

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCION DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
UNIVERSAL DE TEXTILES SOCIEDAD ANONIMA –Unitex-“**

TESIS
PRESENTADA POR:
EDSON JOSUE RODAS RIOS

PREVIO A OPTAR AL TITULO PROFESIONAL QUE LO ACREDITA COMO
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2,012.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaría

IMPRESIÓN POST-CUNOC-08-2012

EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A CINCO DIAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL DOCE.

Vista el Acta No. 244-12 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES SOCIEDAD ANÓNIMA-UNISEX”**, presentado por el estudiante: **EDSON JOSUÉ RODAS RÍOS** Carné No. 100030552 previo a optar al Título de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**.

Deferentemente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Osberio A. Maldonado de León
Director del Depto. de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Occidente



c.e. Archivo

Quetzaltenango 2 de Mayo del 2012

Maestro:
Osberto Maldonado De León
Director de Postgrados
Centro Universitario
Su despacho

Respetable Maestro

En atención al Acta No. 244/2012 de fecha 25 de abril del 2012, del libro de Actas de Exámenes privados de Tesis de Postgrados, en relación a las observaciones hechas en el examen privado de tesis, al trabajo titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES SOCIEDAD ANONIMA -UNITEX**", del estudiante **EDSON JOSUÉ RODAS RIOS**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

Las observaciones fueron realizadas satisfactoriamente, y se ajustan a los requerimientos plasmados en el Acta, como también en el diseño de investigación estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar, ya que se cumplió con todo lo requerido me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se autorice la impresión respectiva, previo a su presentación en acto público.

Por lo anterior expuesto recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase siguiente del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar el título de Maestro en Administración de Recursos Humanos Para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente


Msc. Reyna Aracely Rodríguez Alonzo
ASESOR

ÍNDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	v
MARCO CONTEXTUAL	ix
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS:	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL:	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	4
1.3 HIPÓTESIS	4
1.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:	4
1.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES:	5
1.5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL:	5
1.5.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL (indicadores):	5
1.6 ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.7 APORTE	7
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	9
CAPITULO II	11
METODOLOGÍA	11
2.1 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2 INSTRUMENTO	12
2.3 PROCEDIMIENTO	12
2.4 CENSO	13
CAPITULO III	15
CLIMA ORGANIZACIONAL	15
3.1 FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:	18
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:	22
CAPITULO IV	25
DESEMPEÑO LABORAL	25
4.1 MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	26
4.2 NECESIDADES DEL SER HUMANO:	28

4.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL DESEMPEÑO LABORAL:	29
CAPITULO V	33
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	33
5.1 ANÁLISIS DE LA INDEPENDENCIA DE LAS PERSONAS	35
5.2 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE LABORAL	36
5.3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO	39
5.4 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	40
5.5 ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLICACIÓN DE LOS COLABORADORES	43
5.6 ANÁLISIS DEL MODELO ORGANIZACIONAL	47
5.7 ANÁLISIS DE PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	51
5.8 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES	52
5.9 ANÁLISIS SOBRE LA EQUIDAD DE TRATO	54
5.10 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL DESEMPEÑO LABORAL	55
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	65
PROPUESTA DEL PLAN DE REINGENIERÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES S.A.	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXO I	97
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES S.A.	99
ANEXO II	101
CUESTIONARIO	103

RESUMEN

Los seres humanos, integrantes importantes del aparato organizacional y la fuerza que mueve a las empresas, son entes capaces de producir, progresar y desempeñarse al máximo a favor de ellos y de la organización como un todo, sin embargo dentro del área de trabajo cuentan con una serie de necesidades que influyen en el buen desempeño y en la motivación con la cual desarrollan su labor. El Clima Organizacional que perciben los colaboradores produce o deja de producir esos satisfactores y puede determinar en su momento el estado de ánimo o compromiso del trabajador con su rutina.

Ese mismo escenario es donde los colaboradores de la empresa Universal de Textiles S. A. se desempeñan y está compuesto por una serie de factores de carácter físico, social, estructural, actitudinal y organizacional que los esfuerzos de la Administración y el departamento de Recursos Humanos pueden manipular y dirigir en beneficio de su personal. Sin embargo, hasta el momento esta empresa no ha tenido la oportunidad de planificar y dirigir el ambiente en que sus colaboradores se desempeñan, y no se cuenta con un estudio que indique el estado actual del Clima Organizacional, por lo que la presente investigación persiguió demostrar la influencia

que tienen estos factores del Clima Organizacional en el buen desempeño de sus colaboradores.

En la investigación era muy necesario tomar en cuenta el criterio y la percepción del conjunto de colaboradores por lo que se procedió a recopilar la información en todos los niveles jerárquicos y áreas organizacionales a través de una boleta de opinión, tomando en cuenta a todos y cada uno de los integrantes de la fuerza de trabajo.

La conclusión del estudio indica que el Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles influye en el desempeño satisfactorio de sus colaboradores, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos, y optimizar recursos. Por lo que se recomendó a la Gerencia General considerar, estudiar y aplicar técnicas modernas de administración enfocadas a favorecer, proteger y motivar al personal de la empresa y se presentó una propuesta de Reingeniería rápida para el área de los Recursos Humanos con el fin de que se desarrollen los cambios estructurales pertinentes y se promuevan los programas de desarrollo e incentivo para el colaborador por medio de un equipo incluyente de todas las áreas y niveles de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la época actual las organizaciones, en especial aquellas de carácter privado, han cambiado el enfoque que tenían acerca de la Administración de los Recursos Humanos, desde las teorías autocráticas, mecánicas e imponentes de Frederick Taylor hasta el día de hoy existe una amplia brecha que favorece el desarrollo del ser humano dentro de las organizaciones. Es éste pues el recurso de mayor importancia en las empresas modernas y sin duda alguna, la experiencia ha destruido las vendas que impedían al empresariado notar la influencia tan grande que ejerce la fuerza de trabajo sobre la productividad total de las empresas, por tanto ha surgido un interés tan profundo por desarrollar y aprovechar lo mejor de las personas dentro de las organizaciones, en sus áreas de trabajo y en las competencias en cada puesto.

Parte importante de la rutina diaria organizacional, especialmente en las empresas de tipo industrial, es el desarrollo de procedimientos, técnicas, modelos, métodos y demás formas administrativas para potencializar su productividad total, creyendo en el alcance máximo de la eficiencia de cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, el nivel de desempeño que pueda alcanzar cada uno de los empleados, no depende sólo de que se cuente con reglamentos, procedimientos y recursos para lograr los

objetivos y metas trazadas, ya que como en toda acción desarrollada por el ser humano, el entorno y el grado de motivación o satisfacción con la que cuente la persona determinan de gran manera el éxito alcanzado.

De acuerdo al desarrollo que ha tenido la Administración de Recursos Humanos existe una serie de componentes estructurales, organizacionales, personales, sociales y ambientales que afectan la conducta de los colaboradores hacia su puesto y hacia la organización, esta serie de palabras componen lo que hoy en día se conoce como **Clima Organizacional**, el cual de una u otra forma puede poner en riesgo el desempeño con la que una persona, por más apta que sea, desarrolle la labor y cumpla con el cometido que se le demanda.

Universal de Textiles S. A. –Unitex–, es una mediana empresa que cuenta con 2 centros de venta en la ciudad de Huehuetenango y que ha sido desde el año 1,996 la empresa del sector textil de más rápido y constante crecimiento en la región occidental de Guatemala. Actualmente atiende diversos mercados del sector educativo, laboral y familiar a través de diferentes tipos de servicio y con una extensa gama de productos, todos ellos enlistados dentro del comercio textil como fabricantes de productos o distribuidores directos de textiles y maquinaria importados.

Unitex, *¡Así me gusta!*, conocida por su nombre comercial y su eslogan, es una empresa que innova y transforma la atmósfera comercial en el sector textil del Occidente de Guatemala. Anteriormente éste tipo de comercio e industria se había desarrollado poco o casi nada, especialmente en los departamentos que estuvieron marginados debido a su posición geográfica como Huehuetenango, Quiché, Totonicapán, Quetzaltenango y San Marcos y por décadas el ambiente de las telas y productos textiles había permanecido como un negocio que carecía de políticas de servicio, presentación y sin beneficios adicionales hacia los consumidores. **Unitex** en cambio, desde su fundación ha establecido nuevos estándares sobre el desarrollo y funcionamiento de una empresa textil y la forma en que se proyecta hacia sus diversos mercados.

Es Unitex una empresa en crecimiento y con profundo apego a sus principios, que en la actualidad busca la productividad de cada una de sus áreas por medio de la eficiencia de sus colaboradores. El esfuerzo de la dirigencia ha sido constante por mejorar las condiciones físicas y sociales de los trabajadores, así como también se persigue a menudo mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo a nivel general. Es por esa razón que surge la necesidad de evaluar las condiciones actuales del Clima Organizacional que imperan en la empresa y

comparar hasta qué punto han afectado la calidad de rendimiento o desempeño que los colaboradores tienen en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta que por el momento no se ha programado, ni dirigido, ni estudiado a fondo un plan que desarrolle los lineamientos técnicos para establecer un Clima de trabajo óptimo. Por supuesto que el estudio dará la pauta si la dirigencia está dando buenos pasos para levantar la productividad y la satisfacción de sus empleados o si por el contrario está errada y no ha intuido aún las verdaderas necesidades que afrontan sus Recursos Humanos.

Para la empresa además, es muy importante establecer el ambiente necesario para la satisfacción de sus colaboradores y las acciones necesarias para lograr mayor alcance de sus objetivos. Unitex, amablemente provee el tiempo y la confiabilidad para desarrollar este estudio, así como el ofrecimiento de una amplia participación del personal, comprometiéndolos a involucrarse en las soluciones requeridas.

MARCO CONTEXTUAL

Dada la Revolución industrial de 1,750 que consistió en un cambio de los métodos de producción, nace la industria textil a nivel mundial, estas procesan y convierten las materias primas en formas más utilizables y valiosas mediante el uso de máquinas y procedimientos complicados. El modo industrial incluye la automatización, la uniformidad y la producción en masa, cambiando los esquemas artesanales donde la gente fabricaba artículos manualmente y con ayuda de herramientas sencillas donde la producción era limitada.

La industrialización se difundió en el mundo como una enfermedad y el primer contacto impactante para Guatemala se debió a la comercialización del algodón británico ya que cualquier contacto de las mega industrias de ese entonces tenía un efecto significativo en la artesanía tradicional. Los efectos se veían rápidamente y los talleres artesanales disminuían la labor tradicional hasta convertirla en industrial.

Luego de las grandes desventajas que la industria textil guatemalteca tuvo que enfrentar ante un comercio ya en globalización en el cual la potencia mundial en textiles era la industria británica, con sus constantes fracasos por décadas, la mecanización industrial por fin se desarrolla en Guatemala por medio de la empresa CANTEL, favorecida en ese entonces por una serie de normativas gubernamentales que regulaban la

importación de los productos foráneos. Esta industria alcanza su máximo apogeo en la década de los años 80, alcanzando niveles considerables de exportación.

Sin embargo en los últimos años la industria textil nacional se ha visto afectada por los aranceles y beneficios fiscales que siguió al ingreso de Guatemala en la Organización Mundial del Comercio –OMC- en la década de los años 90. De acuerdo a las estadísticas ofrecidas por la Comisión de Vestuario y Textiles de Guatemala –VESTEX– varias de las empresas del área han tenido que cerrar sus operaciones y las que aún persisten tienen su fortaleza en nichos de mercado locales y algunas pocas en el extranjero.

Universal de Textiles S. A. es una de estas empresas que ha alcanzado su fortaleza a través de satisfacer los segmentos de mercado escolar, empresarial, casual, etc. pero a nivel local principalmente y que poco a poco se ha expandido en la región departamental. Basado en esa experiencia y en el liderato del mercado local, prevé y cuenta con la visión a futuro de expandir sus transacciones comerciales exportando sus productos.

