

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CREACIONES MAYATEX

JEHIMY LÓPEZ ALVAREZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2009

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CREACIONES MAYATEX

JEHIMY LÓPEZ ALVAREZ

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

2009

NOTA DE ACEPTACIÓN _____

PRESIDENTE DEL JURADO _____

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

Floridablanca, _____

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la intersección de la Virgen María por ser una fuente y guía espiritual, que me proporcionaron paz interior, fe, amor y esperanza, en donde me han ayudado en aclarar el camino de la duda y confusión, a tener la fortaleza de afrontar los obstáculos y brindarme las fuerzas suficientes, para poder cumplir y seguir con este reto que significa tener la oportunidad de realizar mi sueño de terminar con la carrera universitaria para optar por el título de psicóloga.

A mi madre por darme su apoyo, colaboración y acompañamiento para aconsejarme en los momentos difíciles y a la vez ofrecerme y darme la mejor herencia que pude recibir: la educación.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por enseñarme desde el primer día de clases los conocimientos que me han permitido posteriormente desenvolverme para actuar con seguridad, responsabilidad y confianza en el ejercicio laboral, para llegar a ser un profesional de éxito y crecer favorablemente a nivel personal y social.

A la asesora de pasantía a Johanna Garrido Pinzón que por sus conocimientos, orientaciones metodológicas y enseñanzas me ofrecieron un acertado direccionamiento que contribuían a dar una labor de alta excelencia, motivándome así a exigirme cada día a conseguir óptimos resultados para alcanzar los determinados objetivos.

A la empresa de Creaciones Mayatex por brindarme la oportunidad, el apoyo y su cooperación para realizar el proyecto de pasantía que favoreció en poner en práctica mis conocimientos y que servirá como medio para alcanzar un nuevo logro en mi vida.

Ya todas aquellas personas que participaron y me brindaron frecuentes ánimos y apoyo durante el desarrollo del trabajo.....Que Dios los Bendiga y los cubra con su Santa Sangre, Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	16
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	16
REFERENTE CONCEPTUAL	21
METODOLOGÍA:	
Población	30
Instrumento	32
Procedimiento	33
RESULTADOS	
Demográficos	34
A nivel general de la organización	39
A nivel de microclimas	44
Plan de acción	70
DISCUSIÓN	80

CONCLUSIONES	89
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS	96
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados de las dimensiones favorables a nivel general de la organización	39
Tabla 2. Resultados de las dimensiones menos favorables a nivel general de la organización.	40
Tabla 3. Aspectos a mejorar a nivel general de la organización	41
Tabla 4. Resultados de las dimensiones favorables en Diseño	44
Tabla 5. Resultados de las dimensiones menos favorables en Diseño	45
Tabla 6. Resultados de las dimensiones favorables en Ingeniería	46
Tabla 7. Resultados de las dimensiones menos favorables en Ingeniería	47
Tabla 8. Resultados de las dimensiones favorables en Facturación y despachos	48
Tabla 9. Resultados de las dimensiones menos favorables en Facturación y despachos	49
Tabla 10. Resultados de las dimensiones favorables en Administración	50
Tabla 11. Resultados de las dimensiones menos favorables en Administración	51
Tabla 12. Resultados de las dimensiones favorables en Servicios Generales	52
Tabla 13. Resultados de las dimensiones menos favorables en Servicios Generales	53
Tabla 14. Resultados de las dimensiones favorables en Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Externos).	54

	Pág
Tabla 15. Resultados de las dimensiones menos favorables en Coordinadores	55
Tabla 16. Resultados de las dimensiones favorables en Modelado, Escalado y Trazo	56
Tabla 17. Resultados de las dimensiones menos favorables en Modelado, Escalado y Trazo	57
Tabla 18. Resultados de las dimensiones favorables en Corte	58
Tabla 19. Resultados de las dimensiones menos favorables en Corte	59
Tabla 20. Resultados de las dimensiones favorables en Bordados	60
Tabla 21. Resultados de las dimensiones menos favorables en Bordados	61
Tabla 22. Resultados de las dimensiones favorables en Estampados	62
Tabla 23. Resultados de las dimensiones favorables en Ensamble	63
Tabla 24. Resultados de las dimensiones menos favorables en Estampados	64
Tabla 25. Resultados de las dimensiones menos favorables en Ensamble	65
Tabla 26. Resultados de las dimensiones favorables en Terminados	66
Tabla 27. Resultados de las dimensiones menos favorables en Terminados	67
Tabla 28. Puntajes totales que obtuvieron cada uno de los departamento con sus respectivas dimensiones	68
Tabla 29. Planes de acción en la dimensión Medio Ambiente	71

	Pág.
Tabla 30. Planes de acción en la dimensión Trabajo en Equipo	73
Tabla 31. Planes de acción en la dimensión Gestión efectiva	75
Tabla 32. Planes de acción en la dimensión de Participación	77
Tabla 33. Planes de acción en la dimensión Recompensa y Reconocimiento y Competencia	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama de Creaciones Mayatex	20
Gráfica 2. Estadística del género de la población	35
Gráfica 3. Estadística de la edad de la población	35
Gráfica 4. Estadística de la escolaridad de la población	36
Gráfica 5. Estadística de la antigüedad de los empleados	37
Gráfica 6. Porcentaje de empleados que pertenecen a los diferentes departamentos de Creaciones Mayatex	38

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Clima Organizacional de Quality Values	100
Anexo B. Estadística resultados a nivel general de la organización	105
Anexo C. Estadística resultados por cada departamento de Creaciones Mayatex	106
Anexo D. Plan de intervención para Creaciones Mayatex	118

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Medición del clima organizacional en Creaciones Mayatex

AUTOR: Jehimy López Alvarez

FACULTAD: Facultad de psicología

DIRECTOR: Johanna Garrido Pinzón

RESUMEN

El siguiente trabajo de pasantía es el resultado de conocer y medir el clima organizacional de Creaciones Mayatex. La población fue de 190 trabajadores, integrados por 139 mujeres y 51 hombres, que pertenecen a los diversos departamentos de la empresa. Se aplicó el cuestionario de Values Quality, en donde consta de 56 ítems con cinco alternativas de respuesta que evalúa las dimensiones de Medio Ambiente, Trabajo en Equipo, Gestión efectiva, Participación, Recompensas y Reconocimientos, Competencia y Compromiso. De acuerdo a la información recolectada se plantea una propuesta de intervención que ayude a mejorar las necesidades más urgentes que requieren cada uno de los departamentos como las que se evidencian a nivel general de la compañía. Se concluye que la organización presenta fortalezas en la dimensiones de compromiso y competencia, en relación con los que tiene que reforzar en los factores de participación y trabajo en equipo.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, Creaciones Mayatex, empleados y plan de acción.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Medición del clima organizacional en Creaciones Mayatex

AUTOR: Jehimy López Alvarez

FACULTAD: Facultad de psicología

DIRECTOR: Johanna Garrido Pinzón

RESUMEN

The following internship work is the result of knowing and measuring the organizational climate in Mayatex Creations. The population was 190 workers, comprising 139 women and 51 men, belonging to the various departments of the company. The questionnaire was applied Quality Values, which consists of 56 items with five alternative response assessment dimensions of Environment, Teamwork, Management Effectiveness, Involvement, Reward and Recognition, Competency and Commitment. According to the information collected is a proposal for intervention to improve the most urgent needs that requiring each of the departments such as those demonstrated on a general level of the company. The conclusion that the organization presents strengths in the scale of Commitment and Competence, on with has to reinforce the factors of Involvement and Teamwork.

PALABRAS CLAVE: Organizational climate, Mayatex Creations, employees and intervention plan.

JUSTIFICACIÓN

Se aprecia que el factor humano dentro de las empresas es fundamental para mantener su supervivencia y a la vez superar los continuos cambios que se han generado en el mundo moderno (como la influencia de la globalización y la nueva era de la tecnología), en donde el empleado es una fuente clave para fomentar la competitividad que impulsa y promueve cada día el éxito de la compañía.

De esta forma, se identifica en Creaciones Mayatex su interés de integrar individuos que desarrollen su trabajo con alto desempeño, que logren alcanzar excelentes resultados y que se direccionen en participar activamente en la conformación de una cultura de calidad, contribuyendo principalmente en satisfacer las exigencias y necesidades que requieren los clientes, preocupándose por mantener niveles de efectividad óptimos en todos sus procesos, especialmente en la producción de prendas de vestir para niños, niñas y bebe.

Se evidencia en el personal de la compañía, que deben asumir su trabajo con mayor rendimiento, eficiencia y gran presión, generando así conductas de poco control de sus emociones que desembocan en acciones o comportamientos inadecuados en la interacción grupal.

También, se identifica que la empresa de Creaciones Mayatex ha permanecido en el mercado de confección infantil hace 23 años, en donde se reconoce que en ningún momento de su subsistencia se han efectuado mediciones del clima organizacional dentro de su dinámica laboral.

Es fundamental realizar un diagnóstico del clima laboral en Creaciones Mayatex, ya que se tiene en cuenta el grupo de percepciones resumidas o globales que los individuos tienen acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales. (Reichers & Schneider (1990 p. 335) citado por Vega, et al. (2006))

De esta forma, es primordial efectuar el estudio del clima de trabajo que permite que la empresa adquiera la responsabilidad social hacia su personal, a partir de conocer los resultados que fueron obtenidos por medio del cuestionario del clima organizacional, para que reconozcan los factores que deben fortalecer en su ambiente laboral, para que tomen decisiones y ejecuten acciones que contribuyan a mejorar su calidad de vida en el trabajo.

Sandoval (2004) afirma que “los beneficios que adquiere una empresa al presentar un buen clima dentro de su contexto laboral está relacionada con fortalecer en su personal su motivación hacia el logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc”.

Por tal motivo, es importante efectuar la medición del clima laboral ya que Genoveva (2001) “manifiesta que al determinar el clima organizacional en las empresas permite definir las áreas de mejora, detectando con ello las causas de insatisfacción que existen y definir los planes de acciones correctivos que se requieren para aumentar su productividad” (p. 23)

A sí mismo, el rol de psicólogo en el proyecto de pasantía se enfoca en contribuir con la compañía, en realizar un análisis que se orienten en diseñar un plan de acción que aportan de manera específica al personal que pertenece a cada una de las dependencias a

fortalecer su entorno laboral que permite fomentar cada día su compromiso y satisfacción hacia su trabajo, que ayuda a la vez a reforzar el desarrollo organizacional y competitividad de Creaciones Mayatex.

OBJETIVO GENERAL

Medir el clima organizacional en Creaciones Mayatex, con el fin de diseñar estrategias encaminadas a intervenir en el mejoramiento de sus condiciones laborales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aplicar el instrumento de clima organizacional a los empleados que pertenecen a Creaciones Mayatex.

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 fortalecer las categorías que se requieren mejorar en cada una de las dependencias de la compañía.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El origen de la empresa nace en 1985, cuando el fundador Darío Amaya Bautista decide entrar al mercado de la industria y la confección, para ello contaba con una máquina plana 260 y con la ayuda de una operaria, comienza la producción de modelos sencillos, diseñados y comercializados por él mismo en el centro de la ciudad.

Posteriormente bajo el nombre de Creaciones Laurita, realiza algunas muestras más completas, con las cuales decide ampliar su mercado incursionando en los municipios del área metropolitana de Bucaramanga.

Con los resultados exitosos obtenidos hasta el momento a nivel regional, y con el fin de darle continuidad a la estrategia expansionista pero ahora a nivel nacional, el Gerente en 1987 toma la decisión de cambiar el nombre de la empresa a CREACIONES MAYATEX.

Esa estrategia expansionista no solo incluía el desarrollo de nuevos mercados, sino también el desarrollo de nuevos productos que comprendían la creación de otras líneas de producción que permitieran cubrir la totalidad del mercado infantil, pues inicialmente solo se confeccionaba ropa para niña. Es así como nacen las líneas Dayo's en 1988 y Lunitas Baby's en 1997, dirigidas a niños y bebés respectivamente.

En la medida en que la empresa se iba fortaleciendo y consolidando, el volumen de los pedidos iba creciendo, lo que hacía que se fuera adquiriendo nueva maquinaria por ende el número de empleados también fuera aumentando. Es así como en la actualidad cuenta con una planta de producción con aproximadamente 90 máquinas entre corrientes y especializadas y con un equipo humano de 190 empleados que llegan a producir anualmente un promedio de 340.000 prendas.

De esta manera, la empresa lleva exportando hace 8 años, en donde ha incursionado en varios países y su producto es de muy buena aceptación para las Boutiques y almacenes elegantes. En los últimos años ha exportado a Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Costa Rica, Aruba, Nigeria, Bolivia y Panamá.

El porcentaje de ventas al exterior ha ido aumentando progresivamente año tras año hasta llegar en el año 2005 a exportar un 40% de sus ventas totales.

A sí mismo, se evidencia que Creaciones Mayatex, tiene como *misión* diseñar, producir y comercializar prendas de Vestir para Niños, Niñas y Bebes, satisfaciendo el gusto de todos nuestros clientes y a su vez el consumidor Final. Para lograrlo contamos con personal capacitado y comprometido en todos nuestros procesos, asegurando un crecimiento organizado que fomente el desarrollo de todos los miembros de nuestra empresa, en su entorno Familiar y Social.

Además, se identifica que la organización integra como *visión* que para el año 2012, seamos reconocidos a nivel Nacional e Internacional por la Innovación de Nuestros Diseños, la prestación del servicio y la calidad de todos nuestros Productos.

También, la compañía presenta unos *valores corporativos* que se orientan en:

Colaboración entre compañeros para el logro de los objetivos de la empresa.

Responsabilidad en nuestro trabajo de acuerdo a las expectativas de nuestro cliente interno y externo.

Equipos de trabajo con un buen nivel de comunicación y cohesión que permita el trabajo en línea.

Altos niveles de productividad en consonancia con las demandas nacionales e internacionales.

Creatividad en nuestros diseños según los requerimientos y necesidades del cliente.

Iniciativa propia para asumir con éxito la labor que se nos ha asignado.

Orden en los lugares de trabajo de acuerdo con las prácticas organizativas.

Norma ISO 9001: 2000, certificado de cumplimiento según requisitos para SGC.

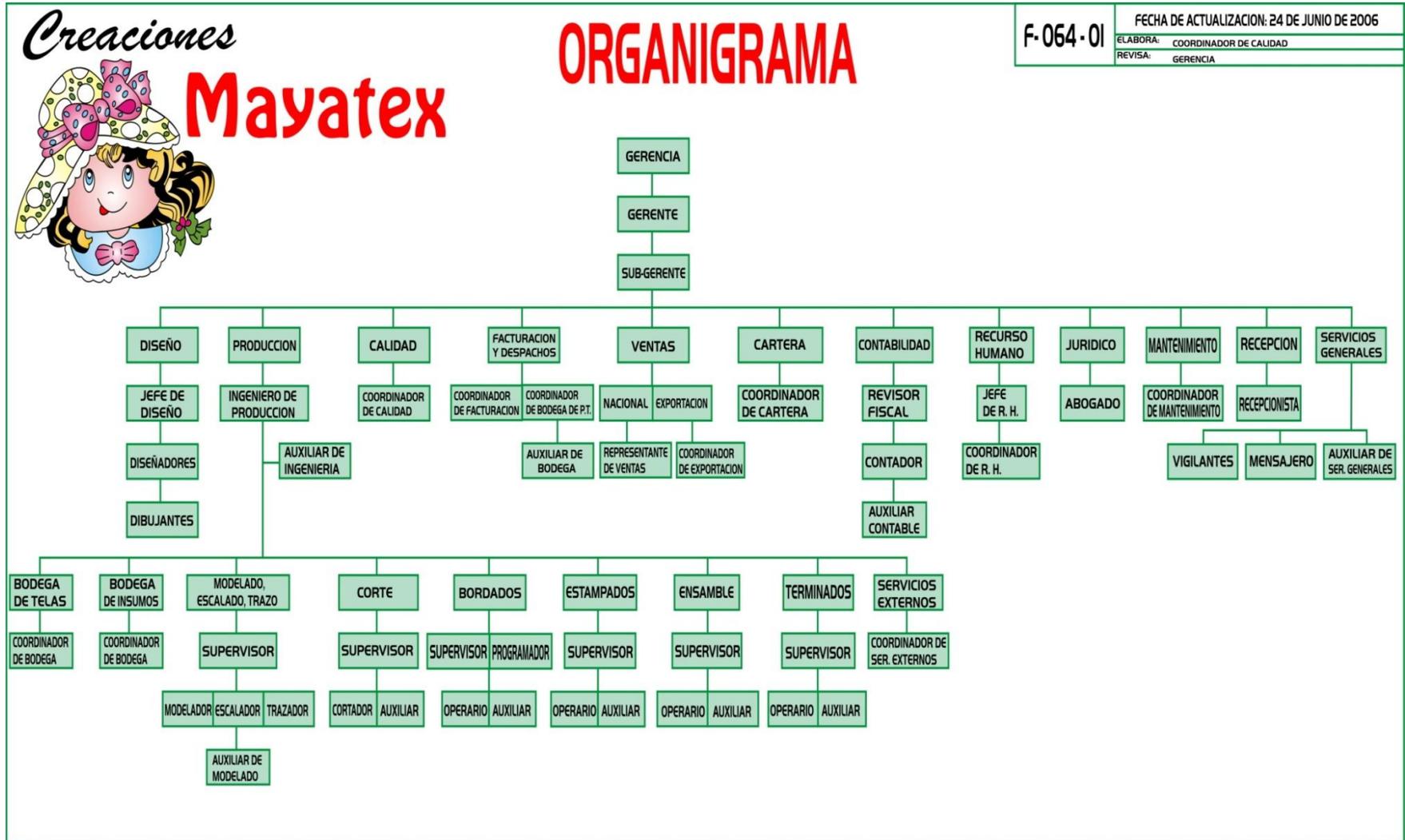
Estrategia de producción y comercialización de nuestros productos hacia un mejor servicio al cliente.

