todos los gerentes son líderes. Los líderes por lo común se identifican con títulos como gerente, directivo, supervisor, líder del equipo y otros por el estilo. Empleamos el título genérico de gerente para referirnos a esos individuos. Sin importar el

título, los gerentes efectivos en las organizaciones por lo común aceptan tres funciones clave en sus roles:

- *Autoridad*: el derecho de tomar decisiones.
- *Responsabilidad de tarea*: la tarea de alcanzar una meta.
- *Responsabilidad de consecuencia*: aceptación del éxito o el fracaso (Hellriegel & Slocum, 2009).

La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencia con entusiasmo). Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales (Newstrom, 2011).

Todos los líderes utilizan el poder y observan un comportamiento político para influir en otros. Algunos líderes lo hacen de forma efectiva y ética. Otras personas que desempeñan roles gerenciales, pero que no califican como líderes efectivos, utilizan el poder y el comportamiento político de manera que no son efectivos, pero sí contraproducentes (Hellriegel & Slocum, 2009).

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva (Hellriegel & Slocum, 2009).

Es notable que el liderazgo ejercido en una organización puede influir de manera determinante en la salud del ambiente laboral y por ende en el clima organizacional, es por esta razón que las organizaciones deben crear una cultura de liderazgo orientada a la satisfacción laboral y bienestar de los empleados creando programas de capacitaciones para los mandos medios y altos así como actividades de integración y comunicación.

1.1.4 Cultura Organizacional

Esta representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007).

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

Para (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007) Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura la mayor parte del tiempo es determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma (Guillen & Guil, 2000).

Las organizaciones, al igual que las huellas dactilares, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación,

sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historia y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. Del mismo modo que las personas deciden trasladarse a ciertas regiones geográficas por sus características (como temperatura, humedad, régimen pluvial), también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieran como ambiente (Davis & Newstrom, 2004).

Esto es también confirmado por (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) donde nos expone que cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, respetarla, ser parte de que los demás miembros de la organización conozcan la misma.

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. *Regularidad en los comportamientos observados:*
2. *Normas:*
3. *Valores predominantes:*
4. *Filosofía:*
5. *Reglas:*
6. *Clima organizacional*

Los valores culturales son diferentes de una organización a otra, en algunas culturas los empleados tal vez estén muy interesados en el dinero, pero en otras tal vez se preocupen más por la innovación tecnológica o el bienestar. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.2 Comportamiento Organizacional

1.2.1 Conceptos sobre Comportamiento Organizacional

Intenta ayudar a los administradores a que entiendan mejor a las personas para que se puedan lograr mejoras en la productividad, satisfacción del cliente y una mejor posición competitiva a través de mejores prácticas administrativas. Así pues, los administradores deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como las de sus empleados (Garcia & Casiano, 2007).

Por otro lado (Davis & Newstrom, 2004) nos define el comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, el mismo era conocido como “relaciones humanas” y surgió como un campo interdisciplinario de utilidad para los administradores. Se fundamenta en las investigaciones iniciadas por Mayo y Roethlisberger en la década de 1920 en la Western Electric Company.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional se relacionan con la naturaleza del hombre (diferencias individuales, la persona integral, el comportamiento motivado y el interés mutuo). El conocimiento y administración adecuada del recurso humano trae consigo altos niveles de desempeño, productividad y enfoque en sistemas (Davis & Newstrom, 2004).

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de

conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones (Chiaventao, 2009).

1.2.2 Elementos del Comportamiento Organizacional

Los elementos clave del comportamiento organizacional son; las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona, por lo que todos estos elementos inciden directa o indirectamente en el comportamiento de las organizaciones (Davis & Newstrom, 2004).

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, el mismo está compuesto por individuos y grupos. Constituyen una parte vital de la organización para el desenvolvimiento y logro de objetivos, y al estos ser seres vivientes, pensantes y con sentimientos las organizaciones deben tratar a las personas como su principal activo, teniendo presente que un ambiente sano traerá como consecuencia un comportamiento organizacional favorable (Davis & Newstrom, 2004).

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones, esta se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

La estructura o la manera en la que está organizada la organización puede influir mucho en el comportamiento organizacional ya que el poder está centrado en una minoría la cual toma decisiones que no siempre son bien acogidas o entendidas por la mayoría lo que puede traer consigo problemas complejos de colaboración, negociación y la misma toma de decisiones (Davis & Newstrom, 2004).

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeña, este permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y mas calificado; pero también restringe al personal

en diferentes formas, siendo esto un factor influyente en el estado de ánimo de los entes sociales de la organización (Davis & Newstrom, 2004).

El medio ambiente; toda organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son; el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano. Por lo que todo este sistema puede afectar los las personas impactando esto directamente en el comportamiento organizacional (Davis & Newstrom, 2004).

1.3 La Industria del Cacao

1.3.1 Historia del Chocolate

La palabra cacao procede de la azteca “*cacahuatl*”. Según la leyenda, el cacao era el árbol más bello del paraíso de los aztecas, que le atribuían múltiples virtudes, calmar el hambre y la sed, proporcionar la sabiduría universal y curar las enfermedades. Se sabe que los primeros árboles del cacao crecían de forma natural a la sombra de las selvas tropicales en las cuencas del Amazonas y del Orinoco, hace ya unos 4000 años. Los mayas empezaron a cultivarlo hace más de 2500 años (Trujillo, 2010).

Fueron los mayas los que crearon un brebaje amargo llamado “chocolha” hecho de semillas de cacao, que solo podían consumir nobles y reyes. Se describía diversas formas de elaborarlo y perfumarlo, más líquido o espeso, con más o menos espuma, con miel, maíz o chile picante. En 1502 Cristóbal Colón recibió, como ofrenda de bienvenida, armas, telas y sacos de unas habas oscuras que, en la sociedad azteca, servían a la vez de moneda y de producto de consumo. Aunque fue Hernán Cortés quien envió el primer cargamento de cacao a España en 1524 (Trujillo, 2010).

Ya en España los monjes adaptaron el “chocolha” al paladar Europeo, sustituyendo las especias utilizadas en América por miel, azúcar y leche. La corte española mantuvo como secreto de estado, durante un siglo, la preparación de esta bebida y, sólo los monjes conocían el procedimiento para convertir el fruto del cacao en chocolate y, la utilizaban sobre todo en cuaresma ya que la iglesia consideraba que no rompía el ayuno. A pesar del secretismo, el chocolate llegó a otros países, a Francia uno de los primeros, gracias a la boda entre la María Teresa de España y Luis XIV el Rey Sol, ya que esta era muy aficionada a esta bebida (Trujillo, 2010).

1.3.2 Industria del Chocolate

Los analistas de la industria M&M predicen que el mercado global del chocolate crecerá de 83.2 billones en ventas anuales para 2010 a US\$98.300 billones para el año 2016, como resultado de un crecimiento anual del 3%. La demanda en Asia es la mayor fuente de crecimiento en las ventas, y se espera un incremento del 20% en la participación del mercado para el 2016 (Bradford, 04).

El chocolate es un sub-producto del cacao. Más del 50% del cacao cosechado anualmente en el mundo proviene de África occidental. La mayor parte se cultiva en Costa de Marfil, seguida por Ghana, Nigeria y Camerún. Otros productores grandes son Indonesia, Brasil y Ecuador. Los mayores fabricantes mundiales de chocolate se listan anualmente de acuerdo con las ventas generadas. La Organización Internacional del Cacao asegura que el mayor productor es Kraft Foods Inc, con ventas netas por US\$20 millones, seguido de Mars, USA Inc. y Nestlé SA de Suiza (Bradford, 04).

En la siguiente tabla se listan las más grandes compañías por sus ventas netas para el año 2013 según la Organización Internacional de la Cocoa (ICO, 2014)

| Compañía | Ventas Netas 2013 (US\$ millones) |
|---|--|
| Mars Inc (USA) | 17,640 |
| Mondelēz International Inc (USA) | 14,862 |
| Nestlé SA (Suiza) | 11,760 |
| Meiji Holdings Co Ltd (Japón) | 11,742* |
| Ferrero Group (Italia) | 10,900 |
| Hershey Foods Corp (USA) | 7,043 |
| Arcor (Argentina) | 3,700 |
| Chocoladen fabriken Lindt & Sprüngli AG (Suiza) | 3,149 |
| Ezaki Glico Co Ltd (Japón) | 3,018* |
| Yildiz Holding (Turquía) | 2,500 |

2 Capítulo II. Generalidades de la Empresa

Este capítulo aborda los aspectos generales de Cortes Hermanos, su historia, estructura y cultura con mira a presentar una detallada visión del caso de estudio, también muestra en detalle el estudio y análisis de la encuesta de clima laboral aplicada con miras a identificar los posibles factores que puedan presentar deficiencias.

2.1 Cortes Hermanos¹

2.1.1 Historia de Cortes Hermanos

En el año de 1929, cuando se iniciaba la gran depresión económica, un hombre se propuso la misión de creer en el inmenso potencial del cacao caribeño, fue entonces cuando Don Pedro Cortés Forteza fundó a Cortés Hermanos en la República Dominicana bautizando con su propio nombre al producto y así nació el Chocolate Cortés.

En el 1931, Don Pedro comenzó a exportar el chocolate de mesa a Puerto Rico y, apenas divisó una oportunidad, comenzó a fabricarlo en suelo borincano, la empresa experimentó crecimiento sostenido desde un principio. En 1952, Don Ignacio Cortés del Valle, el hijo de Don Pedro, lanzó la empresa a incursionar exitosamente en el mercado internacional con productos semi-procesados de cacao y amplió también la gama de productos para el consumidor.

En la República Dominicana se convirtió en la principal procesadora de cacao, a la misma vez que ha conseguido elaborar más de cincuenta variedades de

¹ Portal Web Cortes Hermanos, www.chocolatecortes.com

²productos, en diversidad de sabores y tamaños, todos líderes en ventas y favoritos de la familia dominicana.

Simultáneamente en Puerto Rico -bajo el nombre de Sucesores Pedro Cortés, Inc.- consiguieron consolidarse en una posición de liderato y operan un negocio que cuenta con una gran variedad de productos de chocolate que son parte de la cultura culinaria isleña.

Actualmente exportan sus marcas a los mercados hispanos de los Estados Unidos, el Caribe y España. Exportamos también marcas privadas a empresas líderes en los Estados Unidos y el Caribe. Además, exportan cacao en grano y productos semi-procesados a los principales fabricantes de los Estados Unidos, Europa, Centro y Suramérica.

Cortes Hermanos representa una importante fuente de ocupación laboral tanto en la República Dominicana como en Puerto Rico, contando con una vasta experiencia en materia de cacao y está altamente calificado para procesar y exportar nuestros productos.

Cortés cuenta con una capacidad de producción que alcanza las seis mil toneladas métricas de cacao por año. Se mantiene constante el desarrollo continuo de los productos bajo los más estrictos estándares de calidad internacionales, como son las normas ISO, regulaciones de la federación de drogas y alimentos de los Estados Unidos “FDA”

Cuatro generaciones después de Don Pedro, Cortes Hermanos se mantiene como una compañía de familia con proyección mundial. La misma posee una cultura familiar, donde la alta cúpula directiva es ostentada por las últimas generaciones de Don Pedro y así se mantienen un ambiente de camarería y puertas abiertas.

