

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COLOMBIANA DE
EXTRUSION

EXTRUCOL S.A.

ANA MARÍA PICÓN DUARTE



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PIEDRECUESTA

2008

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COLOMBIANA DE
EXTRUSIÓN
EXTRUCOL S.A.

Ana María Picón Duarte

Trabajo de Grado: En la Modalidad de Pasantía para optar el título de psicóloga

Directora:

Ps. Johanna Garrido Pinzón



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2008

NOTA DE ACEPTACIÓN _____

PRESIDENTE DEL JURADO _____

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

Floridablanca, _____

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	13
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	14
REFERENTE CONCEPTUAL	16
METODOLOGÍA:	29
Población	29
Instrumento	30
Procedimiento	31
RESULTADOS	32
Demográficos	33
A nivel general de la organización	35
De los microclimas	40
Plan de acción	53
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	72

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	78
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados de las dimensiones favorables a nivel general de la organización	35
Tabla 2. Resultados de las dimensiones menos favorables a nivel general de la organización.	36
Tabla 3. Resultados Cualitativos, Sugerencias Adicionales	37
Tabla 4. Resultados de las dimensiones favorables Presidencia	40
Tabla 5. Resultados d dimensiones menos favorables Presidencia	41
Tabla 6. Resultados de las dimensiones favorables en Mercadeo	42
Tabla 7. Resultados de las dimensiones menos favorables en Mercadeo	43
Tabla 8. Resultados de las dimensiones favorables Aseguramiento de Calidad	44
Tabla 19. Resultados de las dimensiones menos favorables Aseguramiento de calidad	45
Tabla 10. Resultados de las dimensiones favorable en DAF	46
Tabla 11. Resultados de las dimensiones menos favorables en DAF	47
Tabla 12. Resultados de las dimensiones favorables en Producción	48
Tabla 13. Resultados de las dimensiones menos favorables en Producción	49
Tabla 23. Resultados de las dimensiones favorables Área T	50
Tabla 24. Resultados de las dimensiones menos Área Técnica	51

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estadística de la escolaridad	33
Gráfica 2. Estadística de la edad de la población	33
Gráfica 3. Estadística de Antigüedad	34
Gráfica 4. Estadística de Género	34

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Plan de Acción Global	81
Anexo B. Desarrollo del Plan De Acción	88
Anexo C. Estadística resultados por cada departamento	100

RESUMEN

TITULO: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COLOMBIANA DE EXTRUSIÓN EXTRUCOL S.A.

AUTOR: ANA MARÍA PICÓN DUARTE

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR (A): JOHANNA GARRIDO

El siguiente estudio contiene los resultados de la medición del Clima Organizacional realizada en Extrucol S.A. El proyecto se realizó con la aplicación del Instrumento *Quality Values*, que está constituido por 56 factores, agrupados en 7 categorías que son: medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso. Los 56 factores se evalúan en una escala del 1 al 5, siendo 5 el puntaje más alto y el 1 el más bajo.

Los resultados están presentados a nivel global cualitativa y cuantitativamente, y teniendo en cuenta los microclimas que corresponden a las diferentes dependencias o departamentos de la empresa. De acuerdo con estos resultados se diseñó un Plan de Acción orientado hacia el mejoramiento de las categorías con menos puntajes como el Trabajo en Equipo y la Participación a través de la institucionalización de Grupos Primarios, además se propone un sistema de incentivos basado en indicadores medibles en el que puedan participar todos los integrantes de la organización, también se plantea la propuesta de realizar un estudio de salarios a través del método de jerarquización, todo esto buscando mejorar las Recompensas y los Reconocimientos de los trabajadores actualmente.

Con estas acciones y otras que se encuentran inscritas en el plan de acción se espera que el trabajo de Clima Organizacional continúe y que los integrantes de la Alta Dirección le otorguen el debido seguimiento. Lo importante de las fases realizadas es que se logró obtener gran cantidad de información, que se encuentra organizada y que la compañía puede utilizar para modificar los factores que influyen negativamente las dimensiones ya mencionadas, de esta manera en un plazo de dos años se podría realizar otro estudio de clima organizacional que reflejaría los avances y las mejoras de Extrucol, en todas las dimensiones.

PALABRAS CLAVES: EXTRUCOL S.A, CLIMA ORGANIZACIONAL, MICROCLIMAS, QUALITY VALUES, PLAN DE ACCIÓN.

ABSTRACT

TITLE: ORGANIZATIONAL CLIMATE ESTUDY IN THE COLOMBIAN EXTRUSION COMPANY EXTRUCOL S.A.

AUTHOR: ANA MARÍA PICÓN DUARTE

FACULTY: Faculty of Psychology

DIRECTOR: JOHANNA GARRIDO

The following study contains the results of the assessment organizational climate made in Extrucol SA. The project was carried out with the implementation of the Instrument Quality Values, which consists of 56 factors, grouped into 7 categories that are: environment, teamwork, effective management, involvement, rewards and recognition, competency and commitment. The 56 factors are evaluated on a scale of 1 to 5, with 5 being the highest score and 1 the lowest

The results are presented on a global qualitative and quantitative terms, taking into account the microclimates that correspond to the different units or departments. Given these results to design an Action Plan aimed at improving the scores level with less score, such as teamwork and participation, through the establishment of primary groups. Also proposes a system of incentives based on measurable indicators which can involve all members of the organization, and raises the proposal for a study of wages through the method of ranking, all looking to improve the rewards and recognition of workers today.

With these actions is expected to work in the organizational climate continue, and that members of senior management given their proper monitoring. What is important is that steps are taken towards obtaining large amount of information that is organized and that the company can use to modify the factors that have a negatively influence on the dimensions mentioned above, so over a period of two years could be done another study organizational climate reflecting improvements in all dimensions.

KEY WORDS: EXTRUCOL S.A, ORGANIZATIONAL CLIMATE, MICROCLIMATE, QUALITY VALUES, PLAN OF ACTION

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las escuelas principalmente las de Negocios, han entendido después de un largo proceso de aprendizaje la importancia que tienen las relaciones interpersonales y las habilidades no solo técnicas sino también humanas de los líderes en el éxito de las compañías. Estas relaciones humanas o interpersonales al interior de una empresa o institución se conoce como comportamiento organizacional, que en otras palabras Robbins (1998 p. 7), define como: “un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.” Este comportamiento a su vez está relacionado, con el empleo, los índices de rotación, el ausentismo, la productividad y el rendimiento de los empleados y el de la alta dirección.

Son muchas las discusiones que se han entablado con respecto a los componentes del comportamiento organizacional. El común acuerdo se encuentra frente a los siguientes elementos: “el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, los procesos de cambio el conflicto, el diseño del trabajo, la tensión en el trabajo y la actitud de desarrollo y la percepción.” (Robbins, 1998 p. 9).

Un acercamiento a todos estos elementos es lo que se obtiene a través de los estudios de clima organizacional, teniendo en cuenta que lo importante en este tipo de investigaciones es conocer las percepciones que tienen los propios empleados de su ambiente laboral a

través de factores o variables medibles como algunos de los que se mencionaron anteriormente.

De la misma forma como el conocimiento y la comprensión del comportamiento de los empleados para la alta dirección es fundamental, proporcionar un ambiente satisfactorio a los trabajadores se convierte en una herramienta primordial para obtener mejores resultados. Se sabe que un buen clima laboral tiene una afectación positiva directa en cualquier trabajador. Es así como un excelente ambiente hace que mejore notablemente el desempeño de los empleados su motivación y su producción en el trabajo. Particularmente este proyecto en Extrucol surge por la necesidad de continuar con la institucionalización de la cultura organizacional planteada por la empresa a inicios del año 2008. A través de este estudio se pretende conocer elementos que también hacen parte de la cultura organizacional, teniendo en cuenta que el principal objetivo es encontrar las acciones pertinentes para alcanzar la cultura ideal, con empleados más satisfechos y productivos.

Con lo mencionado hasta el momento se puede decir entonces que el clima organizacional hace parte del comportamiento organizacional y que además refleja la cultura de las empresas reuniendo las características de personalidad del sistema social que son producidas y percibidas por los mismos trabajadores, y son expresadas a través de la participación, motivación, satisfacción y la eficacia en el trabajo.

Por ende un estudio de clima laboral no solo viene a modificar elementos estructurales y organizacionales, sino que pretende mejorar factores muy particulares, como son: los

patrones en la comunicación, el estilo de liderazgo, la disminución de conflictos, la responsabilidad, la identidad y el compromiso con la organización.

La modificación de los elementos estructurales y organizacionales es lo que hace necesaria la medición del clima organizacional al interior de la compañía, solo a través de estas mediciones es que se puede obtener una radiografía de las dimensiones del clima que para el presente estudio fueron: el medio ambiente, el trabajo en equipo, la gestión efectiva, la participación, las recompensas y los reconocimientos, la competencia y el compromiso.

Por otra parte este tipo de proyecto le da una visión global a los directivos de la compañía, a partir de estos ellos pueden encontrar alternativas que les permitirán mejorar el trabajo de sus empleados y lograr la excelencia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización. El fundamento de esta clase de proyectos radica en la necesidad de acoger las mejores prácticas organizacionales que les permita tener empleados satisfechos y lograr marcar una diferencia con otras empresas del mismo, sector en cuanto a la calidad del servicio, sus productos y su talento humano.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Medir el clima organizacional de Extrucol, con el fin de diseñar estrategias encaminadas a la intervención para el mejoramiento de sus condiciones laborales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aplicar el instrumento de Clima Laboral a los trabajadores de Extrucol que ingresaron a los centros de costos hasta el mes mayo de 2008.

Analizar y socializar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Clima Laboral; tanto a nivel general, como específico (microclimas).

Diseñar un plan de acción para su respectivo desarrollo y para el mejoramiento de las dimensiones trabajadas en la medición del clima organizacional.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Extrucol está ubicada en el parque Industrial, Km 3 vía a Chimita. Esta empresa surge por la necesidad de abastecer al sector gasífero de tuberías de polietileno a nivel regional y nacional.

El proyecto fue impulsado por el grupo técnico y directivo de Gas Natural del Oriente el cual logro vincular a diferentes empresas del sector gas, haciendo que el 10 de julio de 1987 se conformara mediante un acta de intención la sociedad anónima, COLOMBIANA DE EXTRUSION S.A, EXTRUCOL. Finalmente el 10 de diciembre del mismo año se formaliza la conformación de EXTRUCOL S.A.

Desde su constitución la empresa se ha empeñado en satisfacer a sus clientes y en ofrecer productos de excelente calidad y certificados. En el año 1994 esta empresa recibe la certificación de aseguramiento de calidad NTC- ISO 9001, convirtiéndose en la primera empresa del oriente Colombiano en recibir esta certificación y la número 18 en el país.

No conformándose con esta certificación EXTRUCOL se dedica a mejorar su producto para ofrecer cada día tubos de polietileno de mejor calidad, eficientes y confiables, gracias a este esfuerzo se hace acreedor del sello ICONTEC y logra certificar su laboratorio.

Hoy en día la *misión* de la empresa es la fabricación y comercialización de tuberías y accesorios de polietileno y productos complementarios ofreciendo soluciones alternativas no solo para el sector gasífero, sino para el sector industrial y de infraestructura, de esta manera pretende consolidarse como una de las mejores empresas del país distribuidoras de tuberías en polietileno. Y su *visión* es que para el 2010 debe proyectarse con sedes en otros lugares dentro y fuera del país, produciendo tuberías de mayores diámetros.

Actualmente en lo que se refiere a los procesos de gestión y estructura jerárquica la compañía está organizada bajo una estructura lineal, es decir posee la clásica estructura organizacional, en la cual existe un presidente general, del cual se desprende las diferentes áreas, cada una con su respectivo jefe. Existe cuatro departamentos principalmente, uno de mercadeo y ventas, otro administrativo y financiero, un área técnica, y otra área de aseguramiento y calidad.

Extrucol se encuentra en un periodo de fortalecimiento de los procesos de Gestión Humana a través del empoderamiento de la coordinación de Recursos Humanos que actualmente esta focalizada en la gestión de nomina de los empleados y de lo concerniente a la salud ocupacional.

Por lo tanto el rol del psicólogo en la organización es aportar para la reactivación de los procesos del Talento Humano comprometiéndose con la política integrada gestión de la

empresa la cual quieres a través de la cultura organización, lograr comprometer a su gente a desarrollar procesos dinámicos, rentables que permitan ofrecer productos y servicios orientados a crear y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales y superar las expectativas de los accionistas, minimizar el impacto ambiental y garantizar condiciones laborales seguras, en correspondencia con la especificación legal a través del mejoramiento continuo y el logro de los objetivos trazados.

El estudio del clima organizacional aquí planteado promueve el cumplimiento de esta política, a través de la definición clara de variables medibles como el liderazgo, el trabajo en equipo, las recompensas y reconocimientos y la competencia indispensables para obtener la satisfacción de los trabajadores y por ende comprometer a sus trabajadores logrando productos de mejor calidad y con menos fallas o incumplimiento de los procesos.

REFERENTE CONCEPTUAL

A medida que avanza el tiempo y la industria, son muchos las personas que quieren descubrir cuáles son los secretos para que una empresa sea exitosa, una de las claves más importantes se ha encontrado en el estudio de la dinámica de las relaciones interpersonales. La dinámica o el funcionamiento de la interacción humana en una organización está basada en cuatro componentes principalmente: los individuos, los grupos la estructura, la tecnología y los medios. Bajo estos componentes se puede entender el concepto de Comportamiento Organizacional (CO).

El CO entonces se puede definir como:

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. Siendo elementos claves las personas porque se reúnen para alcanzar un objetivo, bajo algún tipo de estructura. Las personas también utilizan la tecnología para alcanzar el trabajo que proponen. Estos elementos reciben la influencia de un ambiente externo que a su vez influye en la organización. Davis (1995).

Robbins (1998 p. 7), define al CO como: “un campo que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.”

El comportamiento organizacional pretende llevar a los gerentes a comprender la razón del comportamiento de los trabajadores como un todo y no como un ente individualizado y reducido a su cerebro. Bajo este entendimiento los líderes podrán tomar las mejores decisiones que no solo afectaran positivamente a la empresa, sino las consecuencias se extenderán hacia otros sistemas sociales de los que hace parte cualquier ser humano.

Son muchas las discusiones que se han gestado para poder llegar a un acuerdo de los componentes del comportamiento organizacional, en los que se ha logrado coincidir son: “la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura d grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción,

los procesos de cambio, el conflicto, el diseño del trabajo y la tensión en el trabajo.”
(Robbins 1998 p. 9)

Teniendo en cuenta los anteriores elementos los gerentes pueden producir efectos que tienen implicaciones en la reducción del ausentismo, en el bienestar de los empleados, en el moldeamiento del comportamiento, en la disciplina del empleado, en el desarrollo de programas de entrenamiento y en la satisfacción de los empleados. Estos elementos se convierten fundamentales en la gestión humana de las organizaciones, por el al hablar de CO, se hace referencia a todos los procesos que cualquier empresa con áreas o departamentos de talento humano deben estar interesadas en desarrollar.

Este último elemento resulta ser importante para el objeto de este estudio. “La satisfacción en el trabajo es ese conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleado percibe su trabajo.” (Davis 1995). Son estos sentimientos los que predicen el comportamiento de los individuos en su entorno laboral, por esta razón es importante que los gerentes se interesen en conocer cuáles son los componentes del trabajo y de la organización que producen sentimientos relativos de placer o dolor en los individuos. Dichos sentimientos no son creados bajo pensamientos objetivos, sino percepciones.

La percepción es un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado a su ambiente.” (Robbins 1998, p.90), es en la percepción de lo que es la realidad que se basa el comportamiento de las personas, y

la forma de percibir el mundo es lo que realmente importa en el comportamiento organizacional.

Diferentes variables influyen en la percepción que tienen los empleados de su ambiente laboral, estas percepción hasta cierto punto están llenas de características personales, que se mezclan con las características que posee la organización. Estas percepciones pueden ser medibles o cuantificables si se convierten en factores que puedan ser valorados. Lo anterior es lo que se pretende realizar cuando se habla de la medición del clima organizacional.

El clima organizacional entonces puede entenderse como:

“el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo. De acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamientos, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (Méndez 1985)

Por otra lado el clima se puede ver como el resultado, de los efectos, subjetivos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Méndez 2002).

Según Poole y Mcpee “el clima es el resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización) y las relaciones entre los individuos y grupos.”

El clima organizacional entonces se convierte en una parte fundamental del sistema social que constituye una compañía, ya que al analizarlo se puede comprender la compleja red de relaciones humanas que están en continua interacción afectando directa e indirectamente el comportamiento de todas las personas que hacen parte de la organización.

Es así como a través de su estudio se puede determinar la forma en la que un individuo percibe la organización en general, su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

Además el Clima Organizacional puede ayudar a los individuos a buscar realizar su labor de la mejor manera Jiménez (2007) argumenta que las funciones del clima al interior de la organización permiten desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa.

Entre otras funciones del clima esta el incentivar a los trabajadores a la participación, al compromiso y a la aparición de actitudes favorables en la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

Por otra parte el clima organizacional ejerce una influencia importante y ayuda a visualizar claramente los componentes de la Cultura Organizacional.

Es sabido que las organizaciones, de la misma forma que las personas tienen necesidades que las llevan a desempeñar un rol social, influenciada por impulsos grupales e individuales, que conlleva a la existencia de un sistema social con un ambiente organizacional particular que está en continuo cambio y dinamismo- Éste ambiente interno

de la organización es construido por las personas que allí trabajan y depende de la cultura organizacional.