Sentido de pertenencia hacia nuestra empresa creando un clima organizacional que nos identifique a todos como familia.

Igualmente, se aprecia que la organización presenta como *política de calidad* elaborar prendas de vestir con diseños exclusivos, para niños, niñas y bebés, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de las especificaciones del producto, precio y oportunidad de entrega, mantenemos niveles de efectividad óptimos en todos los procesos, estamos soportados con recurso físicos adecuados, proveedores calificados y un equipo de trabajo competente, identificado con la organización y comprometido con la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

El área en donde se desarrolla el trabajo de psicología se encuentra bajo el departamento de Recurso Humano, en donde su intervención se orienta en realizar procesos de inducción y selección del personal, además, de intervenir en el plan de formación a los empleados que refuerzan los factores psicosociales de la institución y en algunas ocasiones se orienta en efectuar atención psicológica a los trabajadores.

A continuación, se presenta el organigrama general de Creaciones Mayatex, en donde es un recurso importante para reconocer los diversos departamentos o áreas en que se encuentra conformada la organización.



Gráfica 1. Organigrama de Creaciones Mayatex

REFERENTE CONCEPTUAL

“Saber resolver la ecuación humana es clave para el éxito económico. La relación entre personas y resultado es directa: quién trata bien a sus personas conseguirá generar buenos productos y servicios y esto será bien percibido por sus consumidores. Esto es lo que llamo construir una estrategia basada en personas”

Jeffrey Pfeffer

Se evidencia que es importante dentro de las empresas conocer la manera cómo sus empleados adoptan las conductas y acciones frente a su ambiente de trabajo; por lo tanto, es necesario tener una comprensión detallada de lo que ocurre en su espacio laboral a partir de entender ampliamente su comportamiento organizacional.

De esta forma, Stephen (1993) indica que el *comportamiento organizacional* trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la compañía”.(p.8)

Igualmente, se reconocen en Davis & Newstrom (1999) “que el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como en grupos) actúan en las organizaciones”. (p. 5)

Por consiguiente, se identifica que la meta del comportamiento organizacional están orientadas a:

Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones; a *comprender* por qué las personas se comportan como lo hacen; *predecir* la conducta futura de los empleados y finalmente, a *controlar* y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo como por ejemplo buscar el desarrollo de sus

habilidades, fortalecer el trabajo en equipo y fomentar los procesos productivos. (Davis & Newstrom, 1999 p. 6)

De esta manera, es importante interesarnos por *el capital humano*, porque es el principal activo de las organizaciones, ya que están por encima de los bienes materiales y financieros con los que cuentan las empresas, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos. (Hernández, Valencia & Giraldo, 2007)

También, en Hernández et al. (2007) anuncia que “la gestión del talento humano establece los objetivos y estrategias empresariales, pero sobre todo, las personas son la clave para que la compañías, sujetas al cambio continuo y puedan lograr esos objetivos en el mercado actual competitivo” (p. 5)

Igualmente, Toledo & Alfaro (2005) argumentan que “el talento humano son esenciales para generar y fortalecer la innovación y el futuro de las organizaciones, ya que al final son las que le dan personalidad propia a las empresas”. (p. 12)

Es esencial que la gestión del talento humano al interior de las organizaciones requiera grandes transformaciones, en donde deben incluir acciones orientadas hacia el crecimiento de las personas, su bienestar y su salud mediante la generación de modos de trabajar que impacten positivamente la percepción que tienen las personas acerca del clima laboral. (Villalobos, 2005 (p.7)

A sí mismo, es primordial que dentro de Creaciones Mayatex se efectúe un estudio de *clima organizacional*, ya que se definida como un grupo de percepciones resumidas o globales por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y

procedimientos organizacionales tanto formales como informales. (Reichers & Schneider, 1990 (p. 335)

También, se aprecia que “el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Este impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral”. (Álvarez, 1992 (p.28)

Se determina en Toro, Ochoa & Vargas (2004) que “el clima representa las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 4)

Y finalmente, Vega, Arévalo, Sandoval, Constanza & Giraldo (2006) anuncian que el clima es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se instaura a partir de las percepciones que elabora el sujeto frente a su contexto laboral. (p. 342)

De esta forma, Sandoval (2008) anuncia que el *objetivo del clima organizacional* consiste en comprender las características presentes en el ambiente de trabajo, y como estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese medio, en donde el clima repercute en el comportamiento laboral, que media entre los factores de del sistema organizacional y el conducta individual, y finalmente, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. (p. 84)

También, se reconoce que las *funciones del clima organizacional* se direccionan a promover en cada uno de los miembros de la empresa, a buscar nuevas maneras de realizar

su labor, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras. (Toro, et al. 2004 (p. 6)

Según, Quintero, Africano & Faría (2008) afirman que la función del clima permite la conformación de un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad. (p. 16)

Jiménez (2007) argumenta que las funciones del clima al interior de la organización permite desarrollar en el sujeto de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa.

También, se evidencia que la función del clima en los trabajadores los orienta en ser más participativos, más comprometidos y con más actitudes positivas frente a los problemas. Un clima organizacional favorable favorece la sinergia. (Carvajal, 2000 (p. 78)

Igualmente, el clima organizacional permite fomentar un entorno en el cual pueden tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación del personal para hacer su labor cada vez mejor, de manera que son factores fundamentales en la dinámica administrativa. (Quintero et al. 2008)

A sí mismo, “el clima laboral puede ser vínculo o obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia del comportamiento de quienes lo conforman”. (Fernández, 2006 (p.56)

Es importante reconocer que *la manifestación del clima organizacional* se orienta a través de que las empresas desarrollen las siguientes acciones:

Crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas

para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima. (Toro et al. 2004 (p. 5)

Igualmente, Bustamante (2008) informa que la presentación del clima laboral en la compañía se obtiene a partir de la presencia de los siguientes elementos:

Desarrollar un ambiente estimulante tanto a nivel físico, como psicológico; b) Eliminar la discriminación; c) Brindar los recursos necesarios para ejecutar sus tareas; d) Incrementar la colaboración que fomenta el sentido del servicio y la solidaridad; e) Generar consistencia, entre el decir y el obrar; f) Estimular y desarrollar su potencial; g) Crear una comunicación adecuada; h) Fomentar el trabajo en equipo; i) establecer relaciones interpersonales adecuadas entre los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo; j) Promover su reconocimiento cuando su trabajo es óptimo; k) Valorar al individuo, en donde ayuda a aumentar su compromiso y satisfacción hacia su labor. (p. 6)

También, se evidencia que el clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una compañía, en donde Marín (2003) informa que:

La cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, de tal forma que el clima laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tienen el personal respecto a su empresa, establece las creencias “mitos”, conductas y valores que forman la cultura organizacional. (p. 32)

A sí mismo, se identifica que la cultura organizacional está constituida por dos niveles que incluye tanto las características observables como inobservables de la organización que se representa de la siguiente manera:

A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, símbolos, el lenguaje y las ceremonias. A nivel inobservable, la cultura está formada por valores, normas, creencias y presunciones compartidas de los miembros de la organización. La cultura es el modelo o configuración de estos dos niveles de características que orienta a los miembros de la organización en el manejo de problemas y su entorno. (Gales & Hodge, 1998 (p. 45)

De esta forma, es primordial comprender que al realizar el estudio del clima de trabajo se inicia con su medición que constituye una herramienta que le ayuda al psicólogo a cuantificar las características humanas, que permite poner en claro las diferencias individuales y objetivar procesos de evaluación. (Malo, 2008)

A sí mismo, se evidencia que en las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Sandoval, 2004 (p. 85)

Por consiguiente, se reconoce que dentro de la medición del clima organizacional en Creaciones Mayatex, a partir de la encuesta de clima de Quality Values, se contemplaron las siguientes *dimensiones* como: medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimientos, competencia y finalmente, compromiso.

De esta manera, es importante identificar que la dimensión *medio ambiente* hace referencia a los elementos del entorno laboral que contribuyen o imposibilitan la efectividad del empleado, enfocándose en apreciar las condiciones físicas del trabajo y

como pueden influir de manera negativa o positiva en la salud física y mental de sus trabajadores. (Quality Values, 2008)

La dimensión *trabajo en equipo* se orienta en comprender el grado en que los individuos establecen relaciones interpersonales adecuadas, que permiten generar un ambiente de trabajo favorable que facilite el cumplimiento de las metas grupales e institucionales. (Quality Values, 2008)

También, la dimensión *gestión efectiva* se enfoca en determinar el estilo de direccionamiento que emplea la gerencia y los jefes inmediatos, quienes al desarrollar una buena gestión deben apoyar, estimular y dar participación a sus colaboradores, en donde es importante que ayuden a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Quality Values, 2008)

La dimensión de *participación* se encarga de evaluar el grado en que la alta dirección permite que los empleados se involucren en alcanzar los objetivos y estrategias competitivas de la empresa y en ofrecer un espacio para que el personal pueda aportar sus opiniones o sugerencias para mejorar las dificultades que se presentan en su contexto laboral. (Quality Values, 2008)

Además, la dimensión *recompensa y reconocimiento* se refiere a la percepción o el sentimiento que le genera el individuo sobre el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, por ejercer una labor bien hecha y realizada con gran eficiencia, que permite obtener hacia los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer. (Quality Values, 2008)

También, la dimensión de *competencia* se orienta en evaluar si el trabajador reconoce, que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para efectuar su trabajo con mayor calidad y de alto desempeño. También, determina si la organización le ofrece el

entrenamiento y preparación para fortalecer sus destrezas frente a su medio laboral, ante los procesos de innovación del mercado actual competitivo. (Quality Values, 2008)

Por último, la dimensión de *compromiso* se define como el “el grado en el que un empleado se identificará con la organización y desea seguir participante activamente en ella”. (Davis & Newstrom, 1999 (p. 279)

Igualmente, Guillen & Guil (2000) indican que “el compromiso es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Se generan sentimientos de lealtad y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas”. (p.152)

En general, todos los anteriores factores son importantes de analizarlos para tener una comprensión detallada del clima organizacional que influye en la dinámica laboral de Creaciones Mayatex.

Por otro lado, se confirma que las *funciones principales de un estudio del clima organizacional* se orientan a conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal .(Quintero et al. 2008, (p. 42)

También, Fernández (2006) indica que un estudio del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (p. 36)

Además, Quintero, et al (2008) anuncian que las ventajas de efectuar la medición del clima organizacional en las compañías es esencial para:

Ayudar a detectar causas de insatisfacción laboral, identificar poblaciones críticas para atención prioritaria, retroalimentación de fortalezas y debilidades del estado de la

empresa y finalmente contribuye en definir planes de acciones correctivas que se orienten en mejorar la calidad de vida laboral. (p. 43)

Específicamente, Pérez (2006) anuncia que es muy valioso el estudio del clima organizacional porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. (p. 245)

También, se identifica que las funciones que se obtienen al realizar un plan de acción a través del estudio del clima organizacional en la población permiten administrar el cambio más eficientemente, ya que podrá:

modificar el comportamiento de los colaboradores ya que se genera una conciencia colectiva para mantener un buen ambiente de trabajo; se favorecen las relaciones interpersonales en el entorno laboral; se promueve la participación de aquellos que están afectando negativamente su lugar de trabajo, en donde se comprometen en la búsqueda de soluciones; se generan canales y formas de comunicación clara, asequible, oportuna y adecuada en la empresa; y finalmente, se va a impulsar por el mejoramiento del ambiente físico de trabajo, en donde contribuye en el fortalecimiento de la calidad y la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la compañía. (Bustamante, 2008).

De esta forma, es fundamental que la labor de psicología dentro de Creaciones Mayatex, se oriente en identificar y analizar los factores que afectan el clima y la dinámica laboral de sus trabajadores, que ayudan a prevenir ante la presencia de consecuencias negativas que afectan su rendimiento laboral y la insatisfacción de los individuos para continuar en la compañía.

METODOLOGIA

POBLACIÓN:

Está conformada por 192 empleados con contrato a término indefinido que laboran en Creaciones Mayatex.

MUESTRA:

Está integrada por 190 trabajadores de Creaciones Mayatex de estrato 1, 2 y 3, quienes se encuentran distribuidos en doce dependencias de la siguiente manera:

Departamento de Diseño: está conformado por el jefe de diseño, 3 diseñadores y 2 dibujantes. Total: 6 funcionarios

Departamento de Ingeniería: compuesto por un Ingeniero de producción, 1 coordinador de calidad y 1 auxiliar de ingeniería. Total: 3 empleados

Departamento de Facturación y despachos: integrado por 1 coordinador de facturación, 1 coordinador de bodega y 4 auxiliares de bodega. Total: 6 funcionarios

Departamento de Administración: conformado por 1 coordinador de exportación, 1 coordinador de cartera, 1 revisor fiscal, 1 contador, 3 auxiliar contable, 1 coordinador de Recurso Humano, 1 abogado, 1 coordinador de mantenimiento, 1 recepcionista. Total: 11 empleados

Departamento de Servicios Generales: 2 vigilantes, 1 mensajero y 1 auxiliar de servicios generales. Total: 4 trabajadores

Departamento de Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios externos): integrado por 1 Coordinador de Telas, 1 Coordinador de Insumos y 1 Coordinador de Servicios Externos.

Total: 3 personas

Departamento de Modelado, Escalado y Trazo: compuesto por 1 Supervisor, 1 Modelador, 1 Escalador, 1 Trazador y 1 auxiliar de modelado. Total: 5 funcionarios

Departamento de Corte: conformado por 1 Supervisor, 5 cortadores y 18 auxiliares. Total: 24 empleados

Departamento de Bordados: integrados por un Supervisor, 1 Programador, 3 auxiliares. Total: 5 personas

Departamento de Estampados: compuesto un Supervisor, 4 operarios y 4 auxiliares. Total: 9 funcionarios

Departamento de Ensamble: conformado por un Supervisor, 11 auxiliares y 68 operarios. Total: 80 empleados.

Departamento de Terminados: integrado por un Supervisor, 15 operarios y 18 auxiliares. Total: 34 trabajadores

El género de los trabajadores están distribuidos en un 73% por mujeres y el 27% son hombres; con un rango de edad que se encuentran en un 25% de 18 a 25 años, en un 29% de 26 a 35 años, en un 40% de 36 a 50 años y finalmente, un 6% entre 51 o más; y con nivel de escolaridad de primaria básica 17% de los trabajadores, bachiller sin terminar 37%, bachilleres 37% , técnicos 4% y profesional 5% de los funcionarios.

Se identifica que el nivel de antigüedad de la población se encuentra en un 37% entre menos de un año, de 1 a 3 años 36%, de 4 a 7 años 17% y de 8 a 12 años 10% trabajadores.

INSTRUMENTO:

Se utilizó el cuestionario Quality Values para la medición del clima organizacional publicado por Quality Values empresa estadounidense experta en procesos de gestión del Talento Humano, específicamente orientado al proceso, la investigación en intervención de consultoría y formación. El instrumento posee 56 factores, agrupados en 7 categorías para ser evaluadas, las cuales son:

Medio Ambiente: identifica las condiciones físicas en que se encuentra el entorno laboral y a la vez como influye en la seguridad física y mental del empleado.

Trabajo en Equipo: hace referencia en comprender el grado en que los individuos establecen relaciones interpersonales adecuadas, que permiten generar un ambiente de trabajo favorable que facilite el cumplimiento de las metas grupales e institucionales.

Gestión Efectiva: determina el estilo de direccionamiento que emplea la gerencia y los jefes inmediatos hacia sus subalternos, en donde se identifica si permiten ayudar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Participación: evalúa el grado en que la alta dirección permite que los empleados se involucren en alcanzar los objetivos y estrategias competitivas de la empresa y en ofrecer un espacio para que el personal pueda aportar sus opiniones o sugerencias para mejorar las dificultades que se presentan en su contexto laboral.

Recompensa y Reconocimiento: se refiere en comprender la percepción o el sentimiento que le genera el individuo sobre el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, por ejercer una labor bien hecha y realizada con gran eficiencia, que permite obtener hacia los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

Competencia: se orienta en evaluar si el trabajador reconoce, que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para efectuar su trabajo con mayor calidad y de alto desempeño. También, determina si la organización le ofrece el entrenamiento y preparación para fortalecer sus destrezas frente a su medio laboral, ante los procesos de innovación del mercado actual competitivo

Compromiso: Se reconoce el grado de orgullo o la identificación que tiene el empleado hacia la compañía y desea seguir participando activamente de ella.