² Ibíd. página 20

2.1.2 ³Cronograma Histórico Cortes Hermanos

2.1.2.1 En la Republica Dominicana

- 1929: fundación de la empresa
- 1931: comienza la exportación de Chocolate Cortés a Puerto Rico
- 1952: comienza la exportación de producto semi-procesado a Estados Unidos
- 1954: se lanza el chocolate Embajador, líder hasta hoy
- 1954: mudanza a nuevas facilidades industriales
- 1962: se lanza Cocoa Sobrino Instantánea, líder hasta hoy
- 1976: se lanza la línea de chocolates, líderes hasta hoy
- 1979: comienza la exportación de coberturas especializadas a los Estados Unidos y Puerto Rico
- 1999: modernización, renovación y expansión de los centros de acopio de cacao y almacenes
- 2011: Lanzamiento de Cortés Premium, delicioso y cremoso chocolate que viene en 3 exquisitos sabores para deleitar a los más exigentes paladares; Cono, Café y Cacao.
- 2012: Lanzamiento nueva presentación Cortés Molido, Ahora el chocolate es más fácil de preparar, formatos Regular y Lite.
- 2012: Remozamiento imagen de la línea completa Cocoa Sobrino.

³ Ibíd. página 20

- 2013: Revitalización de la envoltura en la tableta de Embajador a empaque Flow Pack
- 2014: Introducción FORTEZA, Fina de línea de Chocolates del Caribe.

2.1.2.2 ⁴En Puerto Rico

- 1931: comienza la distribución de Chocolate Cortés en la Isla
- 1937: se funda la empresa y la elaboración industrial del Chocolate Cortés en Puerto Rico
- 1954: se construye una nueva fábrica
- 1964: se muda a nuevas facilidades la planta de elaboración y distribución
- 2001: se lanza el Chocolate Cortés Molido
- 2008: se lanza la línea de Choco y Berry Frío
- 2014: Introducción FORTEZA, Fina de línea de Chocolates del Caribe.

2.1.3 Agrupación Sindical

Cortes Hermanos cuenta con una agrupación sindical de trabajadores llamada “Sindicato de Trabajadores de Cortes Hermanos & CO., S.A.S.” la cual vela por los derechos laborales de la empleomanía de planta (empleados de fabrica, operarios, mecánicos, etc). Cada tres años los dirigentes sindicales junto a los directivos de la empresa se reúnen para redactar el “Convenio Colectivo de Condiciones de Trabajo) donde se establecen normas, deberes, derechos y beneficios que atañen a los empleados y la empresa.

⁴ Ibíd. página 20

Los empleados de cortes hermanos disfrutan de ciertos beneficios extraordinarios que el Sindicato ha conseguido en negociaciones con la directiva de la empresa, como son:

- Pago de horas extras por encima del porcentaje establecido por ley (60% y 80%)
- Pago de vacaciones por encima de lo establecido por ley
- Incentivos por ocupar una posición que no es la que ostenta el empleado
- Incentivos en casos de: muerte familiar, matrimonio, nacimiento de hijo
- Subsidio de comida y cena

2.1.4 Misión

Deleitar el paladar con nuestra pasión por el chocolate⁵.

2.1.5 Visión

En nuestra visión 2013-2018, somos una empresa:

- Reconocida mundialmente como la marca “distintiva” del chocolate del Caribe.
- Ejemplo de excelencia e integridad a través de nuestros productos y procesos.
- Sólida financieramente.
- Donde la clave del éxito somos todos los asociados.

⁵ Portal Web Cortes Hermanos, www.chocolatecortes.com

- Comprometida con el bien social y cultural.
- Enfocada al futuro⁶.

2.1.6 Valores

Calidad: Estamos comprometidos a producir el mejor chocolate, ofrecer un producto ideal para los consumidores y proveer un servicio de primera a nuestros clientes.

⁷Eficiencia: Invertimos todos los recursos necesarios en nuestro empeño de producir con la mayor eficiencia y rentabilidad de la que seamos capaces.

Flexibilidad: Sabemos que tenemos que innovar constantemente para mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional

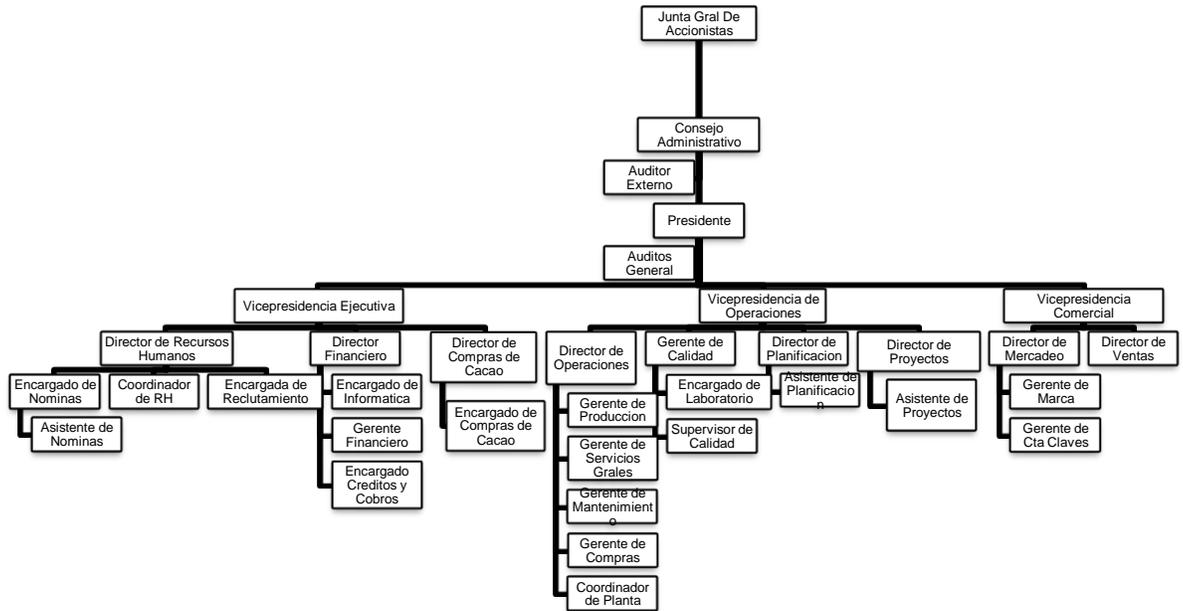
Gente: Valoramos la calidad del trabajo de nuestro personal propiciando un buen ambiente laboral que nos permite operar en equipo de forma productiva.

Imagen: Mantenemos nuestro buen nombre y credibilidad, cumpliendo cabalmente con nuestros accionistas, clientes, empleados, suplidores, acreedores, público y la comunidad en general.

⁶ Portal Web Cortes Hermanos, www.chocolatecortes.com

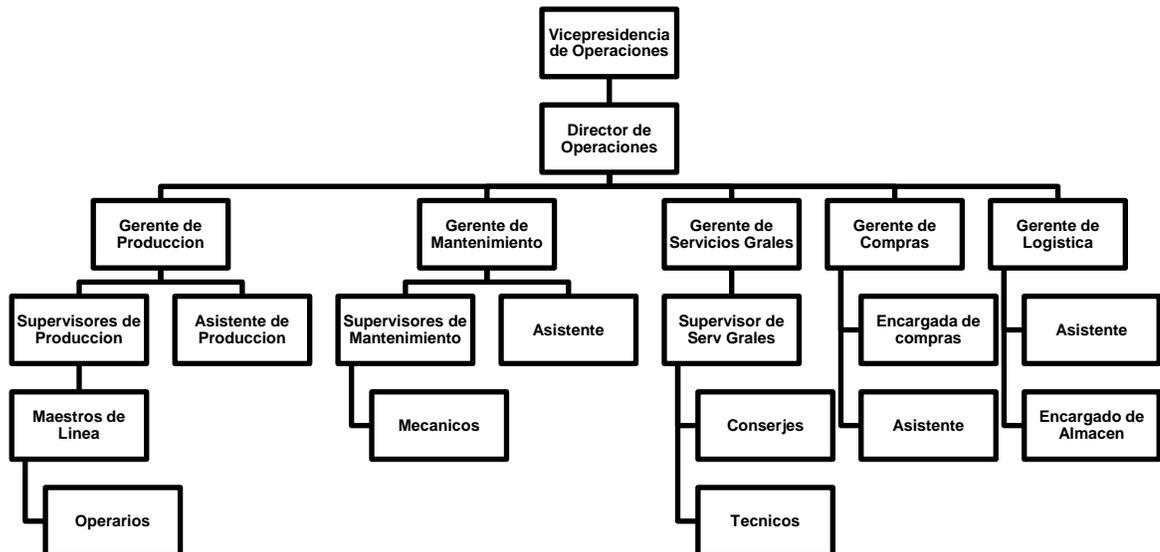
⁷ Ibíd. página 24

2.1.7 Estructura Organizativa General



Fuente: Autoría Propia

2.1.8 Estructura Organizativa de Operaciones



Fuente: Autoría Propia

2.2 Problemática de la Investigación

Cortes Hermanos es una empresa con más de 80 años en el país, se dedica al procesamiento del cacao y sus derivados, contando con una amplia cartera de productos y líder del mercado de consumo de chocolates de República Dominicana, cuenta con aproximadamente 500 empleados y es una empresa donde predomina una cultura familiar.

Los empleados del departamento de producción cuentan con muchos beneficios gracias a logros del frente sindical erradicado en la empresa no obstante los mismos presentan un evidente sentimiento de descontento con la misma.

Este descontento se hace evidente puesto que los empleados se muestran receptivos ante cualquier situación y siempre están en la expectativa de no ser favorecidos de una manera u otra. Todo esto es indicador de que en el ambiente laboral existen factores que están impactando de manera negativa al bienestar emocional de los empleados.

2.3 Estudio del Clima Organizacional

2.3.1 Resultados de la Observación

Con relación a las observaciones realizadas a los empleados en el marco de sus actitudes y dentro de su área de trabajo se pueden destacar básicamente tres aspectos:

1. En cuanto a la **colaboración**, los operarios se muestran inclinados a trabajar de manera individualista, procurando cumplir con su asignación sin importar la del compañero y/o equipo.
2. En lo que respecta a la **responsabilidad y compromiso**, los operarios muestran un nivel adecuado, ya que los niveles de ausentismo son

bajos y todo el personal está enfocado a disminuir los problemas de calidad existentes en la planta.

3. En cuanto a **compañerismo**, los operarios se identifican con sus compañeros como amigos pero no como miembros de un equipo y a su vez les hace falta orientación hacia resultados.

Observación del Ambiente Laboral

Además estuvimos observando minuciosamente el ambiente de trabajo donde los operarios desempeñan sus funciones, resaltando principalmente lo siguiente:

- El área de trabajo está en constante **limpieza** lo que hace que sea un lugar adecuado para el adecuado desarrollo de las labores del operario.
- Dentro del área laboral se encuentra mucho trabajo en proceso, lo que nos dice que hay poca **organización** en cuanto a los materiales y el espacio físico donde se desenvuelven las labores cotidianas.
- En la parte de **ergonomía**, notamos muchos operarios laboran de pie sin el uso de alfombras ergonómicas, la luz no en todas las áreas es la adecuada, el ruido es un poco excesivo pero en general está dentro de parámetros aceptables a simple vista.
- La parte de **seguridad** industrial, las salidas de emergencias no están identificadas, las rutas de evacuación no están definidas ni identificadas.

Observación de la Relación Supervisor – Operario

En cuanto a la relación de los operarios con su supervisor podemos decir que es en la mayoría de los casos muy buena, y en otros casos no tanto. Generalmente esta empresa consiente mucho sus empleados, por la cultura familiar que posee gracias al manejo de la familia Cortes, y esta cultura es transmitida a través de sus supervisores.

Encontramos supervisores que mantienen un estrecho lazo de amistad, compañerismo y respeto, lo que da un resultado positivo tanto para empleado como para la empresa ya que con esta relación se muestra un compromiso y asegura mejores resultados en la mano de obra (operarios). En otros casos hay empleados que por su actitud negativa no mantienen lazos de amistad con el Supervisor aunque tienen claro que deben cumplir con su trabajo y respetar las decisiones que le indique su Superior.