La cultura organizacional viene a ser ese conjunto de normas, valores, creencias que comparten todos los miembros y que es definida desde los inicios de cualquier compañía por la alta dirección. De la misma forma que la cultura de una sociedad moldea los comportamientos de los seres humanos, a través de diferentes prácticas, pautas de crianza y patrones de conducta, lo hacen las organizaciones con su cultura, por esta razón esta sirve como un mecanismo que retiene al personal que logra adaptarse al sistema. De esta forma todos los integrantes de la compañía empiezan a compartir y a perpetuar valores, percepciones y formas de interactuar, que se ven reflejadas en la medición Clima Organizacional.

La encuesta de clima organizacional resulta ser muy útil para la gestión de las organizaciones. Es recomendable que se suministre a los trabajadores en varios periodos de tiempo para observar su evolución.

Para que los resultados que se obtengan sean confiables se debe garantizar la privacidad de los resultados a cada participante, por esta razón es preferible que la evaluación la realice una persona externa a la organización.

Lo más importante en este tipo de estudios es que se debe “hacer algo”, después de obtener los resultados, de esta forma se garantiza la participación de los empleados en posteriores encuestas.

Es fundamental tener en cuenta que “la evaluación del clima organizacional es una herramienta muy útil que ayuda a contar con un diagnóstico del ambiente interno en cada una de las oficinas, en sus tres niveles: operativos, mandos medios y directivo, además permite detectar áreas fuertes y débiles en términos de clima para posteriormente planificar y ejecutar acciones que lleven a la construcción de una empresa exitosa.” (Alles 2005).

Entre los beneficios que ofrece la encuesta de clima organizacional se encuentra el conocimiento de la satisfacción general del empleado, pues revela los sentimientos del trabajador hacia su trabajo. Además se obtiene un beneficio importante en cuanto a la comunicación, en la medida en la que los empleados comentan la encuesta y sus resultados, “la comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son importantes para la gerencia”. (Davis 1995). También puede ocurrir un mejoramiento en las actitudes en la medida en la que el trabajador logre desahogarse y perciba la encuesta como una forma en la que la gerencia se preocupa por su bienestar. Las necesidades de capacitación también suelen aparecer en este tipo de estudios, tanto las particulares como las que necesitan los jefes, en la medida en la que estos se les deje opinar acerca de la supervisión y la gestión que realiza su jefe directo. En este tipo de medición suelen aparecer comentarios de los empleados, estos cobran gran valor para la gerencia pues tienen un mayor impacto, porque muestran inconvenientes aparentemente pequeños pero afectan significativamente el desempeño.

El instrumento que aquí se propone parte de los principios del enfoque integral del Clima Organizacional puesto que reúne la percepción individuo, organización y la

interacción entre estos dos componentes y está basado en las siguientes suposiciones:

Cuidado del empleado como Gestor: las organizaciones son exitosas por la calidad del trabajo de sus empleados, por esto es necesario que en las diferentes compañías se eliminen las barreras que le impidan al trabajador sentirse satisfecho con su desempeño.

Respeto a la dignidad de los trabajadores y a la sensibilidad de los seres humanos: todos los seres humanos tienen necesidades laborales básicas que deben ser suplidas por la empresa de la que son miembros, por esta razón es un deber fundamental de las organizaciones proporcionar a sus trabajadores un ambiente seguro y saludable para que de esta manera se obtengan niveles más altos de compromiso iniciativa y desempeño, procurando de esta manera un ambiente más Productivo, agradable y con bajos niveles de rotación.

Comprensión completa del negocio: este instrumento no pretende ser utópico en la medición del clima organizacional, los factores que aquí se miden son herramientas importantes para optimizar el desempeño.

Optimización y Mejoramiento: el aumento de los niveles de eficiencia y el mejoramiento continuo se han convertido en cotidianas en el mundo organizacional, por esta razón estos dos elementos hacen parte de la medición teniendo en cuenta que estos son dos factores que deben estar presentes en el trabajo de todos los empleados.

Motivación y Compromiso: a través de esta evaluación se podrán detectar las áreas del comportamiento humano que están siendo influenciadas por el entorno laboral y que hacen generar altos niveles de motivación y compromiso.

Teniendo en cuenta estos principios se abordan siete componentes del clima organizacional, que son: Medio Ambiente, Trabajo en Equipo, Gestion Efectiva,

Participación Organizacional, Recompensa y Reconocimiento, Competencia y Compromiso con la organización.

La dimensión de *medio ambiente* engloba varios elementos que desde la psicología son importantes para lograr el óptimo desempeño de un trabajador en su entorno laboral. Garantizar la seguridad física de los trabajadores a través de la implementación de programas de salud ocupacional que conlleven a analizar y a prevenir los riesgos que tienen los miembros de las organizaciones, es hoy en día una de las principales funciones de las áreas de recursos humanos. Dentro de estos riesgos que se analizan se encuentran diferentes elementos como: los implementos de seguridad necesarios para prevenir accidentes y proporcionar un espacio físico seguro, el tamaño del lugar de trabajo, el orden y el aseo, la cantidad suficiente de recursos para realizar el trabajo, el mantenimiento y la sustitución de los equipos cuando sea necesario y el estrés laboral.

La dimensión de *Trabajo en Equipo* consiste en la medición de la existencia de un ambiente propicio por parte de los supervisores a través del apoyo, el acompañamiento y la creación de una cultura organizacional que promueva la cooperación, la confianza y la compatibilidad. Por otra parte debe existir una claridad en los roles que desempeña cada miembro del equipo, de esta manera actuarán voluntariamente cumpliendo los requisitos de trabajo, sin esperar que alguien los dirija o los supervise. En este sentido ellos asumen la responsabilidad de los actos y se comprometen con su equipo de trabajo teniendo en cuenta que un error en su trabajo afecta o deteriora notablemente el trabajo de los demás.

Los gerentes encargados de los equipos deben lograr que los trabajadores no pierdan de vista el objetivo global, sin embargo cuando existen preferencias, poca equidad, diferencias en las políticas de reconocimientos, falencias en los procedimientos, se tiende a motivar el trabajo individual, desalentando el trabajo en equipo. Para contrarrestar estos inconvenientes es posible que los gerentes planteen metas de orden superior en las que se haga necesaria la participación de dos o más personas con tareas definidas y en donde solo se puede alcanzar el objetivo si unen varias posiciones, de esta manera se concentra la atención, se unifican los esfuerzos y se estimula la cohesión del equipo.

Un elemento que también puede gestionar la alta dirección para favorecer el trabajo en equipo es la implementación de premios o reconocimientos que involucren a todo el equipo cuando sea innovador y cumpla con los objetivos.

Como se puede ver una de las funciones principales de los jefes es propiciar espacios que promuevan el trabajo en grupo y la toma de decisiones acertadas en equipo, dentro de la prueba de Clima Organizacional básicamente la gestión efectiva de los jefes es medida teniendo en cuenta estas tres habilidades.

Habilidades Técnicas: se refiere al nivel de conocimiento que debe tener cada líder para supervisar a su equipo de trabajo. *Habilidad Humana:* es la capacidad para trabajar con personas, todos los líderes deben tener la habilidad para manejar a su personal eficazmente. *Habilidad Conceptual:* “es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez mas importante en los puestos gerenciales superiores.” (Robbins 1998)

Teniendo en cuenta lo anterior, los líderes que promueven la credibilidad, son capaces de consultar e involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones. Con esto se logra crear un sentido de responsabilidad y compromiso en las actividades del grupo. Partiendo de esta idea se puede definir la *participación* como: “el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas de equipo y a compartir la responsabilidad de estas.” (Davis 1995).

La participación también responde a las necesidades individuales de los seres humanos tales como el reconocimiento y el status a nivel organizativo, por esto se considera como una fuerza motivacional, efectiva de la misma forma que las *recompensas y los reconocimientos*.

Durante el desarrollo de este estudio lo que se desea conocer es la satisfacción de los trabajadores con respecto al salario que recibe. En la mayoría de las ocasiones las personas miden su satisfacción bajo tres referencias: “los sueldos de otras personas en otros compañías, los sueldos de otras personas en la misma compañía y sus propios sueldos comparados con sus respectivos desempeño”. (Nash, citado por Morales (2005). La percepción de remuneración desempeño logra influenciar el estado de ánimo de los trabajadores, cuando estos cuentan con una salario que perciben es justo, su estado de ánimo será bueno y favorable para su microclima y el ambiente de la organización.

Una forma de recompensar a los trabajadores es a través de la creación de sistemas de incentivos, estos se convierten en un sistema dinámico que están en total coherencia con la

misión, visión y estrategia de la organización, estos deben estar integrados a los procesos de gestión del talento humano.

La siguiente dimensión del clima es la *competencia*, está dentro de la prueba es entendida a través de factores que pretenden medir las percepción de los individuos en cuanto a las habilidades que poseen para desempeñarse efectivamente en el cargo y la preocupación por parte de la organización de capacitar y desarrollar continuamente las habilidades, teniendo en cuenta que uno de los propósitos de la Gestión Humana debe ser la capacitación que promueva el desarrollo organizacional, en todos los niveles jerárquicos y en toda la población organizacional. Instituciones como Great Place to Work ven en la capacitación la mejor practica para demostrar respeto hacia los colaboradores. Además debe entenderse este proceso como un beneficio en doble vía pues, suministrándolo de forma adecuada y teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores, esta de la misma forma que es un gasto para la organización se convierte en una inversión.

Por último en la prueba se evalúa la dimensión de compromiso se entiende como el grado en el que un empleado se identifica con la organización. Algunas de las investigaciones realizadas de clima organizacional sugieren que el compromiso lleva a niveles más bajo de ausentismo y rotación.

Hernández (2004) Conceptualiza el compromiso como la “adhesión psicológica individual a la organización, incluyendo un sentido de involucramiento en el trabajo, lealtad y una creencia en los valores organizacionales.”

O'Reilly, encontró tres formas en las que puede existir compromiso al interior de una organización, la primera forma es la de complacencia que ocurre un personas que se dejan influenciar por otros para obtener un beneficio. La segunda forma es la de identificación en donde el individuo no solo se deja llevar si no acepta la influencia con el fin de tener relaciones satisfactorias y autodefinición, y la tercera forma es la de internalización en donde el individuo encuentra congruencia total con los objetivos de la organización y los personales. La forma ideal de compromiso es esta ultima porque existe una total alineación de los dos tipo de objetivos, lo que genera un verdadero sentido de pertenencia y responsabilidad de los individuos en su ambiente de trabajo.

Como se puede analizar cada uno de los componentes o dimensiones del clima reflejan de cierta forma el concepto sistémico del que hacen parte las organizaciones y por ende el ambiente laboral de las mismas, puesto que cada componente esta entrelazado o relacionado directa o indirectamente con los demás y un cambio en uno de ellos ya sea favorable o desfavorable tiene una influencia en el todo y en cada uno de los componentes. Uno de las principales funciones del clima es la de identificar esta afectaciones positivas o negativas, sin embargo esta identificación debe trascender el diagnostico, generando alternativas de solución y acciones que promuevan el mejoramiento de los aspectos que reflejan componentes negativos del clima. La única forma de realizar estudios de Clima Organizacional exitosos es generando alternativas de solución y ejecutándolas, de esta manera se obtiene la credibilidad de los trabajadores en posteriores estudios y realmente se logra hacer un avance en todo lo relacionado con la gestión del talento humano al interior de una organización.

METODOLOGÍA

Población: Empleados de Extrucol S.A. con contratación a termino indefinido que ingresaron a los centros de costos hasta el mes mayo de 2008.

Muestra: 63 trabajadores, distribuidos en seis departamentos de la siguiente manera:

Departamento de presidencia: La Presidenta de la compañía, 2 auxiliares, el Director Administrativo y Financiero, el Director Técnico, El jefe del departamento de Aseguramiento de Calidad y los 3 jefes del Departamento de Mercadeo y Ventas. Total 6 funcionarios.

Departamento Administrativo y Financiero: compuesto sin incluir al Director del departamento por: el área de contabilidad (3 personas) , el área de tesorería (2 personas), 1 persona en la coordinación de Recurso Humano, 1 persona en la coordinación de comercio exterior, 1 auxiliar de sistemas, 1 auxiliar de cafetería y 1 mensajero y 1 secretaria del departamento. Total: 11 personas.

Departamento de Aseguramiento de Calidad: compuesto por dos áreas, 3 personas en el laboratorio y 1 persona como coordinadora del centro administrativo de documentos CAD. Total: 4 personas.

Departamento de Mercadeo y Ventas: está compuesta por tres líneas y se encuentra de la siguiente manera: 2 auxiliares de la línea gas, 2 auxiliares de la línea acueducto, dos ejecutivos de ventas de la línea de acueducto y una auxiliar de la línea de proyectos especiales. Total: 7 personas sin incluir a los jefes de cada línea.

Área Técnica compuesta sin incluir al Director de Área por: están distribuidos de la siguiente manera: 1 secretaria del área, 1 Coordinador de Producción y un coordinador de Mantenimiento, 1 jefe de Almacén y Despachos y 2 auxiliares.

Área de Producción: está compuesta por 26 personas.

El 60% de los trabajadores cuenta con una antigüedad de más 10 años y el porcentaje restante cuenta con una antigüedad máxima de 2 años. En cuanto al género los trabajadores están distribuidos de la siguiente manera: 30% (19) son mujeres y el 70% son hombres.

En Extrucol el máximo nivel de escolaridad corresponde a Universitario con Especialización, en este nivel está ubicado el 11% de la muestra, el 9.5% de la población es Profesional, el 12% es estudiante universitario, el 19% se encuentra en el nivel de Tecnólogo, el 26% de la muestra son Técnicos siendo este el nivel en donde se encuentra ubicada la mayoría de la población participante. El 17% es Bachiller y el 3% no ha terminado su Bachillerato.

El porcentaje de edades está distribuido de la siguiente manera: el 23% se encuentra en un rango de edad entre los 18 a los 25, el 33% de la muestra está ubicada en el rango desde los 26 a los 35, el 23% se encuentran entre los 36 años y los 50 años, y solo un 6% de la población participante tiene más de 50 años.

Instrumento: se utilizó el cuestionario Quality Values para la medición, este instrumento posee 56 factores, agrupados en 7 categorías para ser evaluadas, las cuales son: Medio Ambiente que hace referencia al entorno físico del individuo, Trabajo en Equipo que se refiere al grado en el que los trabajadores perciben la existencia de cooperación, colaboración entre grupos. La Gestión Efectiva que evalúa el liderazgo ejercido por la alta dirección y los jefes inmediatos. La Participación que mide el grado en que los jefes

permiten la contribución de los empleados para la toma de decisiones que involucran directamente a su departamento o a su puesto de trabajo. Las Recompensas y Reconocimientos que evalúan si la empresa premia el buen desempeño de los trabajadores y si estos reciben un pago justo por los servicios prestados a la compañía. La Competencia: la cual mide si el trabajador percibe que tiene las habilidades necesarias para desempeñarse efectivamente en su cargo y además si la empresa se preocupa por capacitarlo y proporcionarle los conocimientos necesarios para realizar su trabajo. Y por último El Compromiso que evalúa el grado en el que los empleados se sienten parte de la empresa y están dispuestos a poner un esfuerzo adicional para llevar a cabo su trabajo, además pretende medir la satisfacción del trabajador en su trabajo actual y en la organización.

El instrumento cuenta con un espacio en donde los trabajadores pueden incluir sugerencias u observaciones adicionales, por esta razón los resultados se presentan a nivel Cualitativo y Cuantitativo. La escala de calificación de la prueba es del 1 a 5, siendo el uno equivalente a Totalmente en Desacuerdo y el 5 equivalente al Totalmente de Acuerdo.

Procedimiento: el proyecto se realizó a través del desarrollo de 5 fases.

Fase N° 1: Aplicación del instrumento de Clima Organizacional a todos los trabajadores de Extrucol, acompañado de un taller cuyo objetivo principal fue el de informar a todos los participantes del estudio para garantizar el éxito de la medición Duración: 4 semanas.

Fase N° 2: Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la medición, teniendo en cuenta el resultado general del Clima Organizacional , así como también los datos hallados en los microclimas; es decir en las 6 áreas de Extrucol: Departamento de Presidencia,

Departamento Administrativo y Financiero, Departamento de Aseguramiento de Calidad, Área Técnica y Área de Producción.

Fase N° 3 Socialización a cada uno de los integrantes de las áreas de trabajo (microclimas), con el fin de dar a conocer los resultados encontrados; así como también de realizar la respectiva confirmación de la información obtenidas en el instrumento.

Fase N° 4: Diseño del plan de acción y presentación del mismo buscando el aval de la Alta Dirección para su aprobación y puesta en marcha; garantizando la adquisición de los recursos necesarios para su respectivo desarrollo.

Fase N° 5: Ejecución del plan de acción donde se desarrollan las acciones prioritarias propuestas en el plan de acción hasta el término de la pasantía.

RESULTADOS GLOBALES DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio del instrumento de medición del clima organizacional, en donde se pueden apreciar cuatro momentos: Primero los resultados demográficos, en relación a género, edad, escolaridad, antigüedad y nivel jerárquico de la población. Segundo la medición general del clima laboral de Extrucol a nivel cuantitativo y cualitativo. Tercero la presentación de los resultados por dependencias (microclimas) a nivel cuantitativo y cualitativo; y finalmente, se expone el plan de acción, en donde se pueden observar las estrategias diseñadas; tanto a nivel general, como para cada una de las áreas que conforma la compañía.