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:

Se realizó a través del desarrollo de las siguientes cuatro fases:

Fase I *Aplicación del instrumento* del Clima Organizacional a todos los trabajadores que pertenecen a Creaciones Mayatex, en donde su implementación se realizó reuniendo a cada dependencia de trabajo para efectuarlo de manera organizada.

Fase II *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 12 dependencias de Creaciones Mayatex como los departamentos de Diseño, Ingeniería, Facturación y Despachos, Administración, Servicios Generales, Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Generales), Modelado, Escalado y Trazo, Corte, Bordados, Estampados, Ensamble y Terminados.

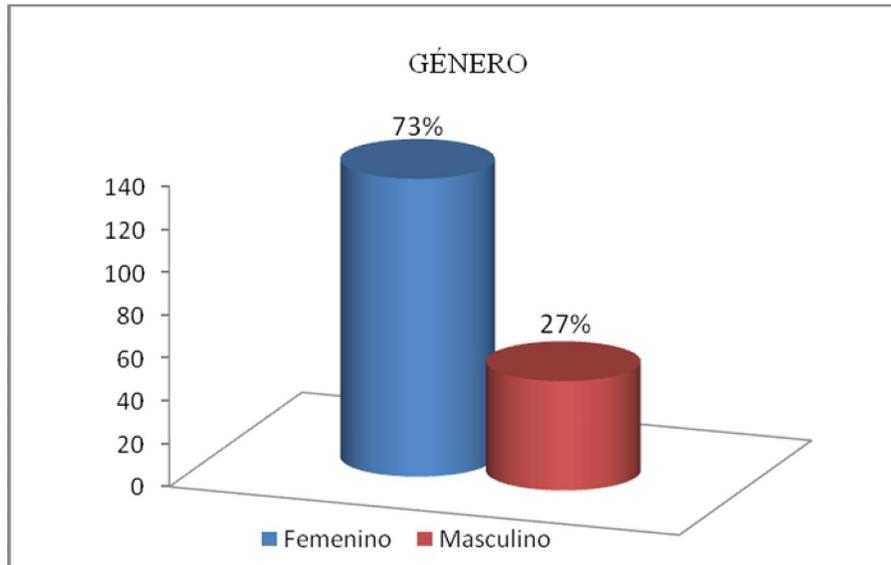
Fase III *Socialización* a cada uno de los integrantes de trabajo (microclimas), con el fin de dar a conocer los resultados encontrados, así como también de realizar la respectiva confirmación de la información obtenida en el instrumento.

Fase IV *Diseño del plan de acción* para contribuir en la mejora y el fortalecer de su clima organizacional dentro de su contexto laboral.

RESULTADOS

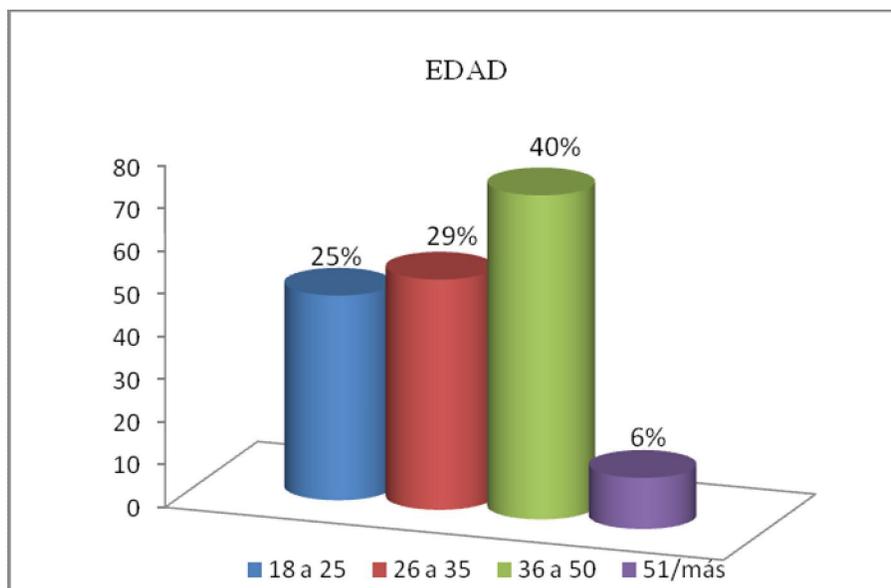
A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio del instrumento de medición del clima organizacional, en donde se pueden apreciar cuatro momentos: Primero los resultados demográficos, en relación a género, edad, escolaridad, antigüedad y nivel jerárquico de la población. Segundo la medición general del clima laboral de Creaciones Mayatex 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.

1. DATOS DEMOGRÁFICOS



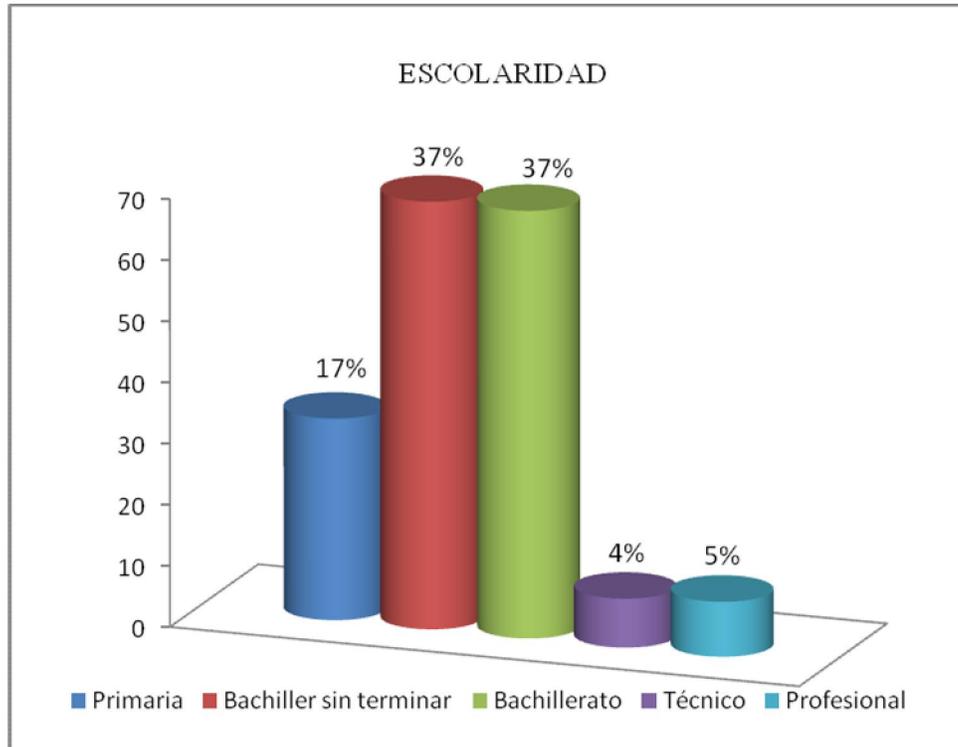
Gráfica 2. Estadística del género de la población

Se evidencia que el personal que conforma la organización está compuesto por un 73% por empleados femeninos y un 27% por trabajadores de género masculinos.



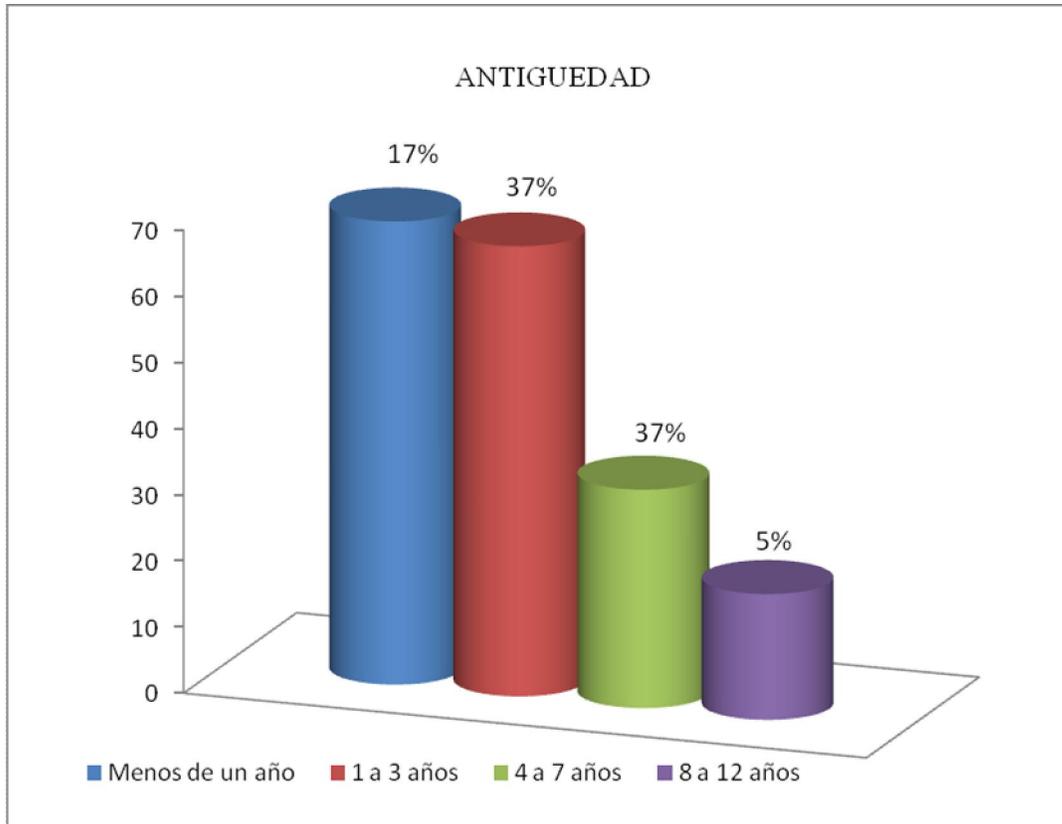
Gráfica 3. Estadística de la edad de la población

Se identifica que la edad de los empleados de la organización se encuentra en su mayoría por un 40% de 36 a 50 años, en un 29% de 26 a 35 años, en un 25% por 18 a 25 años y finalmente, un 6% entre 51 o más.



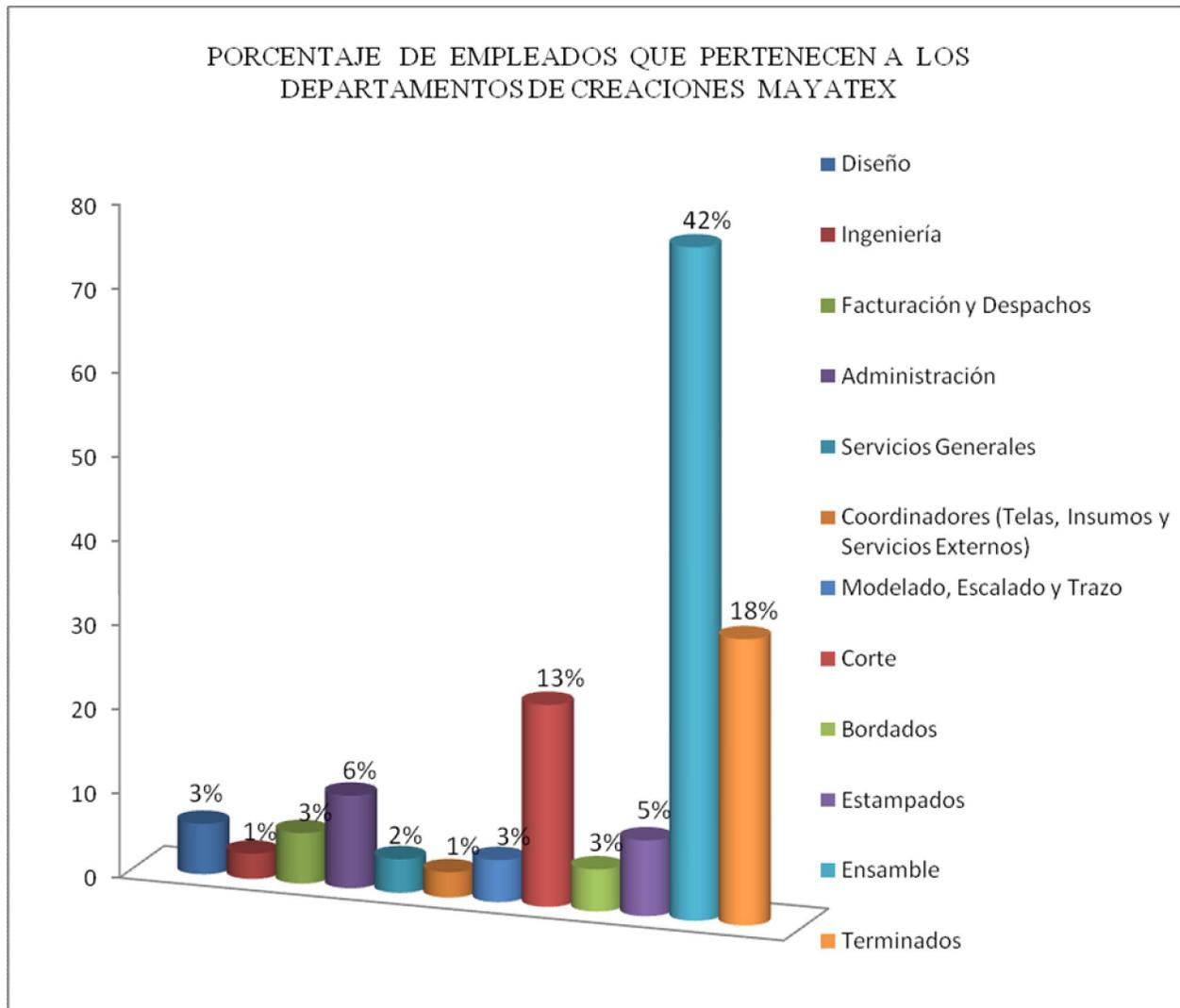
Gráfica 4. Estadística de la escolaridad de la población

Se reconoce que los trabajadores de Creaciones Mayatex se encuentran con una escolaridad de 37%, bachiller sin terminar, 37% bachillerato, 17% primaria básica, 5% profesional y un 4% por ser técnicos.



Gráfica 5. Estadística de la antigüedad de los empleados

Se identifica que los empleados presentan una antigüedad menos de un año 37%, de 1 a 3 años 36%, de 4 a 7 años 17% y de 8 a 12 años 10% de los trabajadores.



Gráfica 6. Estadística de su nivel jerárquico.

Se aprecia que los trabajadores que conforman los departamentos de la organización se encuentran distribuidos en un 42% en ensamble, 18% terminados, 13% corte, 6% administración, 5% estampados, 3% diseño, facturación y despachos, modelado, escalado y trazo y bordado, 2% Servicios Generales, y finalmente, en un 1% Coordinadores e ingeniería.

2. RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CREACIONES MAYATEX

De acuerdo a los datos que se obtuvieron de la aplicación y tabulación de la encuesta de Quality Values, se enuncian a nivel general los resultados cuantitativos de las dimensiones que presentan un puntaje alto y los factores que se encuentran en un nivel bajo, en donde se describe detalladamente su calificación y los ítems que lo conforman, la cual se resalta en color azul su mayor resultado y en rojo su menor puntaje.

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.2	4.81	56	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización
	4.79	53	Me gusta mucho mi trabajo actual
	4.78	54	Considero que cuento con una buena ética laboral
Competencia 4.1	4.82	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente
	4.78	48	Considero que estoy entre los mejores de mi especialidad
	4.76	45	Mi trabajo es acorde con mis habilidades

Tabla 1. Resultados de las dimensiones favorables a nivel general de la organización.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Participación 3.6	2.82	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	2.96	30	Mi organización cuenta conmigo para desarrollar los trabajos importantes
	3.0	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización
	3.18	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes
Trabajo en Equipo 3.6	3.20	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.39	11	La gente en mi departamento trabaja bien en equipo
	3.48	14	La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización
	3.50	10	Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento

Tabla 2. Resultados de las dimensiones menos favorables a nivel general de la organización.

