



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el título de

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

"INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO CASO AMAPOLA AÑO 2014"

Postulante:

Yaneury Mercedes Feliz Guzmán, 2013-0888

LIBRO DE RESERVA

NO debe ser sacado de la Biblioteca.

Asesora:

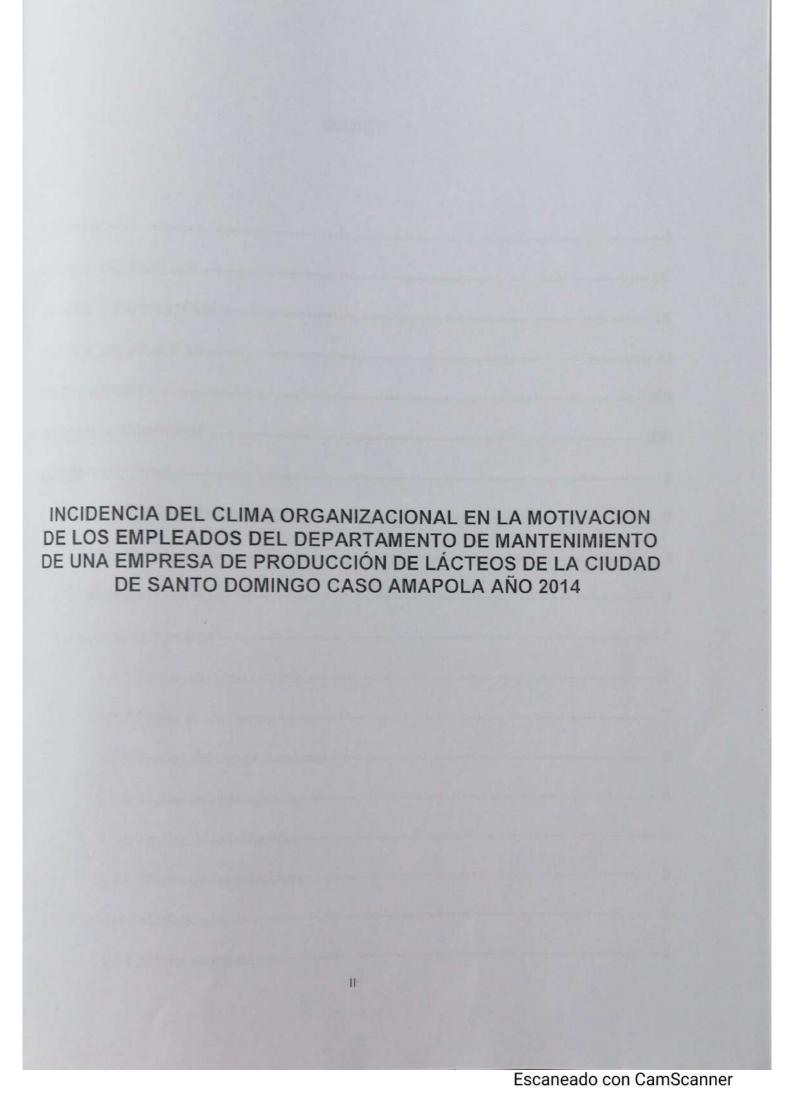
Edda Freites, MBA

SANTO DOMINGO, R.D.,

04 de Diciembre 2014

RESUMEN

Lactif es una empresa lider del mercado en varias categorías de producción de lácteos, cuenta con la planta más grande y moderna del Caribe para el procesamiento de productos lácteos y llega a millones de dominicanos de manera eficiente en todo el país, debido a su fuerza de distribución. Esta compañía cumple procesos con los más altos estándares de calidad y vela por la preservación del medio ambiente. Lactif es una empresa identificada con el país y preocupada por contribuir con la mejoria de la calidad de vida de los dominicanos por lo que es de suma importancia que esta empresa que está comprometida con el desarrollo de su país y de su gente pueda vivir un clima organizacional agradable, inspirador, que motive a todo el personal a dar lo mejor de si mismos, que se mantenga este ambiente en una compañía es uno de los pilares que sostiene el logro de los objetivos y metas planteadas por la misma. Es de gran relevancia la forma en que se interrelacionan los empleados con los superiores, subordinados, suplidores, clientes y relacionados. La calidad de esas relaciones puede establecer diferencias muy marcadas entre una institución y otra lo que en el siguiente proyecto analizaremos la incidencia del clima organizacional en la motivación en el departamento de mantenimiento de Lactif. Los datos de este análisis fueron obtenidos mediante una investigación exploratoria, explicativa y descriptiva, soportados con el instrumento de la encuesta y una vez concluida la investigación procederemos a plantear las posibles soluciones para el problema diagnosticado.



INDICE

RESUMEN	
INDICE DE TABLAS	VII
INDICE DE GRAFICOS	
INDICE DE FIGURAS	XI
DEDICATORIA	XII
AGRADECIMIENTOS	XIII
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO	3
1.1 Antecedentes:	3
1.2 Liderazgo	6
1.3 Teorías de liderazgo	7
1.3.1 Teorías del gran hombre	
1.3.2 Teoría de los rasgos	7
1.3.3 Teorías del comportamiento	8
1.3.4 Teorías de contingencia	8
1.3.5 Teorías de la influencia	8
1.3.6 Teorías de las relaciones	
1.4 Estilos de Liderazgo	9
1.4.1 El líder autócrata	9

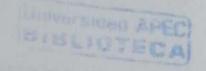
1.4.2 El líder participativo	-10
1.4.3 El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal (Laissez Faire)	. 10
1.4.4 Características de un líder	-11
1.5 Clima Organizacional	-12
1.5.1 Tipos de Clima	
1.5.2 Clima tipo Autoritario - Explotador:	
1.5.3 Clima tipo Autoritario - Paternalista:	
1.5.4 Clima tipo Participativo - Consultivo:	
1.5.5 Clima tipo Participativo - En grupo:	-14
1.6 Motivación:	-15
1.6.1 Teorías de la motivación:	-15
1.6.2 Teoría X – Y	-23
1.6 Compensaciones y Beneficios:	-27
1.7 Retención de Personal:	-29
CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA NCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS DE CIUDAD DE SANTO DOMINGO CASO AMAPOLA AÑO 2014	DE LA
2.1 Perfil de la empresa	-34
2.2 Políticas:	-35
2.1.1 Calidad	-35
2.1.2 Medio Ambiente	-35
2.1.3 Bienestar	-35

2.3 Marco Filosófico	36
2.3.1 Misión-	36
2.3.2 Visión	36
2.3.3 Valores	36
2.4 Productos:	36
2.5 Perfil de los colaboradores:	37
2.5.1 Categorias y tipos de colaboradores:	
2.5.2 Niveles educacionales	
2.5.3 Características de la fuerza de trabajo	37
2.5.4 Diversidad en los puestos existentes	37
2.6 Estructura Organizacional	38
2.7 Compensaciones y Beneficios	39
2.7.1 Beneficios Colaterales:	40
2.7.2 Planes de Salud y Seguridad social	40
2.8 Actividades de motivación e integración	41
2.9 Situación actual Gerencia de mantenimiento	41
2.10 Aspectos Metodológicos de la Investigación	42
2.11 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta	44
2.12 Aspectos relevantes evidenciados en los resultados de la encuesta.	57

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA EMPRE	a . TO DESCRIPTION
DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO CASO	AMADOLA AND 2014
3. INTERVENCIONES:	59
3.1 Área: Trabajo en Equipo:	59
3.2 Área: Relación con el Supervisor inmediato	
3.3 Área: Planes de carrera	63
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXO	70

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 01	
Grado de satisfacción con el ambiente de trabajo	45
Tabla No. 02	
Grado de satisfacción relación empleado supervisor	46
Tabla No. 03	
Porcentaje de empleados que identifican un estilo de liderazgo	47
Tabla No. 04	
Porcentaje de empleados que sienten trabajar en equipo	48
Tabla No. 05	
Porcentaje de empleados que participan en reuniones de trabajo	49
Tabla No. 06	
Porcentaje de empleados que ha sido promovido de puesto	50
Tabla No. 07	
Grado de satisfacción de los empleados con su paquete salarial	51
Tabla No. 08	50
Grado de satisfacción de los empleados con las atenciones y servicios de per	52
Tabla No. 09	53
Porcentaje de empleados identificado con la empresa	
Tabla No. 10	54
Porcentaje de empleados que realizarían un cambio de empleo	
Tabla No. 11	55
Porcentaje de empleados que recomiendan la empresa a otros para laborar	