DATOS DEMOGRAFICOS

Niveles de Escolaridad

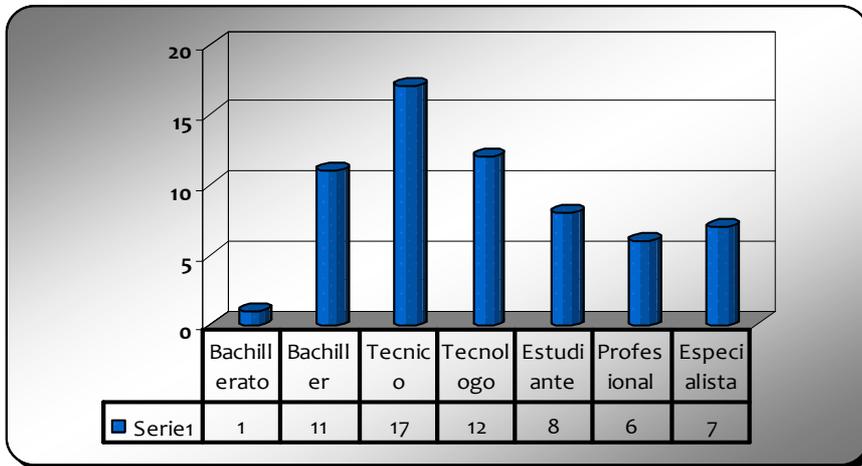


Figura 1. Niveles de Escolaridad de Extrucol. S.A.

Edades de la Población

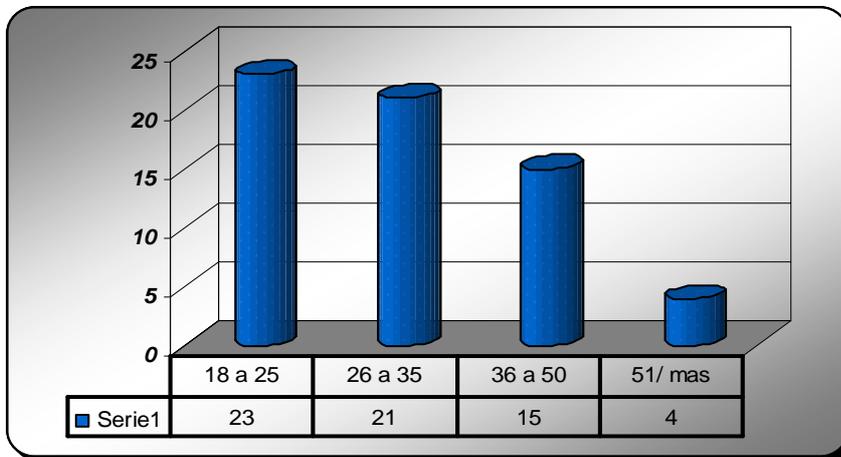


Figura 2. Rango de edades de Extrucol S.A.

Antigüedad

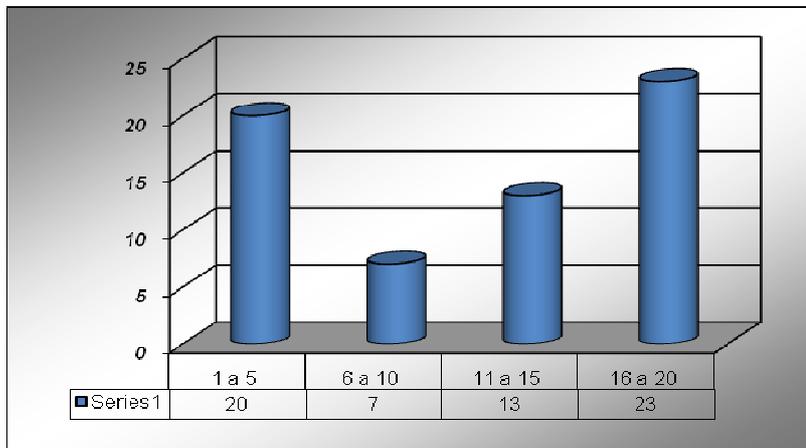


Figura 3. Promedio de Antigüedad en Extrucol S.A.

Genero

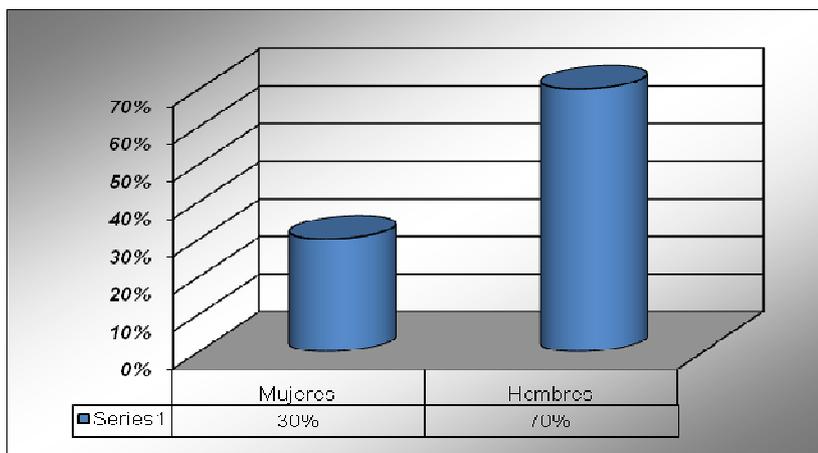


Figura 4. Promedio de edades en Extrucol S.A.

RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA MEDICIÓN GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Media Global: 3.92

Dimensiones favorables Clima Organizacional Global

Tabla 1. Dimensiones Favorables del Clima Global.

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.75	4.8	52	Me gusta trabajar en esta organización.
	4.8	54	Considero que cuento con una buena ética laboral.
	4.73	49	Estoy dispuesto a poner un esfuerzo adicional para desempeñarme en la organización.
Competencia 4.25	4.53	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente.
	4.52	45	Mi trabajo es acorde con mis habilidades.

Observaciones Dimensiones Favorables: la dimensión con los puntajes más altos en la medición a nivel global y en los microclimas es la de compromiso, lo que da cuenta de una gestión efectiva de los líderes de la organización y de las políticas acertadas para el funcionamiento exitoso de la organización. Por otra parte la evaluación da cuenta que la compañía posee trabajadores talentosos, con las habilidades necesarias para desempeñarse

en el puesto de trabajo, lo que disminuye los errores y aumenta la calidad del producto y el cumplimiento de los procedimientos que se gestionan al interior de la organización.

Dimensiones para Intervenir

Tabla 2. Dimensiones para Mejorar del Clima Global

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCIÓN DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 3.25	2.85	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo.
	2.9	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen.
Participación	3.06	32	Se lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización.
	3.11	31	Mi organización es sensible con mis necesidades individuales.

Observaciones Dimensiones a Intervenir: estas dos dimensiones, se muestran a lo largo del estudio como las que ameritan con urgencia intervención. Las recompensas y reconocimientos se han visto opacadas por el nuevo sistema de compensación variable al que tienen acceso únicamente los integrantes de la alta dirección y algunos mandos medios cuando las metas y objetivos se cumplen, por otra parte la percepción de estar recibiendo un salario que no es justo, tiene una tendencia a afectar la equidad interna con la que es recomendable que cuenten todas las organizaciones. La participación de los trabajadores se está viendo afectada de igual manera por la percepción de pocos beneficios o la ausencia de

los mismos, lo que conlleva a tener trabajadores menos satisfechos y con poca motivación para realizar las actividades diarias, esto no quiere decir que la empresa no le ofrece beneficios a los empleados es solo que la implementación del sistema de reconocimientos ha dejado en la sombra los incentivos que a través de los años ha ofrecido la compañía a sus trabajadores.

RESULTADOS CUALITATIVOS: Observaciones Generales

Tabla 3. Sugerencias Adicionales

Dimensión	Componente organizacional	Categorización	Dependencia	frecuencia
Medio Ambiente	Condiciones físicas del lugar de trabajo.	Creación de oficina, Área de Mantenimiento.	Área Técnica	1
		Ampliación del lugar actual de trabajo.	Aseguramiento de Calidad	3
			Mercadeo y Ventas	2
		Limpieza del Lugar de Trabajo y de la Empresa	Mercadeo y Ventas	1
			Producción	2
	Mantenimiento Preventivo	Desarrollo de una Actitud Preventiva en el área administrativa y de producción	Presidencia	1
			Producción	3

Dimensión	Componente organizacional	Categorización	Dependencia	frecuencia
Trabajo en Equipo	Cohesión Grupal	Mejorar el Trabajo en Equipo	Mercadeo y Ventas	2
			Producción	1
	Cumplimiento de Cronogramas	Desarrollar Actividades con las que cada departamento se compromete. Organizar actividades con el equipo de trabajo.	Presidencia	1
			Aseguramiento de Calidad	2
			Mercadeo y Ventas	1
	Creación de Comités	Planificar las actividades con los grupos de trabajo	Presidencia	1
			Aseguramiento de Calidad	1
	Gestión Efectiva	Fortalecer la Imagen de líder	Disminuir la repetición de errores.	Presidencia
Buen trato hacia todos los trabajadores.		Fomentar una política del buen trato de los jefes hacia los colaboradores.	Producción	3
Participación	Involucramiento de los trabajadores	Mejorar la comunicación en toda la organización	Aseguramiento de Calidad	2
			Presidencia	1
			Producción	3

Dimensión	Componente organizacional	Categorización	Dependencia	frecuencia
Recompensas y Reconocimientos	Reconocimiento del trabajo bien hecho	Valorar el aporte de cada persona en el cumplimiento de las metas de la organización	Presidencia	2
			Aseguramiento de Calidad	3
			DAF	3
			Área Técnica	1
			Producción	1
	Equidad en los Salarios	Realizar un estudio de salarios	DAF	1
			Aseguramiento de Calidad	2
			Mercadeo y Ventas	3
			Producción	2
	Promociones Internas	Valorar las habilidades de los trabajadores a través de asensos	Aseguramiento de Calidad	1
Competencia	Contribuir con el desarrollo de todos los trabajadores	Realizar capacitaciones en las que puedan participar todos los trabajadores.	Área Técnica	1
			Mercadeo y Ventas	1
			Producción	3
	Mejorar el área de RH	mejorar los procesos que se gestionan desde esta área	Producción	3

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE MICROCLIMAS

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Presidencia: 4.10**

Tabla 4. Dimensiones Favorables departamento de Presidencia.

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.87	4.85	53	Me gusta mucho mi trabajo actual.
	4.71	55	Mis planes son realizar una carrera en esta organización.
	4.87	21	El trato por parte de mi jefe es cordial y respetuoso.
Gestión Efectiva 4.25	4.75	17	Me puedo comunicar eficientemente con la presidencia.

Observaciones Dimensiones Favorables:

El departamento de presidencia es el único en el que el ítem 17 tiene un puntaje sobresaliente, lo que significa que la relación del actual directivo es cercana únicamente con su grupo de trabajo. La relación que con el tiempo se ha ido fortaleciendo genera un ambiente de confianza con el que cuentan pocas empresas del sector, además el buen trato entre los directivos de la compañía hace que se instaure como política el respeto entre jefe-colaborador, lo que en cierto grado ayuda a que categorías como el compromiso no solo aparezca alto en esta dependencia sino en las demás. Por otra parte como este es el grupo que más posibilidades de capacitación y crecimiento profesional tiene al interior de la

organización es lógico que sean ellos quienes planean continuar realizando su carrera en la empresa.

Tabla 5. Dimensiones para Intervenir departamento de Presidencia

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 3.5	3.2	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo.
	3	33	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorios.
Trabajo en Equipo 3.87	2.8	11	La gente de mi departamento trabaja bien en equipo.
	3	12	Todos los departamentos de la compañía trabajan bien juntos.

Observaciones Dimensiones para Intervenir: resulta interesante conocer que también los miembros de la alta dirección perciben que no reciben el salario justo de acuerdo con las funciones que realizan y son ellos los que cuentan con la mejor remuneración y mejores beneficios al interior de la compañía, lo que significa que es posible que la percepción que tienen los demás integrantes de la organización, no se aleja mucho de la realidad y no se basa en comparaciones sin fundamentos. Por otra parte algo que llama la atención es que son los jefes quienes coinciden en afirmar que falta el trabajo en equipo al interior de la organización, son ellos los que logran darse cuenta de las fallas que tiene algunos de los departamentos en esta dimensión, esto también cuestiona su labor como líderes, pues deben

promover el trabajo grupal y no el individual, así como también el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones.

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento **Mercadeo y Ventas: 3.96**

Tabla 6. **Dimensiones Favorables** departamento de Mercadeo y Ventas

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.87	5	54	Considero que tengo una buena ética laboral.
	4.9	53	Me gusta mucho mi trabajo actual.
	4.9	49	Estoy muy dispuesto a poner un esfuerzo adicional para desempeñarme en la organización.
Gestión Efectiva 4.	4.7	21	El trato por parte de mi jefe es cordial y respetuoso.
	4.3	15	Confío en la alta dirección.

Observaciones Dimensiones Favorables: los altos niveles de compromiso del departamento, se relacionan directamente con los ítems de Gestión Efectiva que también aparecen con puntajes bastante altos. El compromiso es un involucramiento psicológico que se logra solo cuando las personas están en un ambiente seguro, confiable y respetuoso. La confianza que depositan los integrantes del departamento en la Alta Dirección también es producto de la cercanía que tienen con el grupo directivo, pues al hacer este el departamento que tiene más incidencia en la compañía se produce una relación constante

que promueve un mayor conocimiento de los objetivos y proyectos de la empresa por boca de los mismos líderes y no por un efecto cascada.

Tabla 8. Dimensiones para Intervenir departamento de Mercadeo y Ventas

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 3.12	2.2	36	Recibo la Remuneración justa por mi trabajo.
	3.2	37	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorios.
Medio Ambiente 3.5	3	6	En mi organización se hace un gran trabajo de sustitución y modernización del equipo que utilizo.
	3.2	3	Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores.

Observaciones Dimensiones para Intervenir: como lo dije anteriormente este resulta ser el departamento más importante de la compañía y la cantidad de trabajo que se maneja en el área y el valor que este tiene para la empresa no está siendo coherente con el salario o las recompensas que reciben. En este momento en el que la empresa ha ido creciendo a pasos agigantados se necesita de la presencia de más personas o de beneficios que movilicen a los trabajadores a realizar un trabajo de calidad en el menor tiempo posible. Este crecimiento también obligo a que este departamento creciera en personal, el problema ha sido que las instalaciones siguen siendo las mismas, por lo tanto el espacio con que se tiene para trabajar

es incomodo y además con altos niveles de contaminación auditiva y visual, lo que impide la concentración del equipo y ocasiona la interrupción continua de las actividades.

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento **Aseguramiento de Calidad: 3.78**

Tabla 8. **Dimensiones Favorables** departamento de Aseguramiento de Calidad

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.87	5	54	Considero que tengo una buena ética laboral.
	5	53	Me gusta mucho mi trabajo actual.
	5	15	Mi departamento hace una valiosa contribución a la organización.
Trabajo en Equipo 4.25	4.75	9	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.

Observaciones Dimensiones Favorables: este departamento es el único donde la dimensión de trabajo en equipo resulta ser bastante favorable, a decir verdad, el laboratorio área mas importante del departamento se caracteriza por ser el grupo más colaborador en la compañía, su fuerte compromiso con la empresa los ha llevado a comprometerse incluso con actividades que no les corresponden. Además el trabajo que realizan es de gran importancia para la empresa ya que el interés principal es ofrecer productos de primera calidad y certificados y esto solo se logra a través de los ensayos y el cumplimiento de la

reglamentación de la que está encargada el departamento, su trabajo es de gran incidencia en la compañía por esto son consientes del valioso papel que desempeñan diariamente

Tabla 9. Dimensiones para Intervenir departamento de Aseguramiento de Calidad

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 2.87	2.	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen. .
	2	35	En mi departamento se destaca mi contribución cuando los objetivos y metas se alcanzan.
Participación 3.25	2.5	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización.
	2.75	25	Mi jefe inmediato mantiene a mi departamento debidamente informado acerca de lo que está sucediendo en la organización.

Observaciones Dimensiones para Intervenir: la inconformidad del equipo de trabajo, recae en el poco reconocimiento de su labor, pues si la política de la empresa es que solo reciben algo extra quienes con un esfuerzo adicional demuestran la incidencia de su cargo en las utilidades de la compañía, este equipo ha demostrado su compromiso y su capacidad para adaptarse a las largas jornadas laborales, sin embargo este esfuerzo no está siendo reconocido por parte de la organización y este grupo se suma a la larga lista de personas que están inconformes con los sistemas de recompensas y reconocimientos actuales cuando

las metas de la compañía se cumplen. Por otra parte el exceso de trabajo del área cada vez mas hace que la relación con el jefe no sea tan cercana, ya no se realizan tantas reuniones periódicas para organizar actividades, lo que está generando la percepción de la ausencia de la información necesaria para realizar el trabajo.

Resultados Cuantitativos: Media **Departamento Administrativo y Financiero: 4.16**

Tabla 10. Dimensiones Favorables DAF

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.75	4.91	51	Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleva a cabo.
	4.91	56	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.
Gestión Efectiva 4.37	4.91	21	El trato por parte de mi jefe es cordial y respetuoso.
	4.75	24	Mi jefe me asigna una cantidad apropiada de trabajo.