CATEGORIZACIÓN DE LAS OBSERVACIONES GENERALES. ANALISIS

CUALITATIVO

Aspectos que se deberían mejorar en los departamentos de la organización:

DIMENSIONES	COMPONENTE ORGANIZACIONAL	CATEGORIZACIÓN	FRECUENCIA	DEPARTAMENTO
Medio Ambiente	Condiciones físicas del trabajo	✓ Aumentar el espacio de los departamentos, especialmente algunos que pertenecen al área de producción.	13	Facturación y Despachos Coordinadores (Insumos) Ensamble Terminados
		✓ Mejorar la ventilación del área de trabajo	23	Facturación y Despachos Corte
		✓ Mejorar la iluminación de algunos departamentos.	6	Corte Bordados Ensamble y Terminados
	Jornada extensa de trabajo	✓ Se efectúa una labor con mayor tiempo de horario.	11	Ensamble
	Fomentar la cohesión grupal	✓ Fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo de las áreas.	16	Administración Corte Bordados Estampados Ensamble Terminados
		✓ Mejorar el trabajo en equipo en relación con las otras dependencias.	6	Ingeniería Terminados
	Orden en el trabajo grupal	✓ Efectuar un trabajo más organizado.	18	Corte Terminados

Trabajo en equipo	Fortalecer las relaciones armónicas	✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.	18	Facturación y Despachos Corte Estampados Ensamble Terminados
	Equidad laboral	✓ Distribuir equitativamente la labor entre los compañeros de trabajo.	9	Ensamble Terminados
Gestión efectiva	Fortalecer las relaciones armónicas	✓ Tener un trato justo y cordial por parte del jefe inmediato.	3	Ensamble
	Equidad laboral	✓ El jefe inmediato debe distribuir equitativamente el trabajo a sus subalternos.	2	Facturación y Despachos
	Organización del trabajo del jefe inmediato	✓ Es esencial que el supervisor sea más activo y ordenado en la distribución del trabajo	6	Terminados
	Colaboración ante las necesidades personales	✓ Escuchar las razones de los empleados cuando se solicita un permiso. ✓ Permitir dar permisos cuando se solicitan.	2 1	Ensamble Terminados
	Reforzar el direccionamiento en los empleados	✓ Motivar el personal	2	Terminados

Participación	involucramiento del personal hacia su trabajo	✓ Apreciar las opiniones y sugerencias que proporcionan los empleados.	16	Modelado, Escalado y Trazo Corte Estampados Ensamble Terminados
	Mejorar la comunicación a nivel general de la compañía	✓ Fomentar en la organización la comunicación ante cualquier cambio de decisión.	4	Corte Ensamble Terminados
Recompensas y Reconocimientos	Mayor claridad por resultados obtenidos del trabajo	✓ Recibir retroalimentación por las funciones que se realizan dentro de la organización.	4	Ensamble
	Promoción	✓ Dar oportunidad al trabajador de ascender	1	Ensamble
Competencia	Ejercer con frecuencia un plan de formación	✓ Desarrollar con más frecuencia capacitaciones a los empleados	10	Modelado, Escalado y Trazo Ensamble Terminados
	Perfeccionar una producción de alta calidad	✓ Realizar una labor con mayor eficiencia y calidad ✓ Efectuar una mayor organización en el trabajo	8 3	Corte Estampados Ensamble Terminados
Compromiso	Responsabilidad laboral	✓ Efectuar un trabajo con mayor cumplimiento y responsabilidad	13	Facturación y Despacho Modelado, Escalado y trazo Corte Terminados

Tabla 3. Aspectos a mejorar a nivel general de la organización

3. RESULTADOS DE LA MEDICION DE LOS MICROCLIMAS DE LA ORGANIZACIÓN

DISEÑO

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Diseño: 4.0**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.4	4.86	56	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.
	4.65	53	Me gusta mucho mi trabajo actual
Medio Ambiente 4.3	4.71	1	Mi área de trabajo cuenta con un medio ambiente que contribuye a mi seguridad física
	4.58	7	Cuento con los recursos físicos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente

Tabla 4. Resultados de las **dimensiones favorables** en Diseño

Observaciones Generales

Se evidencia que se presenta un mayor compromiso en el departamento debido a que buscan desarrollar una labor de alta eficiencia e interés por ejercer su cargo con creatividad y gran responsabilidad. Igualmente, en la dimensión Medio Ambiente es alto porque se presentan en su espacio laboral condiciones físicas que son adecuadas, contribuyendo así en la salud física de personal que favorece en mejorar su desempeño y en lograr los objetivos laborales.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Participación 3.1	2.54	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	2.73	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización
Trabajo en Equipo 3.7	2.48	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.26	14	La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización

Tabla 5. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Diseño

Observaciones generales:

Se identifica que en la dimensión Participación obtuvo un puntaje bajo debido posiblemente es esencial fortalecer los canales de comunicación interna para que el personal pueda tener información pertinente sobre la marcha de trabajo que se obtiene a nivel colectivo de toda la empresa. Además, es importante que el área de diseño se fortalezca en el trabajo en equipo al interactuar con otras dependencias, logrando así mayor colaboración con los compañeros de otros departamentos, especialmente debe existir la unión cuando se presentan dificultades en el trabajo, para que las acciones no sean orientadas a responsabilizar y a culpar a otras áreas, sino que busquen la manera de resolver el problema a nivel colectivo.

Por otra parte, se tiene en cuenta las observaciones generales que hacen los empleados cuando se les preguntan por aspectos que se deberían mejorar en mi departamento, en

donde se obtuvo como respuesta en la mayoría del personal que están conformes con lo que hay en su departamento y que no hay ningún factor que se requiera fortalecer o mejorar.

INGENIERÍA

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Ingeniería: 3.9**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.4	4.93	56	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.
	4.78	51	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo
Competencia 4.4	4.84	46	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo
	4.63	48	Considero que estoy entre los mejores en mi especialidad

Tabla 6. Resultados de las **dimensiones favorables** en Ingeniería

Observaciones generales:

El compromiso dentro del departamento de ingeniería es alto, debido a que están interesados por ser exigentes ante el cumplimiento de sus deberes, en donde lo realizan con esfuerzo, calidad y dedicación, ya que tienen una gran responsabilidad de estar pendientes de los resultados que se generan en el área de producción y a la vez evaluarlos para reconocer si están siendo orientados bajo los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad. Igualmente, se reconoce que la dimensión competencia es alta debido a que deben desarrollar su labor de gran responsabilidad, agilidad para resolver cualquier dificultad que

se presenta en el trabajo y capacidad para controlar y supervisar que la producción de las prendas de tipo infantil se efectuó con gran rendimiento y se ejecute con alta calidad.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Participación 3.2	2.53	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	2.86	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para lo toma de decisiones importantes
Trabajo en Equipo 3.4	2.78	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.12	14	La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización

Tabla 7. Resultados de las dimensiones menos favorables en Ingeniería

Observaciones generales:

Es fundamental reforzar un sistema de participación en el departamento de Ingeniería, en donde los empleados puedan opinar y tomar decisiones orientadas a buscar estrategias eficaces para planificar la producción de las prendas de una manera óptima y ordenada, buscando así mejorar su trabajo. También, es fundamental fomentar la cohesión para trabajar con los demás departamentos especialmente con la zona de producción, porque existen dificultades de compromiso por parte de los grupos de mandos medios para llenar de manera efectiva y rápida los formatos de Sistema de Gestión de Calidad.

FACTURACIÓN Y DESPACHOS

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Facturación y Despacho: 3.9**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.4	4.86	56	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.
	4.72	53	Me gusta mucho mi trabajo actual
Competencia 4.0	4.61	46	Mi trabajo es acorde con mi habilidades
	4.52	48	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo

Tabla 8. Resultados de las **dimensiones favorables** en Facturación y despachos

Observaciones generales:

El compromiso se presenta en mayor puntaje, posiblemente porque los empleados se sienten orgullosos de laborar en esta organización, porque reconocen que trabajan en una buena empresa que posee una certificación de la calidad y que evidencian que es una compañía muy rentable en la confección infantil. En relación con la dimensión competencia se favorable debido a que sus empleados se les exige rendimiento y rapidez por ejecutar su labor, particularmente en tener la agilidad de organizar el producto por referencias, talla y color, además poseer la habilidad para colocar su empaque y tickets, como ser muy activos para despachar la mercancía que solicitan los clientes.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Trabajo en equipo 3.6	3.0	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.45	11	La gente en mi departamento trabaja bien en equipo
Participación 3.6	3.28	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización
	3.33	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización

Tabla 9. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Facturación y despachos

Observaciones generales:

Se reconoce que se debe fortalecer la colaboración y apoyo por parte de las otras dependencias para que se produzca una labor de excelentes resultados y a la vez ayuden a responder a las necesidades laborales del área de Facturación y despachos, como proporcionando un trabajo más organizado, completo y rápida en la entrega de la prendas que estaban en la zona de producción. Es fundamental en la dimensión de participación que dentro del departamento se le proporcione información referente a lo que acontece a nivel general dentro de la organización, para hacer que los empleados se interesen y se involucre en conocer los puntos débiles que se presentan en el trabajo para que comiencen a mejorarlos y que continúen reforzando las acciones favorables.

ADMINISTRACIÓN

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Administración: 3.9**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Medio Ambiente 4.2	4.64	7	Cuento con los recursos físicos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente
	4.57	1	Mi área de trabajo cuenta con un medio ambiente que contribuye a mi seguridad física
Recompensas y Reconocimientos 4.2	4.86	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo
	4.74	37	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorios

Tabla 10. Resultados de las **dimensiones favorables** en Administración

Observaciones generales:

La dimensión Medio Ambiente está en un puntaje alto a sus buenas condiciones físicas del trabajo que permite mantener al máximo la seguridad del personal ante la presencia de un riesgo que afecte su salud física. También, se evidencia que la dimensión Recompensa y Reconocimiento es alto, debido a que el personal considera que al estar laborando para esta compañía se obtiene una adecuada retribución económica, ya que recompensa verdaderamente el esfuerzo que realiza al desempeñar su cargo y a la vez al obtener esta compensación puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 3.5	3.02	43	La capacitación es una prioridad en mi organización
	3.18	42	Recibo la capacitación adecuada para estar actualizado en las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo
Trabajo en equipo 3.7	3.42	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.53	10	Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento

Tabla 11. Resultados de las dimensiones menos favorables en Administración

Observaciones generales:

La dimensión competencia es baja debido a que es importante participar en un plan formación que sea constante que ayude a potenciar las habilidades que se requieren dentro del puesto de trabajo, logrando así ejercer de manera eficiente y efectiva y a la vez contribuir al progreso y crecimiento de la compañía. Además, es fundamental que dentro de las áreas administrativas se fomente la unidad e integración para que se genere mayores lazos de cooperación y unificación de esfuerzos ante la resolución de conflictos laborales, además, es primordial reforzar la confianza, la integración y la colaboración entre los compañeros de trabajo.

SERVICIOS GENERALES

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Servicios Generales: 4.5**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 4.9	5.0	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente
	4.86	46	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo
Medio Ambiente 4.8	4.9	7	Cuento con los recursos físicos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente
	4.87	8	Mi lugar de trabajo no es estresante

Tabla 12. Resultados de las **dimensiones favorables** en Servicios Generales

Observaciones generales:

Se identifica que el factor competencia se encuentra en una calificación alta, posiblemente porque poseen las destrezas para efectuar su trabajo de manera eficiente y activa para enfrentar la carga laboral, ya que tienen una gran experiencia para asumirlo con alta responsabilidad para mantener la seguridad de la empresa (vigilantes), conservar el orden y limpieza de sus instalaciones (auxiliar de servicios generales) y como realizar trámites de documentación importantes para la compañía (mensajero). También, en la dimensión Medio Ambiente es alto, ya que las condiciones de trabajo en el departamento de servicios generales se encuentran en óptimas condiciones, en donde poseen las herramientas y los equipos de trabajo en buen estado para desempeñar su cargo

eficientemente, y un espacio adecuado para mantener ordenado su sitio que contribuye a fomentar su seguridad física.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Participación 4.0	3.52	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes
	3.67	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización
Trabajo en equipo 4.3	3.72	12	Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos
	3.84	14	La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización

Tabla 13. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Servicios Generales

Observaciones generales:

Es fundamental que dentro del área de servicios generales se involucre al personal para que conozca lo que acontece en otros lugares de trabajo fomentando un espacio formal e informal para comunicar los resultados que se obtienen a nivel general de la compañía. Además, es importante fortalecer su integración con las otras áreas, ya que se identifica que sus dependencias se encuentran fragmentadas y alejadas del resto de la organización. De esta forma, es importante que refuercen la comunicación con las otras áreas para fomentar la cooperación, la unidad y se establezca vínculos con los demás equipos de la empresa.

COORDINADORES (TELAS, INSUMOS Y SERVICIOS EXTERNOS)

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios externos): 4.3**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.8	4.93	49	Estoy orgullosos de decir que trabajo para esta organización
	4.9	53	Me gusta mucho mi trabajo actual
	4.86		Considero que cuento con una buena ética laboral
Recompensas y Reconocimientos 4.6	4.74	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo
	4.52	37	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorios

Tabla 14. Resultados de las **dimensiones favorables** en Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Externos).

Observaciones generales:

En esta dependencia se caracteriza por presentar una alta calificación en compromiso, posiblemente porque para el personal es esencial mantener una fuerte lealtad con la compañía y entusiasmo por ejercer su labor de manera eficiente debido a la gratitud que tienen por la empresa por haber sido seleccionado a desempeñar el respectivo cargo; de esta manera, se sienten orgullosos de laboral en la organización como sentirse satisfechos por desarrollar su trabajo actual. En relación a la dimensión Recompensa y Reconocimiento el personal se sienten satisfecho por la asignación salarial y de los beneficios que le proporciona la organización, ya que retribuye adecuadamente el esfuerzo que es ejercido en su puesto de trabajo, brindándole seguridad para atender las demandas personales y

familiares, logrando así que el sujeto se motive por cumplir con sus deberes laborales para orientarlos de una manera responsable y eficiente.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Medio Ambiente 4.1	3.45	4	Las condiciones físicas se están mejorando continuamente
	3.51	7	Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores
Participación 4.0	3.47	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	3.63	26	La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización

Tabla 15. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Externos).

Observaciones generales:

Es esencial mejorar el espacio laboral, para que los individuos tengan en sus instalaciones una mayor área de circulación para desplazarse porque se encuentran obstaculizadas por los materiales de trabajo, generando así barreras para garantizar una actividad que se desarrolle de manera activa y eficiente para distribuir los insumos a las áreas de corte y a la zona de producción. Además, en la dimensión participación es ideal reforzarla a través de generar espacios donde el empleado pueda implicarse en los procesos de la vida interior de la empresa, a partir de proporcionarle información que le llegue a tiempo a su puesto de trabajo para generar un ambiente en donde el sujeto conozca a dónde se va, hacer que reflexione y tome de decisiones, que ayude en aportar ideas para obtener

mejores resultados que se adquieren tanto en conjunto como individuales para buscar el desarrollo y el progreso de la compañía.

MODELADO, ESCALADO Y TRAZO

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Modelado, Escalado y Trazo: 3.8**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 4.3	4.94	48	Considero que estoy entre los mejores en mi especialidad
	4.86	45	Mi trabajo es acorde con mis habilidades
Compromiso 4.2	4.85	52	Me gusta trabajar en esta organización
	4.76	54	Considero que cuento con una buena ética laboral

Tabla 16. Resultados de las **dimensiones favorables** en Modelado, Escalado y Trazo.

Observaciones generales:

Se reconoce que la dimensión competencia se encuentra en una calificación alta, porque se identifica que los empleados poseen la experiencia necesaria para ser efectivo en el trabajo, ya que la mayoría del personal han permanecido en la organización por un gran tiempo y de esta manera tienen las habilidades y conocimientos mas primordiales para cumplir con las misiones del puesto. Igualmente, en la dimensión Compromiso su calificación es alta debido a que los empleados se sienten conformes y satisfechos en el momento de realizar su trabajo, en donde se identifica una motivación interna del individuo para ejecutar su actividad con mayor calidad, rendimiento y eficiencia, por esforzarse cada

día por ser mejores en sus acciones e interés por ir adquiriendo una gran habilidad dentro de su ocupación.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Gestión Efectiva 3.2	3.0	22	Mi jefe inmediato toma seriamente las sugerencias de sus funcionarios
	2.85	24	Mi jefe inmediato me asigna una apropiada cantidad de trabajo
Participación 4.0	2.74	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes
	2.89	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización

Tabla 17. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Modelado, Escalado y Trazo

Observaciones generales:

Se reconoce que la dimensión gestión efectiva en baja posiblemente porque el jefe inmediato no apoya las decisiones o la participación que el personal tiene frente a su labor, debido a que se presenta dentro del área un liderazgo autocrático, que se caracteriza específicamente en dar claras asignaciones de tareas, supervisar los resultados que se obtienen del departamento y en brindar poco espacio para que los funcionarios aporten ideas y sugerencias en la solución de problemas que aparecen en el contexto laboral. Además, en la dimensión participación es fundamental fomentar el involucramiento de sus colaboradores, que contribuye en hacer compartir las preocupaciones que se presentan dentro de la dependencia, con el fin de crear las condiciones y en dar al personal la posibilidad de expresarse para que informe las diferentes maneras de solucionarlo, permitiendo así reforzar una mayor cohesión del grupo.

CORTE

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de Corte: **3.8**

Dimensiones favorables:

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.1	4.52	51	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo
	4.47	56	Me siento orgullosos de trabajar en esta organización
Competencia 4.0	4.64	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente
	4.52	46	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo

Tabla 18. Resultados de las **dimensiones favorables** en Corte

Observaciones generales:

Se percibe que el compromiso se presenta en un puntaje alto, posiblemente porque los empleados están interesados en efectuar un trabajo de gran eficacia debido a que se sienten motivados a brindar resultados óptimos dentro de su actividad, ayudando así en aportar al crecimiento y desarrollo de la compañía, logrando de esta manera ser reconocida ante los clientes como una de las mejores empresas de confección infantil. Además, en el factor competencia se presenta una alta calificación, debido a que poseen las destrezas y conocimientos para efectuar su labor con mayor éxito, como tener la agilidad de desarrollar su actividad de manera cuidadosa en el manejo de maquinaria para cortar las telas y

rapidez para trasladar su trabajo a la zona de producción, en donde los empleados poseen las habilidades fundamentales para llevar su carga laboral.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Trabajo en equipo 3.3	2.63	11	La gente en mi departamento trabaja bien en equipo
	2.87	10	Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento
Medio Ambiente 3.6	2.51	7	Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores
	2.94	2	Mi área de trabajo está bien organizada y limpia

Tabla 19. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Corte

Observaciones generales:

Se evidencia que el trabajo en equipo en el departamento de corte es bajo, debido a que es esencial fortalecer la cohesión del grupo porque es fundamental que se desarrollen en el área los valores de cooperación y unificación de esfuerzos para alcanzar una labor en conjunto, ya que es importante para que se efectúe un buen trabajo en línea. De esta forma, es primordial que se genere colaboración cuando alguien presenta dificultades al desarrollar su actividad y requiere la ayuda del otro. También, se identifica dentro de la dimensión medio ambiente que es importante mejorar el espacio de la dependencia porque las áreas de circulación para desplazarse se encuentran obstaculizadas por los retazos de telas, que proyecta una imagen de desorden dentro del ambiente laboral y que es originada por la falta de colaboración de algunas personas para mantener en su puesto de trabajo organizado y limpio.