Como un dato referencial la industria de textiles y vestuarios de Guatemala esperaba obtener ingresos por 1.604 millones de dólares en sus exportaciones al mercado internacional durante 2010 y un crecimiento aproximado del 25% anual. Se

ve con mucho optimismo el crecimiento para los próximos años debido a la apertura que ha tenido el mercado internacional a los productos guatemaltecos y principalmente a la recuperación de la economía mundial luego de la crisis que inició en el 2009

Actualmente la mayor parte de las fábricas textiles se encuentran ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de Guatemala y a un radio no mayor de 50 kilómetros alrededor como punto estratégico de abastecimiento y comercialización. Sin embargo existen algunas empresas en crecimiento en el interior de la República, principalmente en el área de Escuintla y occidente del país.¹

¹ Alba, C. (2,009)

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la búsqueda continua por mejorar la productividad y la competitividad, las organizaciones contemporáneas apuntan a elevar el nivel de eficiencia de sus colaboradores, para lo cual las dirigencias desarrollan una serie de técnicas y herramientas que aporta la ciencia de la Administración de los Recursos Humanos, tomando en cuenta que es el ser humano el recurso primordial del aparato administrativo.

Para las empresas es muy importante establecer el ambiente necesario para la satisfacción de sus colaboradores y las acciones necesarias para alcanzar mayor logro de sus objetivos. Universal de Textiles –UNITEX–, nuestro objeto de estudio, es una empresa en crecimiento en el sector textil, con buen número de colaboradores y con excelente proyección comercial y social a nivel departamental, sin embargo el estar catalogada como una empresa de tamaño mediano la hace poseer algunas limitantes comunes en nuestro medio, ya que por lo regular dichas empresas no tienen la capacidad económica de contar con un Departamento o Jefatura de Recursos Humanos, y es entendible de acuerdo a los costos de mantener esta cartera, sin embargo, el hecho de que una empresa sea pequeña o mediana no la exonera de la necesidad de que los colaboradores desarrollen sus virtudes por lo que existen necesidades tan evidentes como la de evaluar,

planificar y dirigir el Clima Organizacional con acciones específicas y puntuales que repercuten en el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de su medio ambiente laboral. Aunque en Unitex existe un profesional encargado de dirigir los esfuerzos en materia de Recursos Humanos, persiste la limitante de desarrollo de logística y la incapacidad económica que a menudo limitan el estudio y conformación de un ambiente o Clima Organizacional acorde a las necesidades humanas para que los individuos desarrollen su potencial físico e intelectual y desempeñen una labor satisfactoria en base a los resultados esperados.

El Clima Organizacional de una empresa es de suma importancia para la motivación y satisfacción de sus colaboradores, ya que a través de los esfuerzos de la dirigencia, el empleado puede contar con un ambiente idóneo o no, respecto de las condiciones físicas, estructurales, sociales, personales y organizacionales, que pudieran interferir en el desempeño de sus funciones. De esa razón que el tema resulta de mucho interés para la empresa y otorga amablemente el tiempo y ofrece los esfuerzos necesarios a nivel directiva como de sus colaboradores con el fin de mejorar sus condiciones de trabajo y lograr mejor desempeño de cada uno y de todos sus empleados. Es por ello que en el presente estudio se pretende conocer:

¿En qué forma el Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles –UNITEX– influye en el satisfactorio desempeño de sus colaboradores?

1.1 JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta que hasta el momento no se han planificado ni dirigido los esfuerzos para propiciar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades, deseos e inquietudes de los colaboradores en la empresa Universal de Textiles S.A., es importante evaluar el tema y cada uno de sus componentes con la finalidad de establecer el efecto que el Clima Organizacional representa para que el personal desarrolle un desempeño laboral óptimo, satisfactorio y con motivación. Lo cual a la vez permitirá desarrollar una o varias estrategias administrativas encaminadas a propiciar la satisfacción y motivación del personal para con el trabajo y alcanzando mejores niveles de desempeño.

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Establecer los factores del Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles –Unitex- que influyen en la satisfacción del desempeño de los colaboradores.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar la percepción de los colaboradores respecto de su ambiente de trabajo, sus inconvenientes y necesidades.
- Identificar aquellos aspectos específicos del desempeño laboral que pudieran influir en la satisfacción del trabajo, como resultado de un inadecuado clima organizacional.
- Proponer un programa para mejorar el ambiente de trabajo, encaminadas a favorecer la satisfacción, motivación y eficiencia de los colaboradores de la empresa -Unitex-.

1.3 HIPÓTESIS

El Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles – Unitex- influye en el desempeño de sus colaboradores, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos, y optimizar recursos.

1.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Organizacional.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

1.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES:

1.5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

- **Clima Organizacional:**

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

- **Desempeño Laboral:**

Es la medida de la eficacia con que los miembros de una organización cumplen objetivos individuales para alcanzar metas comunes siempre apegado a las normativas que rigen la institución para la obtención de resultados.

1.5.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL (indicadores):

Clima Organizacional:

- Análisis de la independencia de las personas.
- Análisis de las condiciones físicas del ambiente laboral.

- Análisis del liderazgo.
- Análisis de las relaciones interpersonales.
- Análisis del grado de implicación de los colaboradores.
- Análisis del modelo organizacional.
- Análisis de programas de reconocimiento e incentivos.
- Análisis del sistema de remuneraciones.
- Análisis de la equidad de trato.

Desempeño Laboral:

- Análisis del cumplimiento de normativas.
- Análisis del desarrollo de procedimientos.
- Análisis de la utilización de recursos.

1.6 ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá como foco establecer las virtudes que posee la preeminencia de un Clima Organizacional óptimo dentro de la empresa Universal de Textiles –UNITEX- para que los esfuerzos de la gerencia por desarrollar la eficiencia del personal den el fruto esperado al mejorar el esfuerzo y la motivación de cada individuo.

Es de resaltar, sin embargo, que se tiene como limitante en esta investigación la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos y aunque se han iniciado esfuerzos al delegar la responsabilidad de los asuntos de Administración de Recursos Humanos sobre un profesional, las gestiones aún cuenta con muy pocos registros. Además no existen antecedentes en la empresa a cerca de estudios del Clima Organizacional y se conoce muy poco a cerca de la operacionalización y desempeño de los puestos a nivel institucional, técnico y operativo que restringen la información y el avance de los estudios. Por otro lado se encuentran dificultades para desarrollar las actividades de campo debido a la sobreproducción y atareo surgido por las temporadas altas en varios meses del año, en donde la labor de investigación podría perjudicar la concentración y estropear el tiempo determinado para las tareas del personal.

1.7 APORTE

Como principal beneficiado con esta investigación se perfilan los colaboradores, pues se espera que cuenten con un mejor ambiente de trabajo, mejoren su motivación y logren encontrar una mejor forma de realizar su trabajo y ser más productivos; luego la organización al contar con una fuerza laboral motivada, eficiente y productiva que le posibilite el logro de sus fines; y por último la sociedad en general se verá

beneficiada a través de personas más satisfechas, organizaciones más competitivas, responsablemente humanas y prósperas, lo que redundará en mejores servicios a la población.

La presentación de la investigación puede fácilmente servir como modelo para realizar estudios en otras empresas de similar magnitud, por lo que además del amplio personal que labora en UNITEX, otros trabajadores y empresas pueden ser beneficiados por medio de la búsqueda de un Clima Organizacional acorde a las necesidades y demandas de las personas.

1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	ÍNDICES	INDICADORES calidad de:	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
El Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles – Unitex- influye en el desempeño de sus colaboradores, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos , y optimizar recursos.	Clima Organizacional		Satisfacción y motivación en el trabajo	Independencia de las personas	Cuestionario
				Condiciones físicas del medio ambiente laboral	
				Liderazgo	
				Relaciones humanas	
				Grado de implicación de los colaboradores	
				Modelo organizacional	
				Programas de reconocimiento e incentivos	
				Sistema de remuneraciones	
				Equidad de trato	
				Desarrollo de Procedimientos	
				Utilización de recursos	

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los sujetos a investigar son los siguientes:

Todo el personal que labore en la empresa UNITEX con un contrato indefinido y permanente y que en el período en que se practique el instrumento esté en labores, excluyendo entonces al personal que se encuentre de permiso, vacaciones u otro tipo de suspensión de labores, así como también se excluirá del ejercicio al personal de temporada o con contratos cortos.

Se involucrará a las áreas de producción, ventas, mercadeo, finanzas y a los integrantes del nivel administrativo. El desglose de la estructura organizacional se ve representado en el **Anexo 1**, donde se muestran los niveles de mando, los grupos de trabajo y áreas organizacionales, así como la especificación de las plazas por cada puesto de trabajo.

Se eligieron todos los puestos pues es necesario identificar las relaciones interdepartamentales y la equidad de trato. De tal forma se pretende conseguir un estudio representativo de la percepción de los colaboradores de la empresa a todo nivel y sin estipular el muestreo estadístico ya que el número de

trabajadores permite manejar de forma segura y práctica los datos en forma real.

2.2 INSTRUMENTO

A manera de obtener la mayor cantidad y mejor calidad de información, el investigador elaborará un cuestionario a fin de descubrir los factores del Clima Organizacional que intervienen en el Desempeño Laboral, profundizando en la calidad del medio de trabajo existente y la percepción de cada uno de los colaboradores de la empresa. Para lo cual se realizarán varias series de preguntas con opción de respuesta múltiple, dicotómica o abierta. El objetivo fundamental consiste en adquirir de la forma más real y segura posible la relación que los colaboradores encuentran entre el desempeño de sus funciones y el Clima Organizacional en el cual desarrollan esas actividades.

2.3 PROCEDIMIENTO

La investigación desarrollará un tipo de metodología participativa, en la cual se conocerán las expectativas de los trabajadores de todos los departamentos y en todos los niveles jerárquicos.

Previo a la recaudación de los datos, se llevará a cabo una actividad informativa con la finalidad de sensibilizar al personal, explicando el motivo del estudio, profundizando a

cerca de lo importante que es la participación y la sinceridad de los colaboradores, así como instruir a cerca del correcto uso de las boletas. Posteriormente se pasará una boleta a cada uno de los trabajadores de la empresa y se permitirá un tiempo prudencial para que contesten con honestidad y aporten de acuerdo a sus inquietudes, necesidades y experiencias la información requerida.

En todo momento se brindará el apoyo necesario a cada sujeto para resolver dudas, explicar más a fondo los requerimientos y la intención de las preguntas. Por último el investigador procederá a recopilar información por medio del cuestionario, practicará el vaciado de datos, presentará e interpretará los resultados y su relación con cada uno de los indicadores de las variables.

Con la información recabada, se buscará descubrir aquellos factores del Clima Organizacional que estadísticamente sean significativos y que influyan en el desempeño de los colaboradores de la empresa, con lo cual se afirmará o negará la hipótesis planteada.

2.4 CENSO

En estadística descriptiva se denomina censo al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida

como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento.²

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total. En esta investigación se realizará un censo en vez de muestreo estadístico, pues se desea la participación y el compromiso de todos y cada uno de los elementos de la estructura organizacional, población cuyo número de colaboradores permite el ejercicio a nivel global de la empresa.

² [http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_\(estad%C3%ADstica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estad%C3%ADstica)). Censo. Recuperado el 19 de mayo de 2,010.

CAPITULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

En el marco de esta investigación, es necesario pues, definir algunos conceptos que nos ayudarán en la comprensión, desarrollo y solución de este caso concreto que estudia la influencia que el Clima Organizacional produce sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa Universal de Textiles.

“El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional) porque el **Clima organizacional** se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; y explica que es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, lo que hace que el clima organizacional tienda a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.,

hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.”³

De acuerdo al aporte de Paulina Bustos, en el documento Administración y gerencia: “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos **Clima Organizacional**”.⁴

La *Atlantic Internacional University –AIU–*, menciona que “el **Clima Organizacional** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”.⁵ Por supuesto que la percepción que obtienen los empleados del ambiente en que se desenvuelven les provoca una influencia directa en sus emociones y en el ánimo para trabajar, como veremos en las siguientes descripciones.