En algunos casos, como es la naturaleza del trabajo, es necesario hacer movimientos con los empleados, esto crea cierta resistencia de su parte por lo que se niegan en un principio a moverse donde se le indica, este tipo de situaciones es manejada inicialmente por los Supervisores, en caso de que el empleado se siga resistiendo ya el Supervisor involucra a sus superiores, pero casi siempre esto no llega a suceder por que el empleado cede a cambiarse.

Por la existencia de un sindicato de trabajadores los empleados sienten protección en cuanto a sus derechos laborales, además de algunas conquistas que ha logrado el sindicato que beneficia a la empleomanía de la empresa.

2.3.2 Cuestionario de clima laboral

Las preguntas que se formularan en el cuestionario abarcan la evaluación de cinco variables del clima laboral las cuales son:

- 1- ¿Cuál es su sexo?
 - Liderazgo:
- 2- ¿Mi supervisor me trata de forma justa y respetuosa?
- 3- ¿Reconoce cuando hago bien mi trabajo?
- 4- ¿Brinda oportunidades a los colaboradores?
- 5- ¿Me dice los aspectos a mejorar de mi trabajo?

- Comunicación

- 6- ¿Estoy bien informado sobre los puestos vacantes en la empresa?
- 7- ¿Me entero de los cambios que se van a realizar a través de mis superiores?
- 8- ¿Me han mantenido informado de las políticas y procedimientos de la empresa?
- 9- ¿Si pido hablar con mi jefe departamental, puedo hacerlo sin inconvenientes?

- Organización:

- 10- ¿Los equipos están en buenas condiciones?
- 11- ¿Tengo oportunidad de sugerir cambios?
- 12- ¿Cuento con las herramientas necesarias para hacer mi trabajo correctamente?
- 13- ¿Siempre se hacen las cosas como estaban planificadas?

- Ambiente de trabajo:

- 14- ¿Existe un alto nivel de cooperación entre los departamentos?
- 15- ¿El ambiente de trabajo es agradable y amistoso?
- 16- ¿Tengo oportunidad de crecer profesionalmente?
- 17- ¿Siento que trabajamos en equipo?

- Orgullo y pertenencia;

- 18- ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?
- 19- ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa?
- 20- ¿Me iría de la empresa por otro trabajo en igual condiciones?
- 21- ¿Me siento comprometido con el logro de los objetivos de la empresa?

Se tomo una muestra de 47 de un total de 155 empleados del departamento de producción lo que representa un 30% del universo para asegurar que los datos arrojados sean representativos.

2.3.3 Resultados y análisis de la encuesta

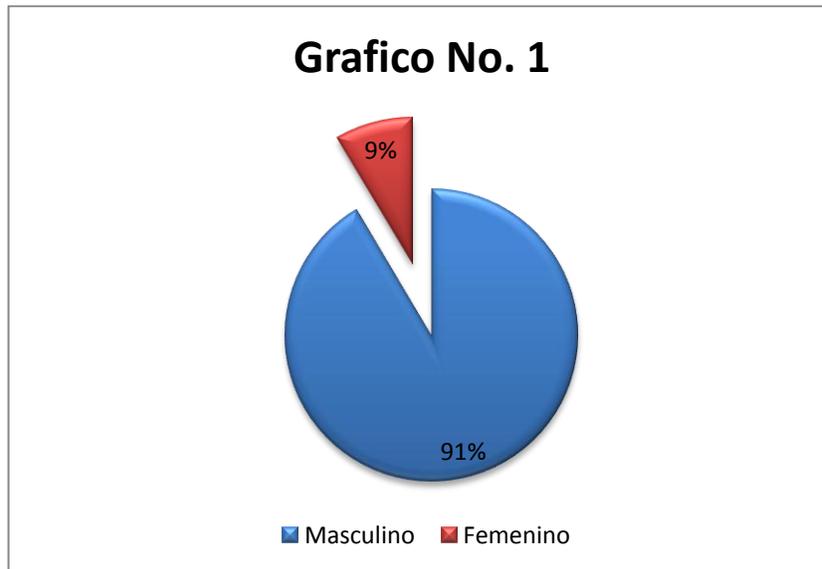
Tabla 1. Resultados de la pregunta 1

Tabla No.1
¿Cuál es su género?

| Genero | Total | Porcentaje |
|--------------|-----------|-------------|
| Masculino | 43 | 91% |
| Femenino | 4 | 9% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 1. Resultado Tabla 1



De las características personales que fueron estudiadas, la composición por sexo muestra que la población predominante es de sexo masculino, abarcando el 91% del total de la muestra.

Tabla 2. Resultados pregunta 2

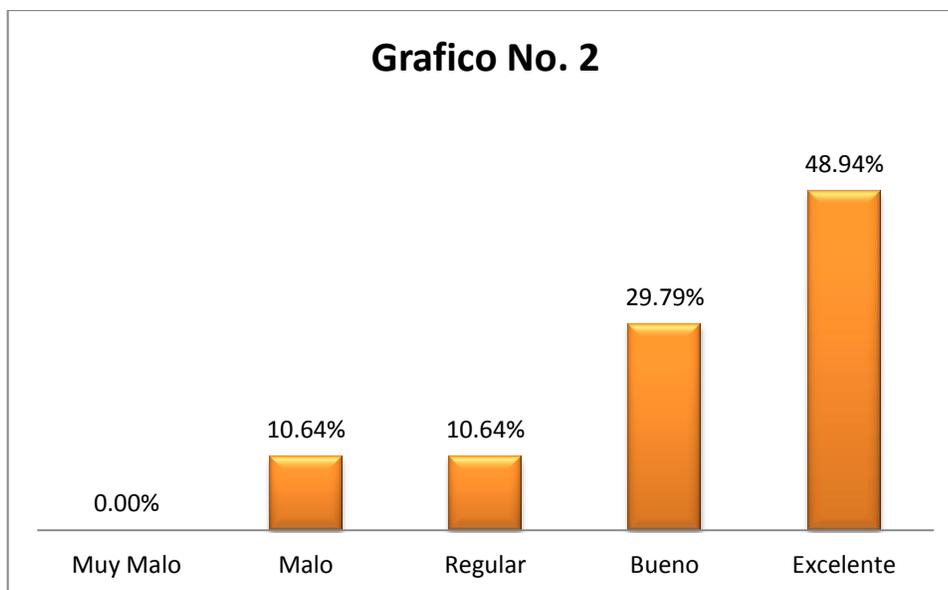
Tabla No.2

¿Me trata en Forma Justa y Respetuosa?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 5 | 10.64% | 10.64% |
| Regular | 5 | 10.64% | 21.28% |
| Bueno | 14 | 29.79% | 51.06% |
| Excelente | 23 | 48.94% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 2. Resultados tabla 2



Se puede observar que un 49 por ciento de los encuestados consideran que su superior los trata de forma justa y con respeto, y la mitad de la muestra considera excelente el trato, lo que evidencia un alto nivel en el manejo de personal

Tabla 3. Resultados pregunta 3

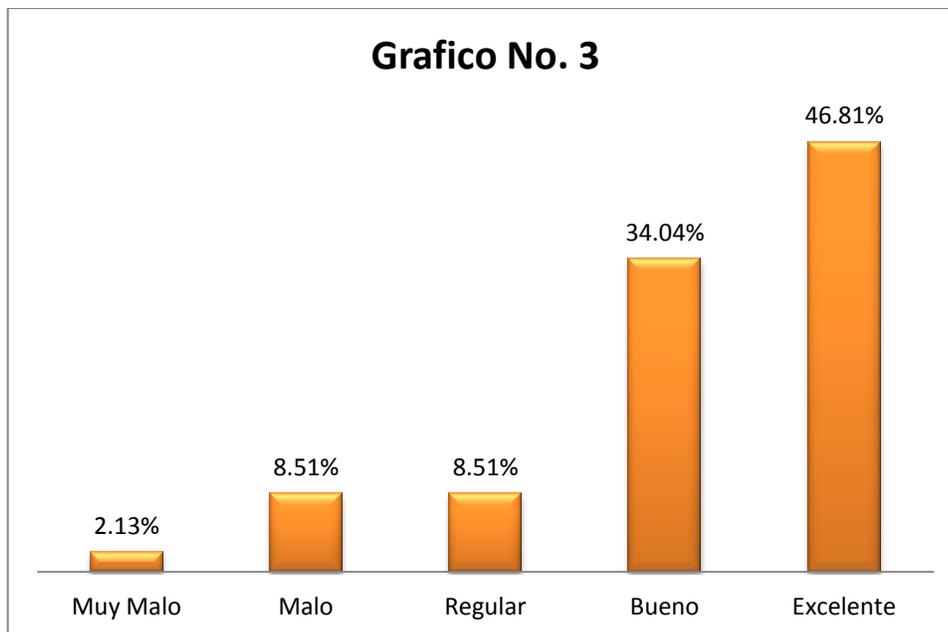
Tabla No. 3

¿Reconoce cuando hago bien mi trabajo?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 1 | 2.13% | 2.13% |
| Malo | 4 | 8.51% | 10.64% |
| Regular | 4 | 8.51% | 19.15% |
| Bueno | 16 | 34.04% | 53.19% |
| Excelente | 22 | 46.81% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 3. Resultados tabla 3



En el grafico 3 se puede visualizar que el 47 por ciento de los encuestados consideran que siempre se les es reconocido cuando hacen bien su trabajo, mostrando que en la empresa existe un sistema de reconocimiento al personal que es percibido por su empleomanía.

Tabla 4. Resultados pregunta 4

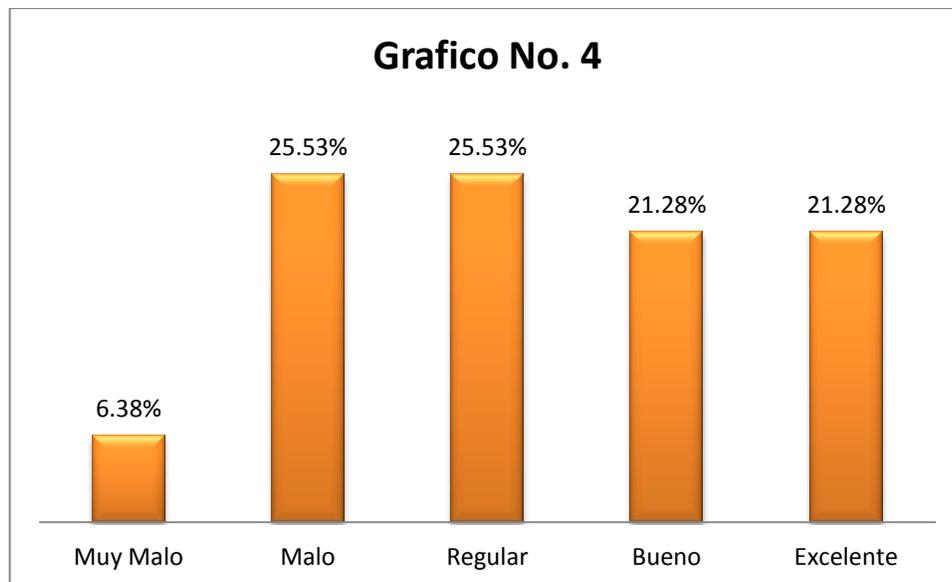
Tabla No. 4

¿Brinda oportunidades a los colaboradores?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Malo | 12 | 25.53% | 31.91% |
| Regular | 12 | 25.53% | 57.45% |
| Bueno | 10 | 21.28% | 78.72% |
| Excelente | 10 | 21.28% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 4. Resultados tabla 4



En cuanto a que si sienten que la empresa les brinda oportunidades solo un 21 por ciento de los encuestados considera que es así mientras que un 30 por ciento dice que no, por lo que podemos concluir que los empleados no perciben accesibilidad a oportunidades dentro de la empresa.