	8. 1	-	MI	-	-1	2
Та	b	la	14	O.	,	~

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 01	
Grado de satisfacción con el ambiente de trabajo	45
Gráfico No. 02	
Grado de satisfacción relación empleado supervisor	46
Gráfico No. 03	
Porcentaje de empleados que identifican un estilo de liderazgo	47
Gráfico No. 04	
Porcentaje de empleados que sienten trabajar en equipo	48
Gráfico No. 05	
Porcentaje de empleados que participan en reuniones de trabajo	49
Gráfico No. 06	
Porcentaje de empleados que ha sido promovido de puesto	50
Gráfico No. 07	
Grado de satisfacción de los empleados con su paquete salarial	51
Gráfico No. 08	
Grado de satisfacción de los empleados con las atenciones y servicios de per	52
Gráfico No. 09	
Porcentaje de empleados identificado con la empresa	53
Gráfico No. 10	- 1
Porcentaje de empleados que realizarían un cambio de empleo	54
Gráfico No. 11	EE
Porcentaje de empleados que recomiendan la empresa a otros para laborar	00

Gráfico No. 12

Porcentaje de empleados que le dan una valoración a la empresa-----56

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Muestra la jerarquia de necesidades propuesta por Maslow representad de una pirámide	as en forma
Figura No.02	
Muestra los Factores Motivacionales según Herzberg	21
Figura No.03	
Muestra la estructura Organizacional de la empresa Lactif S. A	38
Figura No.04	
Muestra el organigrama de la gerencia de manteniendo	42

DE	D.		_	200000000000000000000000000000000000000	
DE	DI	CA	TO	RIA	

Es especial para mí dedicar este logro ELOHIM, Dios el creador todopoderoso.

A mi amado esposo Greg, mi hermoso hijo Ken, mi bella madre Luisa y todos los que aportaron su granito de arena para realizar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Fuente de Amor y sabiduría, gracias infinitas por haberme dado la fortaleza para realizar este proyecto.

Gregory Sosa: Esposo bello tu paciencia, comprensión y apoyo durante todo este tiempo me hace ser mejor persona cada día, Te amo "Baby".

Kenneth Sosa Feliz: Iniciamos esta aventura juntos, gracias por permitirme robarme un buen poco de tu tiempo para este proyecto, te amo mi pequeño Ken.

A mi Madre: No tengo palabras para agradecerte por tanto y sin medidas eres la mejor madre del mundo. ¡Te amo ma!.

INTRODUCCION

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador e investigar su influencia directa en la motivación para el logro de los objetivos propuestos.

El Clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Las empresas talentosas atraen gente talentosa, crean ambientes de trabajo favorables que permiten a los colaboradores desarrollar su potencial al máximo.

La incidencia del clima en la motivación de los empleados es audaz, cuando las personas no se sienten en ambientes laborales favorables lamentablemente su rendimiento es bajo, no hay compromiso, no se asumen riesgos, no se corren millas extras, no se mejora lo mejorado, no hay desarrollo integral, no hay crecimiento, no se innova, no es creativo, así como también cuando las relaciones laborales resultan toxicas e inmanejables por parte de los lideres o del equipo.

La gran mayoría de los conflictos laborales se originan partiendo del clima organizacional El objetivo de la presente investigación es aplicar nuevas estrategias que mejoren la calidad del clima laboral que impacte la motivación de los empleados del departamento de mantenimiento de una empresa de producción de lácteos.

En el capítulo I se presenta una breve reseña histórica de la conservación de los alimentos, la industria láctea y los conceptos fundamentales de liderazgo, clima organizacional, motivación, compensaciones, beneficios y retención de personal.

En el capítulo II se dará a conocer las generalidades de la organización, desde su historia, misión, visión, valores, políticas corporativas, estructura organizacional, organigramas del departamento, programas de compensaciones y beneficios, así como también los resultados y análisis de la encuesta aplicada.

En este capítulo III se plantean nuevas estrategias donde se busca garantizar la retención de personal, la baja en la rotación, la mejora de las relaciones laborales de los empleados, un cambio en el clima organizacional.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Este primer capítulo presenta una breve reseña histórica de la conservación de los alimentos, la industria láctea y los conceptos fundamentales de liderazgo, clima organizacional, motivación, compensaciones, beneficios y retención de personal.

1.1 Antecedentes:

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, así como también, satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida del desempeño de sus líderes y su influencia en los equipos de trabajos.

Es una constante en el comportamiento del ser humano la gran curiosidad por ir desentrañando los secretos que le rodean y la actitud de buscar aplicaciones inmediatas a los conocimientos que va adquiriendo. Los alimentos no iban a ser una excepción y desde los tiempos más remotos se fueron aplicando técnicas para mejorar su digestibilidad, variar su sabor y evitar su deterioro, técnicas descubiertas por el uso, la observación o el azar y sin que se supieran los principios científicos en que se basaban.

Conocido es el empleo de la liofilización por los Incas hace tres mil años antes de Cristo para conservar las patatas. Los romanos introdujeron la salmuera y el vinagre como conservantes. La Europa medieval añadió el ahumado y el aldehído fórmico. Además, extendió la cría del cerdo y nació una incipiente industria de la charcutería y la chacinería. En la alta Edad Media, la Europa del Norte, abandonó en gran parte la producción de cerveza artesanal en las casas para crear las primeras factorías industriales de cerveza.

En la Europa de la Edad Moderna se asienta el racionalismo científico que va a influir decisivamente en los avances de la tecnología, pero la producción de alimentos seguía concerniendo a una gran mayoría de la población, que era rural y agrícola, o mantenía hábitos rurales.

Es de notar también que se conocía de antiguo el efecto del frío en la prolongación de la vida de los alimentos perecederos y se utilizaban el hielo y la nieve donde los para el curado de algunas carnes.

Así pues, la tecnología de los alimentos en sus dos vertientes de procesado y conservación ha existido desde siempre. Así se llegó al siglo XIX y la Revolución industrial, que afecta también a la producción de alimentos, pues va perdiendo su carácter artesanal y rural para convertirse en una industria de capital beneficio.

En 1840, Nicolás Appert, ideó esterilizar en latas a temperaturas superiores a los 100 °C, abriendo el camino a la moderna industria del enlatado.

Otro de los grandes hitos fue la producción industrial del frío según un ciclo termodinámico usando amoníaco como líquido refrigerante, que permitió la fabricación de hielo artificialmente y la refrigeración, la congelación y el transporte frigorífico de alimentos a partir de 1850.

El siglo XIX es pródigo en la formulación de principios y en descubrimientos en las ciencias experimentales, en el estudio y avances de las ciencias biosanitarias y en el perfeccionamiento de la ingeniería mecánica. En 1900 cristaliza el concepto de operación unitaria y comienza el desarrollo de la ingeniería de procesos como cuerpo de doctrina. Con todo ello, la tecnología del procesado y conservación de alimentos se fue aprestando a apoyar la creación de la gran industria alimentaria del siglo XX.

La Revolución industrial dio lugar a grandes núcleos urbanos donde la alimentación pasó a depender de una complicada cadena que iba desde las materias primas al mercado, asegurando primariamente el suministro constante de una variedad de alimentos en condiciones higiénicas y de conservación. La industria alimentaria dejó de ser artesanal para tecnificarse, evolucionando para incorporar métodos de producción y tecnología avanzada, en respuesta a un cambio constante en las

necesidades del consumidor y a la continua urbanización de los habitantes del planeta.

Actualmente la humanidad se encuentra en el centro de otra revolución que afecta a la industria alimentaria profundamente. Es el cambio fundamental del papel de la mujer en la sociedad, una de cuyas tareas tradicionales fue la preparación de las comidas. Con la presencia de la mujer en el mundo laboral, fuera del hogar, esta tarea se está transfiriendo cada vez en mayor grado a la industria alimentaria.

Se va creando así una industria de proceso de los alimentos cuyo fin es proporcionar alimentos perfectamente sanitados en forma de productos parcial o totalmente, cocinados, cómodos y convenientes para proseguir con los actuales hábitos de vida.