“**Clima Organizacional** es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u

³ Chiavenato, I. (2,003)

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Recuperado el 6 de julio de 2011.

⁵ http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional. Recuperado el 6 de julio de 2,011.

organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados”.⁶

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional. Recuperado el 6 de julio de 2,001.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.1 FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

“Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- **Características actitudinales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.”⁷

Aunque Elena Navarro, en el Semanario de Economía Familiar, Su Dinero El Mundo, publica “Las Reglas de Oro de un Buen Clima Organizacional, y clasifica los componentes a evaluar de la siguiente forma:

- **Independencia:** la independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- **Condiciones físicas:** las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se

⁷ Chiavenato, I. (2,003)

desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

- **Liderazgo:** mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- **Relaciones:** esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Implicación:** es el grado de entrega y compromiso de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

- **Organización:** la organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
- **Reconocimiento:** se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- **Remuneraciones:** dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter

fijo no contribuyen al buen clima organizacional, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

- **Igualdad:** la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el compadrazgo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otros factores:** hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.”⁸

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

⁸ <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>. Recuperado el 6 de julio de 2,011.

La diversificación y cada una de las características, que comprenden el ambiente laboral son muy importantes para lograr la satisfacción y la motivación de los colaboradores; de la misma manera son tan complejos y sutiles a la hora de evaluar y dirigir los esfuerzos de Recursos Humanos.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.⁹

En síntesis se terminará diciendo que el Clima Organizacional es el ambiente en el cual se desempeña cada uno y todos los colaboradores de la empresa, y su calidad dependerá de la percepción que estos tengan de las condiciones en las cuales realizan sus labores, por lo que seguramente provocará en ellos un efecto motivacional directo que condicionará la manera en que se desenvuelvan en sus quehaceres diarios.

⁹ <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

CAPITULO IV

DESEMPEÑO LABORAL

El **Desempeño Laboral** describe el grado en que los colaboradores o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.¹⁰ En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento y su rendimiento, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y optimizando los recursos.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la que expone Stoner en 1994 donde afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los

¹⁰ Chiavenato, I. (2002)

empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.¹¹

4.1 MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO

El estudio de la motivación es tan importante dentro de las empresas para comprender el comportamiento de las personas. Por eso se especifica que “**motivo**” es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.¹²

El proceso que dinamiza el comportamiento de las personas dentro y fuera del lugar de trabajo es más o menos el mismo en todas las personas, en otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todos los individuos. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado:** porque existe una causa que origina el comportamiento, tanto la herencia como el ambiente de trabajo influyen de

¹¹<http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>. Recuperado el 26 de julio de 2,011.

¹² Chiavenato, I. (2003)

manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.

2. **El comportamiento es motivado:** porque en todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** siempre existe un impulso, deseo o necesidad que sirve para indicar los motivos del comportamiento.

Pero se puede decir en definitiva que cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas.

4.2 NECESIDADES DEL SER HUMANO:

Es claro que las necesidades de los seres humanos son diversas y en alguna medida difieren de acuerdo a la cultura y con el aprendizaje, es por eso que se hace necesario clasificarlas y definir las de la siguiente manera.¹³

- **BÁSICAS:** relacionadas con la preservación de la vida, como: alimentos, agua, protección, salud, etc.
- **SOCIALES:** relacionadas con la interacción con otros seres humanos, como: aceptación, amistad, formar grupos, etc.
- **PSICOLÓGICAS:** asociadas con el desarrollo de la individualidad como: prestigio, respeto, destacarse, logro, competencia, etc.
- **EXISTENCIALES:** relacionadas con la búsqueda de valores supremos como: la excelencia, felicidad, autorrealización.

Cada una de estos grupos de necesidades constituye motivaciones, o sea conducen a buscar medios por los cuales satisfacerlas.

Según el desarrollo de la sociedad en que el individuo interactúa, así serán de complejas sus necesidades. Pero

¹³ Santos (1993)

muchas de estas necesidades son comunes a todas las personas, como las necesidades básicas del hambre, la sed, el sueño, etc.

4.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL DESEMPEÑO LABORAL:

El efectivo Desempeño laboral envuelve el cumplimiento de normativas, el desarrollo de procedimientos concretos y la perfecta utilización de los recursos para logra cumplir con las metas trazadas. Estos componentes se explican y definen a continuación:

- “Las **normativas** se refieren al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización. Siempre son necesarias las reglas, leyes y políticas, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones”.¹⁴
- “**Procedimientos** se refiere a la secuencia cronológica de las acciones requeridas, que detallan la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo”.¹⁵ También se definen los procedimientos como la organización del trabajo basada en su flujo de una operación a otra.¹⁶

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Normativa>. Recuperado el 14 de julio de 2,011.

¹⁵ Koontz et al (1988).

¹⁶ Davis y Newstrom (1,991)

- “Los **Recursos de las Organizaciones** son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades. Esos recursos pueden ser:
 - **Recursos Materiales:** dinero para adquirir los recursos; materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios; inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades; maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
 - **Recursos Humanos:** es el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
 - **Recursos Naturales:** tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).
 - **Recursos Tecnológicos:** medios para lograr un objetivo, son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
 - **Recursos Cognitivos:** ideas, conocimientos, información originada en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

- **Recursos Intangibles:** marcas, nombres y prestigio, para acceder y posicionarse en el mercado.”¹⁷

En términos generales el desempeño laboral es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones modernas y que compiten en un mercado cada vez más globalizado, debido a que en la práctica, todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas y objetivos con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimiento, etc. limitados y en muchos casos en situaciones complejas.

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>. Recuperado el 14 de julio de 2,011.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación pretende en cierto modo contribuir y fomentar en el campo profesional y empresarial sobre la importancia que tiene en la administración moderna el estudio, proyección y manejo del Clima Organizacional para que el desempeño y la productividad de la fuerza laboral se tornen efectivos en la persecución de los objetivos de las organizaciones modernas.

Por supuesto que los resultados esperados debían ser reales y precisos por lo que se produjo la necesidad de indagar de forma sutil para encarar al personal y que estos dieran su mejor aporte.

Con la finalidad de sensibilizar a los colaboradores y que estos captaran de mejor manera las preguntas y respondieran de la forma más cercana a la realidad que se vive en su ambiente de trabajo, el ejercicio de campo se ejecutó en el mismo lugar y área en donde cada empleado realiza sus actividades diarias. Con la autorización previa de la Gerencia General de la empresa se procedió a explicar a cada grupo de trabajo el objetivo de la investigación y la necesidad de que sus aportes

fueran lo más concretos y honestos posibles. Luego se presentó una boleta para cada persona del grupo y se asistió en algunas dudas e inquietudes presentadas. Se pudo observar que en los niveles bajos de la escala jerárquica existe personal con falta de alfabetización a la cual se le apoyó de forma directa, explicando breve y claramente el sentido de cada pregunta y llenando sus boletas de acuerdo a la información presentada por estas personas.

La tabulación y análisis de la información resultado del estudio indica que se puede confirmar la hipótesis que dice que “El Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles – Unitex- influye en el desempeño de sus colaboradores, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos, y optimizar recursos”.

Por lo tanto y con el afán de identificar los factores del Clima organizacional que actualmente están afectando la labor de los colaboradores y determinar los inconvenientes y necesidades de los mismos se presentan a continuación una serie de datos segmentados de acuerdo a los componentes de las variables de estudio.

5.1 ANÁLISIS DE LA INDEPENDENCIA DE LAS PERSONAS



En relación al grado de libertad con que cuentan las personas para tomar decisiones respecto a las tareas del puesto y

en el ambiente de trabajo existente, se puede apreciar que los colaboradores de mejor nivel dicen tener un alto grado de libertad para tomar decisiones respecto a la naturaleza del puesto y son ellos los que en la presente gráfica representan el 18% de la población, algo que resulta lógico de acuerdo a las responsabilidades de los puestos de mayor nivel. Ahora el 45%, o sea casi la mitad de la población encuestada, identifica un nivel intermedio de independencia, el 23% dice tener poca libertad en las decisiones del puesto y un 14% asegura no tener libertad para ejercer las tareas del puesto. Se puede distinguir entonces que la mayoría de la población representado en estos últimos tres segmentos tienen dificultad para modificar o reforzar sus modelos de trabajo de acuerdo a la experiencia o el conocimiento necesario para ello.

Las personas sin embargo dicen en su mayoría, representadas por un segmento del 95% de la población encuestada, tener pleno conocimiento del puesto que ejercen. Esta información debería



dar la pauta a creer que los empleados conocedores de sus funciones y demás obligaciones, deberían tener y a la vez sentirse apoderados del puesto para manejar las circunstancias a su buen criterio sin tener que retrasar el trabajo esperando la autorización superior, al menos para aquellas circunstancias en donde no se afecta la labor de equipo y que en realidad no merezcan mayor atención.

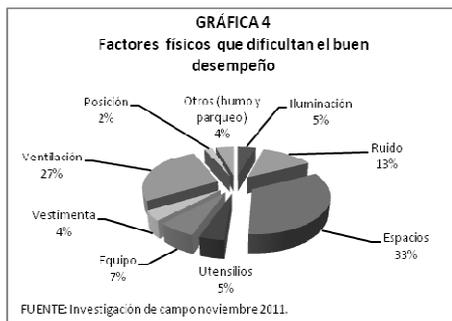
5.2 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE LABORAL



De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la empresa Unitex S.A., la mayoría dice no haber sufrido

efectos en la salud derivados de algún inconveniente en las instalaciones. Sin embargo el 41% de los colaboradores encuestados afirman poseer o haber poseído en algún momento ciertos problemas de salud que fueron causados por inconvenientes de los medios físicos del área al que pertenecen o de la empresa en general, así como la forma en que interactúan con su ambiente físico laboral. Este es en realidad un dato alarmante considerando que 4 de cada 10 personas tienen o han tenido inconvenientes físicos o psicológicos causados dentro de la organización.

En la gráfica número 4, se puede ver el resultado de la opinión del total de la población, aquí se incluyen las personas que dicen haber tenido



problemas de salud derivados del mal acomodo físico así como también aquellos que en ningún momento se han enfermado por problemas del ambiente físico laboral pero que sin embargo han visto la dificultad del área física para desarrollar su labor con mayor eficiencia. En primer lugar el 33% de las respuestas destaca los problemas de espacio físico para

movilizarse, acomodar material y producto y mejorar el orden de mobiliario, maquinaria y demás objetos, lo que se puede observar a simple vista debido a que la planta y salas de venta han sido acomodadas de acuerdo a los inmuebles y edificios que se adquirieron y no fueron previamente diseñados para toda la labor que actualmente realiza la empresa. Lo mismo sucede con la ventilación (27%) y el ruido (13%) debido a que la planta industrial como las salas de ventas se encuentran en una zona céntrica de la ciudad en donde impera el tráfico a casi toda hora por lo que algunos empleados especifican también que les afecta constantemente el humo de los automotores.

En cuanto a los demás aspectos relacionados al ambiente físico representan la minoría en esta gráfica y son problemas que se están solucionando con el crecimiento que está teniendo la empresa y las nuevas adquisiciones en utensilios, uniformes, equipo, iluminación, etc. exceptuando el parqueo para vehículos de la empresa como a clientes y proveedores, debido también a la zona en que se encuentran las instalaciones.

5.3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO

La rigidez con que actúa el liderazgo actualmente se hace notar de forma clara en la gráfica 5, en donde podemos observar que más de la mitad de los empleados (59%) estiman poco flexible el liderazgo de



los mandos superiores y que sumados al grupo de la población que considera que el liderazgo es nada flexible (18%) se obtendría más de las tres cuartas partes de todos los colaboradores inconformes por la rigidez del liderazgo. En este rubro solo se encuentra un 23% de la población, es decir menos de la cuarta parte conforme con la flexibilidad del liderazgo.