Tabla 5. Resultados pregunta 5

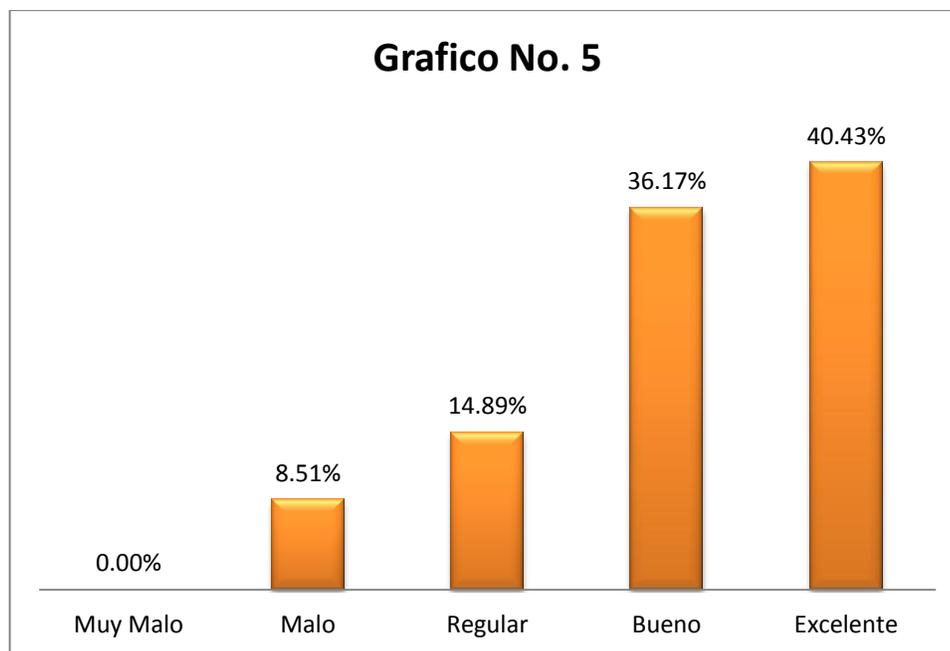
Tabal No.5

¿Me dice los aspectos a mejorar de mi trabajo?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 4 | 8.51% | 8.51% |
| Regular | 7 | 14.89% | 23.40% |
| Bueno | 17 | 36.17% | 59.57% |
| Excelente | 19 | 40.43% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 5. Resultados tabla 5



Se puede observar que un 40% de los encuestados respondieron “excelente” mientras un 36% consideraron como “bueno” los aspectos relativos a la retroalimentación sobre los puntos a mejorar, poniendo en evidencia la existencia de una buena relación supervisor – supervisado.

Tabla 6. Resultados pregunta 6

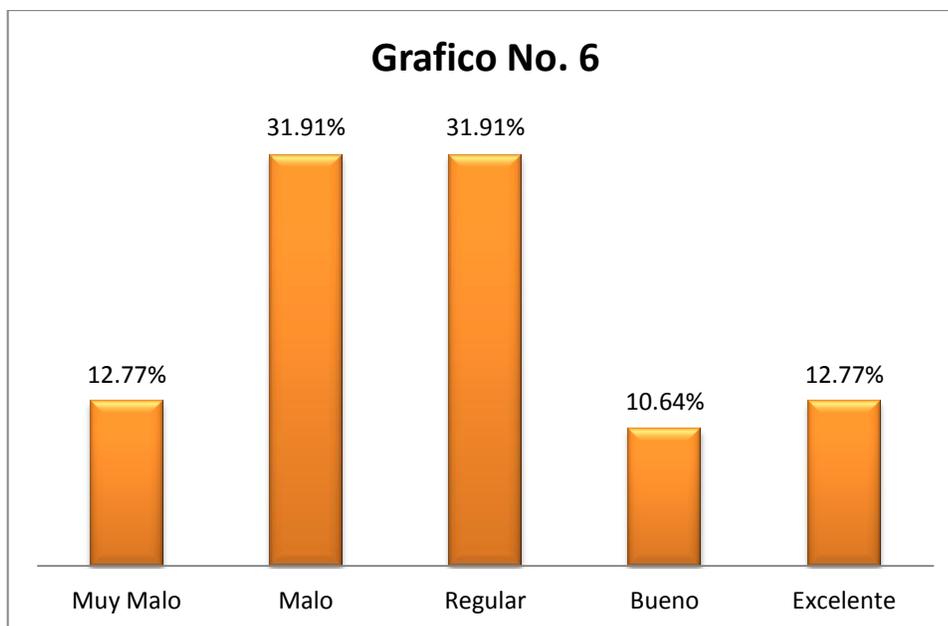
Tabla No. 6

¿Estoy bien informado sobre los puestos vacantes en la empresa?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 6 | 12.77% | 12.77% |
| Malo | 15 | 31.91% | 44.68% |
| Regular | 15 | 31.91% | 76.60% |
| Bueno | 5 | 10.64% | 87.23% |
| Excelente | 6 | 12.77% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 6. Resultados tabla 6



Aquí se puede observar que un 32% de los encuestados considero como “malo” mientras que un 13% como “muy malo” la comunicación sobre los puestos vacantes de la empresa, mostrando debilidad en el sistema de reclutamiento, específicamente del reclutamiento interno y la falta de programas para referir personas.

Tabla 7. Resultados pregunta 7

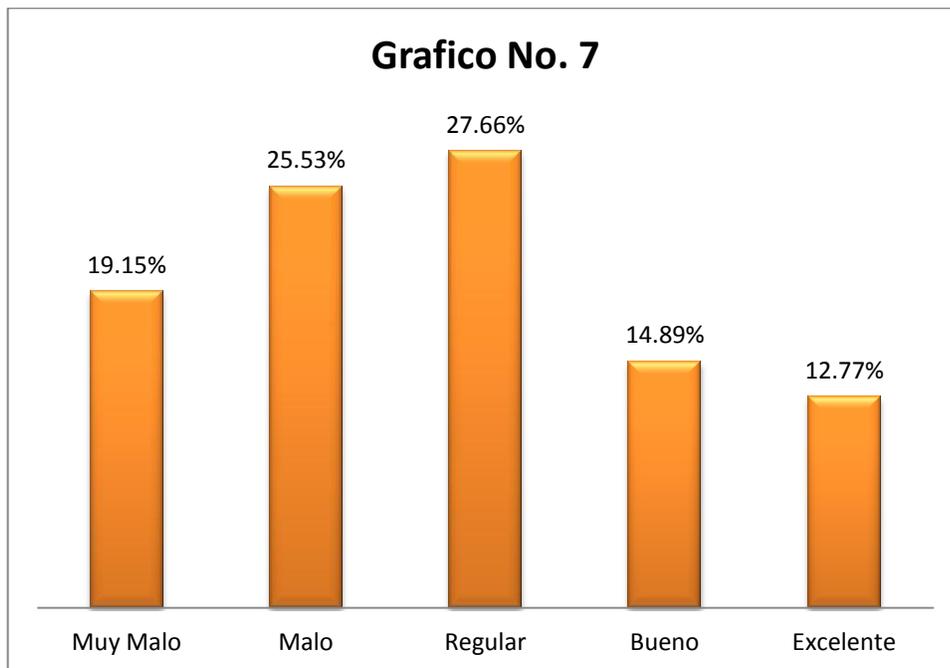
Tabla No.7

¿Me entero de los cambios que se van a realizar en la empresa a través de mi supervisor?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 9 | 19.15% | 19.15% |
| Malo | 12 | 25.53% | 44.68% |
| Regular | 13 | 27.66% | 72.34% |
| Bueno | 7 | 14.89% | 87.23% |
| Excelente | 6 | 12.77% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 7. Resultados tabal 7



En este grafico se vuelve a poner en evidencia problemas con la comunicación interna de la empresa, como podemos ver solo un 12% de los empleados dicen enterarse de los cambios a través de sus superiores inmediato.

Tabla 8. Resultados pregunta 8

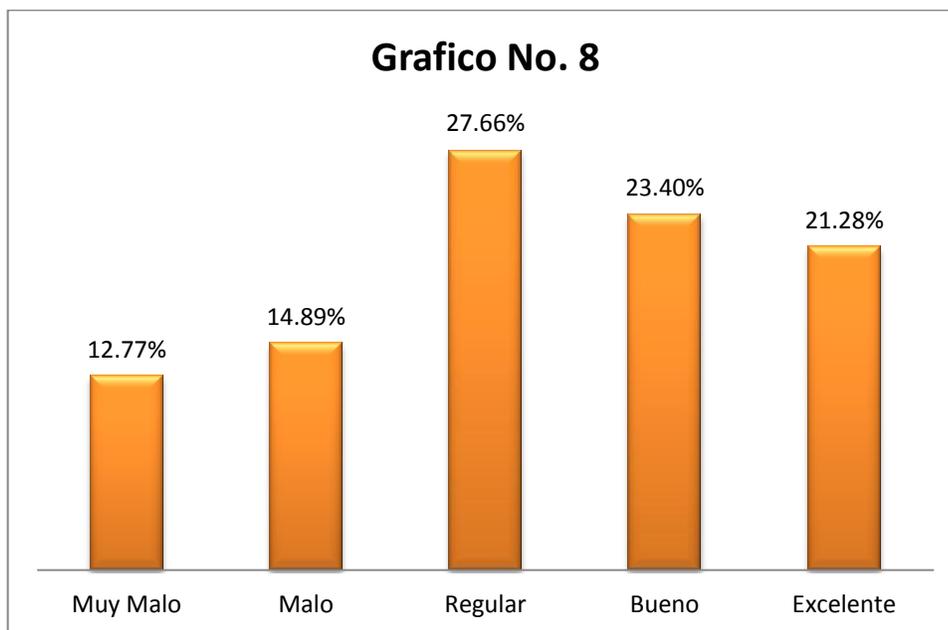
Tabla No. 8

¿Me han mantenido informado de las políticas y procedimientos de la empresa?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 6 | 12.77% | 12.77% |
| Malo | 7 | 14.89% | 27.66% |
| Regular | 13 | 27.66% | 55.32% |
| Bueno | 11 | 23.40% | 78.72% |
| Excelente | 10 | 21.28% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 8. Resultados tabla 8



En el grafico 8 se puede verificar que el 27% de los encuestados consideran como “regular” el que se les mantenga informado de las políticas y procedimientos de la empresa, representando esto una oportunidad para mejorar el conocimiento general de las normas y políticas de la empresa.