En los últimos veinticinco años la industria alimentaría ha alcanzado un alto grado de sofisticación, vive en un estado dinámico de cambio de técnicas, persiguiendo eficacia, calidad, reducción de costos, innovación y prestigio.

Aunque no se sabe a ciencia cierta cuando tuvo su origen el consumo de leche de animales domésticos, existe evidencia de vacas que fueron ordeñadas 9 mil años antes de Cristo. En varias partes de la Biblia se hace referencia a leche, mantequilla y queso. Los que escribieron la Biblia mencionan la leche en más de 30 ocasiones en el Antiguo Testamento.

Para el año 4 mil A.C., la civilización egipcia dejó evidencia de tres tipos de ganado en la que también daban información de los productos lácteos de consumo en ese tiempo. En Suiza se encontraron esqueletos de ganado y equipo de hacer queso usados alrededor de 4 mil años antes de Cristo.

Para el año 1 mil el queso se había convertido en un importante artículo de intercambio en las ciudades de Europa. Holanda y Suiza fueron los dos primeros centros de desarrollo de la industria lechera en Europa.

La industria láctea es un sector de la industria que tiene como materia prima la leche procedente de animales (por regla general vacas). La leche es uno de los alimentos más básicos de la humanidad. Los sub-productos que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogurt y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados.

1.2 Liderazgo

Robbins, Stephen P. (2004) lo consideran como "Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas".1

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca que "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".2

Frances Hesselbein (2002) señala que: El secreto del liderazgo consiste en la manera de ser, no de hacer: nos pasamos la vida perfeccionando la manera de hacer las cosas, y en último lugar lo que define el desempeño de un líder, son sus cualidades y rasgos individuales. Los líderes triunfan gracias al esfuerzo de sus subordinados: la tarea básica del líder es lograr una fuerza de trabajo motivada y productiva, esto involucra traspasar fronteras dentro y fuera de la organización, invertir en personas y recursos, mediante el ejemplo personal, conseguir el compromiso de todos para lograr un objetivo común.

El desafío de los líderes es construir una comunidad cohesiva dentro y fuera de la organización, invertir en relaciones humanas y comunicar una visión determinada a

Roobins P. Stephen, Comportamiento Organizacional, 5ta. Edición, 2004 Colorado P. 313 ² Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 10ma Edición, 1993 México P. 458

una fuerza de trabajo diversificada cuyo desempeño responde a las demandas de un

1.3 Teorías de liderazgo

Se pueden clasificar las distintas teorías de liderazgo dentro de seis planteamientos básicos, los cuales se describen a continuación.

1.3.1 Teorías del gran hombre

Los primeros estudios del liderazgo partieron de la idea de que los lideres (que según se pensaba, siempre eran hombres), Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como algo compuesto por un solo "Gran Hombre" capaz de integrar todo y que, con la fuerza de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas ejercía su influencia en otros para que le siguieran.

1.3.2 Teoría de los rasgos

Los estudios acerca de estos líderes "sobrehumanos" llevaron a investigar cuales eran los distintos rasgos que definen a un líder. A partir de la década de 1920, los investigadores se pusieron a indagar si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la estatura o la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito. Ellos pensaban que, si eran capaces de identificar este rasgo, entonces podrían predecir quienes eran líderes tal vez incluso podrían formarlos.

³ Bennis Warren, De líder a líder, 2002 P. 12, 13.

1.3.3 Teorias del comportamiento

Como los investigadores no habían podido identificar un conjunto universal de rasgos de liderazgo, a principios de la década de 1950 empezaron a estudiar que hace a un lider, en lugar de como es. Una línea de investigación se concentró en lo que los lideres hacen en efecto, en su trabajo, lo cual está relacionado con el contenido de las actividades de los administradores, sus funciones y sus obligaciones, estudiaron cómo se comportaba un líder con sus seguidores, por ejemplo, si su planteamiento era autocrático o democrático, y la relación que ello guardaba con la eficacia o la ineficacia del liderazgo.

1.3.4 Teorías de contingencia

La idea que sustenta las teorías contingentes es que los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Las principales variables de la situación son las características de los seguidores, las del entorno laborar y la tarea de los seguidores, así como las del entorno exterior. Las teorías de la contingencia, a veces llamadas teoría situacionales, subrayan que es imposible comprender el liderazgo en el vacío independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización.

1.3.5 Teorías de la influencia

Estas teorías estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. Uno de los temas básicos de estudio es el liderazgo carismático, el cual se refiere a la influencia del liderazgo que no está fundado en la posición ni en la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder. Las teorías del liderazgo carismático tratan de identificar cómo se comportan los líderes carismáticos, sus diferencias en comparación con otras personas y las condiciones que generalmente dan lugar al liderazgo carismático.

1.3.6 Teorias de las relaciones

pesde finales de la década de 1970, muchos conceptos dI liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros. Las teorías consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante de la eficacia del liderazgo. El liderazgo transformacional es una teoría importante de las relaciones. Este liderazgo desarrolla a los seguidores para que se vuelvan líderes y provoca un cambio significativo porque eleva los estándares morales y la motivación de los lideres y los seguidores. La teoría del liderazgo de servicio subraya que el líder es, antes que nada, una persona que sirve a los otros y no una que los dirige o controla. El líder de servicio coloca las necesidades y los intereses de los otros por encima de los suyos.

1.4 Estilos de Liderazgo

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos según los deberes que el líder debe desempeñar solo las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definirlos, pero el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder y el líder demócrata:

1.4.1 El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan

en el lider. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a si mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

1.4.2 El lider participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico.

1.4.3 El lider que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal (Laissez Faire).

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haba bien" Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.⁴

La frase laissez faire, laissez passer es una expresión francesa que significa «dejad hacer, dejad pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay, fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía. De forma completa, la frase es: Laissez faire et laissez passer, le monde va de lui même; "Dejad hacer, dejad pasar, el mundo va solo".5

http://es.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire

⁴ Daft Richard, La experiencia del liderazgo, 3ra. Edición, Thompson, México 2005 P. 24, 26

1.4.4 Características de un líder

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990)⁶ definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser lider

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, es decir que se ajusten a sus conocimientos intelectuales o los que se habrían desarrollado dentro de la organización. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir, es decir deben ser todo alcanzable.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve

⁶ http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm

hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoismo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es innovador, siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un lider es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado, se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, de forma tal que los receptores reciben el mensaje que se desea transmitir sin distorsión, además de interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

1.5 Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente y se relaciona con sus compañeros, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de

la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran reflejado en los alcances de metas y objetivos

1.5.1 Tipos de Clima

En nuestro tiempo, el funcionamiento eficiente de organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo.

1.5.2 Clima tipo Autoritario - Explotador:

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

1.5.3 Clima tipo Autoritario - Paternalista:

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empelados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.5.4 Clima tipo Participativo - Consultivo:

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

1.5.5 Clima tipo Participativo - En grupo:

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados⁷.

Para que una organización mantenga su liderazgo, es necesario que existan en ella un número de elementos como son el trabajo en equipo, que estos reciban capacitación para lograr un alto desempeño y por ende, que exista un clima agradable para lograr los objetivos de la rutina diaria. Es importante destacar que esta variable influye directamente en los empleados en los casos en que los entornos laborales sean tensos, inflexibles o abrumadores. Se considera que los empleados que trabajan en un ambiente laboral agradable, podría aumentar su productividad. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los

⁷ http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml

miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

1.6 Motivación:

Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo8 que realiza un individuo para la consecución de un objetivo tres elementos claves en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, este es el elemento en que la mayoría de nosotros ce centra cuando habla de motivación, sin embargo, es probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización por tanto tenemos que considerar la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debe buscar es el que eta dirigido a las metas de la organización, y es consistente con estas, por último la motivación tiene una dimensión de persistencia. que es la medida del tiempo durante alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar sus objetivos

1.6.1 Teorías de la motivación:

La década del 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación, pues se formularon se formularos 4 teorías específicas de las cuales se hace referencia a 2 de ellas formuladas por Maslow y Herzberg.

Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson, México 2004 P. 177,178,179

. Teoría de la jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow:

El siglo 20 se ha caracterizado por desarrollar tres olas de pensamiento psicológico por humanista/existencial; Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su "Teoría de la Motivación Humana" campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La "Teoría de la Motivación Humana", propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está "razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en "deficitarias" (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de "desarrollo del ser" (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las "deficitarias" se refieren a una carencia, mientras que las de "desarrollo del ser" hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson, México 2004 P.