BORDADOS

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Bordados: 4.1**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 4.5	4.96	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente
	4.88	46	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo
Compromiso 4.5	4.93	52	Me gusta trabajar en esta organización
	4.91	53	Me gusta mucho mi trabajo actual
	4.87	54	Considero que cuento con una buena ética laboral

Tabla 20. Resultados de las **dimensiones favorables** en Bordados

Observaciones generales:

La competencia se representa en este departamento en un puntaje alto, posiblemente porque tienen las destrezas técnicas necesarias para realizar las funciones específicas de su actividad de manera productiva y eficiente, en donde deben adquirir la habilidad de programar y manejar la maquinaria de bordados, en donde es fundamental que sean eficientes para manejar su carga laboral como adaptarse a la realización de los turnos, ya que deben tener un buen rendimiento para entregarle rápidamente su trabajo al departamento de ensamble y a los demás talleres que trabajan de forma externa con la organización. En relación, con la dimensión Compromiso que obtuvo una puntuación alta debido a que las personas lo proyectan a través de cumplir efectivamente con sus deberes y responsabilidades para asumir con dedicación la labor que le fue asignada, desarrollándola

de la mejor manera posible y haciéndolas bien para evitar al máximo la presencia de errores en el trabajo, buscando así que los aportes de su actividad ayuden al progreso y a la supervivencia de la compañía.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Trabajo en equipo 3.6	3.34	11	La gente en mi departamento trabaja bien en equipo
	3.42	10	Los recursos físicos se comparten libremente en mi departamento
Recompensas y Reconocimientos 3.7	3.37	7	Recibo una adecuada retroalimentación por las funciones que realizo
	3.51	2	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen

Tabla 21. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Bordados

Observaciones generales:

Es fundamental fortalecer en el personal la unidad del grupo, para que exista una mayor colaboración y contribución en el departamento, específicamente se identifica que los empleados se concentran solamente en efectuar su labor como supervisar la maquinaria de bordado y digitar el diseño que se requiere en su producción, en vez de ser solidarios y ayudarse mutuamente ante alguna necesidad que requieren los demás compañeros de trabajo, logrando así producir resultados de alto rendimiento y productivos dentro del área. También, se evidencia un puntaje bajo la dimensión recompensa y reconocimientos, debido por la falta del jefe inmediato de proporcionar a sus subordinados la devolución de los resultados que se obtienen al desarrollar su trabajo, la cual ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades que se presentan dentro de la dinámica grupal.

ESTAMPADOS

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Estampados: 3.7**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Compromiso 4.3	4.87	52	Me gusta trabajar en esta organización
	4.65	54	Considero que cuento con una buena ética laboral
Competencia 4.0	4.83	46	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo
	4.72	45	Mi trabajo es acorde con mis habilidades

Tabla 22. Resultados de las **dimensiones favorables** en Estampados

Observaciones generales:

El compromiso dentro del departamento es alto, posiblemente porque los empleados reconocen que cuentan con una buena ética laboral debido a que consideran que la empresa les proporciona un trabajo en donde pueden dar a conocer ante los demás sus destrezas en la realización de su labor, en donde sienten que es un ser útil ante la organización. Igualmente, en la dimensión competencia se encuentra con una alta calificación, debido a que los empleados tienen la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo de manera adecuada, rápida y eficiente, teniendo destrezas en el estampado de las prendas de tipo infantil ejerciéndola en ser cuidadosos en realizar errores en su labor y presentando habilidades para hacer frente a la sobrecarga de trabajo.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Trabajo en equipo 3.3	2.76	9	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
	3.12	10	Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento
Participación 3.3	2.53	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	2.78	30	Mi organización cuenta conmigo para desarrollar los trabajos importantes

Tabla 23. Resultados de las dimensiones menos favorables en Estampados

Observaciones generales:

Se evidencia que dentro del área de estampado es esencial fortalecer los vínculos de colaboración y cooperación en el trabajo, especialmente en ayudarse en ser unidos para responder de manera rápida el cumplimiento de los deberes del grupo, en donde se establezcan y se consoliden las relaciones de equidad, comunicación eficaz y armonía entre sus integrantes para que puedan crear relaciones mutuamente provechosas como laborar con los otros en la consecución de objetivos compartidos. También, en el factor participación se presenta con una calificación baja, debido posiblemente porque es esencial que el personal conozca lo que acontece en otros lugares de la organización, en donde se establezcan unos canales de comunicación que sean compartidos por todas las áreas y que la información llegue a cada una de los puesto de trabajo, ya que consideran que se encuentran ubicados en el último piso de la compañía y que se sienten alejados de las demás dependencias.

ENSAMBLE

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Ensamble: 3.6**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 4.0	4.68	44	Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente
	4.65	41	Tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado
Recompensas y Reconocimientos 3.9	4.27	33	Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen
	4.06	38	El desempeño de mi departamento de encuentra por encima del promedio comparado con otros departamentos

Tabla 24. Resultados de las **dimensiones favorables** en Ensamble

Observaciones generales:

La competencia dentro del departamento es buena en los empleados porque existe diariamente un gran control por las operaciones que efectúa en su labor, en donde se tiene en cuenta su rapidez y la calidad de producción, ya que se toman su tiempo y a la vez se evalúa la eficiencia que obtuvo el sujeto al terminar cada referencia de las prendas de tipo infantil. Además, en la dimensión Recompensa y Reconocimiento su puntaje es alto debido que se le proporciona reconocimientos al personal que presentan una labor que se oriente hacia una eficiencia del 80%, en donde se les brinda una bonificación por su gran rendimiento y competencia para ejercer su actividad, logrando así fomentar su motivación externa del individuo para ser cada día más habilidosos en su cargo para conseguir su recompensa.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Medio Ambiente 3.3	2.75	8	Mi lugar de trabajo no es estresante
	3.0	3	Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores
Participación 3.3	2.47	32	Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización
	3.14	28	En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes

Tabla 25. Resultados de las dimensiones menos favorables en Ensamble

Observaciones generales:

Es esencial ampliar el espacio en la dependencia de ensamble, ya que las maquinarias se encuentran muy cercas unas de otras y el calor que produce las mismas afecta al área porque aumenta la intensidad de la temperatura y a la vez existe poca ventilación dentro del departamento. También, se reconoce que los empleados presentan una jornada extensa de trabajo, una gran carga laboral y una fuerte presión por efectuarlo de manera rápida, ya que su actividad es un trabajo en línea, en donde se genera una tarea de gran estrés e irritabilidad por parte de los subalternos.

Igualmente, en la dimensión Participación presenta una calificación baja debido a que es necesario reforzar la comunicación entre los empleados para que puedan conocer lo que acontece a nivel general de la compañía, ya que el personal solo tiene información de lo que ocurre en la dependencia, limitándose a seguir las ordenes de su jefe para centrarse en las funciones de su cargo. También, es primordial que se generen espacios para que el

empleado pueda aportar ideas referente a su actividad, sus necesidades y sobre los procedimientos que se utilizan en el trabajo, contribuyendo así a mejorar las condiciones de su ocupación y haciendo que el ambiente sea atractivo y estimulante para realizar su tarea de manera satisfactoria.

TERMINADOS

Resultados Cuantitativos: Media del Departamento de **Terminados: 3.7**

Dimensiones favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Competencia 4.0	4.86	45	Mi trabajo es acorde a mis habilidades
	4.63	41	Tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado
Recompensas y Reconocimientos 3.9	4.42	36	Recibo la remuneración justa por mi trabajo
	4.31	37	Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorias

Tabla 26. Resultados de las **dimensiones favorables** en Terminados

Observaciones generales:

La competencia en el departamento de terminados está en una alta calificación, porque también es un área donde se evalúa diariamente la eficiencia del empleado y en donde se les exige un alto rendimiento de sus funciones para que sean activos y rápidos para pasar su trabajo a la dependencia de facturación y despachos. Además, se reconoce que el personal de departamento de terminados, se sienten satisfechos por la asignación salarial y de los beneficios que le proporciona la organización, ya que retribuye adecuadamente el esfuerzo

que es ejercido en su puesto de trabajo, brindándole seguridad para atender las demandas personales y familiares, logrando así que el sujeto se motive por cumplir con sus deberes laborales para orientarlos de una manera responsable y eficiente.

Dimensiones menos favorables

DIMENSIONES	ÍTEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ítem
Gestión efectiva 3.6	2.96	18	Mi departamento es liderado eficientemente
	3.14	22	Mi jefe inmediato toma seriamente las sugerencias de sus funcionarios
Compromiso 3.6	2.98	55	Mis planes son realizar mi carrera o enriquecerla en esta organización
	3.35	52	Me gusta trabajar en esta organización

Tabla 27. Resultados de las **dimensiones menos favorables** en Terminados

Observaciones generales:

El factor gestión efectiva se encuentra en un bajo puntaje, debido a que el jefe inmediato debe fortalecer su liderazgo para que sea más activo y organizado en la distribución del trabajo y ser más asertivo cuando dirige a su personal, ya que adopta una actitud dominante y superioridad con los subordinados, en donde los individuos se limitan a cumplir con la realización de sus labores y queda reducida su participación para que sean escuchadas sus sugerencias que contribuyen en mejorar los procesos que se desarrollan en el ambiente laboral. Igualmente, en la dimensión compromiso se presenta en una calificación baja, debido posiblemente porque los sujetos perciben que en la empresa hay poca estabilidad laboral, ya que consideran que se contrata personal solo por la temporada y no se tiene en cuenta el desempeño que tiene el individuo para que tenga la oportunidad de laborar por más tiempo en la organización. De esta forma, el principal o único motivo de pertenencia

en la compañía, radica en que las condiciones económicas que ofrece esta son mejores al resto de las opciones disponibles de otras empresas del medio externo.

A continuación, se presenta una tabla que describe detalladamente los puntajes totales que se obtuvieron de cada departamento de la organización con sus respectivas dimensiones.

	DEPARTAMENTO	Puntaje total del área	DIMENSIONES	Puntaje total por dimensión
	Diseño	4.0	Compromiso	4.4
			Medio Ambiente	4.3
			Competencia	4.2
			Gestión efectiva	4.2
			Recompensas y Reconocimientos	4.1
			Trabajo en equipo	3.5
			Participación	3.1
	Ingeniería	3.9	Compromiso	4.9
			Competencia	4.4
			Gestión efectiva	4.1
			Medio ambiente	3.9
			Recompensas y Reconocimientos	3.4
			Trabajo en equipo	3.3
			Participación	3.2
	Facturación y Despachos	3.9	Compromiso	4.4
			Competencia	4.0
			Recompensas y Reconocimientos	4.0
			Gestión efectiva	3.8
			Medio ambiente	3.7
			Participación	3.6
			Trabajo en equipo	3.6
	Administración	3.9	Medio ambiente	4.2
			Recompensas y Reconocimientos	4.2
			Participación	4.0
			Gestión efectiva	3.8
			Trabajo en equipo	3.7
			Compromiso	3.7
			Competencia	3.5
		Competencia	4.9	
		Medio ambiente	4.8	

	Servicios Generales	4.5	Gestión efectiva	4.5
			Recompensa y Reconocimiento	4.4
			Compromiso	4.4
			Trabajo en equipo	4.3
			Participación	4.0
Á R E A D E P R O D U C C I Ó N	Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Externos)	4.3	Compromiso	4.8
			Recompensas y Reconocimientos	4.6
			Gestión efectiva	4.3
			Competencia	4.3
			Trabajo en equipo	4.2
			Medio ambiente	4.1
			Participación	4.0
	Modelado, Escalado y Trazo	3.8	Competencia	4.3
			Compromiso	4.2
			Medio ambiente	4.0
			Recompensas y Reconocimiento	3.8
			Trabajo en equipo	3.7
			Participación	3.3
			Gestión efectiva	3.2
	Corte	3.8	Compromiso	4.1
			Competencia	4.0
			Recompensas y Reconocimientos	4.0
			Gestión efectiva	3.8
			Participación	3.7
			Medio ambiente	3.6
			Trabajo en equipo	3.3
	Bordados	4.1	Competencia	4.5
			Compromiso	4.5
			Medio ambiente	4.1
			Participación	4.1
			Gestión efectiva	4.0
			Recompensas y Reconocimientos	3.7
			Trabajo en equipo	3.6
Estampados	3.7	Compromiso	4.3	
		Competencia	4.0	
		Medio ambiente	3.8	
		Recompensas y Reconocimientos	3.6	
		Gestión efectiva	3.5	
		Participación	3.3	
		Trabajo en equipo	3.3	
Ensamble	3.6	Competencia	4.0	
		Recompensas y reconocimientos	3.9	
		Compromiso	3.9	
		Gestión efectiva	3.6	
		Trabajo en equipo	3.5	
		Participación	3.3	
		Medio ambiente	3.3	
			Competencia	4.0

	Terminados	3.7	Recompensas y Reconocimientos	3.9
			Participación	3.8
			Trabajo en equipo	3.7
			Medio ambiente	3.7
			Compromiso	3.6
			Gestión efectiva	3.6

Tabla 28. Puntajes totales que obtuvieron cada departamento con sus respectivas dimensiones

4. PLAN DE ACCIÓN PARA CREACIONES MAYATEX

A continuación se presenta la siguiente matriz que fue elaborada a partir de la utilización del modelo del semáforo que permite identificar específicamente y de acuerdo a los resultados arrojados por el estudio de clima organizacional las necesidades que se presentan en un nivel alto, medio y bajo índice de urgencia que se evidencia en su contexto laboral, en donde se tiene en cuenta los departamentos que requieren intervención, relacionándola a la vez con la dimensión que se debe fortalecer en su ambiente laboral, la cual se concreta sobre el componente en la que es fundamental actuar, correlacionándola con la áreas que están comprometidas como la alta dirección, el departamento de recurso humano o las diferentes dependencias o cargos de la empresa, que permitan contribuir con el mejoramiento de su clima laboral, la cual se expone en cada una de estas áreas las estrategias de intervención que ayuden a fomentar la calidad de vida laboral de sus empleados.



Acciones con alto índice de urgencia



Acciones con índice medio de urgencia



Acciones con índice bajo de urgencia

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
FACTURACIÓN Y DESPACHOS	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Mejorar la iluminación para mantener la atención del personal ante la realización de sus tareas diarias.	Mantenimiento: Estar pendiente en el cambio de los fluorescentes en la dependencia.
			AD: Ampliar el espacio en el departamento, para tener una adecuada circulación y tener una mayor zona para guardar la mercancía bajada del área de producción.	Facturación y Despacho: Mantener en orden los puestos de trabajo, en donde exista una adecuada organización en la distribución de la mercancía y en la utilización de las herramientas de trabajo.
			AD: Colocar ventiladores por la falta de aireación y presencia de un mayor calor en el área de bodega.	
BODEGA DE INSUMOS	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Mejorar el espacio laboral para poder guardar todos los materiales de insumos y para tener una mayor zona de circulación.	Coordinador de bodega de insumos: Es importante que se presente un buen almacenamiento de los materiales de insumo, para que se origine una entrega efectiva y rápida en la zona de producción.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
CORTE	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Proporcionar más iluminación en algunas zonas del área para tener una mayor precisión al ejercer las actividades laborales.	Corte: Utilizar adecuadamente los implementos de trabajo que le proporciona la empresa.
ENSAMBLE	Medio Ambiente	Salud Ocupacional	AD: Ampliar el espacio en el departamento, ya que las maquinas se encuentran muy pegadas unas a la otras, obstaculizando así a que se presente una mayor zona de circulación.	Ensamble: Es importante que los empleados del área mantengan en cada uno de sus puesto de trabajo un adecuado orden en la ubicación de las piezas de ensamblado para que se genere un mayor espacio para desplazarse entre su sitio de trabajo.
			AD: Mejorar la ventilación del área porque dentro del entorno se genera altas temperaturas debido al calor que desprenden las maquinas y existen pocos ventanales que proporcionen una buena aireación.	
TODAS LAS ÁREAS	Medio ambiente	Salud Ocupacional Medida preventiva (Túnel del Carpo)	AD y RH: Brindar un espacio para realizar un programa de pausas activas en las diversas dependencias, realizado por un profesional experto, ya que ayuda a los trabajadores en realizar ejercicios para estirar sus músculos ante realización de una labor repetitiva.	Los jefes inmediatos y supervisores de cada una de los departamentos de la compañía: es esencial que se generen espacios de descanso para efectuar el programa de pausas activas.