Análisis Dimensiones Favorables: este departamento obtuvo una de las medias más altas en toda la organización, sobresaliendo por su compromiso con la empresa y la buena relación que tienen todos los integrantes con el Director Administrativo y Financiero esta es

una prueba más de la importancia e influencia que tienen las buenas relaciones interpersonales en lograr tener personas que estén dispuestas esforzarse en el trabajo sin que se sientan menos satisfechos. Por otro lado es un departamento que tiene un flujo continuo de trabajo, pero los mismos empleados coinciden en afirmar que realmente se les asigna una cantidad apropiada de trabajo.

Tabla 11. Dimensiones para Intervenir DAF

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 3.37	2.91	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen.
	3.25	38	El desempeño de mi departamento se encuentra por encima del promedio comparado con otros departamentos.
	3.25	35	En mi departamento se destaca mi contribución cuando las metas y objetivos se cumplen.
Participación 3.75	3.16	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización.
	3.25	31	Mi organización es sensible con mis necesidades individuales.

Observaciones Dimensiones para Intervenir: a pesar de ser este uno de los departamentos con el mejor clima organizacional, en este también existe el inconformismo con los sistemas de incentivos o reconocimientos que actualmente maneja la organización.

Por otra parte los integrantes del DAF son exigentes con ellos mismos al percibir que el desempeño de su departamento no se compara con el de los demás, en esto puede influenciar también la carga de trabajo que anteriormente se muestra como adecuada. En los ítems que hacen referencia a la participación queda claro de la misma manera que en la categoría de recompensas el inconformismo con los beneficios de la organización y la falta de involucramiento de los empleados en la toma de decisiones.

Resultados Cuantitativos: Media del **Área de Producción: 3.76**

Tabla 12. Dimensiones Favorables del Área de Producción.

DIMENSIONES	ÍTEMS		
Compromiso	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
4.62	4.81	54	Considero que tengo una buena ética laboral.
	4.74	52	Me gusta mucho mi trabajo actual.

Observaciones Dimensiones Favorables: el que solo exista una categoría que sobresalga por encima de la media hace pensar que las personas del área de producción son las que cuenta con menor satisfacción en la mayoría de las dimensiones del clima organizacional. A través del estudio del clima se pudo observar que son varias las inconformidades de los trabajadores, sin embargo estas se ven opacadas por el fuerte compromiso de las personas con la organización y con la motivación y esfuerzo que estos trabajadores realizan su

trabajo. Para la mayoría resulta gratificante ser operario de la empresa, queriendo ser cada día mejores en su trabajo, para lograr promocionarse a otros cargos dentro de la misma área. El trabajo que ellos realizan requiere de un gran actividad física, de enfrentarse a condiciones ambientales que no son las más adecuadas y de mucho conocimiento de las maquinas y del producto, pues un error equivale a grandes pérdidas para la compañía.

Tabla 13. Dimensiones para Intervenir Área de Producción.

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Recompensas y Reconocimientos 3.12	2.81	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen.
	2.88	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo,
	2.77	32	Se lo que está sucediendo en otros lugares de la organización.
Participación 3.37	3.07	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes.

Observaciones Dimensiones para Intervenir: este departamento de la misma forma que los anteriores siente que su arduo trabajo no está siendo reconocido por la organización ni a través de recompensas tangibles o intangibles, ni tampoco por el recibimiento de un salario que esté de acuerdo con sus responsabilidades. Además el que aparezcan puntajes bajos en la dimensión de participación hace evidente la poca participación de este departamento en

la toma de decisiones, lo que genera un desconocimiento por parte de los trabajadores de las actividades y proyectos de la organización y de lo que ocurre en el área administrativa. Esta desinformación contribuye a que se encuentren puntajes bajos en otras dimensiones y que sea menor el compromiso con la empresa, pues es sabido que la mejor forma de hacer que la gente se involucre con la empresa y haga los objetivos organizacionales como suyos es a través de la información clara por parte de los jefes de lo que se está realizando y se quiere realizar

Resultados Cuantitativos: Media del **Área Técnica: 3.80**

Tabla 14. Dimensiones Favorables Área Técnica.

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Compromiso 4.87	5	52	Me gusta trabajar en esta organización.
	4.85	53	Me gusta mucho mi trabajo actual.
	4.71	21	El trato por parte de mi jefe es cordial y respetuoso.
Gestión Efectiva 4.25	4.57	18	Mi departamento es liderado eficientemente.

Observaciones Dimensiones Favorables: igual que en otras dependencias el compromiso sigue siendo el principal componente favorable. Una de los ítems sobresalientes del área es el del liderazgo eficiente. Entendiendo que liderazgo eficiente no solo se entiende por las

habilidades técnicas es decir el conocimiento, sino también por la habilidad humana. Las personas de este departamento perciben que está siendo direccionada por una persona con un alto sentido de responsabilidad y con una capacidad para lograr que su gente trabaje en equipo. Consecuencia de esto es el gusto del área por trabajar en la organización a pesar que les gustaría que muchos otros factores cambiaran siguen teniendo una gran motivación y disposición para trabajar.

Tabla 15. Dimensiones para Intervenir Área Técnica

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	NO.	DESCRIPCION DEL ITEM
Participación 2.87	2.28	32	Se lo que está sucediendo en otros lugares de la organización.
	2.42	31	Mi organización es sensible con mis necesidades individuales.
Recompensas y Reconocimientos 3.12	3	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando las metas y objetivos se cumplen.
	3	3	Las promociones internas en mi organización se manejan de una manera justa.

Observaciones Dimensiones para la intervención: en esta ocasión es la participación la que se encuentra con puntajes bastante inferiores, lo que demuestra la poca integración del departamento con otros de la compañía y la poca información que reciben de otras áreas para poder desempeñar sus funciones. Por otra parte el que aparezca el ítem de necesidades

individuales quiere decir que perciben pocos beneficios por parte de la organización lo que es coherente con el ítem de reconocimiento de la contribución cuando las metas se cumplen, este de la misma forma que otras áreas, también está percibiendo por el sistema de compensación implementado por la empresa que los esfuerzos realizados no están siendo reconocidos cuando las metas y los objetivos se cumplen, la opinión general es que la alta dirección ha olvidado la importancia que tiene su trabajo para que todos lleguen a la meta que se trazan desde comienzo de año. Por esta razón los directivos tienen que crear o validar un sistema de incentivos para mantener los altos niveles de compromiso que tiene su talento humano y su alto sentido de pertenencia y responsabilidad.

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA PARA EXTRUCOL S.A.

En este apartado del informe se presenta el plan diseñado para mejorar o reforzar las diferentes dimensiones que componen el clima organizacional. Este plan está estructurado teniendo en cuenta el Microclima específico que debe ser intervenido, con la respectiva acción e involucrando a otras dependencias o áreas que pueden contribuir con sus funciones a la mejora de un aspecto determinado. El plan se presenta de la siguiente manera:

Se utiliza la metodología semáforo, en la parte superior del cuadro aparecen círculos con los colores de dicho objeto. El **rojo** es el color elegido para definir la acciones que deben ser realizadas con un alto índice de urgencia, el color **naranja** indica las acciones que deben realizarse con un índice medio de urgencia y el color **verde** señala las acciones que se pueden realizar a largo plazo o que cuentan con menos índice de urgencia.

Continuando con el cuadro o matriz, en la primera columna aparece el círculo con el color que señala el índice de urgencia en que debe ser realizada la acción, en la segunda columna se pueden encontrar las áreas o departamento en las que se debe realizar dicha acción. En la tercera columna se encuentra la dimensión del Clima Organizacional que debe ser intervenida en la respectiva dependencia y en la cuarta aparece el componente específico de la dimensión que debe ser intervenido. La quinta y sexta columna contienen la descripción de la acción que debe ser realizada, teniendo en cuenta los cargos que tienen mayor impacto o que contribuyen para que se lleve a cabo el plan y la última columna contiene el porcentaje de cumplimiento hasta el término de la pasantía.

La matriz se puede encontrar como anexo en un archivo de Excel.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta una discusión cuantitativa y cualitativa de los resultados expuestos anteriormente, en donde se confrontan las teorías ubicadas en el marco teórico de este mismo informe.

Un estudio del clima organizacional lleva a comprender las características de la realidad externa de la organización como las percibe el trabajador, estas percepciones a su vez ejercen una afectación directa en el comportamiento de las personas porque actúa sobre sus actitudes y expectativas así como también sobre su rendimiento, productividad y satisfacción en la organización. Es por esto que cuando se realiza un análisis del clima laboral en las organizaciones se obtiene como resultado una conglomeración de experiencias y aspectos objetivos y subjetivos de las personas en un ambiente de acuerdo con su estructura de personalidad, las normas y recursos de la organización así como también las relaciones entre los individuos y grupos que hacen parte del sistema organizacional. “El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.” (Moreno y López 2006).

Existen diversas tipologías de clima organizacional, a través de lo observado y de los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas, se puede decir que Extrucol posee un Clima participativo de tipo consultivo. Esto se concluye porque una de las percepciones generalizadas en todos los empleados es que confían en los líderes de la organización, lo anterior es fundamental en esta clasificación. Esta confianza que depositan

los trabajadores en sus jefes genera un ambiente de satisfacción, y hace que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de cualquier área sean cordiales y respetuosas. Así mismo la confianza desarrolla el alto sentido de pertenencia con el que cuenta los trabajadores en esta empresa, puesto que si se han desarrollado altos niveles de credibilidad es más probable que los empleados compartan los objetivos de la organización, internalizándolos casi como si fueran suyos.

Por otra parte la comunicación en este tipo de clima en se da en todas las direcciones es decir, descendente, ascendente y lateral, predominando la comunicación descendente. En Extrucol los jefes posibilitan espacios en donde los trabajadores también puedan expresar su opinión, sin embargo sigue predominando la comunicación descendente. En el clima participativo-consultivo Guillen (2002), manifiesta que la toma de decisiones y la consolidación de los objetivos se hacen en grupo. En la empresa la toma de decisiones sigue estando centralizado en la alta dirección, aunque los mandos medios tienen autorización para decidir cuestiones propias de su área, la presidencia de la compañía es la autorizada para tomar decisiones que involucran a toda la organización y ejercer el control. Para fijar los objetivos la compañía cuenta con un Comité de Gestión que está conformado por los jefes de toda la organización y una persona que representa los trabajadores del área administrativa y otra que representa los trabajadores del área de producción. Es en estas reuniones en donde se pacta los objetivos y las metas, sin embargo la compañía se ha quedado corta en los procesos de divulgación de la información que todos los trabajadores deben conocer. Si la información la proporcionaran los propios jefes de departamento a sus empleados se estaría contribuyendo para generar aun más responsabilidad para alcanzar los

objetivos. En cuanto a las posibilidades de crecimiento profesional y personal que según Guillen son propias de este tipo de clima, la realidad de la organización no satisface la teoría en este factor específicamente, pues por el tipo de empresa y el número de empleados las oportunidades de capacitación a las que pueden acceder la mayoría de los empleados son pocas. En cuanto a las fuerzas motivacionales de esta tipología las recompensas y los castigos se convierten en las más importantes. La dificultad que actualmente se presenta en la organización es que las recompensas no están siendo percibidas equitativamente, lo que genera un retroceso en el tipo de cultura que la empresa desde sus inicios se ha interesado en generar pero de esto se hablara más adelante.

El estudio del clima organizacional comprende diferentes dimensiones, cada autor o consultor supone diferentes categorías pero finalmente todas las encuestas de clima organizacional apuntan a la medición de factores como: la estructura, el liderazgo, el trabajo en equipo, el medio en el que se desenvuelve el trabajador, el compromiso, los sistemas de de incentivos, la remuneración, la comunicación y los elementos que permiten el desarrollo organizacional como las capacitaciones y los planes de educación.

El instrumento aplicado evidencio una media global resultante de la medición de clima fue de 3.92. En los microclimas las medias más bajas se encuentran en los departamentos de Producción y Aseguramiento de Calidad, siendo 3.76 y 3.78, respectivamente. La media más alta fue la del Departamento Administrativo y Financiero (DAF) con un puntaje de 4.16.

Por otra parte el instrumento que aquí se propuso evalúa siete dimensiones, la primera de ellas es el medio ambiente.

Se halló que el promedio más bajo en la categoría de medio ambiente se encuentra en el departamento de Mercadeo y Ventas con un puntaje de 3.5, seguido del Área Técnica con un puntaje de 3.62. El promedio global en esta dimensión fue de 3.62 y el promedio más alto teniendo en cuenta los microclimas fue de 4.12.

Esta dimensión del clima organizacional es importante porque permite conocer si las herramientas con las que cuentan los individuos son las necesarias y las suficientes para realizar eficientemente su trabajo, a su vez a través de esta dimensión del clima se puede tener un acercamiento a como el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador contribuye a su satisfacción, su óptimo desempeño y su seguridad física.

Las percepciones que se comparten a lo largo de la organización tanto en administrativos como en el área de producción es que la compañía se preocupa por proporcionar los elementos necesarios para garantizar la seguridad física de los trabajadores y además para permitirles realizar efectivamente su trabajo. Al realizar el primer acercamiento con los trabajadores de la empresa se realizaron talleres reflexivos que buscaban garantizar el éxito de la medición, los trabajadores manifestaban: “la empresa siempre se preocupa porque tengamos todos los recursos para realizar el trabajo, nosotros somos los que no utilizamos las herramientas que nos proporcionan.” “eso si la empresa en cuanto a dotaciones e instrumentos de trabajo nunca niega nada”, eso en cuanto a lo que tiene que ver con herramientas, la seguridad física al orden y al aseo de las áreas de trabajo.

Existe una inconformidad entre los miembros del área de producción debido al aumento de personal manifiestan la necesidad de ampliar el espacio donde están ubicados los lockers “estamos en los lockers en horas pico, nos encontramos todos a la misma hora y eso está muy acosado ya hay mucha gente”. Por otra parte algunos de los miembros del personal administrativo manifiestan que en el área de mercadeo hay que mejorar el espacio de las oficinas. Esta sugerencia se hace de manera explícita en los talleres realizados y en la encuesta aplicada, por medio de sugerencias como: “mejorar las instalaciones en ocasiones nos vemos un poco acosados: buscar la manera de ampliar el espacio disponible para cada área, Privacidad para trabajar el área por lo general mantiene mucho ruido y en algunas ocasiones es difícil la concentración.” Es obvio que no todos los trabajadores pueden contar con el mismo espacio para trabajar ya que este representa o hace parte de un simbolismo que connota el logro y el rango. El espacio es un determinante del estatus sin embargo cuando no se cuenta con el espacio suficiente independientemente de la jerarquía pueden generarse conflictos producto de la cercanía, la constante interacción y la falta de privacidad para desempeñarse satisfactoriamente.

El ítem que aparece en la mayoría de las dependencias por debajo de la media es el que tiene que ver con el mantenimiento preventivo del equipo que se utiliza, no existe una actitud constante para prevenir o anticipar los daños que se pueden presentar, o las sugerencias que se hacen para evitar inconvenientes no son escuchadas. Por esto se hace una invitación al desarrollo de una actitud preventiva no solo por parte de los empleados, sino también de los líderes, para evitar los posibles inconvenientes que se pueden presentar en el desempeño diario.

Uno de los ítems que tiene un puntaje por debajo de la media global y en la media específica para cada departamento excepto en el DAF es el q tiene que ver con el medio y el estrés, el estrés laboral es un conjunto de fenómenos o de agentes que pueden llegar a afectar la salud de los individuos. En estos momentos se sabe que no solo los riesgos químicos o físicos contribuyen a que exista estrés sino también factores psicosociales inherentes a la empresa tales como la administración, los sistemas de trabajo y la calidad de las relaciones humanas. En Extrucol se puede decir que no es por carga o exceso de trabajo, no hay evidencias de estrés por desempeño profesional, tampoco por un liderazgo inadecuado o la mala utilización de las habilidades de los trabajadores, ni la mala delegación de responsabilidades, tampoco relaciones laborales ambivalentes o supervisión punitivas, o por competencia excesiva y poca satisfacción laboral. Es posible que los niveles de estrés se produzcan por la ausencia de incentivos, la carencia de reconocimientos o la remuneración no equitativa. Existen condiciones en el entorno físico que hacen que el medio de estos trabajadores de producción sea estresante, factores como la temperatura, la contaminación, la actividad física y exceso de ruido contribuye a que se desarrollen ciertos elementos químicos y biológicos que afectan la salud. En el área de producción en particular se encontraron sugerencias que refieren un liderazgo inadecuado lo que se convierte un factor adicional generador de estrés, la ausencia de incentivos, la carencia de reconocimientos o la remuneración no equitativa, la jornada y la rotación de turnos que conducen en algunas ocasiones a la alteración del ciclo circadiano y a un trastorno especificado del mismo, el DSMIV-TR lo denomina trastorno del ritmo circadiano “tipo turno de trabajo, este se caracteriza por insomnio durante el periodo principal de vigilia, asociados al trabajo nocturno o al cambio frecuente de turno de trabajo” (Wiener 2004).

Existen diferentes formas de contrarrestar los factores que contribuye a la aparición de este trastorno, por ejemplo la implementación de una infraestructura de iluminación que le permita a los colaboradores trabajar en horas de la noche con la suficiente luz, que pueda ser captada por los fotorreceptores y facilitar la permanencia en estado de vigilia de los trabajadores, o realizar la rotaciones en periodos más extensos.