De la misma manera se observa la perfecta relación entre la gráfica 5 y la gráfica 6, la cual indica que el 59% de los

colaboradores aseguran que solo en ciertas ocasiones es tomada en cuenta la opinión de los empleados para tratar de

mejorar los procesos técnicos y los resultados esperados que aunados a la respuesta de los colaboradores que dicen no ser tomados en cuenta nunca (18%) representarían más de las tres cuartas partes de la población encuestada. Y de la misma forma aparece el 23 % de la población, poco menos de la cuarta parte de la población que dice ser tomada en cuenta siempre.

Es preciso destacar que los inconformes representan a los niveles jerárquicos bajos y los colaboradores que dicen haber liderazgo flexible e inclusivo pertenecen a los niveles medios y altos de la escala jerárquica.

5.4 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES



La evaluación cuantitativa de las relaciones entre las personas dentro de la empresa es ampliamente significativa para el

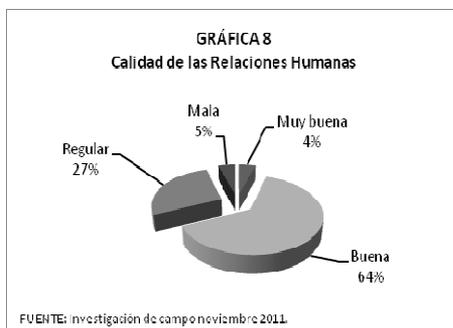
estudio, ya que demuestra el nivel o grado de fluidez de la comunicación interna y la facilidad de los empleados para coordinar con sus compañeros de línea jerárquica como con

jefes y/o subordinados, e incluso la frecuencia comunicativa entre departamentos.

En este caso se aprecia claramente que los colaboradores mantienen una constante comunicación en el ambiente de trabajo y que la mayoría de encuestados aglomera su postura en niveles de aceptables hacia arriba (niveles 3, 4 y 5), principalmente se observa un segmento del 50% de la población ubicado en el nivel 4, el cual representa una frecuencia en las comunicaciones muy fluida.

En los dos niveles que identificarían un flujo de información muy poco frecuente (niveles 1 y 2) solamente se puede observar al 5% de la población representando prácticamente un grupo muy singular en este caso.

Ahora que ya se ha establecido que existe una apreciable fluidez de comunicación entre las personas, es preciso determinar el



nivel de calidad de las relaciones humanas que deja tanta

comunicación en el trabajo. Esto es lo que se denomina el análisis cualitativo de las relaciones interpersonales.

En este aspecto se puede discernir claramente que si el 64% de la población dice hallar buena calidad y el 4% afirma tener muy buena calidad de relaciones humanas en sus roces con el equipo de trabajo, significa entonces que la abundante fluidez de información entre y dentro de áreas es muy precisa y agradable. El qué hacer organizacional solamente reporta un 27% de relaciones interpersonales de rango regular y apenas un 5% de los encuestados están inconformes con la calidad de las relaciones actuales dentro de la empresa y dicen que la relación es mala, lo cual es aceptable hasta cierto punto entre grupos de personas.

De acuerdo a la opinión de la población encuestada, aunque existe frecuente comunicación y buena calidad de las



relaciones interpersonales, el nivel de confianza en la

sinceridad, lealtad y colaboración de los compañeros es intermedio, es decir, para el 63% de los colaboradores existe cierta reserva hacia la confianza total en sus semejantes para confiar en que recibirán el apoyo correcto o al menos esperado para desarrollarse en sus puestos de trabajo. Para el 14% de los involucrados en el qué hacer organizacional el nivel de confianza en sus compañeros es alto y sólo el 23%, es decir menos de un cuarto de la población siente un nivel de confianza bajo para con los demás.

5.5 ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLICACIÓN DE LOS COLABORADORES



En relación al grado de identificación que tienen los colaboradores con la empresa y específicamente con el qué hacer interno,

se observa en la gráfica número 10 que un mayor grupo (64%) de la población encuestada asegura conocer las consignas de la misión y visión empresarial. Un grupo menor (36%) por el contrario dice no conocer a cabalidad estos dos fines perseguidos en la institución, recurrentemente se puede

asociar a los grados inferiores de la escala jerárquica y en donde se observaron casos de personal con dificultad para leer y escribir, cuestión que podría haber afectado el conocimiento y/o retención de las consignas.

En esta nueva grafica se ve entonces que es del conocimiento del 82% de la población, el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa



y que regularmente se tiene un contacto directo con ellos, por lo cual este personal se siente identificado, atraído y orgulloso del resultado de su mínimo o máximo aporte. La minoría, un 18% en este caso dice no conocer todos los productos y servicios, es decir pudieran tener referencia de algunos elementos de la oferta empresarial pero por su labor de oficina, como en el caso de las tareas de contaduría por ejemplo no existe ese constante roce con los productos y servicios, aunque pudiere conocer parte del catálogo no está empapado a cabalidad de los detalles de cada una de los beneficios o problemas de la oferta comercial.

La gestión empresarial significa el qué hacer diario, los procesos, el compromiso, las normas, las órdenes, la comunicación, etc. para que los objetivos,



la misión y la visión de la empresa lleguen a cumplirse. En la gráfica número 12 se observa una coincidencia directa respecto de la gráfica anterior. Esta indica que el 82%, que significa una mayoría de la población, refiere que existe un reconocimiento específico de la labor empresarial y una implicación directa porque esa labor se cumpla en cada puesto, área y a nivel institucional. Sin embargo vuelve a aparecer un grupo minoritario del 18% que no ha encontrado ese reconocimiento total del qué hacer empresarial y la forma de comprometerse al cumplimiento de esa labor, aunque en el plano individual seguramente cumplen y son eficientes en el puesto.

En la gráfica 13 el 18% que presenta el nivel 1 de compromiso por cumplir con las



insignias de la misión y visión de la empresa, está estrechamente ligado al grado de conocimiento de tales insignias, al grado de conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa y al grado de implicación o compromiso con todo el qué hacer de la institución.

Favorablemente para el clima organizacional es un segmento minoritario aunque no es de restarle importancia ya que existe otro grupo de colaboradores del tamaño del 23% de la población que dicen solo estar comprometidos a un nivel intermedio (nivel 3). Se puede argumentar que la mayor parte de la población siente el compromiso por que la misión y la visión empresarial se logren y se observan en la gráfica en los niveles 4 y 5 con un 59% de la población encuestada sumados ambos segmentos.



En la representación gráfica de los datos sobre las aspiraciones laborales se observa fácilmente un campo dividido con apenas un sesgo de 10%

entre las personas que se sienten seguras y optimistas y las que dicen que no. Aquí antes de asumir una actitud fatalista del 55% de los colaboradores hay que resaltar los elementos

del ambiente externo que influyen en tal situación, estos son: la debacle macroeconómica internacional que comenzó a afectar los mercados regionales y nacionales; la no muy alentadora tasa de desempleo nacional equivalente al 3.52% y una tasa de subempleo del 59.65% de la Población Económicamente Activa, según el INE¹⁸; y así también las expectativas de desarrollo social y económico que se perciben. Esto aunado a algunos elementos internos que el empleado puede percibir desde su puesto de trabajo y que se derivan primordialmente por el tamaño de la empresa, de tamaño medio-pequeña, que imposibilitan por ahora presentar una mejor oferta de estabilidad y oportunidad a la fuerza laboral.

5.6 ANÁLISIS DEL MODELO ORGANIZACIONAL

Es obvio que el crecimiento que ha tenido la empresa ha provocado la necesidad por estructurar el trabajo mediante modelos



técnicos. Según la opinión de casi en todas las áreas, aquí representadas por un 82% de los colaboradores, se encuentran

¹⁸ <http://www.revistasumma.com/economia/8163-aumenta-la-tasa-de-desempleo-de-guatemala.html>

enmarcadas las funciones específicas y la metodología para desarrollar la labor. Es así como actualmente una estructura organizacional bien representada en el organigrama institucional refleja los flujos de mando y relación entre puestos y áreas que gestionan a diario su labor con lineamientos bien definidos.



El análisis de la gráfica número 16, la cual refleja la frecuencia en que se les da oportunidad a los empleados para que participen en

equipos afines o multidisciplinarios, aduce que existe un pequeño grupo de personas del tamaño del 9% del total de la fuerza laboral, especialmente del nivel alto que regularmente hacen equipo y que toman decisiones acerca del rumbo de las estrategias empresariales. Por otro lado la mayor parte de la población es decir un 59% de los colaboradores, aglomerados en los niveles bajos de la escala jerárquica participan con una frecuencia esporádica y lo hacen normalmente para poner en práctica las tácticas desarrolladas en niveles mayores y que se evidencian principalmente en temporadas atractivas para el

mercado textil. Por último se sitúa un segmento del 32% de la población a quienes, según ellos mismos, casi nunca han participado en el desarrollo de tácticas mediante equipos de trabajo.



Como se pudo indagar, existe un alto grupo de la población (82%) interesado en que se redefina la actual forma de distribución del trabajo, esto se

adjudica principalmente a la inquietud del personal porque la carga laboral sea menor y otorgue la oportunidad no solo de hacer un trabajo más eficiente para la empresa sino de tener mayores oportunidades de desarrollo humano y calidad de vida. La distribución del trabajo está estrechamente ligada con la retribución que los colaboradores perciben y que en la actualidad como se verá en el análisis del sistema de remuneraciones crea un sentimiento de incomodo a un grupo considerable de la población. Un segmento pequeño del 18% de la población sin embargo considera que la actual distribución del trabajo es idónea y que no necesita al menos por ahora de ninguna remodelación.

Para el 59% de la población encuestada, resulta una buena oportunidad para resolver al problema de distribución del trabajo o una forma de



liberar la carga personal de trabajo el hecho de que se provea a la fuerza de trabajo de un mayor número de elementos. Con esto, este segmento cree poder ser más eficiente y tener la capacidad a nivel global de mejorar los productos y servicios que la empresa ofrece. Por otro lado el 41% de la población considera que la llegada de más elementos a la estructura organizacional no solucionará los actuales problemas de distribución del trabajo y mucho menos asegurar el incremento en la calidad de la oferta mercadológica.

5.7 ANÁLISIS DE PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS



Fatalmente para el clima organizacional, en la actualidad no encontramos más que un 9% de la población muy motivada y un 14% con regular

motivación por las políticas de reconocimiento e incentivo de la empresa. En esta gráfica nos enfocaremos a la parte más amplia de la población que indicó tener poca motivación (45%) y casi nada de ánimo por las políticas actuales (32%).

Este segmento tan grande de la fuerza laboral dice que las causas radican principalmente en que existen pocas ofertas de recompensa y que regularmente no se han cumplido e indican que les gustaría que existiera políticas de reconocimiento e incentivo definidas, permanentes y reales de forma indiscriminada.

5.8 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Aunque las retribuciones ofrecidas por la empresa actualmente superan los estándares del salario mínimo oficial, cosa



que no se da en la mayoría de las empresas del interior de la república y menos en las empresas de pequeño a mediano tamaño, para la mayoría de los colaboradores, un 68% en este caso, es un sueldo o salario de tipo regular.

Seguramente la influencia de la globalización, el alto costo de la canasta básica y el conjunto de necesidades que las personas tienen que solventar a precios cada día mayores, agudiza el rendimiento del poder adquisitivo que las personas devengan por su labor.

Sin embargo es preciso mencionar que las retribuciones, o al menos el salario base, actualmente son calculadas en base y por encima del salario mínimo establecido, por lo que la empresa cumple dichos estándares.

También notamos en la gráfica 20 que existe un segmento del 18% de la población complacido en cierta medida por el tipo de ingreso percibido.

Por último mencionaremos a un segmento menor que cataloga la retribución actual de un nivel malo y que dicha inconformidad se relaciona principalmente porque reflejan a las personas con mayores expectativas en el marco profesional.