Tabla 9. Resultados pregunta 9

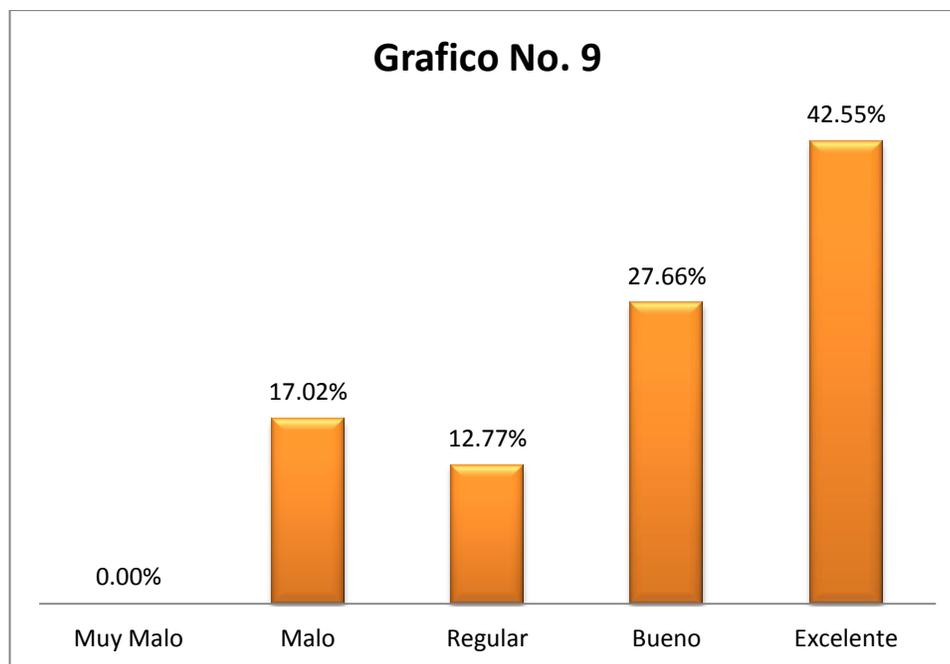
Tabla No. 9

¿Si pido hablar con mi Jefe Departamental, puedo hacerlo sin inconvenientes?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 8 | 17.02% | 17.02% |
| Regular | 6 | 12.77% | 29.79% |
| Bueno | 13 | 27.66% | 57.45% |
| Excelente | 20 | 42.55% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 9. Resultados tabla 9



Aunque se ha visualizado problemas en los canales de comunicación y comunicación interna de la empresa, en el grafico 9 se evidencia que la gerencia y directivos están al alcance de los empleados, lo que demuestra la práctica de política de puertas abiertas.

Tabla 10. Resultados pregunta 10

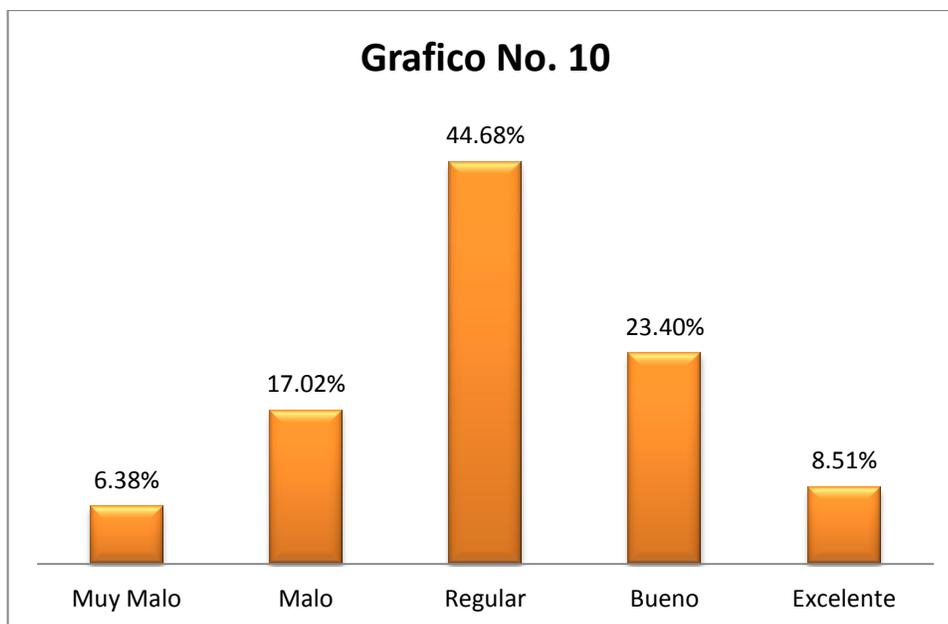
Tabal No. 10

¿Los equipos están en buenas condiciones?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Malo | 8 | 17.02% | 23.40% |
| Regular | 21 | 44.68% | 68.09% |
| Bueno | 11 | 23.40% | 91.49% |
| Excelente | 4 | 8.51% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 10. Resultados tabla 10



En el grafico 10 el 45% de los encuestados consideraron que los equipos de trabajo están en condiciones “regular” y solo un 8.5% opino que estaban en buenas condiciones mostrando esto oportunidades en la mejora de los equipos de trabajo.

Tabla 11. Resultados pregunta 11

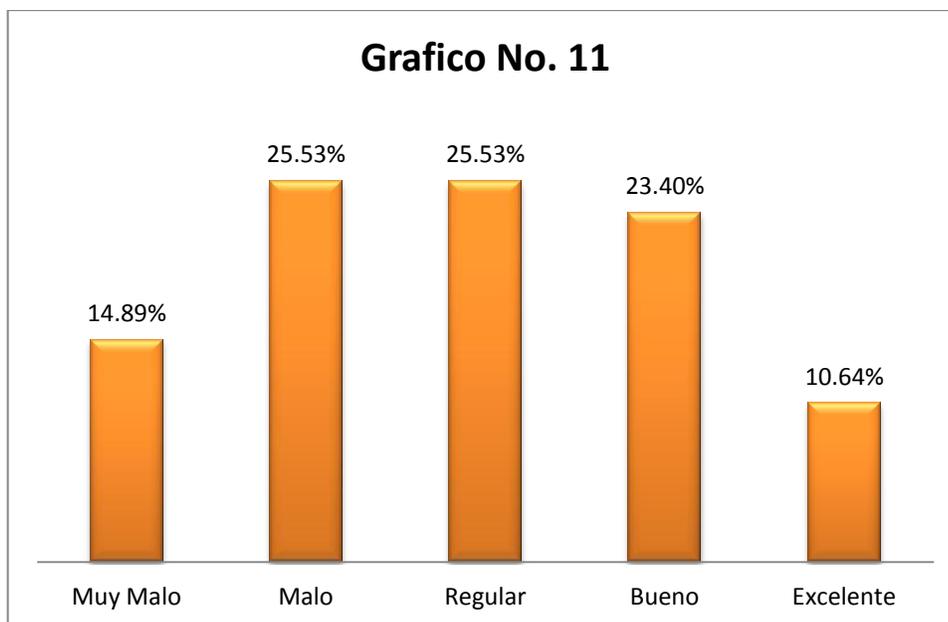
Tabla No. 11

¿Tengo oportunidad de sugerir cambios?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 7 | 14.89% | 14.89% |
| Malo | 12 | 25.53% | 40.43% |
| Regular | 12 | 25.53% | 65.96% |
| Bueno | 11 | 23.40% | 89.36% |
| Excelente | 5 | 10.64% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 11. Resultados tabla 11



Se puede observar en el grafico 11 que solo un 10% de los encuestados consideran que pueden sugerir cambios por lo que es evidente que los empleados sienten que no son escuchados o que no tienen la oportunidad de expresar sus ideas.

Tabla 12. Resultados pregunta 12

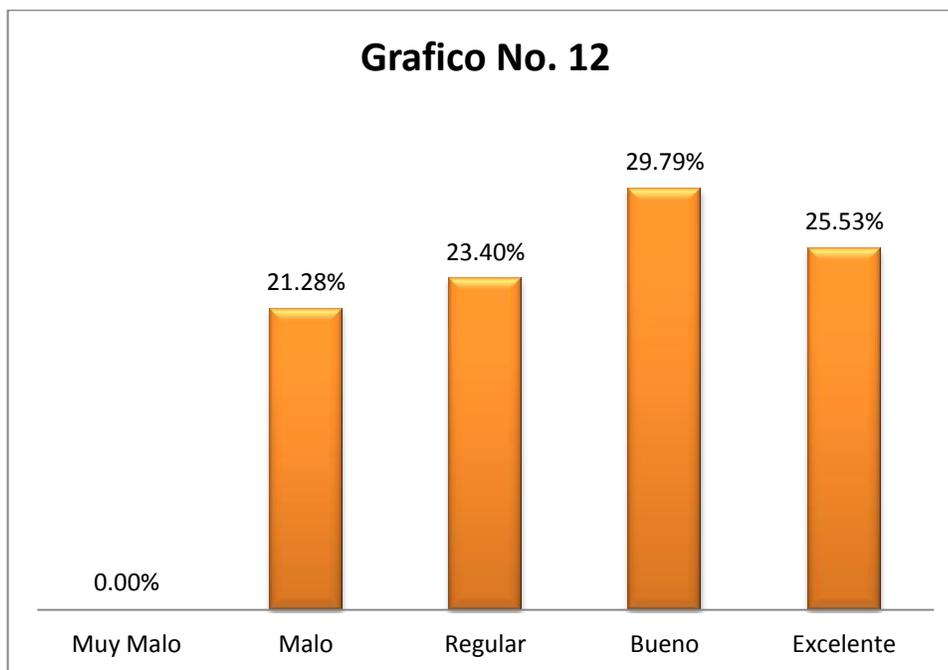
Tabla No. 12

¿Cuento con las herramientas necesarias para hacer mi trabajo correctamente?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 10 | 21.28% | 21.28% |
| Regular | 11 | 23.40% | 44.68% |
| Bueno | 14 | 29.79% | 74.47% |
| Excelente | 12 | 25.53% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 12. Resultados tabla 12



En el grafico 12 notamos que un 25% de los empleados opino “excelente” mientras que un 30% “bueno” cuando se les cuestiono sobre si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, lo que demuestra que la mayoría de los empleados consideran que cuentan con lo necesario para hacer su trabajo.

Tabla 13. Resultados pregunta 13

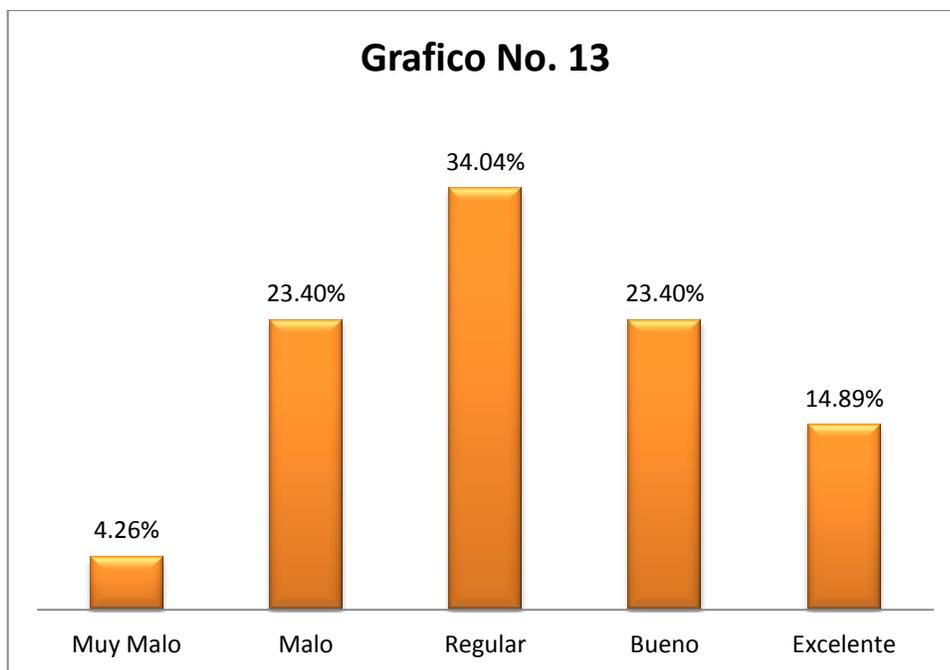
Tabla No. 13

¿Siempre se hacen las cosas como estaban planificadas?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 2 | 4.26% | 4.26% |
| Malo | 11 | 23.40% | 27.66% |
| Regular | 16 | 34.04% | 61.70% |
| Bueno | 11 | 23.40% | 85.11% |
| Excelente | 7 | 14.89% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 13. Resultados tabla 13



Como se puede observar en el grafico 13, el seguimiento a lo planificado no es muy efectivo en la empresa o al menos no bien comunicado los cambios en las estrategias.