De manera global aquí se plasman los inconvenientes que se han presentado con lo referente al medio ambiente en la organización, es importante resaltar que estos factores deben ser incluidos en el panorama de riesgos teniendo en cuenta la ley 9 de 1979, específicamente el título III que habla de la importancia de programas de salud ocupacional al interior de las organizaciones teniendo en cuenta que la “la salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país.” (Ley 9 de 1979, Artículo 81). En esta misma ley se hace énfasis en la condición que deben asumir los empleadores para proteger a sus colaboradores de enfermedades, o accidentes por medio de programas educativos y adecuado mantenimiento de los equipos que se utilizan. Por otra parte aparece una resolución que no solo pretende proteger a los trabajadores de los riesgos físicos, químicos y ambientales, sino también de los psicosociales. Los factores que se han hablado con anterioridad, como son el espacio insuficiente y el estrés laboral, dentro de esta aparecen como riesgos psicosociales, teniendo en cuenta que riesgo es “la probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño.” y los factores psicosociales “comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y la condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y el desempeño de las

personas.” (Resolución 002646 de 2008 Artículo 3 y Capítulo II.) de acuerdo con estos elementos como la iluminación, la temperatura, el ruido, las jornadas de trabajo, la carga física y el estrés labores que son percibidos por los trabajadores de Extrucol, son riesgos que por ley la empresa está obligada a prevenirlos y a mejorar las condiciones continuamente, a través de la ampliación del espacio, la mejora en la infraestructura de la planta, y la implementación de un programa completo de salud ocupacional en donde se capacite y se forme a los trabajadores y prevenir posibles complicaciones físicas y psicológicas.

De la misma forma como la empresa orientada por la alta dirección debe mejorar las condiciones del medio, debe intervenir por medio de asesores expertos los problemas que dentro del estudio se hicieron evidentes en el trabajo en equipo. El promedio global en la dimensión de trabajo en equipo fue de 4, el resultado más bajo en esta categoría se encuentra en el Departamento de Mercadeo y Ventas con un promedio de 3.5, seguido por el Departamento de Producción y el Área Técnica con 3.75. Los promedios más altos de trabajo en Equipo se obtuvieron en los Departamentos Administrativo y Financiero y en Aseguramiento de Calidad con 4.5 cada uno

El factor que es común en todos los departamentos con excepción del DAF con un puntaje de 3 es el que hace referencia a que todos los departamentos de la compañía trabajan bien juntos, esto se interrelaciona también con la falta de comunicación entre los diferentes departamentos y la desigualdad que es percibida en cuanto a los reconocimientos por los trabajadores. El área de mercadeo es la que se ve más afectada por la falta de trabajo en equipo y a parecen sugerencias como: “considero que se debe trabajar más en este

aspecto en ocasiones parece que existieran tres empresas en una cada cual por su lado: que realmente seamos una familia que nos apoyemos, 'porque la empresa es una sola.' En estas sugerencias se plasma claramente el funcionamiento del departamento de mercadeo y ventas no solo con los miembros de su misma dependencia sino con los demás de la organización, cabe resaltar que esto no quiere decir que los integrantes del departamento no tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y que el trato no sea cordial o respetuoso. Lo que sucede es que aunque la alta dirección ha tratado de constituir una cultura organizacional de cooperación, confianza y compatibilidad, en este departamento, existen diferencias en las políticas de reconocimiento, falencia en los procedimientos y en cumplimiento de los mismos, y por estar dividido en tres líneas se tiende a motivar más el trabajo individual y no el grupal, aunque tiene un objetivo común y es el de lograr vender entre todos determinado número de toneladas de tuberías anuales, la división es clara. El papel que juega la alta dirección es fundamental, es desde ahí que tiene que crearse políticas que favorezcan el trabajo en equipo, no solo con este departamento sino con todos los de la organización, es evidente que la ausencia de incentivos para todos los empleados genera un ambiente que no es propicio para que se den procesos grupales, pero es ahí donde el papel de los jefes de departamento es fundamental teniendo en cuenta que el reconocimiento no solo debe ser tangible, las reuniones grupales o lo que se conoce como grupo primario contribuye a generar un ambiente de participación, en donde los trabajadores pueden sentir que sus voces y sus opiniones son importantes para la compañía, y aunque la compañía hace reuniones de comité mensuales, es prioritario que los jefes empiecen a involucrar aún más a sus empleados en la toma de decisiones, pues no todos tienen la oportunidad de participar en estos comités. Esta es una de las alternativas de solución que

se plantean en el plan de acción para mejorar el trabajo en equipo y por ende la participación y aunque esto no garantiza la ausencia de inconvenientes, pues como dice Katzanbach “un equipo no solo tiene que ver con la convivencia, la capacidad de ceder y el desarrollo del consenso, tiene que ver con el trabajo duro y los resultados colectivos”, es comprobado que los grupos o los equipos trabajan de una mejor manera cuando conocen claramente los objetivos, y tiene reglas y procedimientos bien definidos, mientras estos no existan y se cumplan el funcionamiento de los equipos seguirá siendo un imposible en la organización.

A lo largo de la discusión se puede ver la importancia que los jefes ejerzan un buen liderazgo, es desde allí que se plantean los patrones de conductas, las normas, procedimientos, formas de comunicación y los modelos de comportamiento.

La categoría de gestión efectiva tiene una calificación a nivel global de 4.12 y los promedios más altos se encuentran en las áreas de Mercadeo y Ventas, Presidencia y DAF con un puntaje de 4.37; entre los promedios más bajos en esta categoría se encuentran el Departamento de Aseguramiento de Calidad con 3.5 y el Área de Producción con 3.87.

Lo que se puede destacar en Extrucol en lo que se refiere a la Gestión Efectiva es que existe una política de respeto y de relaciones cordiales en todos los niveles de la jerarquía, para la presidenta de la compañía un mal trato de los jefes a sus empleados hace que los últimos desarrollen conductas parecidas a las de los líderes generando de esta manera un clima organizacional negativo. Las relaciones interpersonales en esta empresa son uno de

los elementos que se constituye como el más importante dentro de la cultura organizacional que con el tiempo la empresa ha instituido, ha sido tan importante esta preocupación que sus líderes todavía tienden a tener un estilo de liderazgo paternalista, es decir todavía las responsabilidades son asumidas por los jefes de la organización impidiendo mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, sin embargo el la cultura que se han propuesto alcanzar proponen un líder democrático es decir en donde se involucra a los empleados en la toma de decisiones y se estimula el trabajo en equipo. Los líderes y en particular la alta dirección se han esforzado por crear un ambiente de libertad en donde los empleados puedan acercarse sin temor a todos los miembros sin importar la jerarquía. El caso de los empleados de la planta de producción es particular en lo que tiene que ver con las percepciones que tienen de la gestión efectiva de sus jefes. En las sugerencias adicionales se puede encontrar que algunos empleados consideran que la gestión efectiva en este caso del coordinador de producción y el director técnico no está siendo la adecuada pues sus sugerencias no están siendo escuchadas, y el trato no se está haciendo de manera respetuosa. Llama la atención que son 4 de 27 las que coinciden con esta sugerencia, sin embargo estas mismas personas dicen creer en sus líderes, esto lleva a concluir que esta percepción se produjo por una situación muy particular, pero a pesar de los inconvenientes, persiste la confianza y la sensación que están siendo direccionados por personas con dos tipos de habilidades que menciona Davis (1995), habilidades humanas que tienen que ver con la capacidad para trabajar con personas y habilidades técnicas que se refiere al nivel de conocimiento que debe tener cada líder para supervisar a su equipo. Estas dos tipos de competencias o habilidades son las que se destacan en la mayoría de los líderes de la empresa por esta razón esta dimensión tiene un puntaje por encima de la media en los

resultados globales. Es importante destacar nuevamente la confianza y la credibilidad que han logrado los jefes con sus empleados, estas dos cualidades según los artículos: 2008 Best Medium Copany to Work for in América y Google Take 2 publicados por Great Place to Work, son claves para crear ambientes que satisfacen a los empleados y lograr comprometerlos con los objetivos de la organización. Además a través de los estudios realizados por estos expertos en las diferentes compañías del mundo han concluido que las mejores empresas para trabajar tiene un estilo de comunicación “two way”, es decir una comunicación en doble vía, en donde los lideres o jefes pueden acercarse a los empleados de igual manera que los últimos pueden acercarse a los jefes para manifestar sugerencias o recomendaciones. La comunicación en doble vía es la que se intenta evaluar en la dimensión de participación del clima organizacional, pues los factores apuntan a que el trabajador cuestione la forma en la que se comunica con su jefe y con sus compañeros de trabajo, y si su entorno organizacional le facilita la información que necesita para desempeñarse. Los resultados en la dimensión de participación se encuentran dentro de los puntajes más bajos a nivel global y a nivel de las dependencias, el promedio global fue de 3.5 y los promedios que se encuentran por debajo de este resultado se obtuvieron en el departamento de Aseguramiento de Calidad y en el Área Técnica con puntajes de 3.25 y 2.87 respectivamente. Los resultados que se encuentran por encima del promedio global en esta categoría se hallaron en los departamentos de Presidencia y DAF con 4 y 3.75. Con estos puntajes se puede analizar que todavía no existe el involucramiento psicológico de todos los miembros de la compañía, lo que conlleva a visualizar con más claridad porque existen inconvenientes para trabajar en equipo, pues se les dificulta el compartir responsabilidades. Por otra parte la información no está llegando a tiempo, lo que quiere

decir que hay fallas en los procedimientos que la empresa ha establecido o simplemente no hay mecanismos de control que exijan su cumplimiento, estas fallencias pasan de ser algo superficial a algo excesivamente complejo pues cuando se confrontan los individuos con los resultados comprenden que es allí en donde radica el origen de los problemas que se han presentado tanto en la planta de producción como en los procesos administrativos, lo que se ha concluido a través del estudio es que muchas personas asumen una actitud poco informativa no con las personas de su departamento, sino con las personas de las demás dependencias, la tendencia es creer que todo el mundo sabe lo que sucede, cuando son muy pocos los que realmente conocen la información necesaria, esto promueve a que se estimule el rumor o la tergiversación de los datos. Por esta razón se promueve la institucionalización de grupos primarios, Rensis Likert los define de la siguiente manera “grupo primario, es pues el grupo o equipo de trabajo compuesto por un líder y sus inmediatos seguidores o colaboradores, quienes tienen funciones que se interrelacionan, participan de un objetivo común, tienen fuertes relaciones recíprocas de tipo cara a cara y se reúnen periódicamente para buscar una mayor eficacia en su tarea”. Con esta definición se puede entender el porqué los grupos primarios son una solución eficaz para mejorar los problemas de comunicación y el trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa.

Great Place to Work analiza la importancia de tomar en cuenta las opiniones de los empleados o como mínimo escuchar sus sugerencias, esta es una forma de reconocer las habilidades que tienen los trabajadores y una oportunidad que les brinda la empresa para mostrar sus conocimientos. Esta entre muchas otras se posiciona como una manera

intangibles de reconocer la labor que realizan diariamente los empleados en las organizaciones.

Referirse al reconocimiento y a las recompensas de los trabajadores es un tema que desde hace décadas se viene estudiando. Ya desde Maslow se habla en su escala motivacional de la necesidad del individuo de ser reconocido por medio de su trabajo. Los reconocimientos y las recompensas en los estudios de clima organizacional por lo general son lo que generan un mayor interés en las personas por contestar las encuestas y generalmente es la categoría cuyos puntajes son los más bajos de toda la evaluación, y esta situación con en Extrucol no fue la excepción. La categoría se posiciona con el puntaje más bajo en el estudio con un promedio de 3.25. Las áreas que puntúan por debajo de este promedio son Aseguramiento de Calidad con un promedio de 2.87 y el Área Técnica con un promedio de 3.12. Los puntajes por encima de la media en esta dimensión se ubican en el DAF y en Presidencia con un promedio de 3.37 cada departamento y una de las razones fundamentales es el nuevo sistema de compensación variable que se implementó hace aproximadamente tres años en la organización. Se ha comprobado que los sistemas de compensación variable resultan ser muy efectivos cuando se involucra al área comercial, el planteamiento de estos sistemas es que a largo plazo puedan participar la mayoría de los trabajadores, además busca “traducir la estrategia del negocio en objetivos y metas tanto individuales como de equipo, alinear los esfuerzos y los objetivos de las personas con el plan de negocio de la empresa, establecer una clara relación entre los logros de la organización y las recompensas obtenidas por los individuos, diferenciar y reconocer el desempeño superior y balancear el costo

económico para la empresa, la retención de talentos y la motivación por entregar buenos resultados.” (Meritum 2008). Sin embargo como en la empresa está iniciando esta modalidad, la inconformidad por parte de los trabajadores que no participan que son la mayoría ha sido importante. Para muchos este sistema ha sido una forma que lleva a que no se valore el aporte que hacen todos los miembros para que la compañía alcance los objetivos, por esta razón uno de los ítems con menor puntaje en esta dimensión es el que se refiere a que si la empresa reconoce el trabajo cuando los objetivos se cumplen. La empresa ha adoptado unas políticas de valor para los colaboradores en donde solo se reconoce el trabajo extra, es decir lo que busca es que los trabajadores den más de lo que realizan cotidianamente solo de esta forma la empresa dará algo más que la recompensa en forma de salario por su labor en la organización.

Ahora pues, con esta situación los trabajadores han hecho sugerencias que apoyan a Maslow y a Herzberg en sus teorías, pues perciben, que no solo el salario o el dinero es una forma de recompensar el buen desempeño, existen otras formas, como las oportunidades de crecimiento laboral, profesional o personal, los ascensos, o simplemente las felicitación directa de los jefes. Para autores como Nelson (1997) lo que realmente tiende a motivar el desempeño de los empleados y mejorarlo es aquel reconocimiento de tipo persona que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. La motivación es aun más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.

Sin embargo no puede negarse la importancia que tiene el dinero en estas situaciones, ya que funciona como un reforzador altamente efectivo de las buenas conductas que se espera

sean repetitivas, lo anterior es comprobado por los estudios hechos por Nash quien encuentra que la mayoría de los trabajadores prefieren recibir recompensas en forma de salarios.

El salario entonces se convierte en una manera fácil e higiénica de premiar el desempeño de los trabajadores, pero no es suficiente para producir mejores resultados. Por otra parte la evaluación que hace el empleado de su sueldo resulta ser una comparación subjetiva de acuerdo con lo que percibe que reciben los empleados del mismo sector y de lo que reciben sus compañeros de trabajo, así mismo por naturaleza siempre va a sentir que se merece más de lo que gana por el trabajo que desempeña. Estos tres puntos sirven para justificar el porqué este ítem aparece en la prueba como uno de los más bajos en todas las dependencias, incluyendo los puntajes de los altos directivos. Sin embargo, más que decir que los trabajadores perciben que no reciben el salario justo por apreciaciones subjetivas, en algunas organizaciones existe diferencias bastante marcadas en cuanto los salarios de trabajadores que ejercen la misma función. En Extrucol este tipo de diferencias se ven en el área de producción específicamente en el puesto de los encargados de línea, la justificación que da la empresa en esta situación es que no se puede pasar por alto los años de antigüedad. Por otra parte en el área de mercadeo y aseguramiento de calidad, los trabajadores perciben que la cantidad de trabajo que se realiza no es coherente con el dinero que reciben por parte de la organización. Es por estas apreciaciones que surge la necesidad de realizar un estudio de salarios o la redefinición de cargos, buscando de esta forma lograr un equilibrio al interior de la organización. De este equilibrio hablan autores como Morales y Velandia (2005), para ellos el dar “la compensación es un hecho natural que siempre ha

estado ligada a la existencia del ser humano. El dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.” Cuando los trabajadores perciben esta equidad se obtendrán mejores resultados y un lugar para trabajar más agradable.

En este orden de ideas se puede decir que mantener la equidad interna de una organización se convierte en un reto para los directivos, pues esta percepción de justicia esta fácilmente influenciada por condiciones objetivas y subjetivos de los sujetos y su entorno laboral. Una forma en la que se puede compensar a los trabajadores es permitiéndoles el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos a través de la capacitación, esta es una de las formas que compañías como Great Place to Work han comprobado que resulta efectiva cuando se quiere demostrar respeto hacia los trabajadores. Es por esto que se ha considerado como el “salario espiritual”. La capacitación es una de los temas que aparecen dentro de la dimensión Competencia que en el promedio global se ubica con un promedio de 4.25. En esta categoría el puntaje mas bajo se encuentra en el área de producción con un puntaje de 3.87, mientras que el puntaje más alto se ubica en el Departamento de Presidencia con un puntaje de 4.37.

Extrucol cuenta con un presupuesto anual, con el que todos los empleados pueden capacitarse, para obtener los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto de trabajo. La percepción que tiene los administrativos es que este presupuesto es de difícil acceso para todos pues algunos quisieran aprender acerca de otros temas que necesariamente no tiene que ver su puesto de trabajo, por otro lado la alta dirección coincide en afirmar que siempre han estado abiertos para permitir el crecimiento profesional y personal de todos los trabajadores. El área de producción por otro lado quisiera tener más facilidad para poder

estudiar, pues su horario laboral no le permite, esta realidad es transmitida por los mismos jefes desde los primeros días de inducción a los operarios. Por lo tanto el modelo y las políticas de la empresa hacen que sean pocas las oportunidades de desarrollo profesional y personal, a esto se lo suma el no contar con una persona experta en recursos humano que asesore la empresa para permitir realizar planes de carrera, no solo para las personas que están en los altos mandos y en los medios, sino también para las personas que posean ciertas habilidades que se pueden desarrollar y aprovechar en la organización.