Trágicamente no existe ninguna persona que haya catalogado el salario, sueldo u honorario de nivel muy bueno y es que en realidad es complicado solventar ese tipo de expectativas para una empresa que apenas ha empezado a experimentar un sostenido crecimiento económico.



Posiblemente el hecho de que el 59% de los empleados consideren que en el cálculo de las remuneraciones laborales existe cierta

injusticia, como ya se dijo anteriormente, está relacionado considerablemente con su misma apreciación sobre la organización o distribución del trabajo y su interés por que exista un reordenamiento en ese tema. Este grupo de colaboradores está involucrado principalmente a las tareas de nivel operativo. Sin embargo existe un segmento considerable

del 41% de la población que se siente satisfecho con el cálculo de su remuneración.

5.9 ANÁLISIS SOBRE LA EQUITAD DE TRATO

Como en todos los entes en donde intervienen los recursos humanos, el roce y trato entre las personas origina cierta



inconformidad de las personas. Este caso no fue la excepción y los datos revelan que el 55%, o sea más de la mitad de las personas encuestadas han sufrido algún momento incómodo por el trato de sus compañeros y especialmente de sus superiores.

Estos escenarios se han producido especialmente por lo que al menos ellos expresan como regaños injustificados y/o en el lugar menos indicado (algunas veces ante los clientes o compañeros); otra causa que ha originado el malestar entre los hombres que laboran para la empresa ha sido el sesgo que según ellos ha habido para dar preferencias al sexo femenino; y por último dicen que se sienten discriminados o tratados de forma injusta por lo apretados que les resulta el cumplimiento de los horarios de trabajo. Esperanzadoramente para el clima

organizacional existe un segmento importante del 45% de la población que dice haberse sentido cómodo respecto de este tema.

5.10 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL DESEMPEÑO LABORAL



La percepción que tiene la fuerza laboral respecto de los horarios, normativas y condiciones de trabajo se torna dividida exactamente por la

mitad. En este tema es necesario decir que el 50% de la población que se siente incómoda con los horarios y demás condiciones, desea un reacomodo de los horarios de almuerzo, salidas, horarios de reuniones y especialmente un acondicionamiento de horarios en la jornada del día sábado en donde hasta ahora se está perdiendo para algunos de los empleados la oportunidad de estudiar carreras universitarias.

Circunstancialmente, como lo indica la gráfica número 33, la mayor parte de las personas, es decir en este caso el 68% de la población que integra



la fuerza de trabajo, ha tenido problemas para cumplir con las obligaciones que regulan los reglamentos internos y las normas de trabajo. Esto es común encontrarlo cuando el engranaje de la fuerza laboral lo integran seres humanos, sin embargo el punto a reflejar es por qué se han dado estos problemas y cuáles han sido las dificultades. Resulta entonces interesante aprender que de este 68% de la población que alguna vez ha experimentado dificultad para cumplir con las normativas, la mayoría estiman ser perjudicados por los horarios de trabajo, otros indican que en su momento no contaron con los recursos necesarios y algunos pocos dijeron haber encontrado el problema en la calidad de información que les fue proporcionada para cumplir la tarea y en este caso las reglas. No podrían faltar como es regular encontrar también entre las personas motivos de fuerza mayor, aunque en menor proporción, por lo que les fue imposible presentarse y cumplir la normativa. En el 32% de la población restante no se ubicaron hallazgos que dificultaran el seguimiento de normas y reglas de trabajo.



En lo que se refiere al cumplimiento de la labor técnica operativa de cada puesto, el 68% de los colaboradores aseguran también haber experimentado

dificultades de manera circunstancial y que en este caso predominan como elementos que han ocasionado el problema, la falta de material para ejecutar la labor e inconvenientes en la información acerca de los pedidos a atender. Aunque en grado menor también se observaron dificultades por falta de equipo técnico así como la presión por tiempo inadecuado para desarrollar el trabajo. Una mínima parte de la población del 5%, ha experimentado constantes dificultades por las mismas causas arriba indicadas. Y el 27% restante afirma no haber experimentado dificultad para realizar sus competencias técnicas operativas.

Esta pregunta fue capciosa porque en lo profundo pretendió que los colaboradores expresen si han desperdiciado ya sea



voluntaria o involuntariamente tiempo, material, insumos u otro recurso, cosa que si la pregunta hubiese sido directa quizá no hubieran querido responder. En el ejercicio se hace evidente entonces que la mayoría de los trabajadores es decir sumados los elementos de prueba, un 83% de los empleados, han tenido este problema y las causas son las siguientes: en primer lugar con un 35% de los señalamientos se detectan inconvenientes en la comunicación entre los colaboradores, especialmente en aquella relación que involucra dos diferentes áreas; en segundo lugar con un 31% aparece limitación por causa de falta de planificación o porque la planificación no ha sido la más idónea; en tercer lugar con un 13% dicen los colaboradores ver cierta limitación por falta de recursos para realizar la labor operativa; y por último con un 4% se estiman algunos contratiempos que se mencionan como la falta de materia prima, inconveniencia en la forma de detallar los pedidos y algunos cambios en los pedidos de última hora.



Según las opiniones recabadas, el 42% de la población encuestada estima que el Desarrollo de procedimientos y funciones del puesto es el aspecto que más se

ha perjudicado para poder ejercer y mejorar el Desempeño Laboral. Este aspecto se ve directamente afectado principalmente por los siguientes factores del Clima Organizacional: las condiciones físicas, el tipo de liderazgo, la actual organización del trabajo, la retribución y políticas de reconocimiento e incentivo, así como el nivel de equidad de trato. En segundo lugar, el 38% de las opiniones de los colaboradores de la empresa dice que el Clima Organizacional les ha perjudicado para poder cumplir de una mejor forma las reglas y normativas de trabajo. Y al final aparece un 20% de las respuestas, el cual indica que alguno o varios de los factores del Clima Organizacional perjudican la labor de los empleados para poder hacer un buen uso de los recursos empresariales.

No se puede dejar de mencionar por último, el sentimiento manifestado a través del segmento final de la boleta de encuesta, destinado a la opinión libre de los colaboradores, en dónde se percibe el deseo de los mismos por que se mejore el ambiente físico de trabajo, se solidifique el compromiso entre patrono y colaboradores, se incremente el reconocimiento al esfuerzo del trabajador y se flexibilice la manera de administrar los recursos humanos.

Es así como a través del estudio estadístico y en base a la opinión de los colaboradores de la empresa Universal de

Textiles S.A. se han podido detectar los indicadores del Clima Organizacional que de alguna manera perjudican el ejercicio laboral y que dan la pauta tanto al investigador como al órgano administrador para desarrollar alternativas técnicas que propicien el mejoramiento en las condiciones ambientales de la fuerza de trabajo, la cual como se ha mencionado anteriormente, es el engranaje fundamental para que todo el aparato empresarial pueda cumplir con sus objetivos.

CONCLUSIONES

- Se confirma la hipótesis que dice que el Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles – Unitex- influye en el desempeño de sus colaboradores, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos, y optimizar recursos.
- Se puede establecer que los factores del Clima Organizacional que de manera sobresaliente afectan a los colaboradores para realizar un mejor desempeño en sus puestos son:
 - Las condiciones físicas del ambiente laboral, en donde se detectaron inconvenientes en los aspectos de espacio, ventilación y ruido, derivado principalmente de la ubicación de la planta y el acomodamiento de las áreas a una estructura no planificada para tal labor.
 - El tipo de liderazgo actual, estimado por los colaboradores como rígido y poco incluyente.
 - El modelo organizacional, en donde se apela a una reorganización estructural de las funciones de cada puesto y que según el criterio de los colaboradores se relaciona con una distribución más justa de la retribución.

- Los programas de reconocimiento e incentivo, en donde al momento ha operado la irregularidad de los mismos, deseando el personal que sean más equitativos, estables y realizables.
 - Equidad de trato, el cual se vincula estrechamente los temas de discriminación con el tema de la rigidez del liderazgo, la falta de equidad de género y la normativa de horarios.
 - Los horarios de salida, almuerzo, horarios de reuniones y especialmente la jornada sabatina, estimulan que la mitad de la población encuestada juzgue de excesiva exigencia.
- Estos factores del Clima Organizacional influyen de una u otra manera para que los elementos que integran el desempeño laboral tales como el desarrollo de procedimientos y funciones del puesto, el cumplimiento de las normas y la utilización de los recursos, no se ejecuten de la mejor forma, por lo que el ambiente de trabajo está lejos del óptimo para desarrollar capacidades y habilidades inherentes del ser humano en un clima agradable, optimista y seguro. Especialmente se identifica un ambiente perjudicial para el desarrollo de procedimientos y funciones del puesto.

- Los perjuicios encontrados no son el producto de la falta de acciones de la gerencia y altos mandos, sino principalmente por causa de las limitantes que al inicio de este trabajo se explicaron, como lo son la inexistencia de un área específica de estudio y administración permanente de recursos humanos así como el tamaño de la empresa, el cual dificulta mantener una cartera específica.

RECOMENDACIONES

Como se pudo ver, el Clima Organizacional comprende una serie de factores que de una u otra manera afectan el satisfactorio desempeño de los Colaboradores de la empresa Universal de Textiles. Es por ello que con el ánimo de mejorar esta situación y favorecer a la empresa y sus colaboradores, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Que la alta dirigencia considere y pueda aplicar a través de la Gestoría de Recursos Humanos, técnicas modernas de administración enfocadas a proteger, motivar y desarrollar las cualidades del equipo de colaboradores, contribuyendo a alcanzar tanto objetivos institucionales como la satisfacción latente en el trabajo.
- A corto plazo se estima la necesidad de una reorganización en las políticas, programas y diseños establecidos para la gestión del personal, que traigan como resultado una mejora del ambiente y condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan los colaboradores. Para lo cual se sugiere la aplicación de una Reingeniería de Recursos Humanos con ejecución práctica, incluyente y rápida.
- Luego de los trabajos de reingeniería y/o cualquier otra técnica aplicada, se deben fomentar sistemas de

evaluación y control, lo cual permitirá a las gerencias impulsar una cultura de mejoramiento continuo.

- Dirigir una línea de liderazgo ejecutivo con democracia y preocupación tanto por las personas como por la producción, que muestre en cada una de las actividades total equidad con el trato de su personal, evitando conflictos y falta de ánimo entre los colaboradores.
- Considerar a mediano plazo y de acuerdo al crecimiento comercial y las posibilidades financieras la ampliación, expansión o traslado de las instalaciones del área de producción que mejoren las condiciones actuales de espacio, ventilación y ruido.
- Desarrollar como política institucional una periódica valoración del Clima Organizacional, tomando en cuenta los indicadores que se estimaron en el presente trabajo.

PROPUESTA DEL PLAN DE REINGENIERÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES S.A.

I. PRESENTACIÓN

La Reingeniería de los recursos humanos es un enfoque gerencial moderno que permite revalorizar el capital humano en la organización con el propósito de lograr una fuerza de trabajo más dinámica, eficiente y competitiva. Esto no es otra cosa que repensar la manera en que administramos al elemento más importante de la organización, tomando en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son fundamentales en las empresas de hoy. El éxito de la empresa depende del desempeño de la fuerza laboral no importando su tamaño.

El desarrollo de la reingeniería en la empresa Universal de Textiles S. A. impactará la moral de los colaboradores y su satisfacción en el trabajo a la vez que contribuirá a elevar el rendimiento laboral y la productividad de todo el aparato organizacional a través de la readecuación de los mecanismos, estructuras y programas de recursos humanos.

Este trabajo en sí pretenderá mejorar las condiciones entorno a la fuerza laboral tomando en cuenta para ello la participación activa y voluntaria de los colaboradores como elementos

sensoriales de la actividad laboral y promoviendo la solidarización con este proyecto cuya intención es el beneficio concreto del Clima Organizacional para el mejoramiento del desempeño a todo nivel.