Tabla 29. Planes de acción en la dimensión Medio Ambiente

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
INGENIERÍA	Trabajo en equipo	Colaboración y compromiso por parte de las otras dependencias	RH: Es fundamental que se desarrolle un programa de coaching en equipo, por un profesional experto para que participen los supervisores y sus auxiliares para que se fortalezcan la sinergia del grupo y se refuercen habilidades orientadas en la resolución de problemas a nivel colectivo.	Zona de producción: Especialmente los supervisores y auxiliares para que se presente una mayor colaboración ante cada proceso del sistema de gestión de calidad dentro de su espacio laboral. (Registrar adecuadamente y entregar a tiempo los formatos del S.G.C.)
FACTURACIÓN Y DESPACHOS, BORDADOS, ESTAMPADOS, ENSAMBLE Y TERMINADOS	Trabajo en Equipo	Cooperación entre los compañeros de trabajo		Supervisores de la zona de producción: es esencial que contribuyan en generar una cultura que se oriente en la conformación de la unidad y cohesión del grupo, para que se desarrolle adecuadamente el trabajo en línea dentro del contexto laboral.
CORTE	Trabajo en Equipo	Orden en los sitios de trabajo		Corte: Es fundamental que cada persona del área mantenga en su sitio sus materiales de trabajo en orden.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
CORTE ENSAMBLE TERMINADOS	Trabajo en equipo	Fortalecer las relaciones armoniosas	RH: Es primordial que el personal participe en un programa neurolingüística y de inteligencia emocional para que refuerce la comunicación y el control de sus emociones para que se orienten de una manera asertiva y se genere un ambiente laboral agradable para la trabajar.	Corte, Ensamble y Terminados: Participar activamente dentro de los programa para que el personal pueda fortalecer su comunicación, en donde sea orientada a relacionarse e interactuar de manera efectiva y a la vez se aprendan asumir comportamientos de respeto y confianza con sus compañeros de trabajo.
ENSAMBLE	Trabajo en Equipo	Equidad laboral		Ensamble: Especialmente, los monitores de grupo deben ser equitativos en la distribución del trabajo para que se roten en escoger los tiempos más fáciles y difíciles en la elaboración de las prendas de vestir, fomentado así el trabajo en equipo.
TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Trabajo en Equipo	Reforzar la cohesión grupal hacia las otras dependencias	RH: Es importante que se diseñe, se planee y se ejecute un outdoor Training, que ayuda a reforzar en todos los departamentos de la organización el trabajo en equipo para que todos estén orientados en seguir los objetivos a nivel colectivo.	Todos los departamento: es fundamental que el personal se involucren con interés para que se concienticen sobre la importancia de crear la unidad grupal dentro de su área como establecer la cohesión con otros departamentos, para obtener mejores resultados en el contexto laboral.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
FACTURACIÓN Y DESPACHOS	Gestión efectiva	Administración del trabajo		Facturación y Despachos: Es importante que el coordinador de bodega distribuya equitativamente el trabajo a los auxiliares del área para que todos roten y puedan desarrollar las actividades laborales de igual manera.
ENSAMBLE Y TERMINADOS	Gestión Efectiva	Trato respetuosos hacia sus colaboradores	RH: Es primordial que se presente un entrenamiento en liderazgo y coaching para que los supervisores del área se orienten en generar conductas adecuadas y equilibradas hacia el direccionamiento del personal que tiene a su cargo.	Supervisor de Ensamble y Terminados: es fundamental sensibilizar al jefe inmediato para que practique el liderazgo asertivo en situaciones de estrés dentro de su dinámica laboral, con el fin de mejorar sus relaciones interpersonales en su área de trabajo.
ENSAMBLE TERMINADOS	Gestión efectiva	Colaboración ante las necesidades personales de sus trabajadores		Supervisor de Ensamble y de Terminados: es esencial que el jefe inmediato ofrezca un espacio para escuchar las razones de los empleados cuando solicitan un permiso, antes de tomar la decisión orientada en la negación de la autorización.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
TERMINADOS	Gestión Efectiva	Administración del trabajo		Supervisor de Terminados: Es fundamental que sea más activo y ordenado en la distribución del trabajo hacia su personal para tener un orden en las referencias que se van a laborar en cada puesto de trabajo.
		Direccionamiento de las personas	RH: Es primordial que el supervisor participe en el programa de coaching que permite reforzar el liderazgo efectivo dentro del ambiente laboral.	Supervisor de Terminados: Es importante que reconozca y reflexione sobre las características que debe integrar un líder eficaz para que oriente, guíe y proporcione motivación a su personal para alcanzar las metas ante el cumplimiento de sus labores.

Tabla 31. Planes de acción en la dimensión Gestión efectiva

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Participación	Reforzar los canales de comunicación interna	AD: Desarrollar estrategias y conformar una cultura en donde se les proporcione a los empleados una comunicación transparente de lo que ocurre a nivel interno de la organización, especialmente se informe sobre qué resultados se han alcanzado y cuáles están pendientes o se requieren fortalecer dentro de la actividad laboral. Utilizando estrategias como la entrega de Boletines informativos o reuniones con el personal.	Jefes inmediatos y supervisores de todas las dependencias para que entreguen mensualmente los resultados que se obtuvieron dentro del ambiente de trabajo a la alta dirección.
		Fomentar el involucramiento del personal hacia la toma de decisiones en su trabajo	AD y RH: A pesar de que poseen en cada departamento un buzón de sugerencias no se realizan las gestiones pertinentes para mejorar sus condiciones de trabajo. De esta forma, es importante buscar estrategias que ayuden a ofrecer espacios en donde los trabajadores puedan proporcionar sugerencias sobre aspectos relacionados con su tarea, que lo ayuda a tener un mayor control sobre los mismos y se sientan reconocidos al tener en cuenta sus opiniones, favoreciendo así en la prevención de riesgos psicosociales.	Jefes inmediatos y supervisores de cada área para que motive y tenga en cuenta los aportes o sugerencias que realiza el personal frente a los procesos que se deberían mejorar en su trabajo.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
ZONA DE PRODUCCIÓN	Participación	Fortalecer la información hacia el grupo primario		Supervisores de las diferentes áreas de producción: Es importante que se generen espacios o reuniones mensuales con el grupo primario para realizar retroalimentación de los resultados obtenidos en su dependencia, en donde no solo se tenga en cuenta las deficiencias y los errores que fueron cometidos sino también reconocer las fortalezas que surgieron en el momento de desarrollar la actividad a nivel grupal.

Tabla 32. Planes de acción en la dimensión de Participación

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCIÓN	
			Compromisos de la Organización (Alta Dirección y De Recursos Humanos)	Áreas o Cargos Responsables
ENSAMBLE	Recompensa y Reconocimientos	Recompensa a nivel de grupos de trabajo	AD: Es importante que se le proporcione recompensa a las metas o la eficiencia que se obtienen en cada subgrupo del área de Ensamble para fomentar el trabajo en equipo y no se trabaje de manera individualista que afecta el trabajo en línea y la dinámica del grupo.	
ZONA DE PRODUCCIÓN	Competencia	Ejerce una labor de alta calidad		Zona de producción: Es esencial que los empleados efectúen su trabajo con mayor calidad, rendimiento y eficiencia ante el cumplimiento de sus actividades laborales.
		Ejercer una labora con mayor responsabilidad		Zona de producción: Es fundamental que los trabajadores realicen su labor con mayor responsabilidad.

Tabla 33. Planes de acción en la dimensión Recompensa y Reconocimiento y Competencia

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron del cuestionario de Quality Values, se evidencia que dentro de Creaciones Mayatex se presenta una media global del clima organizacional de 3.9.

De esta forma, se identifica que el factor que alcanzó una calificación alta en su promedio global es en la dimensión *Compromiso* con un puntaje de 4.2, debido posiblemente porque los empleados lo reflejan a través de desarrollar un desempeño de mayor eficiencia, ya que están interesados por efectuar su actividad con esfuerzo, rendimiento y calidad; igualmente, por la creencia que los sujetos integran sobre la importancia y utilidad de sus funciones para contribuir a su progreso; además, se sienten satisfechos de laborar en esta empresa, ya que reconocen que trabajan para una buena compañía que posee una gran demanda por sus clientes y posee un certificado de sistema de gestión de calidad; también, por la gratitud que tienen de ella, por el simple hecho de haber sido seleccionado a realizar su cargo; y finalmente, consideran que el único motivo de pertenencia radica en que las condiciones económicas que le ofrecen son mejores que el resto de las ofertas disponibles que le proporciona su medio ambiente exterior.

Por consiguiente, se confirma en los resultados del instrumento del clima organizacional que los puntajes más altos en la categoría de Compromiso se encuentran en las dependencias de Ingeniería con un resultado de 4.9 y Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Externos) con 4.8, en relación con los puntajes más bajos en las áreas de Terminados con una calificación de 3.6 y en Administración con 3.7; y las intermedias en las áreas de Modelado, Escalado y Trazo con un valor de 4.2 y Estampado de 4.3.

De esta forma, se reporta en Bayona, Goñi & Sandoval (2007) que las “consecuencias de un mayor compromiso en los empleados tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, reducción del absentismo y menor rotación”. (p. 297)

También, se determina que los empleados que están comprometidos con la organización se orientan en alinearse con las metas y el progreso hacia ellas, desarrolla con diligencia y esmero sus tareas de trabajo, subordina intereses propios a los colectivos, cultiva los valores corporativos, persevera ante las dificultades, persigue la mejora continua y la innovación, fomenta la cohesión, confianza y coherencia con la comunidad, se fortalece su satisfacción laboral, etc. (Sosa, 2008)

Igualmente, se confirma en Jiménez (2008) que “parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa”.

De esta forma, se aprecia en la empresa Quala que obtuvo el tercer lugar en el listado de las mejores empresas para trabajar del Great Place to Work Institute, que se direcciona en seguir promoviendo el sentimiento de orgullo y pertenencia para llegar a un crecimiento del 70% en 2011. (Revista Gerente, 2008)

También, se confirma que la dimensión *Competencia* presenta una calificación alta con un promedio global de 4.1, debido a que dentro de la empresa existe una preocupación y una supervisión constante de que cada uno de los departamentos desarrolle niveles de efectividad óptimos en todos sus procesos, en donde se direccionen de una manera productiva y eficiente para cumplir en consonancia con las demandas que requieren sus

clientes a nivel nacional como internacional, integrando así individuos que tengan conocimientos y habilidades específicas para manejar la carga laboral y desempeñar su trabajo con gran rendimiento, agilidad y responsabilidad para asumir con éxito la actividad que se le ha asignado, especialmente se profundiza que las operaciones de sus empleados estén comprometidos y orientados con la mejora continua de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, asegurando así el perfeccionamiento y la excelencia de sus productos para conseguir el logro de sus resultados u objetivos que desea alcanzar la compañía, permitiendo proyectar ante sus clientes una satisfacción y conformidad por la adquisición de las prendas de vestir de tipo infantil.

A sí mismo, se evidencia en el factor Competencia que presenta los puntajes más altos se localizan en las áreas de Bordados con una calificación de 4.5 y en Ingeniería con 4.4; en comparación de los puntajes más bajos se encuentra en el departamento de Administración con un resultado de 3.8; y los intermedios se ubican en las dependencias de Corte y Facturación y Despacho con una calificación de 4.0.

Por consiguiente, se afirma en Gallego (2000) que las ventajas que se obtiene al tener una buena competencia laboral en los empleados genera no solo mayores niveles de eficiencia en el desempeño de su cargo (tendrá las características requeridas para realizarlo en forma exitosa), sino que desde el punto de vista personal se podrá lograr mayores niveles de motivación y satisfacción ya que permitirá que se realicen labores asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos propios de su actividad.

De esta manera, se anuncia en Carpio & Serrano (2007) que una alta competencia laboral en los trabajadores origina una mejora continua en los procesos de calidad y eficiencia en la organización, contribuyendo así al aumento de la productividad y la

optimización de los resultados, que proporciona una diferenciación de la empresa ante el mercado actual competitivo y ante sus clientes.

Se confirma, en la compañía Protección S.A. reconocida por estar entre los 100 gerentes más exitosos, que su direccionamiento se orienta en garantizar que todos los empleados no sólo cumplan con las competencias organizacionales requeridas por cada proceso y rol, sino que además se ajusten a la cultura, valores y experiencia que cada perfil tiene estipulado (Revista Gerente, 2008)

En relación, con la dimensión *Participación* que presenta una baja calificación en su promedio global de 3.6, debido posiblemente a que hace falta reforzar en la compañía la comunicación interna para que se dirija a nivel diagonal (la información es compartida con otras áreas de la empresa) y descendente (que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos) en el ambiente laboral, para que el personal pueda involucrarse ampliamente, reconozca lo que acontece a nivel general de la organización y se introduzca más para que todos los empleados se orienten en la misma dinámica, para que en conjunto puedan tener una visión más clara hacia los objetivos que pretende alcanzar la compañía.

También, se aprecia que dentro de la estructura de la organización se presenta en algunas dependencias un liderazgo autocrático que limita a promover y estimular a sus subalternos para que aporten sugerencias referentes a sus condiciones de trabajo, a pesar de que se maneja un buzón de sugerencias, los empleados reconocen que no se realizan gestiones ante sus necesidades laborales. Específicamente, se evidencia en algunas áreas la participación del sujeto hacia los resultados, es decir, se le proporciona reconocimiento por su rendimiento por su desempeño, pero existe poco espacio del individuo para implicarse

en una participación de los procesos, en donde informe o brinde ideas para buscar soluciones que favorezcan a indagar por las mejores estrategias para la forma como se ejecuta su tarea.

De esta forma, se identifica específicamente que en el factor Participación se reconocen los puntajes más altos en los departamentos de Bordados de 4.1 y en Administración con una calificación de 4.0; en comparación de los puntajes más bajos en las dependencias de Ingeniería con un resultado de 3.2 y en Estampados, Ensamble, Modelado, Escalado y Trazo, respectivamente poseen un puntaje de 3.3; y los intermedios en las áreas de Corte de 3.6 y Facturación y Despacho con un valor de 3.7.

Se evidencia en Hermel (1990) que los riesgos de una falta de gestión participativa dentro de las empresas causa:

Frustración y desmotivación de los subordinados; también, origina la privación del valor añadido que hubiera podido aportar la concertación sinérgica, y lo que es más, la unicidad de quien decide aumentar los riesgos de un error de decisión (con la participación en cambio, es más fácil que otras personas se den cuenta de las equivocaciones o dudas de los mandos). Esta situación puede provocar un fenómeno de rigidez interna, bloqueo o de esclerosis de la organización, la cual reducirá o anulara su capacidad de adaptación ante los cambios constantes, prevención y evolución. (p. 142)

Igualmente, Marín (2001) manifiesta que la ausencia de un procedimiento participativo dentro de las organizaciones limita a los trabajadores la posibilidad de mejorar los canales de comunicación para informar sobre las condiciones de su ambiente laboral, fortalecer las habilidades o conocimientos profesionales y proveerle un crecimiento personal que lo ayuda en la satisfacción de sus necesidades de autoestima y autorrealización.

Por otra parte, se evidencia en Colombia específicamente en la organización Edatel reconocida como una de las 25 mejores empresas para trabajar, que se preocupa por el involucramiento del individuo a través de brindarle una comunicación transparente, en donde en forma presencial o por videoconferencia se informa a los trabajadores la gestión, qué resultados se han alcanzado y cuáles están pendientes. Así se busca alinear las expectativas personales con los objetivos corporativos, para que cada uno de los trabajadores pueda identificar sus fortalezas y áreas de mejoramiento con la contribución a las metas. (Revista Dinero, 2008)

Además, se identifica que en la empresa de Hewlett-Packard (HP) Colombia reconocida como unas de las 25 mejores empresas para trabajar, que su interés es enfocarse en la estrategia de gestión humana, en el que los empleados son parte de la solución de los retos que se presentan a diario y es una de las claves que ha encontrado para optimizar su clima interno y convertirse en uno de los mejores sitios para trabajar. (Revista Dinero, 2008)

Igualmente, se conoce en el factor *Trabajo en Equipo* que presenta un puntaje bajo en su promedio global de 3.6, posiblemente porque es fundamental fomentar la cohesión grupal, la colaboración, la disponibilidad y la cooperación entre los miembros que laboran en la misma dependencia, además, de instaurar un liderazgo que ayude a estimular y fomentar las buenas relaciones entre sus subordinados como propiciar espacios en donde los individuos unifiquen esfuerzos para alcanzar las metas en conjunto. También, es fundamental, establecer vínculos de apoyo, comunicación, respeto y unidad con los otros departamentos, además, de fortalecer las relaciones de armonía y confianza entre los compañeros de trabajo para que tengan la habilidad de afrontar en la resolución de problemas laborales hacia un nivel colectivo.

Por consiguiente, se identifica que en la categoría Trabajo en Equipo se presentan los puntajes más altos en los departamentos de de Servicios Generales con 4.3 y Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Generales) con un resultado de 4.2; en relación con los puntajes más bajos que se presentan en las áreas de Ingeniería, Corte y Estampados con un calificación de 3.3; y los intermedios en las dependencias de Diseño y Ensamble con un resultados de 3.5.