A pesar de lo comentado anteriormente en lo referente al Compromiso de los trabajadores que es la última dimensión evaluada en el instrumento aplicado de clima organizacional, cuenta con el promedio más alto en todas las dependencias a nivel global es de 4.75 y el área que se encuentra por debajo de este promedio es la de Producción con un puntaje de 4.62, las demás áreas se encuentran por encima de la media con un promedio de 4.87. Lo anterior hace concluir que el compromiso de los trabajadores con la Empresa es indiscutible, llama la atención como muchos a pesar de llevar más de diez años trabajando en la compañía en el mismo puesto de trabajo, quieren seguir en la organización, lo que se puede ver es que esto se ha logrado gracias a que las relaciones interpersonales en todos los niveles de la jerarquía son respetuosas y cordiales, esto permite que el clima siga siendo agradable, a pesar de que sean los mismos trabajadores quienes perciban la necesidad de cambiar algunos componentes de la cultura organizacional. Este clima también ha logrado mantenerse gracias a la historia que muchos han logrado crear dentro de la compañía, para la mayoría resulta grato recordar épocas en donde las bonificaciones eran para todos, o sentían que la alta dirección estaba más involucrada con los empleados, el cambio

organizacional que se ha presentado en los últimos tres años, ha sido difícil para la mayoría, y por esto su motivación en el trabajo ha disminuido esto no quiere decir, que las personas no quieran dar lo mejor para obtener un buen producto, solo que ahora ya no siente tan cercanos los objetivos de la organización como antes, pero actúan por la responsabilidad que tienen como seres humanos y como trabajadores.

CONCLUSIONES

El estudio de Clima Organizacional le da una visión global a los directivos de la compañía, a partir de esta ellos pueden encontrar alternativas que les permitirán mejorar el trabajo de sus empleados y lograr la excelencia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

La receptividad de los trabajadores de Extrucol con el estudio de Clima Organizacional fue bastante alta, desde el inicio del proyecto con los talleres informativos planteados. Uno de los temas que más llamo la atención de los trabajadores fue el de Recompensas y Reconocimientos teniendo en cuenta que la mayoría no está de acuerdo con el Sistema de compensación variable implementado hace tres años en la organización.

A través del estudio de Clima Organizacional realizado en la Colombiana de Extrusión, Extrucol S.A. se pudo concluir que la empresa cuenta con un ambiente laboral que en términos generales puede considerarse como positivo, teniendo en cuenta que la media general obtenida fue de 3.92 y el máximo puntaje que se podía obtener era 5.

Las fortalezas de la organización se pueden encontrar en la gestión efectiva de los líderes y en las competencias que tiene cada uno de los trabajadores para realizar su trabajo eficientemente. El promedio de la dimensión de Gestión Efectiva se encuentra a nivel global por encima de la media en la mayoría de los microclimas con un porcentaje de 4.12 y el promedio global de la dimensión de Competencia es de 4.25.

Se pudo comprobar a través del estudio que la influencia positiva de los líderes y la política de respeto que se consolida como un patrón de comportamiento desde la institucionalización de la cultura organizacional de la empresa, son los aspectos que logran mantener el buen clima en la organización, a pesar de las inconformidades en otros aspectos.

Gracias a la Gestión Efectiva y a la forma en la que se trabaja es que Extrucol cuenta con empleados muy comprometidos prueba de ellos son los resultados obtenidos en esta categoría que superan ampliamente la media global, el porcentaje promedio de esta categoría a nivel general y en los microclimas fue de 4.75.

Los aspectos por mejorar de la empresa en la actualidad tienen que ver con la inconformidad de la mayoría de los trabajadores con el sistema de recompensas y reconocimientos que en la medición obtuvo el porcentaje global más bajo y de igual manera que en los microclimas, el porcentaje general de esta dimensión fue de 3.25.

La poca participación que están teniendo los empleados en la toma de decisiones debido al uso poco efectivo de la información importante, se ve reflejada en los resultados

de la dimensión que se ubica entre las que obtuvieron menores puntajes a nivel general y a nivel de microclimas el promedio a nivel global fue de 3.5.

Otro de los aspectos que hay que mejorar en cuanto al trabajo en quipo recae directamente sobre el departamento de Mercadeo y Ventas. Situación que está afectando el cumplimiento de cronogramas y procedimientos de departamentos como el de Aseguramiento de Calidad y el Área Técnica.

El instrumento o encuesta que se utilizó para realizar la medición de clima organizacional cumplió con las expectativas, pues las siete categorías con las que cuenta fueron suficientes para tener un panorama global y completo de lo que sucede al interior de la organización, sin embargo algunos factores necesitaron ser aclarados con los participantes, por esto las socializaciones cobraron relevancia en este estudio puesto que permitieron resolver dudas al respecto.

La socialización de los resultados de la medición con los trabajadores y sus jefes resultó ser un método de intervención pues sirvió para modificar actitudes y comportamiento de forma inmediata, además fue fundamental para lograr comprometer a la organización con actividades que no corresponden sus funciones diarias pero que sí le atañen a su bienestar laboral.

El plan de intervención o de acciones de mejora planteado requiere el compromiso y el Direccionamiento de la Alta dirección. Este plan está constituido por acciones que le corresponden a toda la organización y otras que solo atañen a Departamentos o

Dependencias específicas. A su vez este plan se encuentra estructurado bajo la metodología semáforo indica los índices de urgencia para realizar las actividades.

Las 4 primeras fases aquí planteadas fueron cumplidas en un 100%, la quinta y última fase se ha cumplido hasta este momento en un 20%, esto teniendo en cuenta también que ha acciones que requieren mínimo de dos años.

Para finalizar se puede decir que el principal fundamento de esta clase de proyectos radica en la necesidad de acoger las mejores prácticas organizacionales que les permita tener empleados satisfechos y lograr marcar una diferencia con otras empresas del mismo sector en cuanto a la calidad del servicio, sus productos y su talento humano.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para que los Estudios de Clima organizacional sean efectivos es necesario que todos los trabajadores de la empresa en especial la alta dirección se comprometa y realice las actividades planteadas de acuerdo con los resultados de la medición. Por esta razón la invitación para la empresa es que se le de continuidad al plan de intervención propuesto y se cumpla el cronograma establecido.

Lo importante es que este plan de Acciones de Mejora siempre este direccionado desde la alta dirección, para que de esta manera sean ellos los que se encarguen de ir involucrando a los jefes o líderes restantes de la empresa paulatinamente. En la medida que se logre tener

más personas interesadas en cumplir el plan de acción, se estarán visualizando los resultados rápidamente.

Si las acciones propuestas se cumplen es posible institucionalizar la medición del clima organizacional en periodos de dos a tres años. Pero es importante que los trabajadores sientan que realmente se implementaron medidas en los aspectos que según la medición hay que mejorar.

De esta manera se lograra obtener la credibilidad en este tipo de estudios y se generara una cultura en la que los proyectos de medición serán tomados seriamente por todos los trabajadores y se harán más conscientes de la importancia de conocer sus verdaderas percepciones con respecto a su ambiente laboral.

Es ideal que la empresa continúe impulsando este tipo de actividades que refuerzan directamente los procesos que se deben realizar desde el Área o Coordinación de Recursos Humanos. Teniendo en cuenta que todo lo que se plantea es coherente con la función de gestionar, movilizar y promover las potencialidades del talento humano con el que cuenta la organización.

Alguna de las actividades deben estar a cargo de profesionales expertos, se propone la Programación Neurolingüística como una corriente que puede lograr avances en dimensiones como el trabajo en Equipo y la Participación.

Es ideal que la empresa empiece a invertir en una mejor infraestructura pues el crecimiento de su personal ha hecho que se necesite mucho más espacio con el que se cuenta sobre todo en el área administrativa.

Por otra parte es necesario que se preste gran atención al sistema de compensación implementado, para que este tenga mejores resultados se sugiere que se empiecen a involucrar a los trabajadores de producción, empezando por los encargados de línea y los auxiliares de mercadeo y ventas al sistema de compensación variable.

Es importante que se preste especial atención a los inconvenientes que se presentan en el Trabajo en Equipo del área de Mercadeo y Ventas, pues estos están ocasionando problemas en otras áreas, es recomendable que este tema sea tratado con expertos que puedan lograr avances en el menor tiempo posible.

Por último sería ideal que se le diera más impulso y cumplimiento a las actividades de capacitación que se genera de acuerdo con las necesidades visualizadas en este estudio y en la evaluación de competencias institucionales y específicas. Esto también sustentado bajo la función de RR.HH de promover el desarrollo de sus empleados como una forma de recompensar el trabajo realizado en la organización. Con esto no solo se obtiene un Talento más preparado y con mayor conocimientos, sino también personas más comprometidas y satisfechas.

REFERENCIAS

- Bustamante, A. (2008). *Beneficios de un buen ambiente de trabajo*. Memorias. [En línea] Recuperado 1, octubre, 2008.
- Calderón, H., Álvarez, C., Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia, 19 (32), 225-254.*
- Guizar, R. (1998) *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. 1998. Edit Mc Graw Hill, México D.F.
- Mendez, C., el IMCOC, un Método de Análisis. 2006. Universidad del Rosario. Bogota Colombia.
- Monsalve, D. *Implementación de un Programa de Desarrollo Personal para Fortalecer el Clima Organizacional*. 2005. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga Colombia.
- Nelson, B. *1001 Formas de Recompensar a los Empleados*. Editorial Norma. Colombia 1997.
- Nogales, J. *Tratado de Neurología Clínica*. Editorial Universitaria, Chile, 2005.
- Wiener, J. *Tratado de Psiquiatría de la Infancia y la Adolescencia*. Editorial Elsevier. España 2004.
- Siliceo, A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa. México 2006.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Constanza, M., Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversas perspectivas en Psicología*, 2 (2), 328-349.

Sitio Académico en la WWW.

Google: Take Two. *Google # 1 on this year list of Fortune`s 100 Best Companies to Work*

For. Disponible en: www.greatplacetowork.com.

Building the best on a Solid Foundation. Best Small & Medium Copanies to Work fon in

America. Disponible en: www.greatplacetowork.com

Quality Values: www.qualityvalues.com

Rodríguez,M, *Evaluación del Clima Organizacional*. 2006. Diponible en:

www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_del_clima_organizacional-aplicacion_de_los_sistemas_de_informacion_en_la_evaluacion/11507-1

Sandoval, M, *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. 2004. disponible en:

http://web.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

ANEXOS

PLAN DE ACCIÓN GLOBAL PARA EXTRUCOL S.A.

-  Acciones con Alto Índice de Urgencia
-  Acciones con Índice medio de urgencia
-  Acciones con Bajo Índice Urgencia

INDICE DE URGENCIA	ÁREAS PARA LA INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables	
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Mantenimiento Preventivo		Mercadeo y Ventas: Recordar Escanear los dispositivos USB.	20%
					Auxiliar de Sistemas: Revisar frecuentemente todos los equipos del área de mercadeo.	50%
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Espacio del lugar de Trabajo	AD: Mejorar la infraestructura del Departamento ampliando el espacio de todas las oficinas. <u>Urgente: Es necesario mejorar la ventana de las auxiliares de Acueducto y el puesto de trabajo de las Auxiliares de la línea gas.</u>	Mercadeo y Ventas: los integrantes del área deben garantizarse un ambiente laboral agradable, adoptando conductas como: hablar en voz baja, no interrumpir en las actividades de los demás, evitar poner en exceso de papelería en los alrededores para convertir el lugar con el cuenta en este momento en un espacio menos estresante.	10%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Coordinación de Mantenimiento	Medio Ambiente		<p>AD: Invertir en la creación de un espacio físico para el área de mantenimiento proporcionándole un computador y un escritorio. Autorizar el presupuesto para la adquisición de un molino con mayor capacidad y para la compra de herramientas que hagan falta de acuerdo a los resultados arrojados por el Inventario de las mismas.</p>	<p>Producción: Realizar oportunamente los reportes de las fallas o inconvenientes que se están presentando en las maquinas.</p>	100%
	Planta de Producción	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	<p>AD: incluir en el presupuesto anual de la empresa el mejoramiento de las condiciones físicas del lugar de trabajo de los integrantes de producción, teniendo en cuenta el panorama de riesgos de la empresa. Mejorando lo siguiente:</p> <p><i>Iluminación:</i> teniendo en cuenta la influencia positiva de esta en la disminución en los riesgos Psicolaborales invertir en una mejor iluminación en la planta.</p> <p><i>Temperatura:</i> los trabajadores están expuestos a Temperaturas Extremas en dos lugares: en el molino y en el cuarto de calibradores. Por otra parte se necesitan busos o chaquetas para contrarrestar las bajas temperaturas en el turno de la noche.</p> <p><i>Elementos de Seguridad:</i> evaluar el rendimientos de los guantes que actualmente utilizan los trabajadores, y mirar la posibilidad de adquirir unos mas adecuados.</p>	<p>Producción: utilizar adecuadamente los implementos que les proporciona la empresa.</p>	30%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Aseguramiento de Calidad	Medio Ambiente	Modernización de Equipo	AD: gestionar la compra de 1 computador de escritorio para el laboratorio y un monitor para el CAD		0%
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Herramienta de Trabajo	AD: Proporcionar herramientas con mayor resistencia y de una mejor tecnología a los vendedores ejecutivos, pues su trabajo lo requiere.		0%
	Aseguramiento de Calidad	Medio Ambiente	Espacio del Lugar de Trabajo	AD: Invertir en la ampliación del laboratorio y en el área de recepción.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Modernización de Equipo	AD: Autorizar la compra de un computador para el área de almacén.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Espacio del Lugar de Trabajo	AD: Ampliar el espacio de almacenamiento de las dotaciones de los trabajadores de planta en el área de almacén y despachos.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Cambiar las ventanas de almacén por otras aislantes de ruido.		0%
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Uso Efectivo de los Recursos	AD: Definir junto con los jefes del área cual es la mejor opción para atender la línea del cliente pues como esta actualmente esta generando malestar en el área y en los clientes.	CAD: cumplir con la forma en la que se maneja la línea del cliente	80%
	Aseguramiento de Calidad		Uso efectivo de los Recursos		CAD: Gestionar el uso de los contestadores de voz de todos los teléfonos de la organización.	80%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Aseguramiento de Calidad	Medio Ambiente	Modernización de Equipo	AD: gestionar la compra de 1 computador de escritorio para el laboratorio y un monitor para el CAD		0%
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Herramienta de Trabajo	AD: Proporcionar herramientas con mayor resistencia y de una mejor tecnología a los vendedores ejecutivos, pues su trabajo lo requiere.		0%
	Aseguramiento de Calidad	Medio Ambiente	Espacio del Lugar de Trabajo	AD: Invertir en la ampliación del laboratorio y en el área de recepción.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Modernización de Equipo	AD: Autorizar la compra de un computador para el área de almacén.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Espacio del Lugar de Trabajo	AD: Ampliar el espacio de almacenamiento de las dotaciones de los trabajadores de planta en el área de almacén y despachos.		0%
	Almacén y Despachos	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Cambiar las ventanas de almacén por otras aislantes de ruido.		0%
	Mercadeo y Ventas	Medio Ambiente	Uso Efectivo de los Recursos	AD: Definir junto con los jefes del área cual es la mejor opción para atender la línea del cliente pues como esta actualmente esta generando malestar en el área y en los clientes.	CAD: cumplir con la forma en la que se maneja la línea del cliente	80%
	Aseguramiento de Calidad		Uso efectivo de los Recursos		CAD: Gestionar el uso de los contestadores de voz de todos los teléfonos de la organización.	80%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVEN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Mercadeo y Ventas	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	<p>AD Y RH: Hacer partícipes de talleres preferiblemente de programación Neurolingüística o Coachig a través de profesionales expertos a los jefes del área de mercadeo y a sus auxiliares para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación del departamento, lo ideal es que estos talleres tengan sesiones dirigidas solo para los jefes y ejecutivos de ventas y otras sesiones que involucren a todo el departamento.</p>	<p>Mercadeo y Ventas: los integrantes del departamento deben aprender y desarrollar conductas o compartimientos que les permitan trabajar en equipo. Además es importante hacer énfasis en la necesidad de transmitir información a todas las áreas de la organización</p>	20%
	Mercadeo y Ventas	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo con todos los departamentos	<p>RH: Coordinar capacitaciones internas con las áreas que perciben la falta de trabajo en equipo de este departamento.</p>	<p>A. Técnica, Aseguramiento de Calidad y Almacén : Participar en el diseño y la planificación de las capacitaciones internas, de esta forma solucionar los inconvenientes que se presentan en trabajo en equipo y la participación. En estas capacitaciones se hace necesario que se llegue a un acuerdo en los procedimientos que se deben cumplir para informar a las áreas involucradas de nuevos proyectos, ordenes de compra y demás tramites o asuntos que suceden en la empresa.</p>	20%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVEN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	A. Técnica, Aseguramiento de Calidad, Almacén y Mercadeo y Ventas	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo con Todos los Departamentos de la Organización.	RH: Coordinar capacitaciones Técnico Comerciales internas con las áreas que perciben la falta de trabajo en equipo de este departamento.	A. Técnica, Aseguramiento de Calidad, Almacén y Mercadeo y Ventas : Participar en el diseño y la planificación de las capacitaciones internas, de esta forma solucionar los inconvenientes que se presentan en trabajo en equipo y participación.	20%
	Área Técnica	Trabajo en Equipo			Mercado y Ventas: Tener en cuenta al coordinador de producción cuando se realice una compra de equipos y copiar los catálogos para pasarlos a almacén.	100%
	Aseguramiento de Calidad	Trabajo en Equipo			Mercadeo y Ventas: Informar con anticipación al laboratorio de los proyectos y actividades próximas a realizar.	20%
	Todos los Departamentos	Trabajo en Equipo.	Trabajar en Equipo con todos los Departamentos.	RH: Diseñar, Planear y Ejecutar un outdoor training en donde se fortalezca el trabajo en equipo de toda la organización y otras competencias como la comunicación y liderazgo.	Todos los departamentos de la organización: participar activamente en la propuesta.	0%
	Coordinación de Mantenimiento y Producción	Trabajo en Equipo y Competencia	Trabajo en Equipo	RH: coordinar capacitaciones internas, en el manejo del molino, el mezclador y la sierra sin fin. Realizar la evaluación del conocimiento adquirido en estas capacitaciones.	Producción: Participar activamente en las capacitaciones, que se realicen desde el área de mantenimiento.	100%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVEN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
		Gestión Efectiva			Jefe Aseguramiento de Calidad: estar en contacto frecuentemente con las personas que trabajan en su departamento, informándolo acerca de lo que esta sucediendo en la organización que tenga una incidencia en el trabajo del área.	50%
	Aseguramiento de Calidad	Gestión Efectiva	Administración del Trabajo		Jefe de Aseguramiento: Realizar una reunión para discutir y hallar los pro y los contra del nuevo horario y buscar soluciones para amostrar la cantidad de trabajo del área.	50%
	Alta Dirección	Gestión Efectiva	Coaching	Teniendo en cuenta lo estipulado en la cultura organizacional, los lideres de la empresa en especial los de esta área, se encuentran preparados para convertirse en Coaching. Involucrarse en actividades de autoconocimiento y auto-reflexión.		0%
	Mercadeo y Ventas Línea Agua	Gestión Efectiva	Contratación de Personal	AD: Contratación de mas personal, pues el tipo de ejecución que se implemento y la cantidad de clientes, afectan la carga de trabajo que el jefe tiene que asignar a sus colaboradores.		0%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVEN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Producción	Gestión Efectiva	Trato Respetuoso hacia los trabajadores	AD: Ser constantes con practicas que muestran respeto hacia el personal de la empresa.		80%
				RH: Planear y diseñar capacitaciones con los lideres del área de producción, capacitaciones en formadores de líderes.	Encargados de Línea: fortalecer y aprender habilidades de lideres y trasmitirlas a su grupo de trabajo.	40%
		Gestión Efectiva		RH: Realizar una capacitación acerca de los lideres del futuro abriendo la posibilidad de realizar una actividad que les permita a los lideres la reflexión y el autoanálisis. (Ver Anexos)		20%
	Alta Dirección	Participación	Institucionalización de Grupos Primarios	AD: propiciar oportunidades de reunión de los grupos primarios para solucionar las fallas que actualmente se presentan en cuanto a la comunicación y el trabajo en equipo en especial de cuatro departamentos: Área Técnica, Mercado y Ventas, Aseguramiento de Calidad y Producción		30%
	Mercadeo y Ventas	Participación	Fortalecer los Sistemas de Información	AD: Buscar un medio alternativo de comunicación mas eficaz que mantenga a todos los departamentos de la compañía informados de lo que sucede en esta área. Utilizar el messneger Interno		0%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Mercadeo y Ventas Línea Agua	Participación	Información Oportuna del Área de Aseguramiento de Calidad		Aseguramiento de Calidad: Mejorar la disposición del servicio de esta área con el departamento de Mercadeo y Ventas	40%
	Alta Dirección	Recompensas y Reconocimientos	Estudio Salarial	AD: Realizar un estudio salarial por el método que se propone que es el de jerarquización	Director Administrativo y Financiero: liderar el estudio de salario, organizar el comité , tener en cuenta especialmente a los Encargados de línea y laboratoristas	0%
			Sistema de Incentivos	AD: Definir detalladamente la política de incentivo, de acuerdo con las dimensiones propuestas y los indicadores para reconocer el esfuerzo de los colaboradores.		30%
	Mercadeo y Ventas	Reconocimientos			Jefes del Área de Mercadeo: construir los indicadores que les permitan a sus auxiliares participar en el sistema de compensación variable	100%
	Mercadeo y Ventas	Recompensas	Reformulación del Cargo de los Auxiliares	AD: Considerar la posibilidad de replantear el cargo de mercadeo, teniendo en cuenta las funciones que se realizan actualmente y la carga laboral.		25%