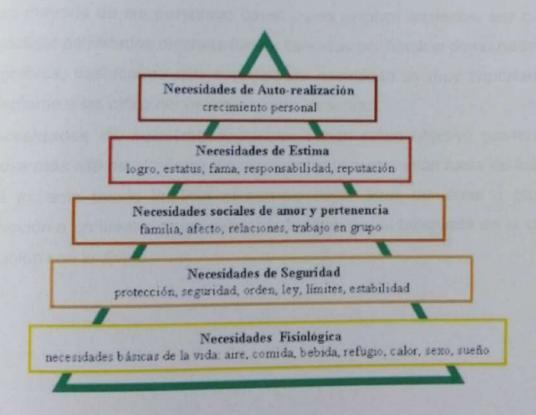
Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de

estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la ¹⁰cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Figura No.1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide¹¹:



Fuente: http://www.1bp.blogspot.com/

Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson, México 2004 P. 181

Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011; www.businessballs.com/maslow.htm

Aunque el apoyo a la investigación de la teoría de Maslow está aún en desarrollo, los conceptos formulados por él, han proporcionado un marco para la psicología positiva y se han utilizado para conceptualizar la política, la práctica y teoría en las ciencias sociales durante más de 60 años. Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto-trascendencia (Feist y Feist 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de¹² personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

¹² Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson, México 2004 P. 182

. Teorias de los Factores de Herzberg:

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH.

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, osea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

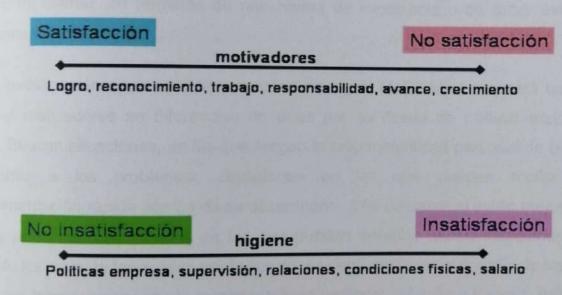
Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que

desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, es mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción"

Figura No.02 Muestra los Factores Motivacionales según Herzberg



¹³Fuente: http://mara26c.wordpress.com/

¹³ www.EuroLatin-bpg.com

Teoría de las Tres necesidades secundarias de McClelland¹⁴

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una

¹⁴ Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson, México 2004 P. 185,186

oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

1.6.2 Teoría X - Y 15

El autor de las Teorías X - Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los

¹⁵ http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html

Trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta "¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La teoría x y la teoría y son dos conjuntos de su supuestos de la naturaleza de la gente.

Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Teoría X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible
- dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos par q desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor.

· Teoría Y16

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

_

¹⁶ http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera "**Teoría x**" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

En la "Teoría y" no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Ninguna de las dos serian funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en amabas teorías los trabajadores

Si fuera una fusión de las dos teorías habría un directriz de la motivación del ¹⁷trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión n y que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades y después de dar a conocer mediante este ensayo las teorías hemos podido conocer y saber un poco de lo que puede pasar en las diferentes organizaciones las cuales pueden perder todo por un error de un empleado.

26

http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html

1.6 Compensaciones y Beneficios:

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, ¹⁸ mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Comúnmente, una empresa aplica una política de compensación con los objetivos siguientes:

- Ser un empleador atractivo con un programa de compensación competitivo.
- Ser transparente y objetivo.
- Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la empresa.
- Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes
- Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

Como todos sabemos, una empresa es lo que sus Recursos Humanos son capaces de hacer. Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la organización y, por supuesto, en los resultados de la empresa.

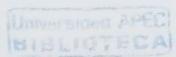
http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/26/motivacion-a-traves-de-la-compensacion-y-beneficios-en-las-empresas/

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, identifica como "paquete de compensación total" aunque debe observarse que sólo beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que la empresa considere deseable en su cultura; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos y beneficios que diseñamos en la empresa, estimulen desempeños y comportamientos deseados en la empresa.

En conclusión, se motiva al personal en las empresas para:



- Atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.
- La gestión de los recursos humanos debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.
- Es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar estabilidad y bienestar a sus colaboradores, si la empresa tiene como visión mantenerse en el tiempo.

1.7 Retención de Personal:

En el mercado laboral se aprecian ya los efectos de la inversión de la pirámide 19 demográfica y del fenómeno de la inmigración. En los países avanzados, el envejecimiento de la población y la baja natalidad están llevando a las empresas a una lucha, donde no sólo se pretende la captación del talento, sino también la retención del personal más cualificado.

Además de la escasez de personas preparadas para el trabajo, otros dos factores hacen más difícil la gestión empresarial: la pérdida de lealtad y la falta de adaptación entre lo que la escuela produce y el sistema necesita.

La jubilación de los trabajadores maduros preocupa a muchas empresas porque supone una gran pérdida de experiencia y conocimiento. Por su parte los trabajadores de mediana edad adolecen de falta de compromiso y pasión por el trabajo y los jóvenes están en continuo movimiento.

En las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo.

¹⁹ http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/

En muchas situaciones hemos visto el valor que se le da a un empleado hasta el momento que este se va, ahí entonces es cuando empiezan las lamentaciones; es como el refrán que dice "Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde".

Todas las organizaciones deberían pensar seriamente la manera en que pueden retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente con más talento y creatividad es la que se va.

Las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades.

Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.

Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro.

No es conveniente darnos el lujo de contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Los buenos empleados buscan satisfacción en el trabajo, un sentido de pertenencia y conexión con el grupo, la posibilidad de armonizar su vida familiar y profesional, y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esto supone tener que dar al empleado instrumentos para avanzar. Ofrecerle cursos en el lugar de trabajo para facilitar la actualización de sus habilidades.

Algunas de las estrategias para conservar al personal valioso son las siguientes:

- Enseñarle y demostrarle que pertenecer a la empresa implica un crecimiento no solo profesional, sino también personal. Es fundamental que la organización impulse a sus trabajadores, que los capacite y que les brinde nuevos retos para que mejoren cada día. No debemos caer en el error de tener un negocio que, estructuralmente, los frustre y solo genere en ellos el deseo de no volver.
- Aceptar las ideas y las propuestas de los colaboradores. Evitar imponer planes y, por el contrario, incentivar la participación de todo el personal.
- Contratar el personal correcto. La contratación del nuevo personal debe estar basada en un perfil de puesto diseñado por la empresa, donde se especifiquen las habilidades, aptitudes y aún más importante, las actitudes del candidato deseado, que sea capaz de cubrir y desarrollar las actividades asignadas a su responsabilidad.
- Realizar un Plan de vida laboral y familiar, que permita a la empresa conocer las necesidades de vida laboral y familiar de cada uno de sus empleados y al mismo tiempo, que su empleado detecte los mismos. La idea es tener herramientas para desarrollar programas que satisfagan de mejor forma, las diversas necesidades e intereses de los empleados. Elaborar este pequeño, pero muy valioso documento con sus empleados, genera vínculos de confianza entre la empresa y los empleados, pues se atiende la necesidad de seguridad y pertenencia a su sitio de trabajo. Un empleado que sabe que a su empresa le interesan sus necesidades de crecimiento, laborales y mejor aún,

- familiares, se desenvuelve de mejor forma en su actividad profesional, pues se siente respaldado por su empresa.
- Detectar los obstáculos o puntos de alerta que pueden orillar a un empleado a bajar su rendimiento, motivación y, por ende su objetivo en la empresa y en su vida laboral; la consecuencia es casi siempre la renuncia inminente. Estos obstáculos a la retención de empleados suelen ser el agotamiento, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal o la frustración ante el crecimiento y desarrollo profesional. Ésta detección se realiza a través de la continua observación y análisis en los cambios en la conducta de los empleados tales como, desmotivación, baja en el rendimiento laboral, fatiga continua, cadenas de errores que no se solían cometer, aislamiento, desintegración del grupo de trabajo, entre otros. Una pequeña charla que ayude a detectar la causa raíz de estos cambios puede ser suficiente para reactivar los ánimos y alinear el nivel de productividad deseado.
- Tener en cuenta que hasta el trabajo más interesante y sugestivo puede acabar produciendo aburrimiento e insatisfacción al mejor empleado. Hay pues que estar alerta para que cuando este momento se aproxime, se pueda ofertar una nueva alternativa profesional que retenga a dicho empleado dentro de la compañía.
- No olvidar que un punto crucial para retener a los mejores empleados de la empresa, es procurar que tengan el jefe que se merecen; es decir jefes que sepan reconocer su talento, desarrollarlo, entrenarlo, y motivar al colaborador.
 Nada ahuyenta tanto a un buen empleado como un mal jefe.