Tabla 14. Resultados pregunta 14

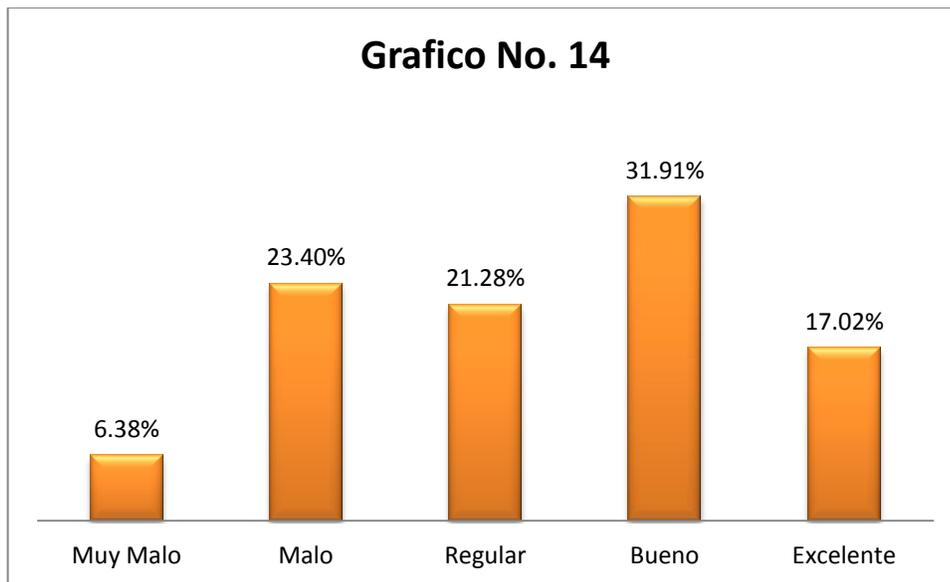
Tabla No. 14

¿Hay un alto nivel de cooperación entre los departamentos?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Malo | 11 | 23.40% | 29.79% |
| Regular | 10 | 21.28% | 51.06% |
| Bueno | 15 | 31.91% | 82.98% |
| Excelente | 8 | 17.02% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 14. Resultados tabla 14



El trabajo en equipo es otro punto de mejora que se evidencia en el grafico 14, aquí podemos ver que un bajo porcentaje de los encuestados consideran que existe altos niveles de cooperación entre los departamentos.

Tabla 15. Resultados pregunta 15

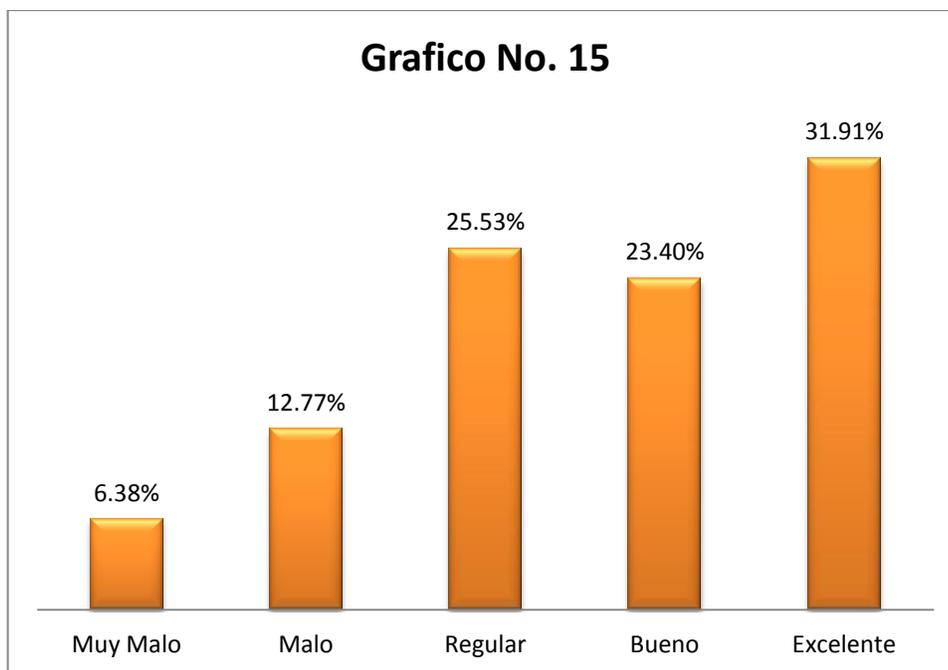
Tabal No.15

¿El ambiente de trabajo es agradable y amistoso?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Malo | 6 | 12.77% | 19.15% |
| Regular | 12 | 25.53% | 44.68% |
| Bueno | 11 | 23.40% | 68.09% |
| Excelente | 15 | 31.91% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 15. Resultados tabla 15



Como se puede visualizar en la grafica 15 la mayoría de los encuestados consideran que su ambiente de trabajo es agradable y amistoso.

Tabla 16. Resultados pregunta 16

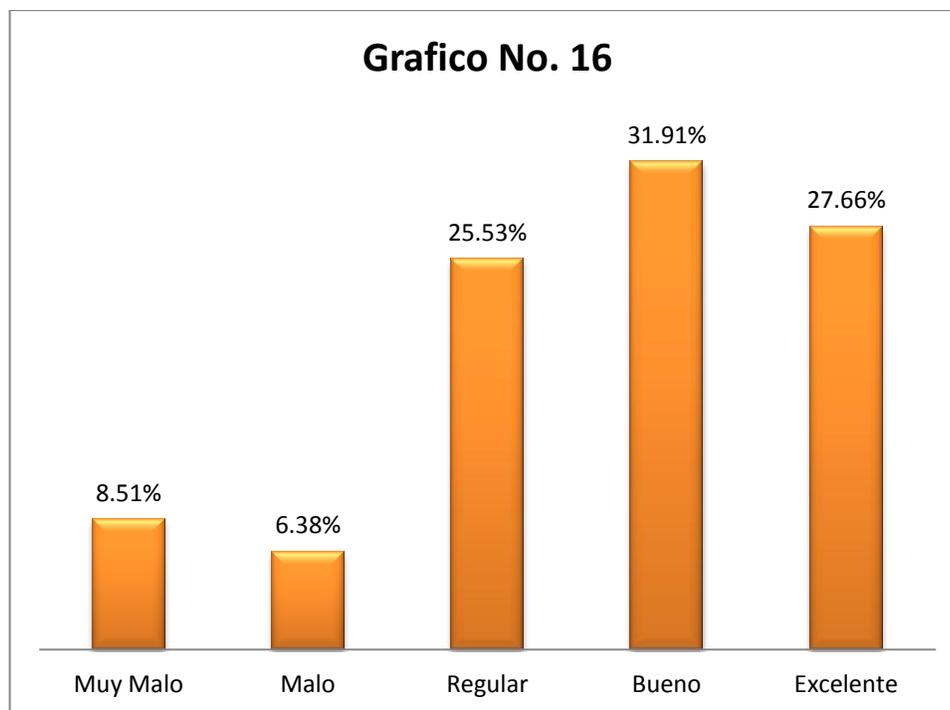
Tabla No. 16

¿Tengo oportunidades de crecer profesionalmente?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 4 | 8.51% | 8.51% |
| Malo | 3 | 6.38% | 14.89% |
| Regular | 12 | 25.53% | 40.43% |
| Bueno | 15 | 31.91% | 72.34% |
| Excelente | 13 | 27.66% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 16. Resultados tabla 16



En la grafica 16 se puede ver que el 28% de los encuestados consideran como “excelente” las oportunidades de crecer profesionalmente mientras un 32% lo considero como “bueno”, esto demuestra que existen proyección profesional dentro de la empresa que brinda oportunidades de crecimiento a los empleados.

Tabla 17. Resultados pregunta 17

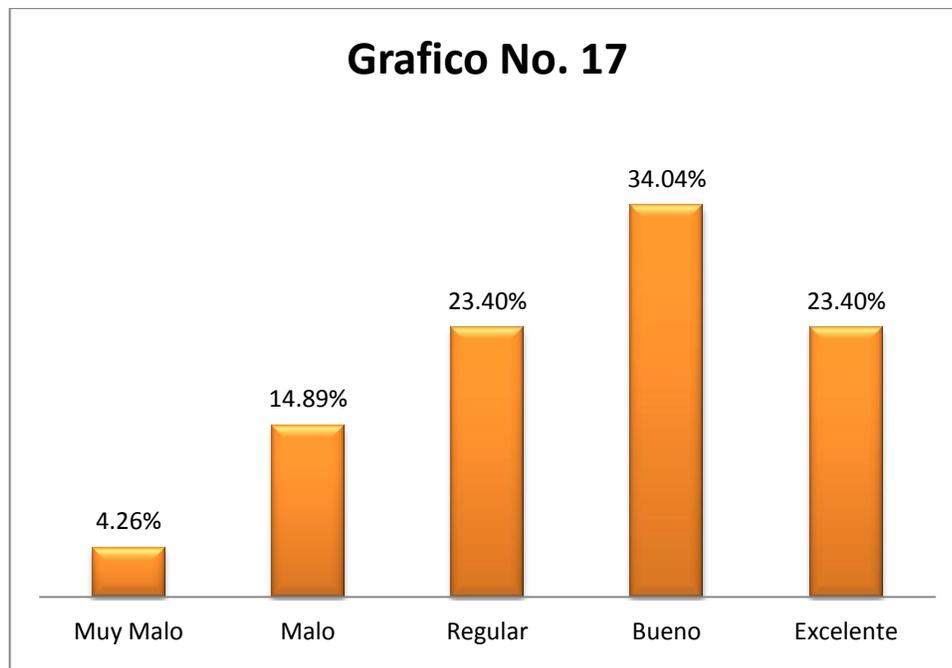
Tabla No. 17

¿Siento que trabajamos en equipo?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 2 | 4.26% | 4.26% |
| Malo | 7 | 14.89% | 19.15% |
| Regular | 11 | 23.40% | 42.55% |
| Bueno | 16 | 34.04% | 76.60% |
| Excelente | 11 | 23.40% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 17. Resultados tabla 17



En la grafica 17 se representa como un 23% de los encuestados considera que en la empresa Cortes Hermanos se trabaja en equipo mientras que un 34% mostro una respuesta positiva “bueno” al responder dicha pregunta, lo que brinda evidencia de cooperación y compañerismo dentro de la organización.