Se valora en Goleman (1995) que la falta de cohesión para trabajar en equipo genera dificultades en:

Alentar cualidades grupales hacia el respeto, confianza, la disponibilidad y la cooperación, proporcionando así la producción de buenas relaciones entre las personas de su entorno laboral, también, existiría deficiencias para facilitar la tarea dentro de la actividad laboral como limitaciones para compartir planes, recursos y una comunicación abierta que ayuda a informar sobre la realización de su trabajo, que fomenta la motivación al logro del equipo para prestar atención al feedback de sus resultados y a desear hacer mejor las cosas. (p. 246)

Igualmente, se reporta en Gómez & Acosta (2007) que las consecuencias de una falta de unidad para trabajar en equipo, delimita a que los trabajadores sean más comprometidos para aportar en la consecución de una meta en común, reduciendo así la posibilidad de mejorar en la productividad y brindar una actitud activa que aliente en las resolución de problemas destinadas a perfeccionar los resultados de la empresa, específicamente contribuyendo en la calidad de su producto, logrando así optimizar su competitividad.

Por consiguiente, se identifica en la compañía Alpina que su principal interés es implementar un Centro de Servicios Compartidos para los procesos del área con el fin de mejorar productividad, tener sinergias e incorporar las últimas tecnologías para administrar los procesos. (Revista Gerente, 2008)

También, se aprecia en la empresa de Wayuu Flowers S.A. reconocida como unas de las 25 mejores empresas que se direcciona en estrechar con los empleados lazos de confianza, un trabajo amigable, óptimas condiciones de seguridad industrial y un escenario incluyente (el colaborador es partícipe de los logros y retos de la empresa) han sido las claves para que se hayan podido consolidar unas estables relaciones laborables en esta empresa que cultiva y lleva flores colombianas al exterior. (Revista Dinero, 2008)

Además, se reconoce que las siguientes dimensiones se encuentran en un puntaje en su promedio global intermedio, en donde se aprecia que Medio Ambiente y Recompensa y Reconocimiento están con una calificación de 3,9 y Gestión Efectiva presenta un resultado de 3.8.

También, se deduce que las medias más altas en el microclima de la organización se encuentran localizadas en las dependencias de Servicios Generales con un puntaje de 4.5 y Coordinadores (Telas, Insumos y Servicios Generales) 4.3. En relación, con las medias más bajas que se encuentran en las áreas de Ensamble con un puntaje de 3.6, Terminados y estampados con un valor de 3.7; y las intermedias se ubican en los departamentos de Diseño con un puntaje de 4.0, Ingeniería, Administración, Facturación y Despacho con un valor de 3.9.

En general, para fortalecer el clima organizacional dentro de Creaciones Mayatex es fundamental que estén comprometidos los cargos de Alta Dirección para que proporcione autorización e inversión en las necesidades que se requieren en el entorno laboral; el departamento de Recurso Humano para brindar intervención y formación básica al personal para que aprendan nuevas actitudes, modifiquen sus hábitos y comportamientos que refuerza su desarrollo personal y laboral; también, la zona de producción (supervisores, auxiliares y operarios) para reforzar la Gestión efectiva y la Competencia, y a nivel general de la compañía es importante fomentar en todos los departamento el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones frente a su labor y los canales de comunicación interna para que el personal se informe de lo que acontece en todos lugares de la organización.

CONCLUSIONES

Se determina que es fundamental dentro de las compañías realizar mediciones de clima organizacional porque permite abrir un espacio para que los trabajadores participen y puedan informar a mayor profundidad en la detección de las necesidades más primordiales frente a sus condiciones de trabajo y que están afectando su dinámica laboral, brindando así la oportunidad de que la población reconozcan las fortalezas y debilidades que presentan en la organización.

También, se reconoce que la existencia de un clima organizacional favorable en los lugares de trabajo, lo determina en gran parte por el direccionamiento que realiza el Gerente y de esta forma es fundamental que se interese por su capital humano a partir de la realización de acciones o gestiones que promuevan en la creación de un ambiente laboral adecuado dentro de la empresa, para que las potencialidades y capacidades de los trabajadores puedan ser empleadas al máximo sin ningún obstáculo, ayudando así a su satisfacción para ejecutar una actividad de gran calidad y eficiencia y a la vez se interesen por seguir las metas que desea alcanzar la organización.

Se confirma que el éxito de la organización no solo se obtiene por centrar toda su atención en la producción de sus productos, sino radica en la inversión de su talento humano proporcionándole el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, generando un ambiente armónico de su medio laboral, en donde se les trata de manera equitativa, se establecen buenas relaciones interpersonales entre sus miembros, se produce una dinámica de apoyo y colaboración, la existencia de adecuados canales de comunicación, involucramiento en programas de formación para potenciar sus habilidades

e impulsarlo para que se interese por solucionar los problemas dentro de la empresa, permitiendo por un lado al empleado mantener su bienestar física y mental como tomar la decisión de seguir dentro de la compañía para efectuar su tarea con mayor agrado, rendimiento y eficiencia que ayuda a determinar el rumbo y la existencia de la compañía.

Se evidencia específicamente dentro del estudio del clima organizacional y de acuerdo a los resultados que se obtuvieron del cuestionario de Quality Values, que dentro de Creaciones Mayatex se presenta una media global del clima organizacional de 3.9, en donde las probabilidades de su calificación estaban orientadas entre la selección de un valor uno que corresponde a un puntaje más bajo, hasta cinco que comprende un puntaje más alto.

También, se identifica dentro de la compañía que es esencial fortalecer la participación en los trabajadores para que puedan implicarse en recibir información de manera permanente sobre lo que acontece a nivel general de la compañía y también obtengan la posibilidad de involucrarse para aportar opiniones orientadas en la solución de problemas sobre los diferentes aspectos relacionados con su tarea, logrando así que el recurso humano se le tengan en cuenta para el desarrollo de estrategias y mejoramiento continuo de la actividad de la compañía.

Además, es importante reforzar el trabajo en equipo entre los empleados que conforman la misma dependencia como lograr la unidad y cohesión con los otros departamentos, para generar un ambiente armónico entre los compañeros de trabajo y jefes de área para producir una labor de equipo altamente eficaces que proporciona que todos los individuos

se direccionen en la consecución de una meta en común que contribuyen activamente con los objetivos de la empresa.

A sí mismo, se aprecia que en las dimensiones que se presentaron más altas como el factor Compromiso y Competencia se encuentran concretamente en los departamentos de Bordados, Administración e Ingeniería; en comparación con las categorías que poseen puntajes bajos en los factores de Participación y Trabajo en Equipo en las dependencias de Ingeniería, Estampados, Corte, Ensamble y Modelado, Escalado y Trazo.

En relación con el diseño del plan de acción en la organización se establece de forma metodológica utilizando el modelo del semáforo para identificar específicamente las necesidades de alto, medio y bajo índice de urgencia, que contribuyen a un termino de corto y largo plazo a que posteriormente se intervengan en aquellos factores o elementos que están afectando su clima organizacional y a la vez aportan a que se genere una adecuada gestión en la empresa que favorece en mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores.

Se reconoce que la receptividad por parte de la población de Creaciones Mayatex en relación a su participación dentro del estudio del clima organizacional fue optima y fructífera, ya que informaron que por primera se logro conocer las opiniones y los resultados que se obtuvieron a nivel general de la compañía como los de su departamento, que permiten identificar ampliamente las necesidades que se requieren en su condiciones de trabajo, en donde es esencial realizar esta evaluación porque genera la oportunidad de expresarse y sentirse que su participación es primordial para mejorar cada día su ambiente laboral.

Finalmente, dentro de la labor de pasantía se desarrollaron cuatro fase o etapas que comprenden la aplicación del instrumento del clima organizacional a todos los empleados que pertenecen a Creaciones Mayatex, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la medición, se efectuó la socialización a cada uno de los integrantes del trabajo (microclimas) para conocer los resultados de encontrados en el estudio y finalmente, se diseña el plan de acción para contribuir en la mejora y el fortalecer de su clima organizacional dentro de su contexto laboral.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Es importante que la descripción que se realizó dentro del plan de acción se tengan en cuenta para efectuarlo e implementarlo en cada uno de las dependencias señaladas, para que se brinde el respectivo mantenimiento ante las acciones de largo plazo, contribuyendo así en mejorar las necesidades que se presentan dentro del entorno de trabajo para generar un ambiente agradable y confortable a su personal, logrando así fomentar la calidad de vida laboral de sus empleados y a la vez en fortalecer la productividad de la compañía.

A sí mismo, es primordial que las acciones que se han implementado sobre el estudio del clima organizacional se le informe a la población sobre los factores que han tenido cumplimiento y mejoraría dentro de su entorno laboral como las que hacen falta por reforzar.

Es esencial reconocer que cuando se comience con la intervención del plan de acción siempre debe estar dirigido desde la alta dirección, para que proporcione la autorización de gestionarlo y se mejoren los factores que están afectando el ambiente de trabajo de sus empleados.

Es fundamental que el plan de intervención que está consignado dentro del proyecto de medición del clima organización (Anexo D), se realice por un profesional especializado, para que las actividades sean adecuadamente orientadas para lograr el aprendizaje, profundización y sensibilización de los empleados para que empiecen a modificar hábitos y comportamientos ante la ejecución de su trabajo para que sea más saludable y agradable.

Es primordial que se institucionalice y se continúe en un futuro con la medición del clima organizacional cada 2 o 3 años, para no solo detectar necesidades que se presentan sobre las condiciones del trabajo de su personal, sino para generar una cultura y credibilidad por parte de su población cuando perciben que se han dado cumplimiento y mejoraría a los resultados que fueron expuestos en el plan de acción, que permiten que posteriormente los trabajadores participen activamente dentro de su estudio y se busque cada día fortalecer su entorno laboral.

Es fundamental reforzar constantemente la gestión del talento humano para fomentar cada día su bienestar tanto física y mental en sus lugares de trabajo para que exista una buena adaptación, motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores hacia su ambiente laboral.

Se evidencia que en la organización existe una gran demanda por parte de sus clientes de su producción que origina una actividad de mayor sobrecarga laboral, en donde sería interesante realizar un diagnóstico sobre los riesgos psicosociales que se presentan en cada uno de sus departamentos para identificar específicamente los factores que le produzcan en los trabajadores tensiones emocionales desagradables, repetitivas y prolongadas que afectan la salud psíquica del individuo.

Es ideal que dentro de Creaciones Mayatex se generen espacios para desarrollar planes de formación a sus empleados con una mayor frecuencia, permitiendo así fomentar el desarrollo de las personas para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que lo motivan a integrar comportamientos y acciones que incidan eficazmente en los procesos organizativos para que sea más eficiente en el desempeño de sus actividades laborales.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima Organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-47.
- Bayona, C., Goñi, S., Sandoval, C. (2007). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Enseñanza e investigación en psicología* 10 (2), 295-309.
- Bustamante, A. (2008). *Beneficios de un buen ambiente de trabajo*. Memorias. [En línea] Recuperado 1, octubre, 2008.
- Carpio, J., Serrano, E. (2007). Competencias laborales. Un nuevo peldaño en la transformación del recurso humano, *Revista actualidad económica*, 245, 1-7.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Tesis de grado no publicado. Universidad Santa María, Caracas, Venezuela.
- Davis, K., Newstrom, J. (1999). La naturaleza y el uso de la participación. *Comportamiento humano en el trabajo-comportamiento organizacional*. (pp.265-286). México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández, T. (2006). *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*. Tesis de grado obtenido no publicado. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Ascort, por el desarrollo humano y organizacional*, 3, 1-24

- Genoveva, S. (2001). *Nivel de clima organizacional que existe en embotelladora de Tampicos S.A de C.V.* Tesis de grado obtenido no publicado. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Veracruz, México D. F.
- Goleman, D. (1998). Colaboración, equipos y CI de grupos. En Goleman, D (ed.), *La práctica de la Inteligencia Emocional*, (pp.222-230). Barcelona España: Editorial Kairós, S.A.
- Gómez, A., Acosta, H. (2007). Acerca del trabajo en grupo o equipos. [En línea]. Recuperado 25, noviembre, 2008..
- Guillen, C., Guil, R. (2000). El trabajo: fenómeno psicosocial. En Lumbreras, C. (ed.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (pp. 147-164). Interamericana de España: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hemel, P. (1990). La vinculación entre Management y Participación ¿Paradoja o necesidad?. En Hemel, P. (ed), *Management Participativo*. (pp. 141-162). España: Editorial gestión 3000, S.A.
- Hernández, G., Valencia, J., Giraldo, C. (2007) La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23 (103), 114-117.
- Hodge, J., Gales, M. (1998). La cultura organizacional. En Periano, D (ed), *Teoría de la organización*. (pp 45-58). Madrid: Editorial Prentice Hall
- Jiménez, D. (2007). Midiendo el clima laboral y organizacional. [En línea]. Recuperado 25, septiembre, 2008.
- Jiménez, J. (2008). *El compromiso laboral*. [En línea]. Recuperado 16, diciembre, 2008.

- Malo, A. (2008). La medición en psicología como herramienta y como reflexión ética en el ejercicio del psicólogo. *Revista Psicogente*, *11 (19)*, 46-51.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el comportamiento organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis de grado obtenido no publicado. Universidad Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Marín, J. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Tesis doctoral de ingeniería industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Pérez, M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*, *21 (2)*, 231-248.
- Quality Values (2008). *Encuesta de clima organizacional*. [En línea]. Recuperado 29, septiembre, 2008.
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, *9*, 1-19
- Revista Dinero. (2008). Las 25 mejores empresas para trabajar. [En línea]. Recuperado 12, diciembre, 2008.
- Revista Gerente. (2008). 100 Gerentes Más Exitosos. [En línea]. Recuperado 14, diciembre, 2008.
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico y Administrativas*, *10 (27)*, 83-87.

Stephen, R. (1993). ¿Qué es el comportamiento organizacional?. En Reeves, A. (ed), *Comportamiento organizacional*. (pp. 1-30). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Serrano, L. (1998). *Capital humano, estructura sectorial y crecimiento en las regiones españolas*. [En línea]. Recuperado 24, septiembre, 2008.

Sosa, M. (2008). *El compromiso organizacional como ventaja competitiva*. [En línea]. Recuperado 16, diciembre, 2008

Toledo, C., Alfaro, P. (2005). En rumbo hacia la dirección estratégica del recurso humano. *Revista Rhombu, 1 (3)*, 10-14.

Toro, N., Ochoa, L., Vargas, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando, 2 (3)*, 1-7

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

Villalobos, G. (2005). *El clima organizacional y las condiciones de trabajo. Implicaciones para generar personas y trabajos saludables*. [En línea]. Recuperado 21, septiembre, 2008.

ANEXOS



ANEXO A

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL DE VALUES QUALITY

Antes de comenzar la encuesta, por favor diligencie la siguiente información, la cual tiene como propósito hacer un análisis demográfico.

Dependencia: _____ Género: Femenino _____ Masculino _____
Escolaridad: Bachillerato sin terminar _____ Bachiller _____ Técnico _____ Tecnólogo _____ Profesional _____ Estudiante universitario _____ Especialista _____ Magister _____ Doctor (PhD) _____
Edad: 18 a 25 _____ 26 a 35 _____ 36 a 50 _____ 51 / más _____

INSTRUCCIONES

Para diligenciar esta encuesta considere el departamento y la organización donde Usted trabaja. Su anonimato será protegido.

Valore cada uno de los enunciados que se presentan a continuación teniendo en cuenta que debe asignar una calificación de 1 a aquellos enunciados con los que está en total desacuerdo y una calificación de 5 a los enunciados con los que está totalmente de acuerdo. La encuesta tiene 56 afirmaciones agrupadas en 7 siete categorías, por favor complételas todas. Si alguno de los enunciados no aplica para su cargo específico o su realidad en la organización, por favor deje el espacio en blanco.