II. JUSTIFICACIÓN

Los factores que de acuerdo al análisis del Clima Organizacional influyen considerablemente para que el desempeño de los colaboradores de la empresa Unitex no sea el óptimo, requieren de su oportuna intervención, a sabiendas de que existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal.

La reingeniería de los recursos humanos, que en este caso se presenta es una reingeniería rápida como algunos autores la suelen llamar y promueve el cambio en las áreas identificadas de forma precisa e ingeniosa en un término de no más de seis meses. Requiere la intervención de líderes y demás personal de las áreas afectadas y permite la constante participación de los colaboradores para adecuar las nuevas estructuras y programas a las necesidades del personal.

Los colaboradores por su parte pueden auto administrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos cambios; al

proceder así el personal apunta a reconvenir sus problemas de moral y motivación.

III. OBJETIVOS

- Favorecer el Clima Organizacional
- Mejorar el desempeño de los colaboradores
- Motivar y propiciar la satisfacción en el trabajo
- Racionalizar el uso del personal
- Agilizar los procesos, las tareas y los trabajos
- Desarrollar nuevas habilidades y destrezas para el desempeño del puesto

IV. DESARROLLO DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

1) PREPARACIÓN

El principio de la reingeniería rápida de Recursos Humanos, comprende la comunicación del porqué de la estrategia, la sensibilización de los colaboradores, la motivación para que se involucren y la conformación del equipo de trabajo que tendrá a su cargo la dirección de los procesos, para lo cual la alta gerencia deberá estar comprometida para brindarles el apoyo

necesario en cuanto a recursos de tiempo, dinero y espacio que el proceso amerite y que vayan en función de propiciar un Clima Organización idóneo para el desempeño de los colaboradores de la empresa Universal de Textiles, S. A.

- **Conformación del equipo de reingeniería**

Esta primera fase de la reingeniería persigue conformar el equipo que operará el nuevo diseño organizacional. Elegir personas idóneas, para los equipos de reingeniería es uno de los factores críticos para el éxito de un proyecto de este tipo. Sus miembros deben no sólo dar información acerca de sus respectivas áreas y cómo les afecta el proceso sino que también deben representar a esas áreas.

La actividad deberá realizarse con la presencia de todos los miembros de la organización en un área amplia y cómoda que se tendrá que establecer de acuerdo a la situación financiera de la empresa y deberá ser en un horario que no afecte los intereses de ambas partes (patrono-obrero). Se iniciará con la sensibilización del personal y se deberá comunicar la estrategia de Recursos Humanos a poner en marcha. Posteriormente se deberán elegir por lo menos a 2 miembros de cada una de las áreas de trabajo para que el equipo tenga verdadera representatividad.

Dos características que se deberán buscar al escoger a los miembros del equipo son: conocimientos y autoridad. También es necesario concederles a los miembros del equipo tiempo suficiente para dedicarlo al trabajo del proyecto.

Una vez organizado el equipo de reingeniería, está listo para recibir su constitución: el mando que le da el grupo ejecutivo y cada actividad, reunión o trabajo que de aquí en adelante el equipo de reingeniería programe podrá realizarse en el salón de juntas de la empresa en donde se tiene el espacio, el equipo y demás recursos necesarios.

- **Capacitación para el equipo de reingeniería**

Esta tarea está enfocada a orientar al equipo para acometer su misión, definir las expectativas de la administración, desarrollar trabajo de equipo, aprender el método, escoger las herramientas y recursos que se van a usar en el proyecto, adoptar una terminología común, y finalmente asumir la responsabilidad del proyecto. De acuerdo a la solvencia y posibilidad financiera de la empresa podría ser útil el apoyo de algún consultor externo para preparar y acompañar al equipo de reingeniería; sin embargo este tipo de reingeniería rápida puede ser muy bien dirigida por el profesional de los recursos humanos que ya está integrado a la empresa.

- **Planificación del cambio**

La última tarea del equipo de reingeniería en la etapa de preparación es desarrollar el plan global para el resto del proyecto; es decir, tendrá que definir los cómo, dónde, cuándo, a quién, con quién, etc.

Esta tarea desarrolla igualmente el plan y la programación del proyecto y define los métodos de administración de éste si todavía no se han especificado. Se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Por qué se necesita el proyecto de reingeniería?
- ¿Cuál es su alcance?
- ¿La reingeniería cambia la manera de hacer el trabajo?

2) IDENTIFICACIÓN

El propósito de estas etapas es desarrollar y comprender el modelo de gestión orientado a los colaboradores. En ella se producen definiciones de puestos, procesos, rendimiento y se identifican actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y la selección de los procesos que se deben rediseñar.

La etapa de identificación, lo mismo que la de preparación es para realizarse una sola vez por cada programa de reingeniería.

En otras palabras, las etapas de identificación y preparación capacitan a una compañía para resolver qué procesos rediseñar y en qué orden.

- **Moldear a la gente**

En esta tarea se identifican los colaboradores, se defienden sus necesidades y deseos y se identifican las diversas interacciones entre ellos y la empresa. El equipo de reingeniería tendrá que percibir las demandas latentes y moldearlas, es decir delimitar lo más que se pueda la esencia de esas necesidades, por ello la necesidad de que el equipo de reingeniería tenga representación de todas y cada una de las áreas y niveles jerárquicos de la empresa y estos representantes a la vez necesitarán estar en constante comunicación con sus compañeros de área para informar sobre el proceso de reingeniería y percibir sus inquietudes, deseos y necesidades.

- **Definir rendimiento**

Esta tarea define la medida de rendimiento humano y determina los actuales niveles de rendimiento, tanto promedio como sus variaciones. También examina las normas actuales e identifica los problemas de rendimiento. Para ello el equipo de reingeniería con el apoyo especialmente de la Ingeniera de producción podrá utilizar a consideración diagramas de

operaciones y procesos, Técnica de Revisión y Evaluación de Programas PERT, por sus siglas en inglés, análisis de relación hombre-máquina, etc.

- **Definir actividades**

Esta tarea selecciona aquellos aspectos en los cuales se debe establecer un cambio, puede ser un área, un puesto, un programa, etc., para luego identificar y plasmar las principales actividades necesarias para efectuar cada uno de los cambio de estado en esos aspectos seleccionado. Se debe determinar asimismo el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o los deseos del personal.

- **Identificar recursos**

En esta tarea se calculan los gastos en cada actividad. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de transacciones. Ésta información se utiliza para computar los costos estimados por actividad y el costo unitario por transacción. Un segundo propósito de esta tarea es obtener una línea de base para la utilización de los recursos. Como es lógico aquí deben de intervenir tanto el gerente financiero como el gerente general para avalar el presupuesto de acuerdo tanto a las necesidades

de reingeniería como a las capacidades económicas y financieras de la empresa.

La metodología de esta tarea es muy parecida a hablar de determinar costos sobre la base de actividades en donde se tendrá como resultado el monto total de gastos del proyecto de reingeniería, así como la especificación de la distribución del gasto por cada actividad.

- **Priorizar**

Esta tarea se diseñó para permitir al equipo de reingeniería desarrollar prioridades que recomienda para la reingeniería, obtener la aprobación ejecutiva y seguir adelante.

Desarrollar prioridades para reingeniería es una tarea compleja, y requiere analizar múltiples factores y análisis de alternativas. Los tres componentes principales del análisis son:

a. Impacto: la contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa.

b. Magnitud: los recursos que consume o utilice cada proceso.

c. Alcance: el tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

De acuerdo al estudio actual a cerca del Clima Organizacional existen algunas prioridades como los programas de reconocimiento e incentivo, horarios y jornadas laborales, reacomodo o mejora del ambiente físico en aspectos de ventilación y ruido principalmente, entre otros.

3) VISIÓN

El objetivo es desarrollar suficiente comprensión de cómo funcionan los procesos actuales para asegurar que los procesos rediseñados que los van a reemplazar representen realmente una gran mejora.

- **Identificar actividades de valor agregado**

En esta tarea, el equipo de reingeniería identifica las actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.

Como la etapa de identificación trata de todos los procesos principales de una compañía, era entonces necesario entender todas las necesidades y deseos de los colaboradores. Ahora en la etapa de visión tratamos únicamente de un proceso o de unos pocos procesos, de manera que el equipo no necesita entender sino las necesidades y los deseos de la gente a que atiende el proceso escogido.

El propósito de esta tarea es permitir al equipo de reingeniería plantearse los interrogantes claves: "¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos?", "¿Es esto realmente necesario?" y "¿qué estamos haciendo realidad?".

Esta parte de la reingeniería representa un análisis más específico de cada actividad con el fin de comprender a cabalidad si en verdad el cambio es necesario y si las actividades para realizar el cambio en verdad representarán una mejora o no. Para ello es necesario que una vez más los representantes de las áreas sometan las estrategias de cambio a consideración de sus equipos de área, escuchar sus opiniones y revisar los pro y los contras de la estrategia de cambio.

- **Referenciar el comportamiento**

Como una especie de benchmarking, en esta tarea se comparan las normativas y procedimientos desarrollados en la empresa con la manera cómo se lleva a cabo con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar. Las organizaciones semejantes pueden estar dentro de la misma familia corporativa o pueden ser compañías comparables, líderes de la industria, o realizadoras que se consideran las mejores de su clase.

El propósito de la tarea es plantear las importantes preguntas: ¿por qué realizamos nuestro proceso como lo realizamos,

mientras que ellos lo hacen de una manera distinta? ¿Podemos aprender algo de ellos?

Es importante resaltar que la operación del benchmarking en este caso no debe ser profundo por los asuntos de tiempo, precio y desgaste que esto representa, sino una forma simple de comparación entre las acciones de la empresa con la de otras compañías que debe incluir fuentes secundarias o terciarias y no primarias de tipo directas.

En este aspecto es importante aprovechar la buena relación que el Gerente General y la empresa en sí tiene con algunas empresas privadas de la localidad de donde se podría obtener información precisa y sin entrar a mayores formalismos, tomando en cuenta que lo único que se persigue es examinar y evaluar el diseño propio y los métodos de la empresa Unitex.

4) SOLUCIÓN (DISEÑO TÉCNICO)

Los diseños técnico y social de un proceso tienen que ser congruentes. Es decir, deben apoyar ambos las metas del proceso.

- **Especificar cambios de cargos**

Esta tarea prepara una nueva estructura organizacional en base a cambios perpetrados a los cargos y puestos de trabajo.

Readecuando las funciones y relaciones entre compañeros de área e inter áreas. No es necesario que todos los puestos hayan sido renovados, pero sí aquellos que de acuerdo al trabajo de reingeniería lo amerite. Pudiera tratarse de cambio de nombre del puesto o área, eliminación del mismo o conformación de uno nuevo, cambio en las funciones y forma de desempeño del cargo, etc.

Acciones a emprender:

- 1) Para el presente proyecto se ha observado la necesidad de contratar más personal principalmente en los niveles jerárquicos 4 y 5. Se deberán gestionar al menos un incremento del 20% de las plazas de trabajo actual, lo cual reducirá la presión y atareo del puesto y permitirá mayor eficiencia, productividad y satisfacción en el desempeño del puesto. La gestión de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal corre a cargo de la Gestoría de Recursos Humanos.
- 2) Programar 2 turnos de trabajo en que los empleados interactúen y a la vez se permitan las oportunidades de tiempo y espacio para crecer en los aspectos humano y profesional.

Turno 1: incluye el personal que laborará de lunes a viernes de 8 de la mañana a las 6 de la tarde, con su respectiva hora de almuerzo de 12:30 a 13:30 horas.

Turno 2: incluye al personal que laborará de lunes a sábado de 8 de la mañana para las 4 de la tarde con su respectiva hora de almuerzo de 13:30 a 14:30 horas y el día sábado de 8 de la mañana para las 6 de la tarde, dónde el grupo se deberá dividir a la hora del almuerzo.