Tabla 18. Resultados pregunta 18

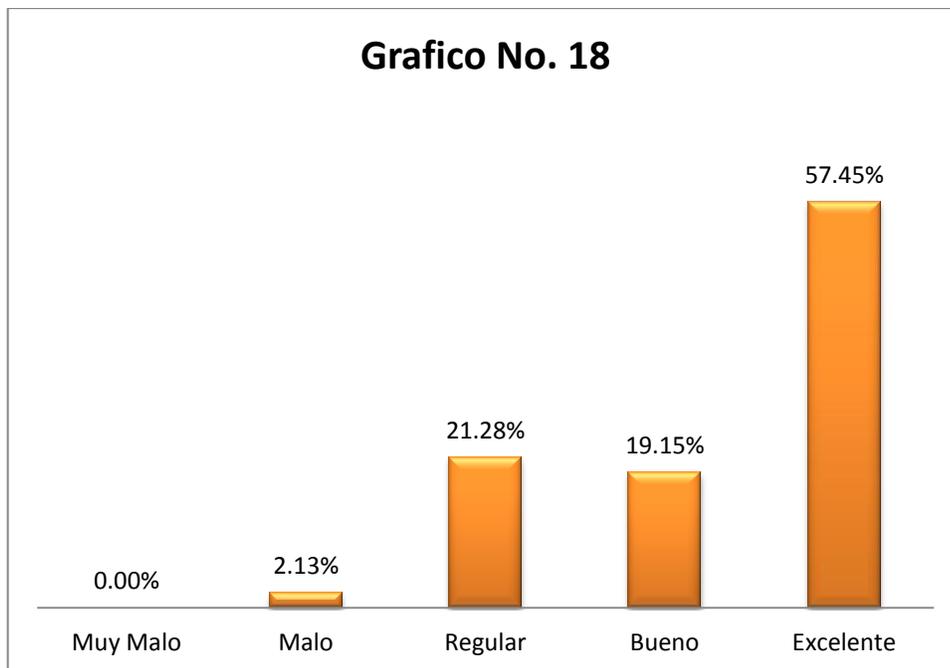
Tabla No. 18

¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 1 | 2.13% | 2.13% |
| Regular | 10 | 21.28% | 23.40% |
| Bueno | 9 | 19.15% | 42.55% |
| Excelente | 27 | 57.45% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 18. Resultados tabla 18



En la grafica 18 es evidente que más de la mitad de los encuestados recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo, lo que se traduce en una percepción positiva de la empresa en general hacia sus colaboradores.

Tabla 19. Resultados pregunta 19

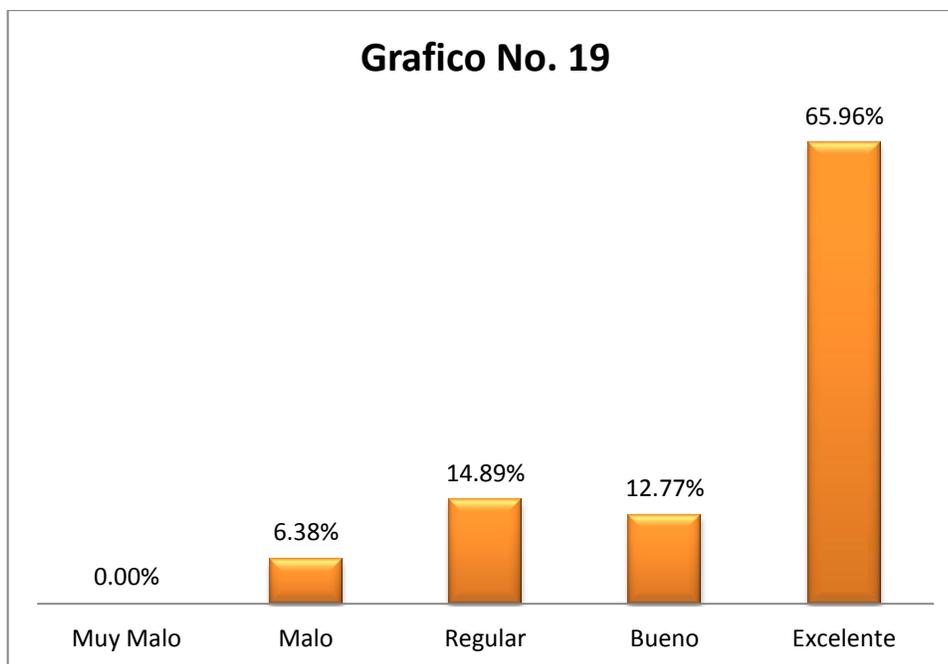
Tabal No. 19

¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Regular | 7 | 14.89% | 21.28% |
| Bueno | 6 | 12.77% | 34.04% |
| Excelente | 31 | 65.96% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 19. Resultados tabla 19



En la grafica 19 se muestra una de las fortalezas (en cuanto a personal se refiere) de Cortes Hermanos, y es que un 66% de sus empleados dicen sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa.

Tabla 20. Resultados pregunta 20

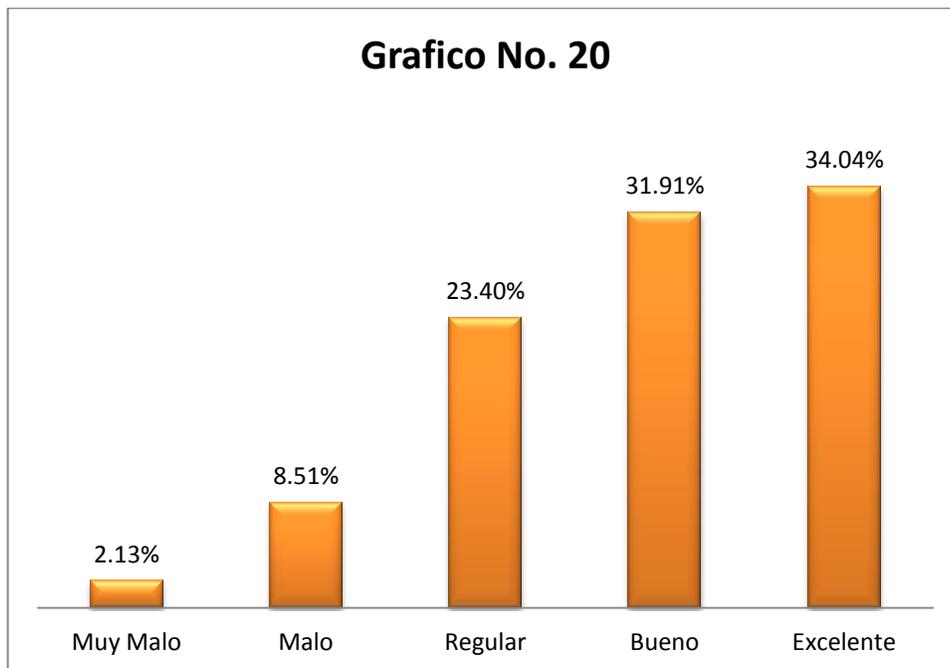
Tabla No. 20

¿Me iría de la empresa por otro trabajo en igual condiciones?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 1 | 2.13% | 2.13% |
| Malo | 4 | 8.51% | 10.64% |
| Regular | 11 | 23.40% | 34.04% |
| Bueno | 15 | 31.91% | 65.96% |
| Excelente | 16 | 34.04% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 20. Resultados tabla 20



En la grafica 20 se visualiza la identificación con la empresa de sus empleados, ya que el 34% no dejaría la empresa por otro trabajo en igual condiciones.

Tabla 21. Resultados pregunta 21

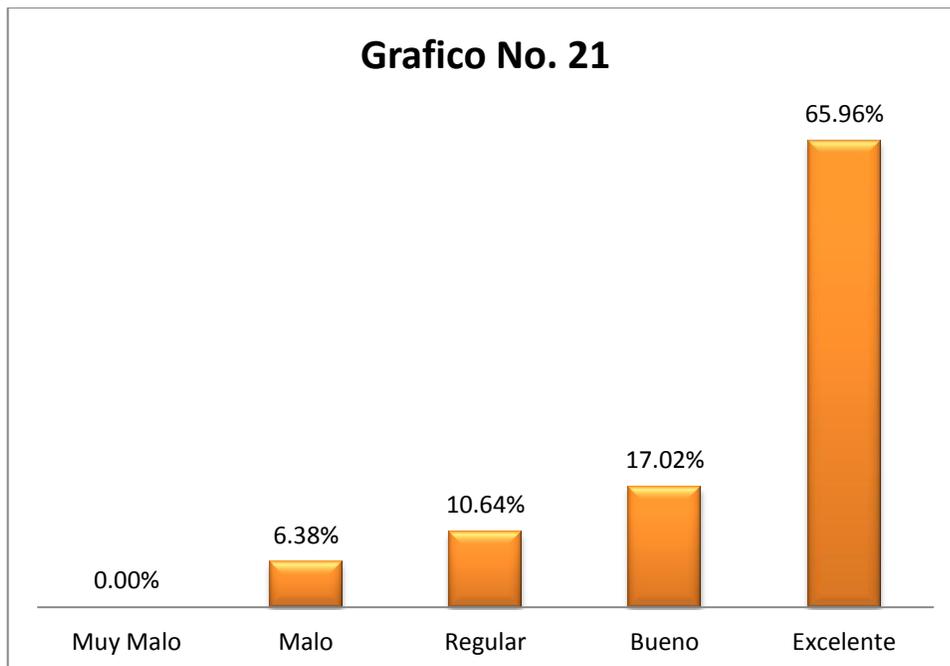
Tabal No. 21

¿Me siento comprometido con el logro de los objetivos de la empresa?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------|----------|------------|----------------------|
| Muy Malo | 0 | 0.00% | 0.00% |
| Malo | 3 | 6.38% | 6.38% |
| Regular | 5 | 10.64% | 17.02% |
| Bueno | 8 | 17.02% | 34.04% |
| Excelente | 31 | 65.96% | 100.00% |
| Total | 47 | 100.00% | |

Fuente: levantamiento información en noviembre 2014

Grafico 21. Resultados tabla 21



El compromiso de los empleados es otro de las fortalezas de Cortes Hermanos, ya que un 66% de los encuestados dijo sentirse comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa.

3 Capítulo III. Propuesta de Mejora de Clima Laboral

En este capítulo se presentan las consideraciones arribadas luego del estudio de la encuesta aplicada con la finalidad de ofrecer a Cortes Hermanos una guía de mejora para su clima laboral del área de producción. En esta se resumen las recomendaciones a las debilidades que presenta el ambiente laboral de la empresa, además de planes de seguimiento a las fortalezas y oportunidades que fueron evidenciadas en la encuesta.

3.1 Plan: Oportunidades en igualdad para todos

Consideraciones generales:

Considerando que solo un 21% de los empleados consideran que sus superiores les brindan oportunidades y denotando que esto puede afectar la identificación con la empresa, su motivación y la relación con su supervisor

Plan

- Capacitar a los mandos medios en materia de desarrollo de personal, con miras a crear consciencia y capacidad en los supervisores sobre el tema.
- Crear políticas claras sobre el acceso a oportunidades que se puedan presentar en cada departamento, para que todos los empleados tengan conocimientos sobre los requerimientos necesarios para
- Implementar una política de puertas abiertas para garantizar a los empleados el respaldo de la empresa en caso de presentar problemas en los mandos medios.
- Agregar a las funciones del supervisor el reunirse 10 minutos semanalmente con sus subordinados para comunicarles cualquier cambio o necesidad que tenga la unidad de trabajo para si alguien le interesa pueda proponerse.

3.2 Plan: Reclutamiento Interno Efectivo

Consideraciones generales:

En la encuesta aplicada se puede observar que un 32% de los encuestados consideran como “malo” y un 13% “muy malo” su conocimiento sobre las posiciones vacantes en la empresa, lo que podemos concluir que un 45% de los empleados piensan que no se les es comunicado esta información de manera oportuna.

Considerando que el reclutamiento interno es:

- Más económico que el externo (mayormente por el ahorro en publicidad)
- Que además de esto promueve el desarrollo y crecimiento profesional del personal, involucrando ascensos, planes de carrera y transferencias departamentales.
- Es más rápido (si se tiene personal calificado dentro de la organización) y más confiable ya que se recluta a alguien que ya se conoce dentro de la empresa y está familiarizado con la cultura.
- Una manera de aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal
- Un desarrollador de competencia sana dentro de los empleados además de ser al mismo tiempo un gran agente motivador.

Plan:

- Crear una política de promoción del reclutamiento interno, estableciendo las normas y pasos que debe seguir el empleado para aplicar a una vacante.