Indice de Urgencia	ÁREAS PARA LA INTERVEN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIONES		Porcentaje de cumplimiento
				Compromisos de la Organización (Alta Dirección y Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Comprometidos	
	Comercio Exterior	Competencia	Fortalecer Conocimientos	AD: capacitar a la persona encargada del área en temas como el manejo del sistema reglamentación, procedimiento de exportación y los demás temas de interés para el trabajo que se realiza desde allí	COMEX: solicitar las capacitaciones en los temas que se vean necesarios y mejorar la disposición al servicio con el Área Técnica	75%
	Producción	Competencia	Capacitación del Personal	AD: Recibir las necesidades de capacitación y coordinar las mismas. Coordinar con la ARP capacitaciones de salud ocupacional para los trabajadores.		50%
	Producción	Gestión Efectiva	Trato Respetuoso hacia los trabajadores	AD: Ser constantes con practicas que muestran respeto hacia el personal de la empresa.		80%

Anexo A. EJECUCION PLAN DE ACCIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS INFORMAL EN EXTRUCOL S.A.

Los incentivos constituye el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización. Estos también sirven para reforzar el concepto de equidad interna en la organización, de manera que el que mas aporte debe ser recompensado de la misma manera, así existan otros que desempeñan el mismo puesto de trabajo.

Tradicionalmente los incentivos estaban concebidos como pieza clave para motivar el comportamiento y la productividad de las personas que pertenecían al departamento de ventas, hoy en día mediante estos se han ampliado para todo el personal de las organizaciones teniendo en cuenta que no se debe buscar la excelencia en un pequeño grupo, sino de todos los trabajadores que allí se desempeñan.

De esta manera el incentivo se convierte “en un componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleado, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendiendo este no solo en sentido cuantitativo directo e indirecto sino también cualitativo”. (Morales, Velandia 1999).

La realidad de Extrucol, evidencia la falta de reconocimientos adicionales para los trabajadores esto contribuye a disminuir la motivación y la satisfacción en el trabajo y por lo tanto la productividad.

Las políticas de incentivos de la empresa actualmente establecen un sistema de compensación variable, en donde están involucrados la alta dirección, los jefes de mercadeo, los vendedores y algunos mandos medios.

Lo que se propone a continuación pretende servir como motor para las personas que por su trabajo no pueden ingresar a este sistema de compensación variable, ya que según como es visto por la organización no representa una incidencia significativa en las utilidades de la empresa.

Los sistemas de incentivos además sirven para empezar a implementar y aplicar la cultura organizacional, definida por los directivos de la empresa.

Extrucol a principio del año 2008, definió su cultura organizacional ideal, en donde básicamente quedo establecido su deseo de ser percibidos por los clientes y colaboradores como una empresa diferente conocida internacionalmente, amigablemente seria, como una pequeña gran empresa, que trabaja divirtiéndose, con un excelente servicio al cliente, y con sensibilidad social hacia su grupo de colaboradores. Además la propuesta de valor hacia los colaboradores quedo planteada de la siguiente manera: sentir orgullo de pertenecer a un grupo Empresarial exitoso con responsabilidad social, que brinda estabilidad y oportunidades de crecimiento personal y profesional, con acceso a un sistema de compensación variable, que reconoce el esfuerzo individual y grupal de toda la organización.

Basándose en lo anterior se propone un sistema de incentivos informales en el que puede ingresar todo el personal, a través de indicadores medibles por RH y los jefes

directos. Este sistema de incentivos cuenta con un sistema de reconocimiento tangible o intangible según lo defina la organización, es decir pueden existir incentivos económicos e incentivos como tarjetas de felicitación o e-mail, invitaciones, regalos, entre otros.

Dimensiones Motivadoras	Indicadores del Sistema de Incentivos	Incentivos que Actualmente son utilizados	Incentivos que reconocen los esfuerzos Adicionales
Deporte: todos los trabajadores tienen derecho a participar en actividades recreativas y/o competitivas. La empresa debe patrocinar esta participación de los trabajadores entendiendo que este en un espacio que facilita un intercambio dinámico de las personas y fortalece el trabajo en equipo	Representación de la organización en actividades deportivas.	Dotación	
	Excelente representación de la empresa en actividades deportivas. (sema-final o final).		Invitación a comer o bono para cada uno de los participantes del equipo
Recreación: dimensión indispensable en los seres humanos que permite reconocer las cualidades personales que contribuyen al desarrollo de un excelente trabajo y de un buen clima laboral	Asiste a las jornadas de esparcimiento y recreación de la organización	Tardes Deportivas y Paseo de Fin de Año.	Rifas o concursos.
	Participación Activa y Organización de las actividades recreativas		Tarjeta de felicitación
Clima Organizacional: se puede hacer una relación directa entre el excelente clima laboral y el excelente desempeño, los departamentos que logran desarrollar los mejores climas de la organización, realizan un trabajo con una calidad única, con mayor rapidez y menos errores.	El departamento se destaca por tener el mejor clima organizacional de toda la organización		Tarjeta de felicitación y cualquier tipo de bonos
Auditorias: reconociendo que estas sirven como un mecanismo de control para garantizar la calidad del trabajo, la rapidez de los procesos y la gestión de la organización de acuerdo con la reglamentación establecida, los departamentos o las personas con menos errores favorecen la productividad y competitividad de la organización	Cumplimiento de todos los procesos que se deben gestionar en el área.		Invitación o afiliaciones.

Dimensiones Motivadoras	Indicadores del Sistema de Incentivos	Incentivos que Actualmente son utilizados	Incentivos que reconocen los esfuerzos Adicionales
<p>Olimpiadas del Conocimiento: los trabajadores de la empresa deben tener un conocimiento común de la organización. Las personas que conocen la misión y los objetivos de la empresa orientan sus trabajo hacia el logro de los últimos, es por esto que este conocimiento debe ser reconocido. El saber necesario es definido y evaluado por la organización, en un tiempo específico. De esta manera solo se reconoce al que se esfuerza por aprender.</p>	<p>Se definen de acuerdo con lo que la empresa defina como necesario , entre esto puede estar, el conocimiento de las políticas, la filosofía organizacional, la correcta utilización de las legislación ambiental, los riesgos propuestos por salud ocupacional, entre otros.</p>		<p>Pase VIP, reconociéndole los almuerzos por un tiempo establecido.</p>
<p>Evaluación de Desempeño : la evaluación de desempeño constituye el factor medible del trabajo de los colaboradores. Para esta evaluación de desempeño se debe contar con un nivel básico y un nivel deseado. Lo ideal es que este sea conocido por el trabajador. Los jefes y los pares evalúan al colaborador en sus conocimientos y habilidades técnicas, así como también en la incorporación o internalización de los valores y comportamientos corporativos, cuando se obtiene los resultados y se evidencia un nivel igual o mayor al deseado, es importante retribuir esta conducta para volverla repetitiva y prolongada a través de los años.</p>			<p>Bonos, invitaciones, tarjeta de felicitación y certificado por el buen desempeño, e-mail escritos por el jefe directo o la presidenta de la compañía, día del cumpleaños libres, un pase VIP.</p>

ESTUDIO DE SALARIOS POR EL MÉTODO CUALITATIVO DE JERARQUIZACIÓN

Este es una de los métodos más antiguos para la valoración de puestos, además es uno de los más sencillos puesto que no requiere descomponer los cargos en factores compensables.

El método básicamente consiste en la valoración subjetiva de los puestos de acuerdo con su nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida. Con base a esto se determina el nivel de complejidad.

Se puede utilizar para este método de valoración la técnica de comparación de parejas

Antes de aplicar la técnica se debe seleccionar un comité de 4 personas en el caso de Extrucol, preferiblemente en el que este incluido el Director Administrativo y Financiero y la coordinadora de Recurso Humano.

Cada persona del comité compara un cargo con los demás de la organización, para realizar esto debo contar con un cuadro de dos entradas de la siguiente manera:

Cargos	A	B	C	D	E	F	N°D	Ordenación
A		-	-	-	-	+	1	5°
B	+		-	+	+	+	4	2°
C	+	+		+	+	+	5	1°
D	+	-	-		-	+	2	4°
E	+	-	-	+		+	3	3°
F	-	-	-	-	-		0	6°

Como se puede ver a cada cargo se le asigna una letra, entonces se procede a comparar el cargo A con el B, con el C y así sucesivamente con todos los cargos.

Así por ejemplo el cargo A es más complejo que el B se le asigna un signo más y si es menos complejo un signo menos. De esta manera si son diez cargos se realizarían 45 comparaciones. Para facilitar el consenso se deben definir los requisitos específicos del

cargo como: requerimientos intelectuales, físicos o de responsabilidad y las condiciones de trabajo.

CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Justificación

Saber trabajar en equipo es una de las competencias o habilidades que las empresas exitosas exigen a sus colaboradores, es a través del desarrollo de esta competencia que la empresa se puede considerar como un ente sinérgico, armónico y eficiente. La conformación y el funcionamiento de los equipos se ha convertido en un reto para el direccionamiento estratégico de las diferentes compañías que pretenden lograr que los grupos de trabajo puedan concebirse a sí mismos como equipos en donde existe una combinación de varios líderes para dar forma a un producto y eliminar la concepción de grupo en donde las personas esperan las ordenes de un líder. Las capacitaciones son una buena forma para lograr este objetivo pues a través de este tipo de educación los colaboradores además de estar informados pues adoptar ciertos comportamientos que les permitirán desarrollar esta competencia. De la misma forma lo que se espera con las capacitaciones es transmitir a los colaboradores, jefes y directivos de las organizaciones es que los equipos de trabajo no solo deben estar caracterizados por su disciplina e intenso trabajo sino que también debe sobresalir por su capacidad de empowerment y la convivencia.

Objetivo General

Desarrollar en los participantes habilidades y conocimientos que les permitan trabajar en equipo eficientemente.

Metodología

Se utilizara el taller reflexivo a través de la técnica de de actividades de team-building y de un Video-Foro.

TEAM-BUILDING

Objetivo General

Hacer que los grupos trabajen en la construcción y el logro de una tarea específica.

Objetivos Específicos

Reconocer las principales dificultades que se presentan en los grupos cuando se trabaja en equipo.

Identificar los participantes que poseen la competencia de liderazgo.

Analizar las estrategias que utilizar los diferentes equipos en la consecución del objetivo.

Abrir un espacio en donde los participantes puedan realizar sus propias conclusiones acerca del significado del trabajo en Equipo.

Actividad N° 1

Perfect Squares Exercise:

Duración: 25 - 45 min.

Participantes: grupos de 5

Material: Piezas para formar el cuadro.

A cada grupo se le debe entregar cinco sobres con las piezas para formar cinco cuadros.

Estas son las instrucciones:

Instrucciones:

Poner dentro de un sobre grande cinco sobres pequeños. Cada sobre pequeño contiene diferentes piezas de cartón. La tarea del grupo es formar cinco cuadrados de igual tamaño. Hacer énfasis en que la tarea no consiste en completar solamente un cuadrado, sino que cada miembro del equipo debe tener un cuadrado armado de igual tamaño al de sus compañeros al frente suyo para dar por terminada la tarea.

Deben seguir las siguientes reglas:

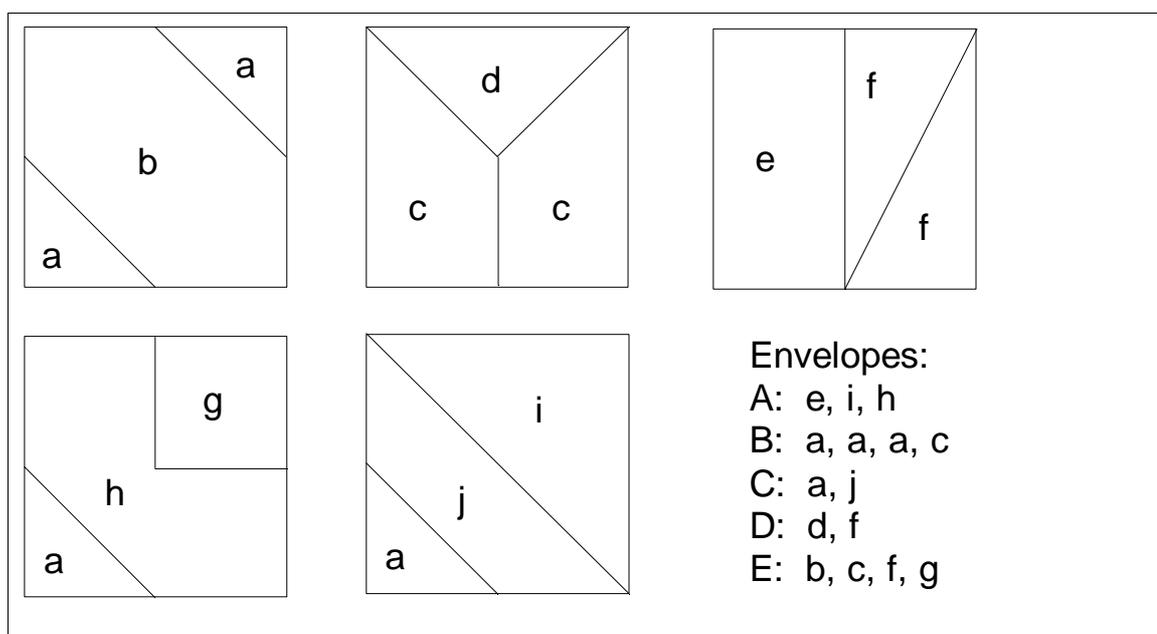
Nadie está autorizado para hablar.