En ambos casos deberán hacerse los cálculos de pago tomando en cuenta los artículos 116, 118 y 121 del Código de Trabajo referidos a las jornadas ordinarias de y pago de horas extras.

Esto permitirá al personal contar con el tiempo y la oportunidad para realizar tareas de capacitación, profesionalización y desarrollo personal que hasta el momento han sido limitadas por la estructura de horarios y jornadas.

- 3) Crear las figuras de Sub-Gerentes de áreas, Sub-Jefes y Sub-Coordinadores en los niveles jerárquicos 2 y 3 con el objeto de suplir estos colaboradores al salir de sus jornadas de trabajo, en tiempos de permisos, vacaciones o suspensiones.

Estos puestos no necesariamente deberán aparecer en la escala jerárquica en el organigrama, simplemente se necesitan para ejercer el cargo, dirigir al equipo y tomar decisiones en ausencia del colaborador titular.

En el caso de la elección de los Sub-Gerentes de área, cada Gerente de área deberá proponer al Gerente General y al Gestor de Recursos Humanos a la persona (jefe o coordinador) de mayor confianza debido a los aspectos de responsabilidad, honestidad y eficiencia para que se formalice la figura y se dé el empoderamiento necesario a la persona elegida.

De la misma forma, en el caso de la elección de los nuevos Sub-Jefes o Sub-Coordinadores, cada Jefe o Coordinador deberá proponer al Gerente General, al Gestor de Recursos Humanos y en este caso incluir al Gerente del Área, a la persona subalterna inmediata de mayor confianza y capacidad de acuerdo a sus aptitudes y actitudes, para que se avale y formalice también la figura organizacional, se le provea de las

herramientas y faculte del poder necesario a la persona elegida para desempeñar la labor en casos especiales.

- **Definir necesidades de destrezas y personal**

Ésta etapa identifica el nivel de cada destreza, área de conocimiento y orientación que se requieran para cada nuevo cargo y refleja estos requisitos en una matriz que podría contener el Manual del Desempeño. La revisión es en parte mecánica y en parte valorativa. La parte mecánica consiste en hacer el nivel de cada requisito del cargo rediseñado igual al máximo de los niveles en cualquiera de los cargos combinados para formar el nuevo. La revisión valorativa implica en análisis de la responsabilidad, compromiso y dificultad para realizar las tareas inherentes del puesto.

- **Diseñar planes de carrera**

Esta tarea es parecida a la primera, salvo que ahora la matriz es de transición de un cargo nuevo a otro también nuevo. La tarea ofrece una solución formal para uno de los problemas más enfadosos de la reingeniería. Esta tarea desarrolla medidas de la dificultad de efectuar transiciones del cargo A al cargo B entonces claramente el cargo B es de hecho "mayor".

Esta tarea considera todas las transiciones y determina cuáles son factibles. Esto lleva directamente al desarrollo de carreras. Por ejemplo la matriz puede trazar el camino de carrera en el área de producción, así se establecerán los requisitos de destreza, conocimiento, experiencia, el compromiso y demás que una persona que ocupa el cargo de Modista pueda llegar a ocupar el puesto de Coordinador de Modistas y luego también qué requisitos necesitaría éste Coordinador de Modistas para llegar a ser Gerente de producción y así sucesivamente, incluso pasando de una área a otra en la estructura organizacional.

A esta altura del proyecto de reingeniería ya se habrán definido las dimensiones mayores de esta cuestión: definición de cargos, estructura organizacional y número de personas.

Lineamientos de escala en el plan de carrera:

Cuando en la empresa se presente la necesidad y por lo consiguiente la oportunidad de ascenso, los colaboradores podrán postularse mediante los siguientes lineamientos:

- Los operarios eventuales del nivel 5 podrán ascender a operarios en el nivel 4 de línea mediante los siguientes requisitos:
 1. Haber cumplido un tiempo mínimo de 2 años en el puesto.

2. Haber solventado el cargo mediante los requerimientos del puesto adecuadamente.
 3. Haber demostrado un comportamiento adecuado.
 4. Presentar el interés de aprender a trabajar en equipos adiestrados y bajo presión.
- Los operarios, asesores, encargados y demás puestos del nivel 4 podrán ascender en la escala jerárquica a un nivel 3 y en su misma área o línea de trabajo mediante haber solventado los siguientes requisitos:
 1. Haber cumplido un tiempo mínimo de 3 años en el puesto.
 2. Haber solventado el cargo mediante los requerimientos del puesto adecuadamente.
 3. Haber demostrado un comportamiento adecuado.
 4. Haber desarrollado las destrezas y habilidades de ejecución y gestión en el área respectiva.
 5. Poseer por lo menos un título de nivel medio y compatible o con énfasis en el área de trabajo a la que desea optar.
 6. Poseer capacidad para trabajar bajo presión y al mando de equipos adiestrados.
 7. Presentar avances e interés en el desarrollo profesional en aspectos de conocimiento,

principalmente estudios universitarios, cursos especiales, capacitaciones enfocadas a fortalecer la capacidad en el puesto, etc. En el mejor de los casos poseer al menos un título Técnico Universitario.

- Los Jefes, Coordinadores, Encargados e incluso las Secretarías en el nivel 3 podrán ascender en la escala jerárquica a un nivel 2 y en su misma área o línea de trabajo mediante haber solventado los siguientes requisitos:
 1. Haber cumplido un tiempo mínimo de 5 años en el puesto.
 2. Haber solventado el cargo mediante los requerimientos del puesto adecuadamente.
 3. Haber demostrado un comportamiento adecuado.
 4. Haber desarrollado las destrezas y habilidades de ejecución y gestión en el área respectiva.
 5. Ser Profesional Universitario en el área a la que desea optar.
 6. Haber demostrado capacidad para administrar los recursos a su mando y liderar equipos y coordinar con otros equipos.

- Los colaboradores podrán ascender o moverse en la escala jerárquica a otros departamentos o áreas de la empresa, incluso moverse horizontal y verticalmente a la vez si se cumple lo siguiente:
 1. Si se cumple con los requisitos del puesto, los cuales estarán enmarcados en el manual del puesto.
 2. Si sus cualidades satisfacen los requisitos de ascenso establecidos para los ascensos de la misma línea, o si por lo menos satisface esas expectativas a criterio de la Gestoría de Recursos Humanos.

- **Diseñar incentivos**

El objetivo de esta tarea es conocer las metas individuales, organizacionales y del proceso de cimiento incentivos que motive a la gente para ser la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles dictados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

Se debe edificar un programa permanente de incentivos laborales basados en la escala de necesidades del ser humano la cual implica necesidades financieras como no financieras y

deberá tomarse en cuenta principalmente las demandas concretas de consideración de la fuerza de trabajo.

Los incentivos financieros más comunes y que a lo largo del tiempo han permanecido dando buenos frutos se podrán utilizar y deberán ser evaluados por el equipo de reingeniería de acuerdo a las necesidades y deseos del personal.

El Programa de incentivos en la parte de privilegios financieros incluye lo siguiente:

- **Salarios, sueldos u honorarios y bonificación incentivo**, de acuerdo a la normativa de trabajo y acuerdos internos, lo cual debe incluir como es debido su respectivo aguinaldo y bono 14. La empresa además debe contemplar siempre su reserva para indemnizaciones, de lo cual debe estar consciente y bien informado el personal.
- **Pago de horas extras**, calculadas legalmente y pagadas en relación al salario o sueldo.
- **Comisiones**, a la productividad de los colaboradores, por lo cual es necesario haber definido los parámetros de rendimiento de cada puesto. pagando un 10% respecto del salario nominal del puesto en el mes que el empleado haya destacado por sobrepasar la media de rendimiento.

- **Bolsas de recompensa**, con productos de la empresa, a fin de año y a los empleados que de acuerdo a su permanencia, lealtad y compromiso lo ameriten y a consideración de los jefes superiores. La bolsa deberá contener los productos de elección del trabajador que no sobrepasen un monto de Q. 300.00.
- **Descuentos especiales** en productos para todos los empleados, especialmente en épocas estratégicas del año.
- **Inscripciones al IGSS, IRTRA e INTECAP**, de todos los integrantes de la organización con sus cuotas actualizadas y carnés vigentes.
- **Vacaciones, días de asueto y permisos justificados con goce de sueldo.**

Por la parte de los incentivos no financieros se espera que con la formación e implementación del plan de carrera se abarque parte de las necesidades de reconocimiento sin embargo y por el mismo nivel económico y organizacional de la empresa los ascensos no desarrollaran muy a menudo, por lo que sería interesante programar reconocimientos como por ejemplo:

- **Colaborador del mes**, en donde a consideración de todo el personal se nombre a un compañero, el más esforzado y con mejor desempeño. Esta práctica debe hacerse cada mes en donde se puede reconocer la labor del empleado motivándolo con algún diploma de reconocimiento y publicar su fotografía como Colaborador del mes en la salas de ventas a vista de todo el público.
- **Becas de estudio**, al nivel prudente de acuerdo a las capacidades y necesidades del puesto y el empleado. Deben ser capacitaciones cortas en Intecap o algún otro ente; alfabetización o grados primario y básico; diplomados técnicos o universitarios; e incluso carreras técnicas o universitarias.

Por lo menos estos dos tipos de incentivo no financiero, así como los que crea convenientes e impulse el equipo de reingeniería y aunado aún con las mejoras en cuanto al ambiente físico, la reorganización del trabajo y potencial mejora en aspectos de liderazgo seguramente propiciará una fuerza laboral mucho más motivada y comprometida con el desempeño y la misión de la empresa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INCENTIVO													
ACTIVIDAD DE INCENTIVO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Comisiones a la Productividad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Bolsas de recompensa												X	
Descuentos especiales	X			X			X			X		X	
Colaborador del mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Becas de estudio		X	X	X	X	X	X	X	X	X			

- **Programar implementación del cambio**

Esta tarea se basa en cronogramas preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, inclusive si habrá contratación de empleados, educación, capacitación, reorganización y reubicación. Estos programas serán luego introducidos por fases.

Al final de este diseño se presentará un cronograma tentativo con el orden y la secuencia de las tareas de reingeniería, sin embargo, el equipo de reingeniería deberá ampliarlo, redefinirlo y detallarlo de acuerdo a las necesidades de cambio que la situación exija para mejorar las condiciones de Clima Organizacional con el fin de ofrecerle a los colaboradores de la empresa Unitex un ambiente agradable para el desempeño de sus funciones.

5) TRANSFORMACIÓN

El propósito de esta tarea es desarrollar la solución de reingeniería e institucionalizar el cambio identificado en la visión.

- **Capacitación del personal**

Esta tarea da capacitación en operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, conlleva tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucciones particulares cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez.

A veces instruimos a las personas para trabajar con el nuevo sistema mientras ésta todavía siendo sometido a pruebas. Esto les da a los empleados tiempo adicional para familiarizarse y aprender a manejarlo antes de tener que emplear en vivo, y a quienes lo desarrollan les ofrece casos adicionales de prueba y no planificados para evaluar.

Para todo el nivel operativo es conveniente utilizar el tipo de **capacitación en el puesto**, es decir que se les permite a los empleados aprender las nuevas tareas en el lugar y de la forma que las realizarán realmente, como una forma de entrenamiento ya que les facilita el aprendizaje a través de la práctica.

Es importante mencionar que a nivel general debe llevarse a cabo un seminario en donde se comunique sobre los trabajos de reingeniería, los cambios de todo tipo que se han de desarrollar, incluyendo los por qué, los cómo y los cuándo. Es necesario el compromiso de todo el equipo por lo que es muy trascendental que cada colaborador se encuentre motivado a involucrarse y que crea en que los cambios en realidad le otorgarán los beneficios esperados.