Hay que recordar que los empleados valiosos se quedan en las empresas debido a diversos factores como: la estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia, la flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural.

La idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados.²⁰

para que los buenos empleados se queden en las empresas existen muchísimas recomendaciones al respecto. Se trata de ganar-ganar, y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen colaboradores competitivos así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional.

Las recomendaciones y estrategias a desarrollar podrían ser infinitas. No hay que perder de vista que las estrategias que desarrollemos para nuestras empresas deben ser creativas, veraces y estar acorde a las necesidades de los empleados, pero también al alcance de los recursos y posibilidades de la empresa; establecer un panorama de confianza y transparencia es primordial desde la primera ocasión que tiene contacto con sus empleados.

Es hora de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia lo hará por nosotros.

Koltko M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs:Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.

CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO CASO AMAPOLA AÑO 2014.

Este capítulo II dará a conocer las generalidades de la organización, marco filosófico, estructura organizacional, programas de compensaciones y beneficios, así como también los resultados de la encuesta aplicada.

2.1 Perfil de la empresa

Lactif es una empresa fundada en el 2001, hoy líder del mercado en distintas ²¹categorías de producción de lácteos, un compromiso que hemos manifestado a través del tiempo no sólo en la calidad de nuestros productos sino al propiciar buenas relaciones de negocios con clientes, suplidores, y por brindar un lugar de trabajo y progreso a más de dos mil empleados.

Además, nuestra fuerza de distribución es un pilar importante del éxito alcanzado, permitiéndonos llegar a millones de dominicanos de manera eficiente en todo el país. Nos enorgullece contar con la planta más grande y moderna para el procesamiento de productos lácteos de toda la región del Caribe.

Todos nuestros procesos se distinguen por mantener los más altos estándares de calidad y por la preservación del medioambiente, de cara a la sociedad, somos una empresa identificada con el país y preocupada por contribuir con el desarrollo de áreas que mejoren la calidad de vida de los dominicanos, de ahí nuestro apoyo constante a actividades culturales, de teatro y cine, a numerosas acciones deportivas, a la sociedad en general con la campaña de Paremos la Violencia y a la cultura popular. Esta identificación y este compromiso es lo que nos permite decir con gran confianza que somos grandes, somos dominicanos, somos Lactif.

²¹ Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

2.2 Politicas:

Lactif, S. A. Como parte de su estructura organizacional ha definido políticas y22 procedimientos a fin de mantener los estándares de calidad en todo lo relacionado a la manufactura de productos lácteos y la gerencia de recursos más importante su gente.

2.1.1 Calidad

Proveer a nuestros consumidores y clientes con productos y servicios que satisfagan o excedan sus expectativas, asegurando el cumplimiento de leyes y normativas, apoyándonos en el cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad.

2.1.2 Medio Ambiente

Nuestras empresas están comprometidas con la prevención de los impactos ambientales que puedan provocar sus actividades, productos y servicios, con el mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión Ambiental y con el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros compromisos que la organización suscriba, para la preservación del medio ambiente y beneficio de nuestra comunidad.

2.1.3 Bienestar

Nuestra empresa está altamente comprometida con el logro de los mejores estándares de seguridad y salud ocupacional en todas nuestras actividades, con el cumplimiento de la legislación y con salvaguardar el bienestar de las personas que trabajan, visitan y viven cerca de nuestras operaciones, previniendo accidentes relacionados con personas, materiales y estructuras.

²² Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

2.3 Marco Filosófico

2.3.1 Misión

Ser la empresa preferida de alimentos de marca en la republica dominicana y competir activamente en los mercados del caribe.23

2.3.2 Visión

Crear bienestar construyendo y generando valor para proveer y asegurar mejores condiciones a todos los pilares de la organización.

2.3.3 Valores

- Crecer: Es innovar es arriesgarse, saber tomar decisiones sin temor a equivocarse.
- Servir: Es anticiparse entregar soluciones, implica lo que el cliente quiere, donde, cuando, cuanto y como.
- Proteger: Es cuidar, defender, es prestar especial atención al cuidado de nuestros consumidores.
- Compartir: Significa apoyarnos, andar juntos confiar los unos de los otros.

2.4 Productos:

Lactif, se caracteriza por la calidad y variedad de sus productos como son:

- Leche UHT
- Leche Descremada
- · Leche Deslactosada
- Leche con sabor a Chocolate, Fresa, Vainilla.

²³ Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

Yogurt:

- Saborizados Fresa, Vainilla, Mango, Melocotón, Piña Colada
- · Yogurt 0% grasa
- · Yogurt con prebióticos

Quesos:24

- · Queso tipo Cheddar
- Queso Blanco
- Queso crema

2.5 Perfil de los colaboradores:

2.5.1 Categorías y tipos de colaboradores:

- Empleados fijos
- · Empleados temporeros
- Aprendices

2.5.2 Niveles educacionales

La empresa cuenta con diferentes niveles de educación en su personal. El mínimo nivel requerido es bachiller.

2.5.3 Características de la fuerza de trabajo

- Hombres y mujeres mayores de edad en un 19 a 64 años.
- Los hombres representan el 80% del total de la población.
- El personal del taller representa el 1% del total de la población.

2.5.4 Diversidad en los puestos existentes

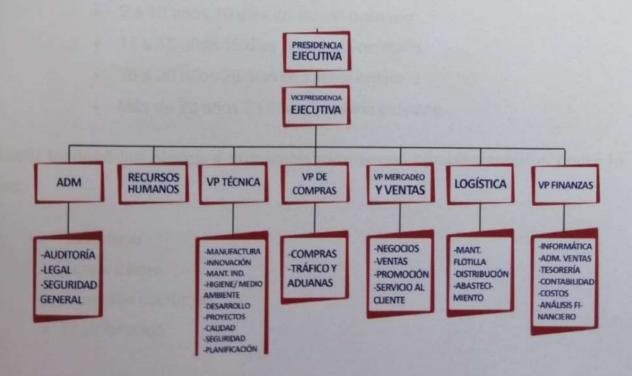
La estructura de la empresa está dividida en 4 vicepresidencias y 5 direcciones, donde se puede encontrar las siguientes categorías de puestos:

²⁴ Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

- Presidente
- Vicepresidente
- Gerentes
- Encargados
- Coordinadores
- Analistas
- Supervisores
- Técnicos
- Operadores

2.6 Estructura Organizacional

Figura No.03 Muestra la estructura Organizacional de la empresa Lactif S. A.



Fuente: Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

2.7 Compensaciones y Beneficios

La empresa Lactif ofrece a sus empleados:

- Salario: Se establece un monto de salario de acuerdo a las responsabilidades y puestos a desarrollar.
- Salario de Navidad: Este salario llamado el número 13 es pagadero en el mes de diciembre de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Bonificación: Se le es entregado a cada empleado una porción de los ²⁵beneficios adquiridos en el año fiscal, 1 a 3 años ininterrumpidos en la empresa 45 días de salario ordinario y de 3 a más años en adelante 60 días de salario ordinario.
- Bono Vacacional: Le es otorgado a cada empleado que este laborando un año ininterrumpido de trabajo de la manera siguiente:
 - 1 a 2 años 2 días de salario ordinario
 - 3 a 4 años 6 días de salario ordinario
 - 5 a 10 años 10 días de salario ordinario
 - 11 a 15 años 15 días de salario ordinario
 - 16 a 20 años 20 días de salario ordinario
 - Más de 20 años 25 días de salario ordinario

Lactif también les otorga a sus empleados pagos complementarios como lo son:

- Incentivos
- Horas extras
- Jornadas nocturnas
- Días feriados

²⁵ Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

2.7.1 Beneficios Colaterales:

Como parte de sus beneficios colaterales Lactif mantiene el siguiente portafolio:

- > Obsequio por el nacimiento de un hijo
- > Obsequio por el matrimonio
- > Subsidio de almuerzo en un 85%
- Cooperativa de empleados
- > Planes de medicamentos
- > Consultorio médico a disposición 24 horas
- Consultorio Dental
- > Feria de productos

2.7.2 Planes de Salud y Seguridad social²⁶

La salud de su personal es un compromiso de Lactif, S.A., Todos debemos estar cotizando en una ARS, donde la empresa aporta 7.09% y el empleado 3.04% del salario. Ofrecemos planes complementarios al PDSS. La empresa cubre el 85% del costo del plan a sus empleados y dependientes de éstos (cónyuge e hijos menores de 21 años), Disponemos de un seguro de Vida, en caso de muerte natural o accidental. Con beneficio de 18 y 36 salarios respectivamente.