Nadie puede preguntar a otra persona por una pieza o hacer una señal de la pieza específica que necesita a otra persona.

Cada miembro puede, si desea, poner las piezas en el centro de la mesa o del círculo o dar piezas a cualquier miembro del grupo.

Nadie puede interferir o interrumpir a una persona que este armando su figura.

Todos están autorizados para tomar piezas del centro de la mesa o del círculo, pero nadie puede juntar todas las piezas que están en el centro de la mesa.



Actividad N° 2

Duración: 20-30 minutos

Participantes: Grupos de seis personas

Material: lazos y vendas para tapar los ojos.

La actividad consiste en: cada grupo tiene un líder que puede ser elegido por el grupo o por la persona que dirige la actividad. El líder es la única persona que está autorizada para ver el camino y llevar a su grupo por la vía pactada, los demás integrantes del

grupo deberán estar con los ojos tapados y solo deben guiarse por la voz y las instrucciones de su líder.

Las reglas de la actividad son las siguientes:

Todos los integrantes del grupo deben tomar el lazo con las dos manos, con los ojos totalmente tapados.

El líder es la única persona autorizada del grupo para dar las instrucciones a su equipo.

El líder no puede direccionar al grupo tomándolo del lazo, debe hacerlo simplemente por instrucciones en voz alta.

El líder debe conducir a su equipo solo por el camino pactado no puede tomar cualquier dirección

Actividad N°3

Duración: 20-30 minutos

Participantes: Grupos de seis personas y un grupo de dos personas

Material: lazo.

Para esta actividad se necesitan dos grupos de seis personas y una pareja, las seis personas de cada grupo deben estar amarradas de alguna extremidad, es decir de los brazos o de las piernas. Las dos personas restantes estarán libres por el lugar donde se

realizar la actividad. La idea central consiste en que cada grupo deberá crear una estrategia que les permita coordinar y caminar o trotar a una velocidad que les permita atrapar a una de las personas que están libres alrededor.

Las reglas de la actividad son las siguientes:

Las personas que no están amarradas por el lazo deben tener un espacio limitado para moverse.

El equipo antes de empezar debe contar con tiempo de 5 minutos en donde planeen una estrategia de grupo.

Las personas que no están participando deben convertirse en observadores de la actividad y dar juicios u opiniones acerca de lo que se evidencio en la actividad.

Después de dar por finalizada la actividad es necesario realizar una retroalimentación acerca de las dificultades, las ventajas y las fortalezas de los equipos

VIDEO-FOR

Objetivo General

A través de la proyección de videos cortos lograr que las personas logren identificar ciertas actitudes o comportamientos que son importantes en el trabajo en equipo y debatir los diferentes puntos de vista.

Objetivos Específicos

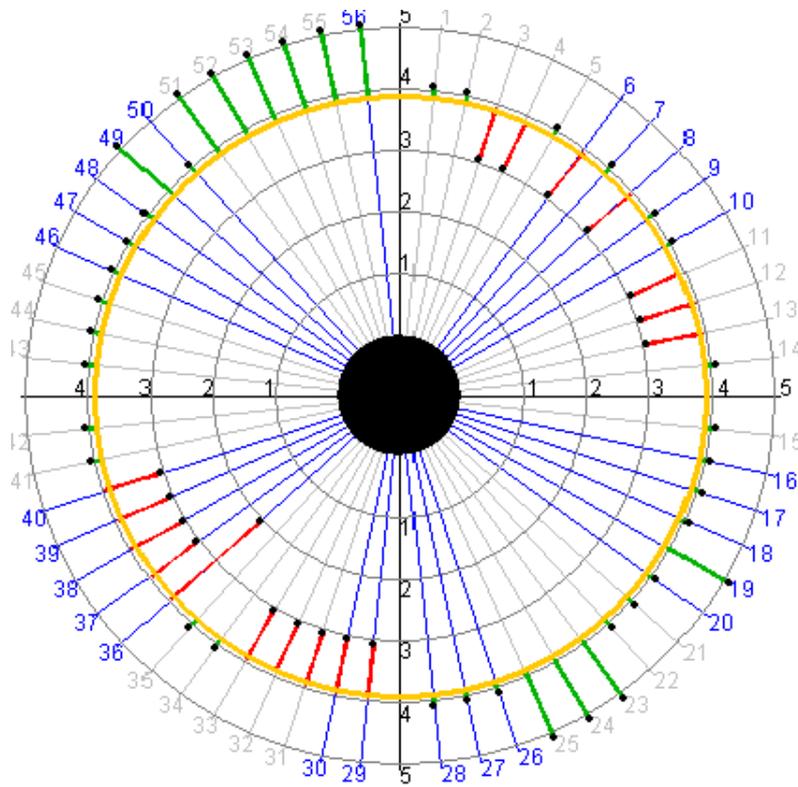
Construir conclusiones en grupo acerca del significado del trabajo en equipo.

Evidenciar los comportamientos o actitudes con las que el grupo cuenta en este momento o las que le hace falta desarrollar para llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

Conocer experiencias personales o grupales que hagan referencia al tema y a la realidad que vive el grupo o el equipo en la organización.

Videos: se proyectaran dos videos cada uno de una duración de 5 a siete minutos.

Anexo. C Figura Resultados Departamento de Mercadeo y Ventas



Media: 3.96 – Rango: 3

1-8 Medio Ambiente: 3.5

9-16 Trabajo en Equipo: 3.62

17-24 Gestión Efectiva: 4.37

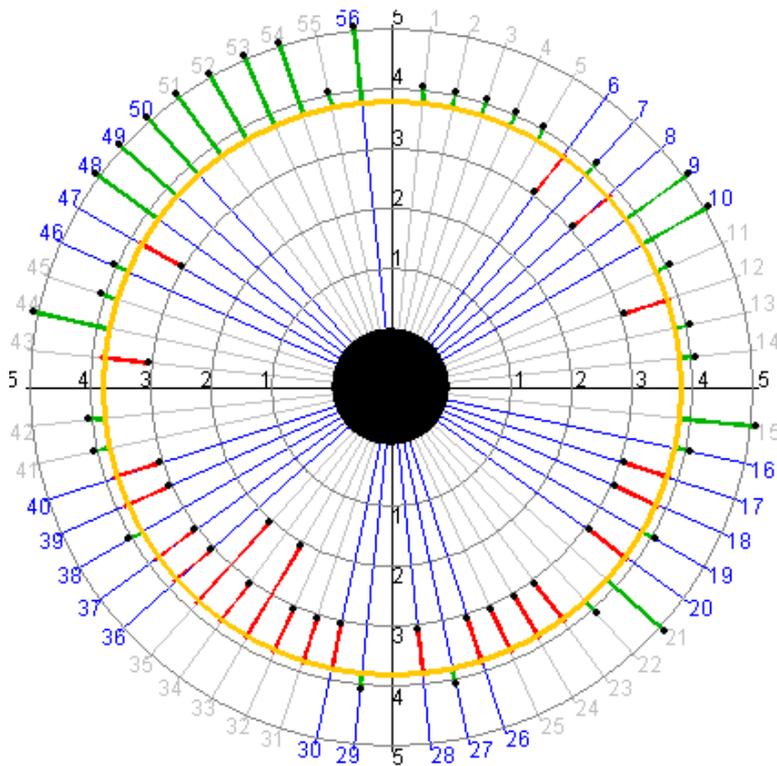
25-32 Participación: 3.62

33-40 Reconocimientos y Recompensas: 3.12

41-48 Competencia: 4

49-56 Compromiso: 4.87

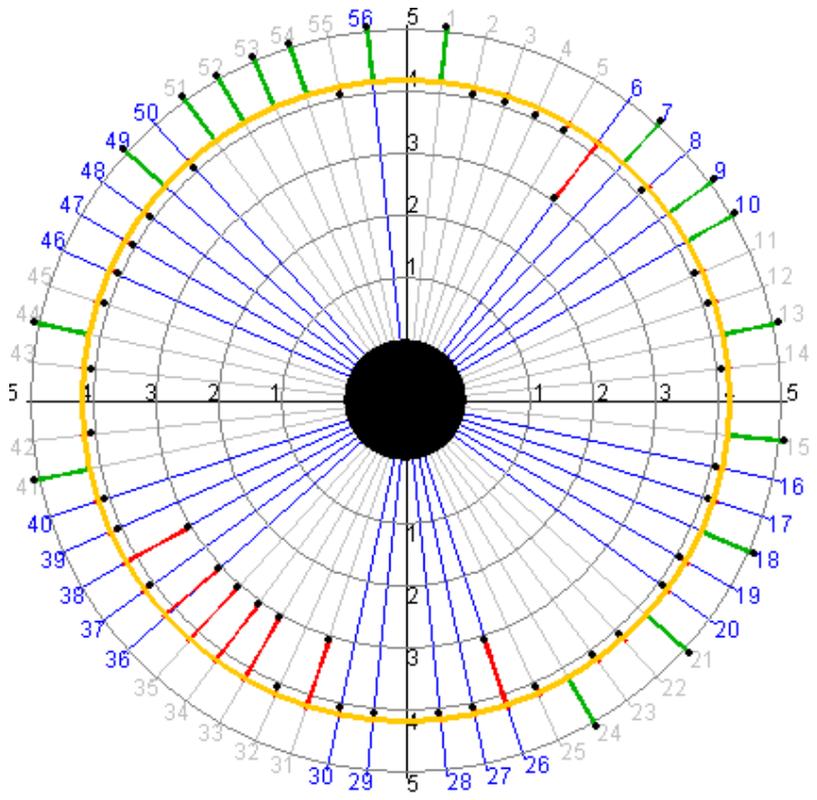
Figura Resultados Departamento de Aseguramiento de Calidad



Media: 3.78 – Rango: 3

- 1-8 Medio Ambiente: 3.75
- 9-16 Trabajo en Equipo: 4.25
- 17-24 Gestión Efectiva: 3.5
- 25-32 Participación: 3.25
- 33-40 Recompensas y Reconocimientos: 2.87
- 41-48 Competencia: 4
- 49-56 Compromiso: 4.87

Figura. Resultados del Departamento Administrativo y Financiero



Media: 4.16 – Rango: 2

1-8 Medio Ambiente: 4.12

9-16 Trabajo en Equipo: 4.5

17-24 Gestión Efectiva: 4.37

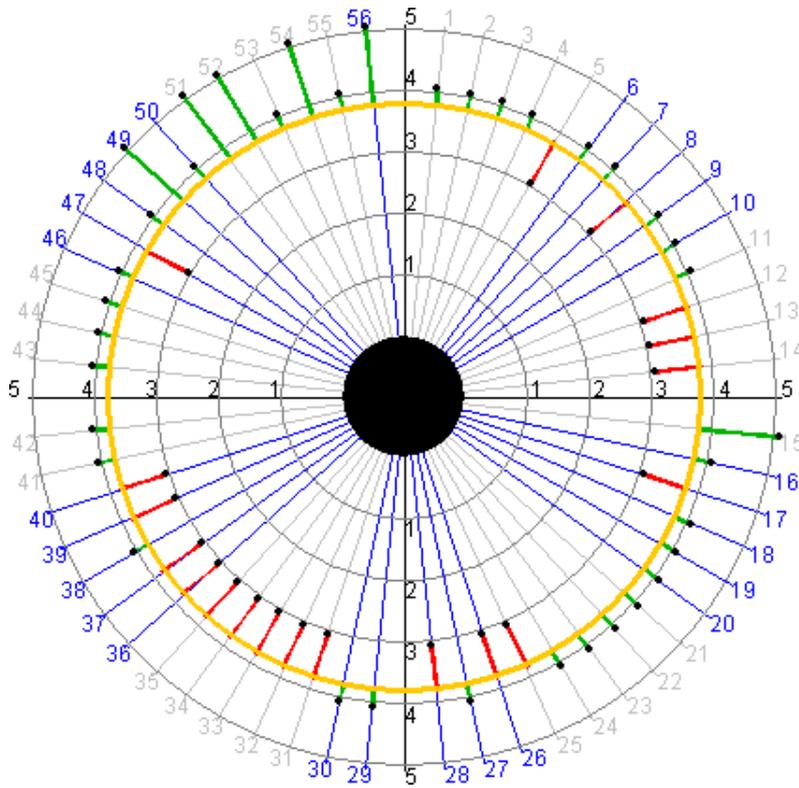
25-32 Participación: 3.75

33-40 Recompensas y Reconocimientos: 3.37

41-48 Competencia: 4.25

49-56 Compromiso: 4.75

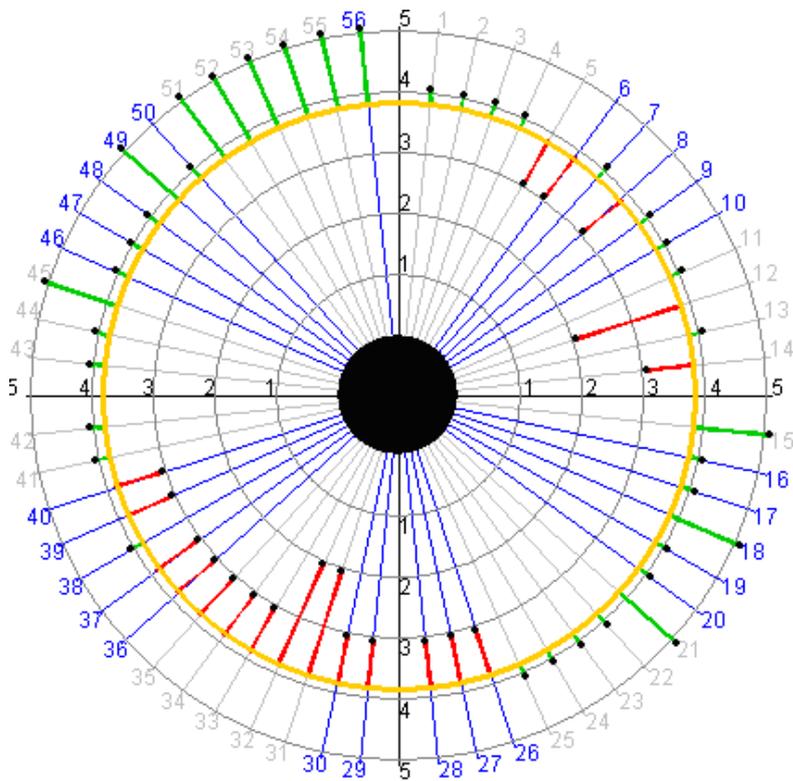
Resultados del Departamento de Producción



Media: 3.76 – Rango: 2

- 1-8 Medio Ambiente: 3.75
- 9-16 Trabajo en Equipo: 3.75
- 17-24 Gestión Efectiva: 3.87
- 25-32 Participación: 3.37
- 33-40 Recompensas y Reconocimientos: 3.12
- 41-48 Competencia: 3.87
- 49-56 Compromiso: 4.62

Figura. Resultados de Área Técnica.



Media: 3.80 – Rango: 3

1-8 Medio Ambiente: 3.62

9-16 Trabajo en Equipo: 3.75

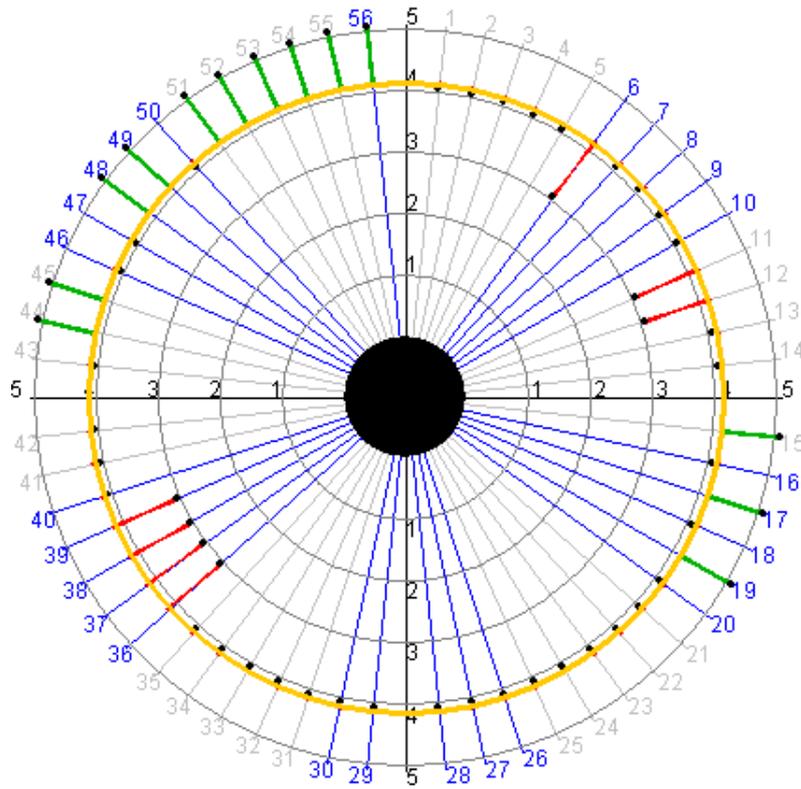
17-24 Gestión Efectiva: 4.25

25-32 Participación: 2.87

33-40 Recompensas y Reconocimientos: 3.12

41-48 Competencia: 4.12

Figura. Resultados Departamento de Presidencia



Media: 4.10 – Rango: 2

1-8 Medio Ambiente: 3.87

9-16 Trabajo en Equipo: 3.87

17-24 Gestión Efectiva: 4.25

25-32 Participación: 4

33-40 Recompensas y Reconocimientos: 3.5

41-48 Competencia: 4.37