- **Transición**

Esta tarea comienza por hacer una prueba piloto por medio de lanzar la operación del nuevo diseño en un área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

De esta manera se tiene la posibilidad de hacer un refinamiento y corrección de las fallas que se descubran en la operación piloto para finalmente implantar el proceso de una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollado. Es conveniente que el equipo de reingeniería elija un área minoritaria y con menor complicación en el desarrollo de los cambios e implementación de los nuevos programas para que dé el chance de identificar y corregir fallas de manera más ágil y práctica sin perjudicar a la organización como un todo.

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	SEMANA																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	PREPARACIÓN																									
1	Conformación del equipo de reingeniería																									
2	Capacitación para el equipo de reingeniería																									
3	Planificación del cambio																									
	IDENTIFICACIÓN																									
4	Moldeo de la gente																									
5	Definición del rendimiento																									
6	Definición de actividades																									
7	Identificación de los recursos necesarios																									
8	Priorización																									
	VISIÓN																									
9	Identificación de actividades de valor																									
10	Referenciar el comportamiento																									
	SOLUCIÓN (DISEÑO TÉCNICO)																									
11	Especificación de cambios de cargos																									
12	Definir necesidades de destrezas y personal																									
13	Diseño de planes de carrera																									
14	Diseño del programa de incentivos																									
15	Programación de implementación del cambio																									
	TRANSFORMACIÓN																									
16	Capacitación del personal																									
17	Transición																									

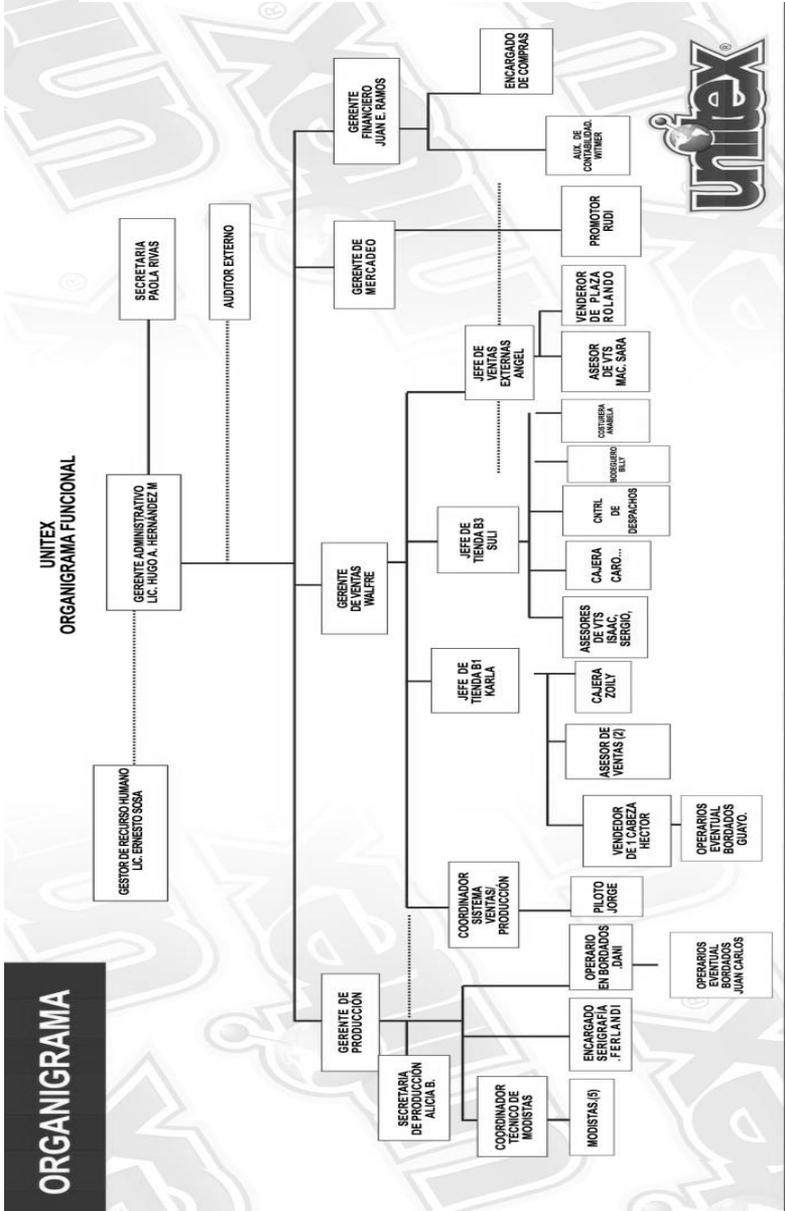
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, César. Tesis: La participación del CPA en la defensa en el proceso administrativo por ajustes de valoración formulados a una importadora de ropa, realizados conforme al acuerdo de valoración –GATT-. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. (2009).
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia (2003).
- Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México (2002).
- Keith Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8va. Edición. Editorial McGraw-Hill. México (1,991).
- Koontz, Harold, O’donnell Cyril y Wehrich, Heinz. Administración. 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México (1998).
- Santos, José A. (1993). Esfuérzate y sé Afirmativo, Programa de Planeación y Vida en el Trabajo. San Salvador: ACSION.C.A.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Recuperado el 6 de julio de 2011.

- http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional.
Atlantic Internacional University –AIU-, Recuperado el 6 de julio de 2,011.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional.
Recuperado el 6 de julio de 2,001.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Normativa>. Recuperado el 14 de julio de 2,011.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>.
Recuperado el 14 de julio de 2,011.
- <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.
Recuperado el 6 de julio de 2,011.
- <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>. Recuperado el 26 de julio de 2,011.
- http://unitexenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=84. Nosotros ¿quiénes somos?
Recuperado el 4 de enero de 2011.
- <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>
- <http://www.revistasumma.com/economia/8163-aumentala-tasa-de-desempleo-de-guatemala.html>

ANEXO I

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES S.A.



Así me gusta!

ANEXO II

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ELABORADO POR LIC. EDSON JOSUÉ RODAS RÍOS



“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA UNIVERSAL DE TEXTILES -UNITEX-“

El siguiente instrumento tiene como cometido el establecer de manera certera los factores del Clima Organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores al desempeñarse en la empresa, para lo cual es fundamental que se tome con la mayor seriedad y responda con toda sinceridad, pues de ello depende el éxito del estudio y la toma de decisiones adecuadas respecto al tema. Sus respuestas y comentarios son confidenciales y anónimos.

INSTRUCCIONES: a continuación se le presenta una lista de preguntas, marque en las casillas una o más respuestas que considere conveniente con una X y proporcione la información en donde se le requiera.

1. ¿Qué grado de libertad considera usted que le permite la empresa para tomar decisiones relacionadas el desarrollo de su puesto?

Alto _____ Medio _____ Poco _____ Nada _____

2. ¿Conoce ampliamente las funciones del puesto, sus atribuciones, obligaciones y derechos?

Sí _____ No _____

3. De acuerdo a la facilidad o grado de empoderamiento para tomar decisiones en el puesto ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que estén siendo afectados?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

4. ¿Considera usted que las instalaciones de la empresa poseen algún inconveniente que han afectado su salud con el tiempo?

Sí _____ No _____

5. De las condiciones físicas en las que desarrolla el trabajo ¿Cuáles considera que dificultan un buen desempeño?

Iluminación _____ Ruido _____ Espacios _____

Utensilios _____ Equipo _____ Vestimenta _____

Ventilación _____ Posición _____ Otros _____

Especifique _____

6. De acuerdo a la percepción que tiene del medio físico en que labora ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que estén siendo afectados?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

7. De acuerdo a la relación que ha tenido usted con mandos superiores ¿Cómo podría catalogar la actitud del liderazgo dirigenical?

Flexible _____ Poco flexible _____ Nada flexible _____

8. El jefe le pide opinión para tratar de mejorar los procesos y resultados en el área de trabajo:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

9. A su criterio y de acuerdo al nivel de efectividad del liderazgo ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que estén siendo afectados?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

10. Indique con qué frecuencia se comunica con sus compañeros, tomando en cuenta que en la siguiente escala el valor 1 representa el mínimo y el 5 el máximo de relaciones interpersonales:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

11. La calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa es:

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

12. ¿En qué nivel considera usted confiar en la sinceridad, compañerismo, lealtad y colaboración de sus compañeros?

Alta _____ Media _____ Baja _____ Nada _____

13. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que estén siendo afectados como resultado de las actuales relaciones humanas?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

14. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Sí _____ No _____

15. ¿Conoce todos los productos y servicios que ofrece la empresa?

Sí _____ No _____

16. ¿Se siente identificado con la gestión de la empresa?

Sí _____ No _____

17. Se siente comprometido en lo personal porque la misión y la visión de la empresa sean una realidad. Descríbalo de acuerdo a la siguiente escala:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

18. Considera usted que su estadía en la empresa será segura, estable y oportuna para hacer carrera y crecer laboralmente:

Sí _____ No _____

19. Debido al grado de implicación, es decir el compromiso y el aprecio que usted como colaborador tiene por la empresa ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que podrían verse afectados?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

20. La labor que realiza ¿la desarrolla a través de procedimientos técnicos operativos previamente estructurados?

Sí _____ No _____

21. En los proyectos de la empresa ¿se le toma en cuenta para trabajar en equipos adiestrados y comprometidos?:

Generalmente _____ En ciertas ocasiones _____ Casi Nunca _____

22. ¿Considera usted que la empresa necesita redefinir la forma en que está distribuido el trabajo?

Sí _____ No _____

23. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que podrían verse afectados por la actual organización del trabajo?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

24. ¿Crearía usted conveniente la participación de más colaboradores para mejorar la calidad de los servicios y productos?

Sí _____ No _____

25. ¿Se siente motivado por las políticas de reconocimiento e incentivo que la empresa otorga a sus trabajadores, a tal grado de esforzarse al máximo por un mejor desempeño del puesto?

Mucho _____ Regular _____ Poco _____ Nada _____

¿Qué más le gustaría? _____

26. De los siguientes elementos ¿Cuál o cuáles considera que pueden verse afectados por las políticas de reconocimiento e incentivos?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

27. El salario, sueldo u honorarios que percibe por su desempeño en la organización lo podría calificar como:

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

28. ¿Considera usted que las remuneraciones de los empleados están calculadas justamente en base a las funciones y responsabilidades de cada puesto?

Sí _____ No _____

29. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que podrían verse afectados por el tipo de retribución del trabajo?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

30. ¿Se ha sentido discriminado o tratado injustamente en alguna oportunidad?

Sí _____ No _____Cuál _____

31. En relación a la equidad con la que se trata a los departamentos, niveles jerárquicos y principalmente a cada individuo dentro de la empresa ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera usted que podrían verse afectados?

- Cumplimientos de reglas y normas institucionales _____
- Desarrollo de los procedimientos y funciones del puesto _____
- Optimización y buen uso de los recursos _____
- Ninguno _____

32. ¿Se siente usted cómodo con los horarios, las condiciones laborales y demás normas de trabajo?

Sí _____ No _____ ¿Qué mejoraría? _____

33. ¿Ha tenido problemas para cumplir con los reglamentos y normas de trabajo?

Muchas veces _____ Alguna vez _____ Nunca _____

Cuáles y por qué _____

34. ¿Ha visto dificultad para realizar los procedimientos operativos que involucra su puesto?

Muchas veces _____ Alguna vez _____ Nunca _____

Cuáles y por qué _____

35. Si en alguna oportunidad ha tenido que desperdiciar tiempo, material, insumos u otro recurso ya sea consciente o inconscientemente, podría mencionar ¿cuál o cuáles fueron los factores que influyeron en el desperdicio?

Comunicación _____ Planificación _____ falta de algún recurso _____

Otros _____ contratiempos _____
especifique: _____

Nombre del cargo que desempeña: _____
Área a la que pertenece: _____
Lugar donde labora: _____

POR SU GENTILEZA AL OTORGAR TAN IMPORTANTE INFORMACIÓN, SE LE ESTÁ MUY AGRADECIDO Y LO INVITAMOS A QUE PUEDA DEJAR LOS COMENTARIOS QUE CONSIDERE PERTINENTES EN RELACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO.