Esta cuota se calcula el salario x 18, dividido entre 1000 por 52%, de esta prima la empresa aporta 70% y el empleado el 30%.

Ofrecemos una póliza de accidente de trabajo (en el área y en trayecto) y de enfermedad profesional. Donde las incapacidades son pagadas hasta el 4to. día en un 100%. El resto el 75% lo cubre riesgos laborales y este pago está cubierto 100% por la empresa.

40

²⁶ Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

Lactif, tienen asegurado tu futuro, al momento de tu retiro, mantenemos un Plan de Pensiones con AFP Popular y otra AFP del sistema que abarca a todos los empleados.

2.8 Actividades de motivación e integración

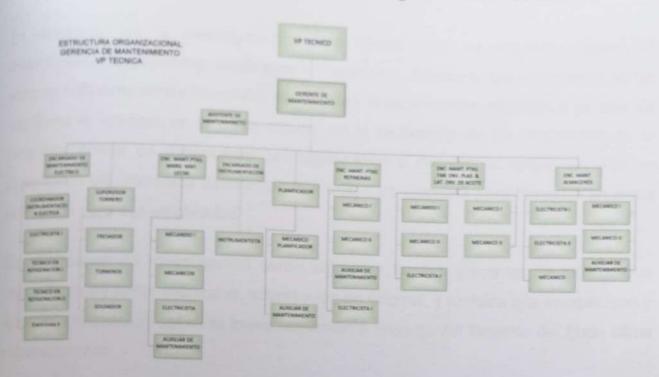
- Fiesta de navidad
- Club con actividades deportivas
- Día de los padres
- Día de las madres
- Día de la secretarias

2.9 Situación actual Gerencia de mantenimiento

Lactif, fue adquirida por un consorcio de empresas en el año 2012, desde entonces se han venido realizando cambios organizacionales a fin de llevar a cabo los planes del nuevo dueño, estos planes impactan literalmente los proceso y las personas, cierta incertidumbre ha abrumado gran parte del personal y donde más se evidencia es el departamento de mantenimiento, la rotación ha aumentado, la desmotivación ha calado en los integrantes más antiguos y el clima se ha espesado afectando el rendimiento y el logro de los objetivos del departamento.

Organigrama del Organigrama de mantenimiento:

Figura No.04 Muestra el organigrama de la gerencia de manteniendo



Fuente: Manual de políticas y procedimientos Lactif, S. A. 2001

Funciones dentro de la empresa:

Planificar, supervisar, dirigir y controlar todas las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del mantenimiento industrial de Lactif, S. A. De igual modo tiene la responsabilidad de las áreas de generación y distribución de energía eléctrica, generación de vapor, generación de aire comprimido, instrumentación.

2.10 Aspectos Metodológicos de la Investigación

En éste sección se presenta la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señala en primer lugar el diseño y el nivel de la investigación; luego se describe la población objeto de estudio y las fuentes de información que serán utilizadas. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos será una encuesta dicho instrumento contendrá preguntas de selección para que escojan las que más se ajusten a su situación.

El desarrollo de la investigación estará hecho bajo los siguientes tipos de investigación: exploratoria, explicativa y descriptiva. Debido a que el no tema no ha sido lo suficientemente estudiado se utilizará la exploratoria; explicativa ya que se explicara el impacto en el clima laboral en la motivación de los empleados de la empresa donde se desarrollara la investigación y descriptiva porque en ella se describirán las diferentes estrategias que utiliza las empresa para fomentar un clima adecuado para sus empleados.

En el proceso de investigación serán utilizadas fuentes primarias de información como libros de texto, manuales, información en Internet, y revistas que enriquezcan y aporten información sobre la implementación e impacto del fomento del buen clima organizacional.

En las fuentes secundarias se obtendrá información a través de diccionarios, enciclopedias, artículos, resúmenes y catálogos; estas fuentes serán de utilidad para enriquecer las primarias.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información de este trabajo serán:

Encuesta: Se utilizará este método para intentar identificar las causas del problema planteado y las posibles soluciones. Estas encuestas serán realizadas a tres empleados del departamento de mantenimiento

La información recolectada por medio de las herramientas ya mencionadas será tabulada, ordenada y codificada en rangos según las respuestas obtenidas, para luego ser representadas en valores y cuadros para inmediatamente esquematizarla con gráficos de pastel, los cuales permitirán un mayor entendimiento de los resultados por parte del público que tendrá acceso a la investigación ya terminada.

Estos permitirán describir y profundizar elementos y frecuencia absolutas fundamentales así como contribuir datos reales de la satisfacción percibida por los colaboradores con los programas implementados en la empresa para el fomento de del buen clima organizacional.

La investigación desarrollada proyectará información de los factores que son determinantes y están afectando el clima que a su vez inciden la motivación de los empleados en la empresa.

Se aplicará la técnica cualitativa de la observación simple al entorno laboral, a fin de identificar factores que puedan ser tendentes o consecuenciales del clima organizacional.

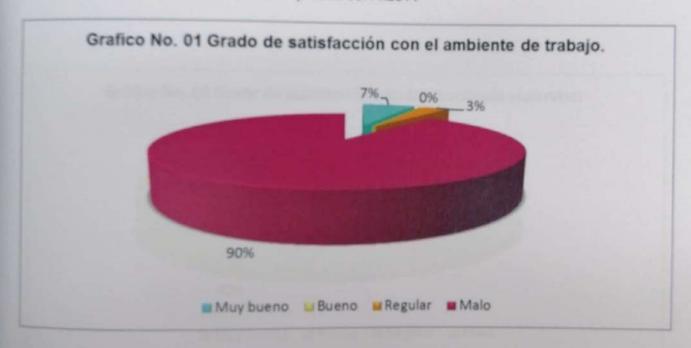
2.11 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta

A continuación análisis del cuestionario realizado a los colaboradores de Lactif, S. A. y se presenta sus respectivas tablas tanto en frecuencia absoluta (FA) como frecuencia relativa (FR) y gráficas que se segregan de ellas.

Tabla No. 01

Grado de satisfacción con el ambiente de trabajo.

	FA	FR
Muy bueno	2	7%
Bueno	7	23%
Regular	12	40%
Malo	9	30%
Total	30	100%



ANÁLISIS: El 40% de los encuestados considera su ambiente laboral regular, un 30% que es malo, un 23% que es bueno y 7% restante que lo considera muy bueno.

Tabla No. 02

Grado de satisfacción relación empleado supervisor

FA	FR
	7%
	0%
1	3%
27	90%
	100%
	FA 2 0 1 27 30



ANÁLISIS: El 90% de los encuestados dice que la relación con su supervisor es mala, un 3% responde que es regular y un 2% que afirma que es muy buena.

Tabla No. 03

Porcentaje de empleados que identifican un estilo de liderazgo

Autocrático	FA	FR	
Participativo	28	93%	
Laissez Faire	2	7%	
Total	0	0%	
Euchte: F-	30	100%	



ANÁLISIS: El 93% de los encuestados responde que el estilo de liderazgo utilizado es el autocrático mientras que un 7% responde que es participativo.

Tabla No. 04

Porcentaje de empleados que sienten trabajar en equipo

C:	FA	FR
Siempre	0	0%
A veces	27	90%
Nunca	3	10%
Total	30	100%



ANÁLISIS: El 90% de los encuestados responde que se fomenta el trabajo en equipo a veces mientras que un 10% responde que nunca.