- Colocar murales llamativos exclusivamente para vacantes, y que se publiquen las vacantes en un horario establecido y de conocimiento general en la empresa para que todos sepan cuando deben darse una mirada en el mismo.
- Difundir las informaciones sobre las vacantes a través de los supervisores en la reunión de 10 minutos propuesta en el plan de oportunidades en igualdad para todos.
- Diseñar un programa de premiación a los empleados que refieran a amigos o familiares y que estos terminen siendo reclutados, con el fin de involucrar a los empleados en el reclutamiento además de abaratar los costos e incentivar la identificación con la empresa.

3.3 Plan: Comunicación Interna

Consideraciones generales:

Visto que solo un 12% de los encuestados dicen que se enteran de los cambios que se van a realizar en la empresa a través de su supervisor y considerando que el flujo de las informaciones de interés general dentro de la empresa no se está canalizando adecuadamente en todos los niveles.

Considerando que la comunicación efectiva es importante por:

- El conocimiento claro de los objetivos y estrategias de la empresa crea identificación de los empleados con los mismos y los orienta hacia ellos.
- Que proporciona orientación general y clara a todos los empleados
- Elimina el espacio a rumores y por ende a dudas y especulaciones dentro de la empresa
- Crea confianza en el liderazgo y favorece las relaciones interpersonales

Plan:

- Establecer una reunión general de la empresa cada dos o tres meses, donde el presidente de la empresa y su staff comuniquen los resultados al momento de cada área, los proyectos a implementar, y las actividades que se realizarán en los próximos meses dentro de la organización.
- Creación de un manual de comunicación interna, donde se especifique los canales que deben agotarse antes de subir de nivel en búsqueda de información.
- Establecer el correo electrónico como canal oficial de comunicación en la empresa, dándose por informado lo comunicado a través de esta herramienta. Aquellos que no tengan acceso a la misma, su supervisor será el responsable de pasarles la información en la reunión semanal de 10 minutos.
- Implementar una evaluación de comunicación efectiva cada seis meses para identificar las posibles deficiencias que existan y crear mejoras.

3.4 Plan: Reforzamiento de Políticas internas

Consideraciones generales:

Como se puede observar en el gráfico 8 la mayor cantidad de encuestados no consideran como adecuado el que se les mantengan informados sobre las políticas y procedimientos de la empresa, considerando que el desconocimiento de los lineamientos de la empresa puede dar cabida a errores y a mal uso de los recursos.

Considerando que el conocimiento de políticas es:

- Una guía orientadora de cómo realizar las funciones y como utilizar los recursos de la empresa
- Lineamientos estructurados de cómo se brindan los servicios internos y externos

Plan:

- Reforzamiento y/o actualización del manual de políticas y procedimientos de la empresa para tener una herramienta efectiva
- Diseñar un plan de difusión cada vez que se actualice o sea creada una nueva política o procedimiento, todos los involucrados y/o impactados por la política deberán de firmar un documento validando que fueron documentados sobre la misma.
- Crear un syllabus donde se especifique cuales políticas y procedimientos debe estar capacitado cada posición de trabajo para establecer un estándar en el conocimiento de las mismas, incluyéndose esto en la inducción de personal.

3.5 Plan: Remozamiento de equipos de trabajo

Consideraciones generales:

Viendo que solo un 8.5% de los encuestados consideraron como “excelente” las condiciones de los equipos de trabajo y un 44% lo considero como “regular”, y sabiendo que la deficiencia en este aspecto puede dar cabida a accidentes de trabajo, a trabajos anti ergonómicos además de aumentar la dificultad regular de realizar la tarea.

Considerando que el mal estado de los equipos representa:

- Un considerable factor de riesgo laboral, ya que una maquina en mal estado, falta de mantenimiento o con desperfectos puede funcionar de

manera inadecuada representando esto un riesgo para la salud física del empleado.

- Posibles retrasos en la producción, ya que puede detenerse en medio de un turno regular de trabajo por problemas mecánicos, además de que al estar en mal estado la maquina requerirá trabajo extra para ponerse en funcionamiento.

Plan:

- Hacer una evaluación general para identificar las maquinas según su estado actual para programar sustituir aquellas que no sea viable su reparación y hacer un programa de remozamiento de las restantes.
- Crear un programa de mantenimiento preventivo que evite que las maquinarias vuelvan a llegar a un estado deficiente.
- Crear un formulario para reportar averías los cuales se documentarían digitalmente para un seguimiento de cuales maquinas están presentando problemas con más frecuencia para entonces intervenirlas y evitar retrasos mayores.

3.6 Plan: Tu empresa te escucha

Consideraciones generales:

Observando que en la encuesta solo un 10% opinaron que tienen oportunidad de sugerir cambios lo que representa un claro sentimiento de indiferencia por parte de los mandos medios y gerencia de la empresa.

Considerando que escuchar a los empleados puede:

- Identificar errores, problemas, deficiencias, oportunidades y/o mejoras en el trabajo de primera línea. Es de conocimiento general el que los empleados son quienes más conocen sobre lo que hacen y son los más capaces para sugerir cambios y mejoras en su trabajo.
- Crear un sentido de valoración hacia los empleados, donde ellos se sentirán dueños de sus puestos de trabajo a la vez de que se sentirán importantes dentro de la empresa.

Plan:

- Crear un programa donde a los empleados que propongan cambios que sean viables e implementados sean premiados y reconocidos, buscando con esto el interés en los mismos en aportar a la mejora continua de las operaciones de la empresa.
- Implementar una política de puertas abiertas donde se especifique los canales que debe agotar par pasar a el siguiente nivel jerárquico. Con esto se establece una alternativa a si un supervisor ignora a un empleado pueda seguir al siguiente nivel jerárquico.
- Implementar un buzón de sugerencias, donde los empleados puedan anónimamente o no, expresar sus ideas y/o propuestas, además de implementar un seguimiento a estas sugerencias, donde mensualmente una persona llame a esos empleados (no necesariamente a todos) para cuestionarle positivamente sobre la idea que trato de comunicar a la empresa.

3.7 Plan: Trabajo en equipo

Consideraciones generales:

Como se puede observar en la encuesta solo un 17% de los empleados consideraron que existe un alto nivel de cooperación entre los departamentos, lo que denota una falta de trabajo en equipo y de orientación hacia las metas principales de la empresa.

Considerando que el trabajo en equipo representa:

- Un aumento en la velocidad y eficiencia con la que se realizan las tareas, ya que al trabajar como una sola unidad los diferentes departamentos tendrán más consideración entre si.
- Orientación hacia los objetivos de la empresa, porque si todos los departamentos están alineados hacia un mismo objetivo es inevitable que trabajen en equipo.
- Generación de colaboración, confianza y solidaridad en los empleados.
- Facilita la mejora de los procesos, eliminando burocracias, tareas innecesarias, etc.

Plan:

- *Capacitar todos los departamentos en trabajo en equipo, buscando proveer información teórica sobre la importancia del mismo.*
- *Realizar convivencias interdepartamentales, con miras a crear vínculos interpersonales que apacigüen las posibles diferencias laborales e incentive la colaboración y la camarería.*
- *Crear un premio al departamento más colaborador, donde por votación cada departamento elija quien cree que es el departamento que más colabora con los demás, donde el ganador sería reconocido y premiado por dicho logro.*

Conclusiones

En el proyecto de investigación que sirve de base a este estudio se identificó como problema “Análisis de Estudio de Clima Laboral para el departamento de Producción de la empresa Cortes Hermanos en el periodo septiembre - noviembre año 2014”, el mismo se convirtió en el objeto principal de estudio y sirvió como base principal para el desarrollo de esta investigación.

Luego de haber analizado las observaciones y encuestas aplicadas, podemos decir que el principal problema que atañe el clima laboral en el departamento de producción de Cortes Hermanos es “la comunicación” lo cual a su vez afecta otros aspectos como el trabajo en equipo, el sentimiento de ser escuchado de los empleados, conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y seguimiento a lo planificado.

Es evidente que la principal fortaleza presentada en la encuesta de clima laboral aplicada al departamento de producción de Cortes Hermanos es el orgullo y pertenencia donde todas las preguntas tuvieron respuestas mayormente positivas.

Por otra parte podemos concluir que el principal problema que presenta el clima laboral del departamento de producción de Cortes Hermanos se centra en “La Comunicación”. Como podemos observar, todos los factores deficientes que se encontraron en los resultados de la encuesta tienen como común divisor una deficiente comunicación a nivel interno de la organización.

Bibliografía

- Bradford, C. (2014 de 02 de 04). *La Voz De Houston*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-tan-grande-es-la-industria-del-chocolate-8387.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: MacGraw Hill.
- Chiaventao, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Vol. 11). Mexico: McGraw-Hill.
- Escoto, A. (2005). *Gestion Humana*. Santo Domingo: Amigo del Hogar.
- Garcia, R., & Casiano, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Mexico: Enciclopedia Virtual Eumed. Obtenido de Eumed Enciclopedia Virtual.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicologia del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- Hato, J. B. (2008). Industria del Chocolate. *Revista Virtual Pro*, 1-26.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- ICO. (02 de 04 de 2014). *International Cocoa Organisation*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de <http://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Mexico: Harla.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Origen de las Palabras*. (2014). Recuperado el 03 de 10 de 2014, de <http://etimologias.dechile.net/?clima>
- Portal web Cortes Hermanos*. (s.f.). Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://www.chocolatecortes.com/rd/>
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management Para una Direccion Eficaz*, 79-84.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Decanzo, D. (2008). *Supervision*. Mexico: Prentice Hall.
- Trujillo, J. (20 de 05 de 2010). *Directo al Paladar*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de <http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/breve-historia-del-cacao-y-del-chocolate>

Anexos

CUESTIONARIO

Estamos realizando un análisis sobre el clima laboral en el departamento de producción en la empresa Cortes Hermanos. Usted no tiene que darnos ningún dato que lo identifique, pues sus datos son confidenciales, así que por favor responda con honestidad.

| Por favor marque con una "X" según considere | | | | | | |
|--|---|---------------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| No. | Pregunta | Masculino | | | Femenino | |
| 1 | Sexo | | | | | |
| | | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| LIDERAZGO | | | | | | |
| 2 | Mi supervisor me trata de forma justa y respetuosa | | | | | |
| 3 | Reconoce cuando hago bien mi trabajo | | | | | |
| 4 | Brinda oportunidades a los colaboradores | | | | | |
| 5 | Me dice los aspectos a mejorar de mi trabajo | | | | | |
| COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 6 | Estoy bien informado sobre los puestos vacantes en la empresa | | | | | |
| 7 | Me entero de los cambios que se van a realizar a través de mis superiores | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Me han mantenido informado de las políticas y procedimientos de la empresa | | | | | |
| 9 | Si pido hablar con mi jefe departamental, puedo hacerlo sin inconvenientes | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| 10 | Los equipos están en buenas condiciones | | | | | |
| 11 | Tengo oportunidad de sugerir cambios | | | | | |
| 12 | Cuento con las herramientas necesarias para hacer mi trabajo correctamente | | | | | |
| 13 | Siempre se hacen las cosas como estaban planificadas | | | | | |
| AMBIENTE DE TRABAJO | | | | | | |
| 14 | Existe un alto nivel de cooperación entre los departamentos | | | | | |
| 15 | El ambiente de trabajo es agradable y amistoso | | | | | |
| 16 | Tengo oportunidad de crecer profesionalmente | | | | | |
| 17 | Siento que trabajamos en equipo | | | | | |
| ORGULLO Y PERTENENCIA | | | | | | |
| 18 | Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo | | | | | |
| 19 | Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa | | | | | |
| 20 | Me iría de la empresa por otro trabajo en igual condiciones | | | | | |
| 21 | Me siento comprometido con el logro de los objetivos de la empresa | | | | | |

¡Gracias Por Su Colaboración!