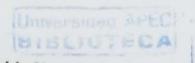


Tabla No. 05

Porcentaje de empleados que participan en reuniones de trabajo

FA	FR
23	77%
1	3%
6	20%
	0%
	100%
	FA 23 1 6 0 30

Fuente: Encuesta aplicada 03.11.2014

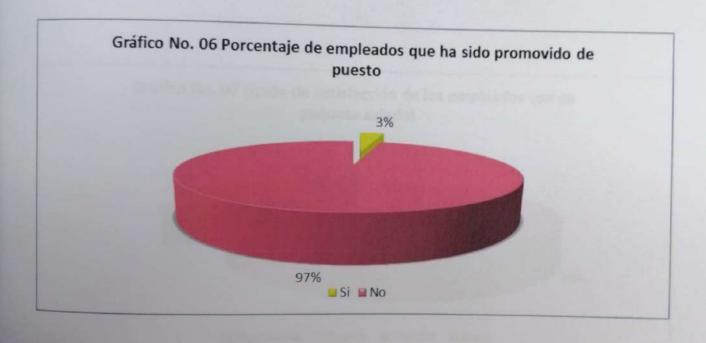


ANÁLISIS: El 77% de los encuestados afirma no haber asistido a una reunión de trabajo, el 20% ha asistido y un 3% no ha asistido.

Tabla No. 06

Porcentaje de empleados que ha sido promovido de puesto

FA	FR
1	3%
29	97%
30	100%
	1 29



ANÁLISIS: El 97% de los encuestados no ha sido considerado para promoción, mientras que el solo el 3% sí.

Tabla No. 07

Grado de satisfacción de los empleados con su paquete salarial

	FA	FR
Muy bueno	21	70%
Bueno	7	23%
Regular	1	3%
Malo	1	3%
Total	30	100%



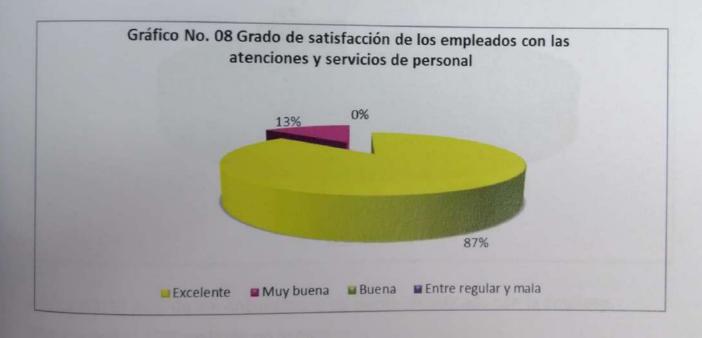
ANÁLISIS: El 70% de los encuestados considera su paquete salarial muy bueno, un 23% bueno, mientras que un 3% lo considera regular y otro 3% malo

Tabla No. 08

Grado de satisfacción de los empleados con las atenciones y servicios de personal

Event	FA	FR
Excelente	26	87%
Muy buena	4	13%
Buena	0	0%
Entre regular y mala	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada 03.11.2014



ANÁLISIS: El 87% de los encuestados valora las atenciones de servicios al personal como excelente y un 13% lo considera muy bueno.

Tabla No. 09

Porcentaje de empleados identificado con la empresa

Si	FA	FR
No	27	90%
Total	3	10%
Fuente: C	30	100%



ANÁLISIS: El 90% de los encuestados se siente identificado con la empresa, mientras que el 10% restante no lo está.

Tabla No. 10

Porcentaje de empleados que realizarían un cambio de empleo

Polosića .	FA	FR
Relación con el supervisor	15	50%
Paquete salarial	3	10%
Crecimiento Profesional	7	23%
Ambiente Laboral	5	17%
Total	30	100%



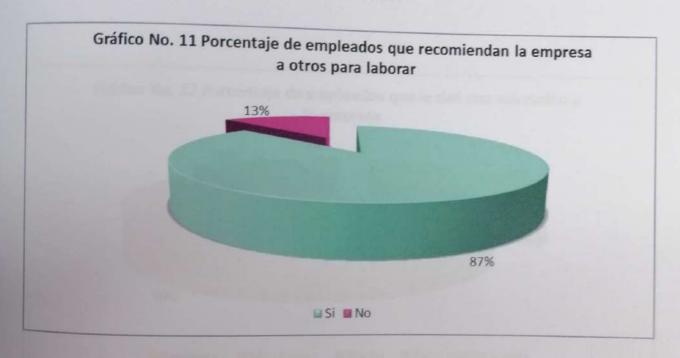
ANÁLISIS: El 50% de los encuestados cambiaria de empleo por la relación con el supervisor inmediato, un 23% lo haría por crecer profesionalmente, un 17% por un cambio de ambiente laboral y un 10 restante por el paquete de salarial.

Tabla No. 11

Porcentaje de empleados que recomiendan la empresa a otros para laborar

Si	FA	FR
No	26	87%
	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada 03.11.2014



ANÁLISIS: El 87% de los encuestados recomienda a esta empresa a otros para laborar mientras que un 13% no lo haría.

Tabla No. 12

Porcentaje de empleados que le dan una valoración a la empresa

Excelente	FA	FR
Muy buena	10	33%
Buena	15	50%
	4	13%
Entre regular y mala	1	3%
Total	30	100%



ANÁLISIS: El 50% de los encuestados valora como muy buena la empresa, un 33% la considera excelente, un 13% como buena y 3% restante entre regular y mala.

2.12 Aspectos relevantes evidenciados en los resultados de la

A través de los resultados recopilados en la encuesta aplicada al departamento de mantenimiento de la empresa lactif, S. A., se pudo comprobar lo siguiente:

Los empleados no se sienten a gusto con el ambiente de trabajo en él están laborando actualmente. Es vital y de suma importancia proveer condiciones laborales favorables a fin de que los empleados puedan desarrollar sus responsabilidades con éxito y lograr las metas y objetivos propuestos por la organización.

Los empleados no han desarrollado una buena relación son su supervisor, la consideran insostenible, Esto se convierte en un enemigo toxico para los ambientes sanos laborales, no solo afecta el departamento sino que amenaza con multiplicarse en toda la organización.

La gran mayoría de los empleados del departamento de mantenimiento considera que el liderazgo ejercido es autocrático que coarta el desarrollo de los empleados, la creatividad, la innovación, donde las responsabilidades están centralizadas en el superior, quien a su vez se vuelve indispensable para cada operación que se vaya a desarrollar.

Es evidente que con este estilo de liderazgo, considerar reunirse como equipo de trabajo no es importante.

Un acompañante vital en este estilo de liderazgo, es no considerar los recursos internos como su capital de trabajo más importante, prefiriendo "sangre Nueva" para ocupar los puestos vacantes por la alta rotación generada por la incertidumbre de muchos en el departamento. Esto genera, costo de capacitación, Paquete salaria y tiempo para desarrollarse en la cultura y procesos internos de la organización

El grado de satisfacción con el paquete salarial y los servicios ofrecidos al personal es muy significativo.

Los empleados se muestran identificados con la empresa, evidenciaron haber asistido a una inducción de personal, haber recibido una descripción de puesto y herramientas para desarrollar su trabajo con éxito.

Un porcentaje considerable argumento que se de cambiar de empleo lo haría por la relación con su supervisor inmediato, esto es alarmante y altamente peligroso para la mejora de los climas organizacionales, otro grupo de empleados se inclinó por el crecimiento profesional un punto muy importante en la vida laboral de cada empleado que desea desarrollar un plan de carrera en la organización para la que presta un servicio.

De manera general la mayoría de los empleados se sienten identificados con la empresa la califican de muy buena, y la recomiendan para que otros puedan ingresar a laborar.

Analizando los resultados de forma integral, la evaluación del clima organizacional muestra que los colaboradores no están de acuerdo con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada no es agradable, pero sí existen áreas que pueden ser mejor atendidas. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son trabajo en equipo, relaciones con los líderes y liderazgo ejercido así como también planes de desarrollo de carrera.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO CASO AMAPOLA AÑO 2014

El objetivo de la presente investigación es aplicar nuevas estrategias que mejoren la calidad del clima laboral de los empleados del departamento de mantenimiento de una empresa de lácteos. En este capítulo III se plantean nuevas estrategias a través de intervenciones en las áreas más vulnerables según la encuesta donde se busca garantizar la retención de personal, la baja en la rotación, incrementar la motivación, mejorar las relaciones laborales de los empleados.

3. INTERVENCIONES:

3.1 Área: Trabajo en Equipo:

Objetivo: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la empresa, de manera que las metas sean logradas en conjunto; evitando conflictos que no ayudan el desempeño individual y del departamento repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Resultados de la encuesta: Los resultados muestran que el departamento no se enrola en reuniones para coordinar los proyectos con todo el personal y que rara vez se fomenta el trabajo en equipo.

Intervención propuesta:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora en el departamento de mantenimiento de la empresa

Recursos:

- Espacio Físico: La estructura actual de la empresa.
- Materiales: Los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: Recursos Humanos dará soporte en la coordinación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Tiempo estimado: Los eventos o actividades de integración general en la empresa podrán tener un ciclo de repetición cada de 3, 6 o 12 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de mantenimiento así como también el costo que corresponde a las actividades de integración general se cargará a este presupuesto.

Responsables: El Gerente del departamento figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores y recursos humanos en colaboración

Tabla No.13 Muestra las actividades de intervención Área: Trabajo en Equipo y presupuesto estimado.

Actividades a realizar	Costo x Persona	Costo Total
Compartir en familia	RD\$2,500.00	RD\$225,000.00 en base a 90 personas
Cumpleaños del mes	RD\$2,500.00	RD\$75,000.00 en base a 30 personas
Capacitación 5 Niveles de liderazgo	RD\$35,000.00	RD\$1,050,000.00 en base a 30 personas
Capacitación Equipos de alto desempeño	RD\$25,000.00	RD\$750,000.00 en base a 30 personas

Fuente: Elaborado por Yaneury Feliz

3.2 Área: Relación con el Supervisor inmediato

Objetivo: Desarrollar un ambiente agradable que permita establecer relaciones sanas entre líder y colaborador, creando confianza en la delegación de responsabilidades.

Resultados de la Encuesta: El resultado de la encuesta muestra una gran debilidad en esta área evidenciando una gestión de liderazgo autocrático, en donde solo existe la opinión del jefe.

La mayoría de los encuestados afirmaron no haber desarrollado una relación de trabajo fructifera con sus líderes y así mismo una de las razones más escogidas si decidieran cambiar de empleo.

Intervención Propuesta:

- Fortalecer la comunicación en el departamento de mantenimiento a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su líder
- Dar apertura a la creatividad de nuevas ideas propuesta por los colaboradores
- Empoderar a los colaboradores más capaces para el desarrollo de proyectos

- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación Líder-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado.
- Capacitar a los supervisores en empowerment, de esta forma el gerente de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- Capacitar a los supervisores en liderazgo 360 grados, de esta forma el gerente y los supervisores lograra erradicar el liderazgo autocrático, logrando ser líderes íntegros.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora en el departamento de mantenimiento de la empresa

Recursos:

- Espacio físico:: Las instalaciones actuales de la empresa
- Materiales: Las utilizadas actualmente en la empresa.
- Personal: El departamento de mantenimiento
- Tiempo estimado: Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la empresa donde se contrate el servicio de la capacitación y cantidad de participantes.

Responsable: El Gerente del departamento de mantenimiento como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

Tabla No.14 Muestra las actividades de intervención Área: Relación con el Supervisor inmediato y presupuesto estimado.

Capacitación Propuesta	Costo por Capacitación	Costo Total
Capacitación Coaching	RD\$150,000.00	RD\$450,000.00/ 3 personas
Capacitación Empowerment	RD\$60,000.00	RD\$180,000.00/ 3 personas
Capacitación Liderazgo 360 Grados	RD\$35,000.00	RD\$105,000.00/3 personas

Fuente Elaborado por Yaneury Feliz

3.3 Área: Planes de carrera

Objetivo: Fomentar el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización con sus colaboradores

Resultados de la Encuesta: Los empleados no perciben una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, ya que solo unos pocos han sido promovidos de puesto y la mayoría respondió que desearía cambiar de empleo por crecimiento profesional.

Intervención propuesta:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

63

> Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en el departamento de mantenimiento

Recursos:

Espacio físico: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

Materiales: Las utilizadas actualmente en la empresa.

Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado de ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horashombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

Responsable: Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

Tabla No.14 Muestra las actividades de intervención Área: Planes de Carreras y presupuesto estimado.

Programas	Costo Individual	Costo Total
Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera.	RD\$367.00 costo x hora de trabajo según el promedio de RR.HH.	RD\$264,240.00 x 3 meses de trabajo en este proyecto
85% cobertura de beca en estudios de nivel medio	RD\$10,000.00 x persona	RD\$30,000.00 x 2 personas por año
Desarrollo de habilidades directivas	RD\$80,000.00 x persona	RD\$160,000.00 x 2 personas por año
Creación escuela de liderazgo online	RD\$250,000.00	RD\$250,000.00 / para los niveles gerenciales

Fuente: Elaborado por Yaneury Feliz

CONCLUSIONES

El clima organizacional de una empresa de producción de lácteos en el departamento del mantenimiento evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 90% de los empleados valúan el ambiente de trabajo que impacta el clima de forma desagradable.

Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios, prestaciones relación jefe-subordinado y liderazgo ejercido), planes de desarrollo de carrera.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional de una empresa de producción de lácteos que necesita atención inmediata es la motivación.

Según de los colaboradores, la empresa cuenta con planes de compensaciones y un salario que se ajusta a los puestos de trabajo y su desempeño, se sienten a gusto con los servicios que ofrecen en las áreas de atención al personal (Cafeteria, Carnets, Seguro Médico,)

Los empleados de la organización están de acuerdo en que no se fomenta el trabajo en equipo en el departamento; lo que dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación con otros departamentos.

La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta porque no existe un buzón de sugerencias visible

La dimensión de las relaciones líder – subordinado se evaluó y los resultados fueron muy desfavorables por parte de los empleados, en la evaluación de ésta área se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, el liderazgo ejercido es autocrático, en donde solamente él líder es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control, no se fomenta el crecimiento del equipo, se vuelve un ambiente de terror, donde la influencia es nula.

Los colaboradores indicaron que si optaran por un cambio de empleo lo harían por las razones siguientes, relación laboral líder, ambiente y/o clima laboral y por crecimiento profesional.

Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo para aquellos que posean aptitudes y a través de capacitación lograr ajustarse a los perfiles de los puestos.

La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, son adecuadas.

Los colaboradores indicaron de manera general que se sienten muy identificados con la empresa con su historia y desarrollo, también indicaron que al momento de su contratación recibieron un manual de empleados además de su descripción y perfil del puesto de trabajo finalmente la recomiendan para laboral a otras personas.

RECOMENDACIONES

- Una vez realizada la propuesta según se describió en capitulo III se recomienda lo siguiente.
- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del líder 360) (evaluación de equipos de alto desempeño).
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de que su puesto necesita.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

ANEXO

NCUESTA	and the second s	Marcar con una X
RELACIONES LABORALES		Muy bueno
	Valore el ambiente de Laboral	Bueno
		Regular
		Malo
		Muy buena
	Como considera su relación con su supervisor inmediato	Buena
	The state of the s	Regular
		Mala
	Identifique un estilo de liderazgo se ejerce en su departamento	Autocrático
		Participativo
		Laissez Faire
		Nunca
	Participa usted en reuniones de trabajo	Alguna Vez
		Si Si
		No
	Considers usted any an decestration of the con-	Siempre
	Considera usted que su departamento trabaja en equipo	A veces
		Nunca
	Valore su paquete salarial actual	Muy bueno Bueno
		Regular
COMPENSACIONES Y		Malo
BENEFICIOS	Valore la calidad de los servicios de atención al personal (Prestamos, Carnets, Seguro Médico, Cooperativa)	Excelente
		Muy Buena
		Buena
		Entre Regular y Mala
	Us sida susmanida de accesa	Si
	Ha sido promovido de puesto	No
PLANES DE CARRERA		Si
	Se ha evaluado para ser promovido	No
		Si
	Ha recibido capacitación para desarrollar su area de trabajo	No
44-14-1	5	Si
	Siente usted identificación con la Misión, Visión y Valores de la organización	No
	Como valora la empresa	Excelente
		Buena
		Muy Buena
DENTIFICACION CON		Mala
ORGANIZACION		Relación Supervisor
		Paquete Salarial
	Si optara por un cambio de empleo porque lo haria	Crecimiento Profesional
		Ambiente de Trabajo
	Recomienda esta empresa a otras personas para laborar	Si
AND DESCRIPTION OF THE PARTY OF		No