	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. MEDIO AMBIENTE					
1. Mi área de trabajo cuenta con un medio ambiente que contribuye a mi seguridad física					
2. Mi área de trabajo está bien organizada y limpia					
3. Cuento con el espacio suficiente en mi puesto de trabajo para realizar mis labores.					
4. Las condiciones físicas de trabajo están mejorando continuamente					
5. En mi organización se hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo del equipo que utilizo					

6. En mi organización se hace un gran trabajo de sustitución y modernización del equipo que utilizo					
7. Cuento con los recursos físicos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente					
8. Mi lugar de trabajo no es estresante					

2. TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
9. Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo					
10. Confío en la calidad del trabajo del personal de mi departamento					
11. La gente en mi departamento trabaja bien en equipo					
12. Todos los departamentos de la organización trabajan bien juntos					
13. Los recursos físicos se comparten libremente en mi departamento					
14. La comunicación de mi departamento es buena con las otras áreas de la organización					
15. Mi departamento hace una valiosa contribución a la organización					
16. Mi departamento cumple con los requerimientos de los clientes internos (compañeros) y externos de la organización					

3. GESTIÓN EFECTIVA	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
17. Me puedo comunicar eficientemente con la Presidencia					
18. Mi departamento es liderado eficientemente					
19. Confío en la Presidencia					
20. La Presidencia tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi departamento					
21. El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso					
22. Mi jefe inmediato toma seriamente las sugerencias de sus funcionarios					
23. Existe coherencia entre los planteamientos hechos por la Presidencia y sus acciones					
24. Mi jefe inmediato me asigna una apropiada cantidad de trabajo					

4. PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
25. La Presidencia mantiene a mi departamento debidamente informado acerca de lo que está sucediendo en la organización					
26. La información es compartida libremente a lo largo de toda la organización					
27. Mi organización me alienta para ayudarme a mejorar el desarrollo de los procesos de mi trabajo					
28. En mi departamento se tiene en cuenta a sus integrantes para la toma de decisiones importantes					
29. Mi organización confía en mí en sus planes para el futuro					
30. Mi organización cuenta conmigo para desarrollar los trabajos importantes					
31. Mi organización es sensible con mis necesidades individuales					
32. Sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización					

5. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
33. Mi organización reconoce mi contribución cuando los objetivos y metas se cumplen					
34. Recibo una adecuada retroalimentación por las funciones que realizo					
35. En mi departamento se destaca mi contribución en cuanto a los objetivos y metas alcanzados					
36. Recibo la remuneración justa por mi trabajo					
37. Los beneficios que me ofrecen en mi organización son satisfactorios					
38. El desempeño de mi departamento se encuentra por encima del promedio comparado con otros departamentos					
39. Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos					
40. Las promociones internas en mi organización se manejan de una manera justa					

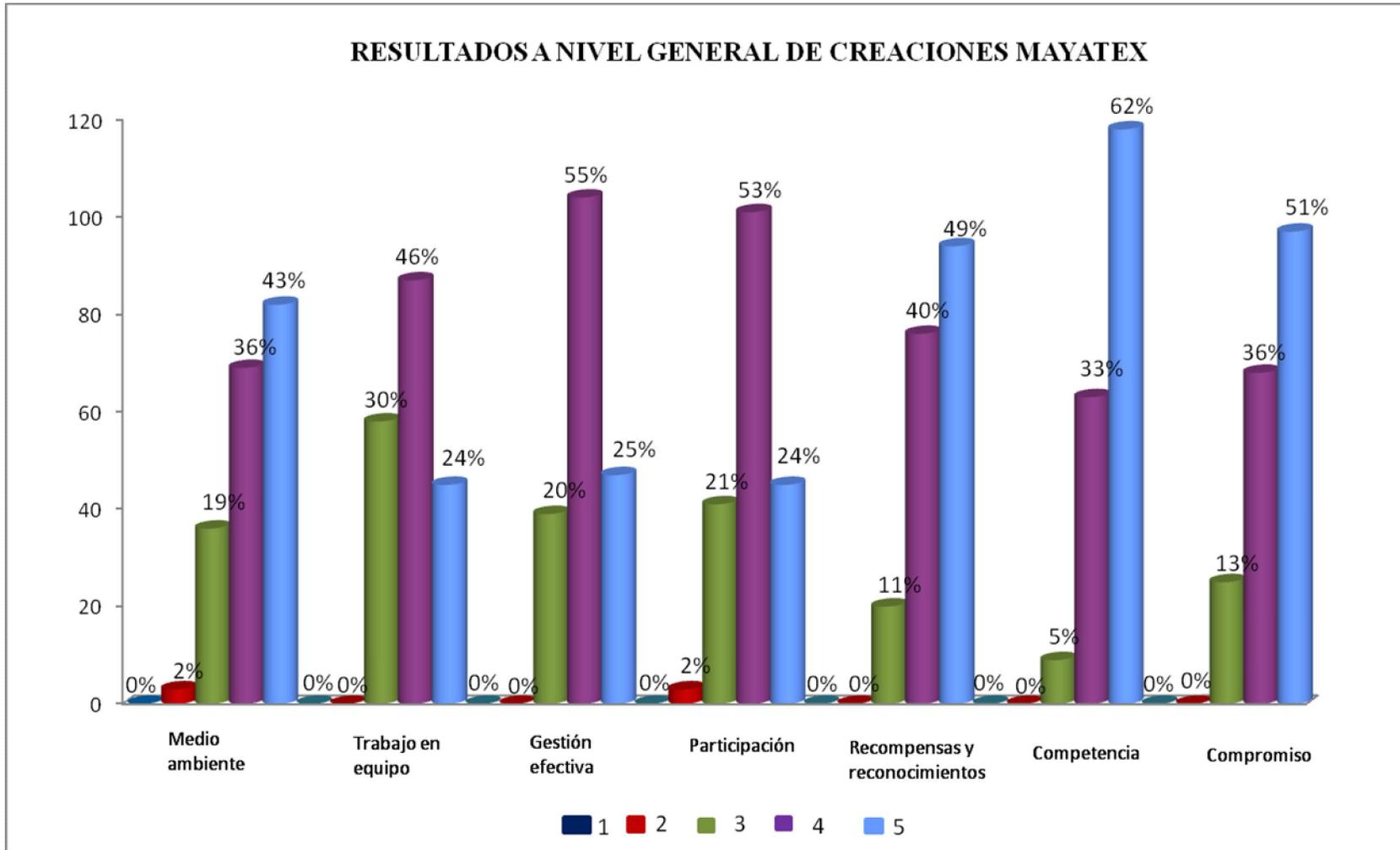
6. COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
41. Tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado					
42. Recibo la capacitación adecuada para estar actualizado en las habilidades que necesito para ser efectivo en mi trabajo					
43. La capacitación es una prioridad en mi organización					
44. Tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente					
45. Mi trabajo es acorde con mis habilidades					
46. Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo					
47. Mi organización me ayuda a desarrollar y enriquecer mi carrera u ocupación					
48. Considero que estoy entre los mejores en mi especialidad					

7. COMPROMISO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
49. Estoy orgulloso de decir que trabajo para esta organización					
50. Sobrepasso las expectativas que la organización tiene sobre mí					
51. Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo					
52. Me gusta trabajar en esta organización					
53. Me gusta mucho mi trabajo actual					
54. Considero que cuento con una buena ética laboral					
55. Mis planes son realizar mi carrera o enriquecerla en esta organización					
56. Me siento orgulloso de trabajar en esta organización					

OBSERVACIONES GENERALES

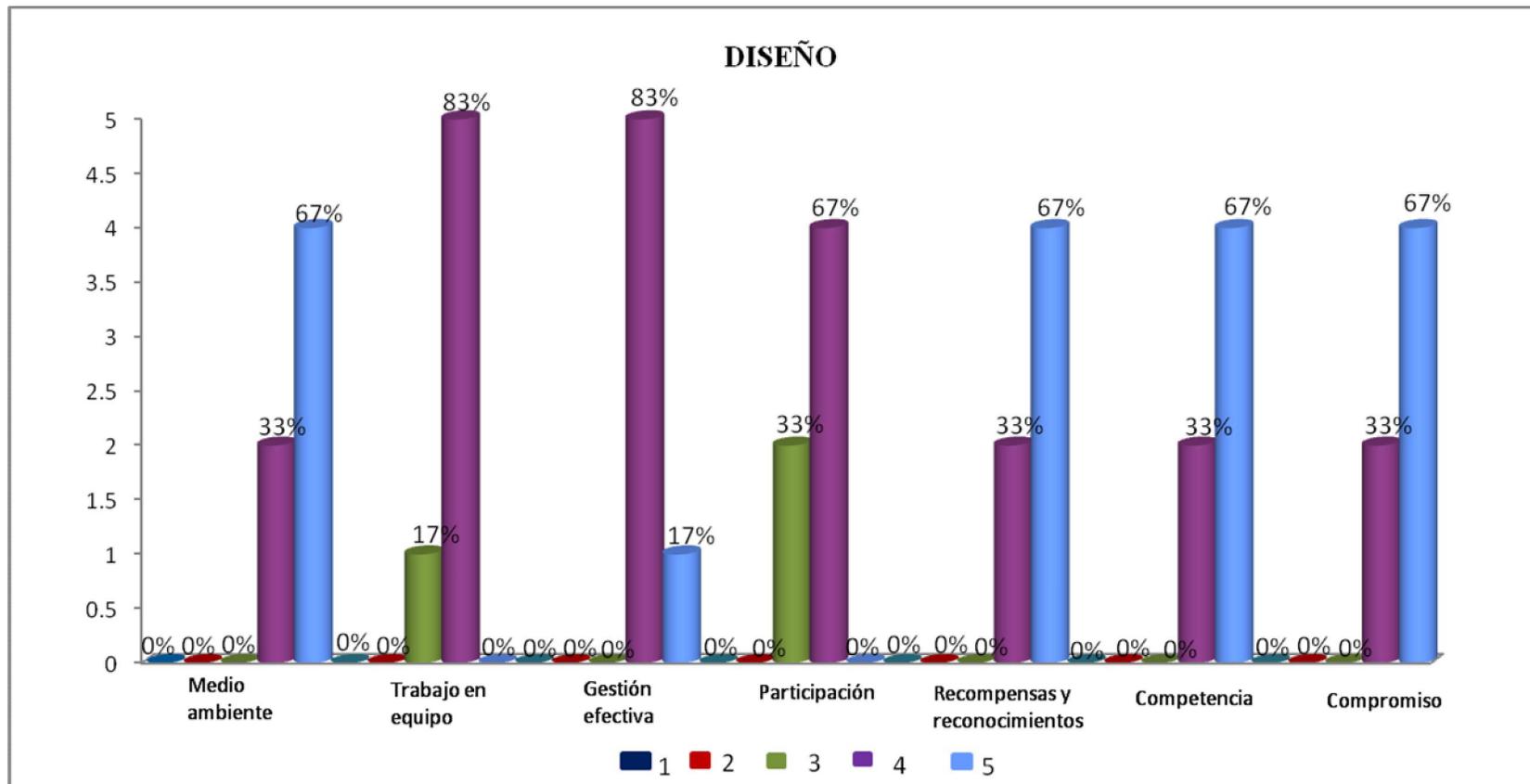
Aspectos que se deberían mejorar en mi departamento	¿Cómo? Sugerencias

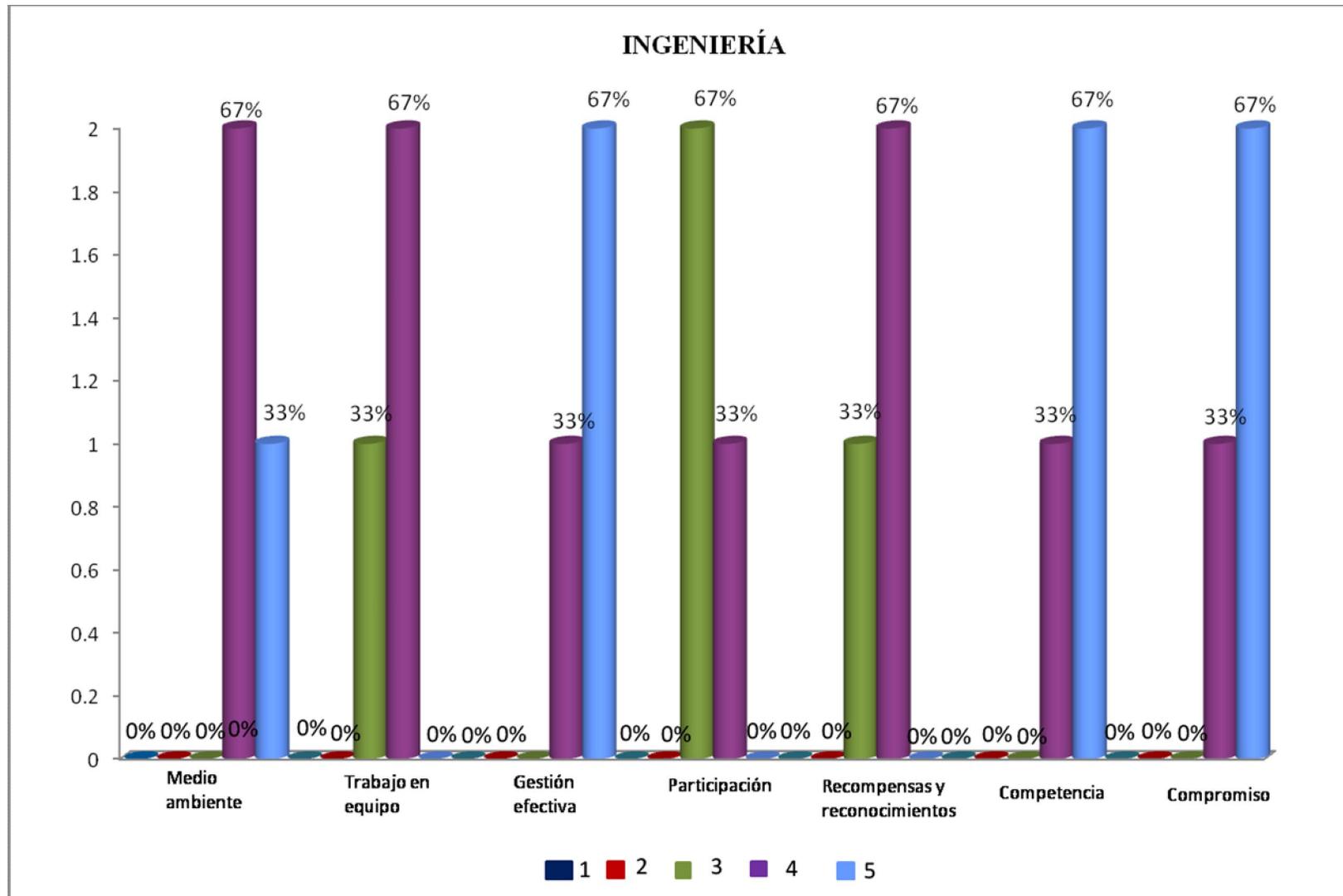
ANEXO B

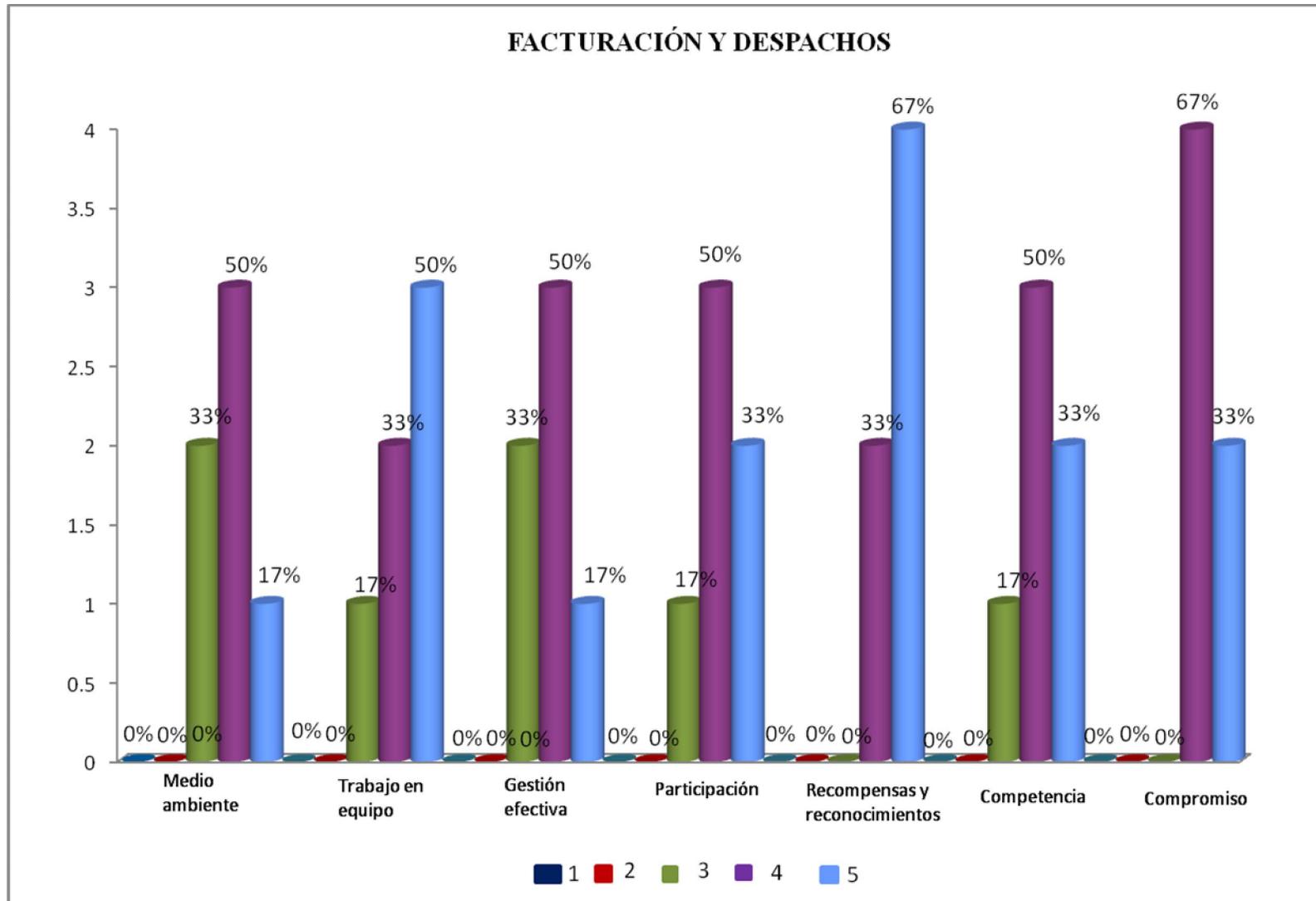


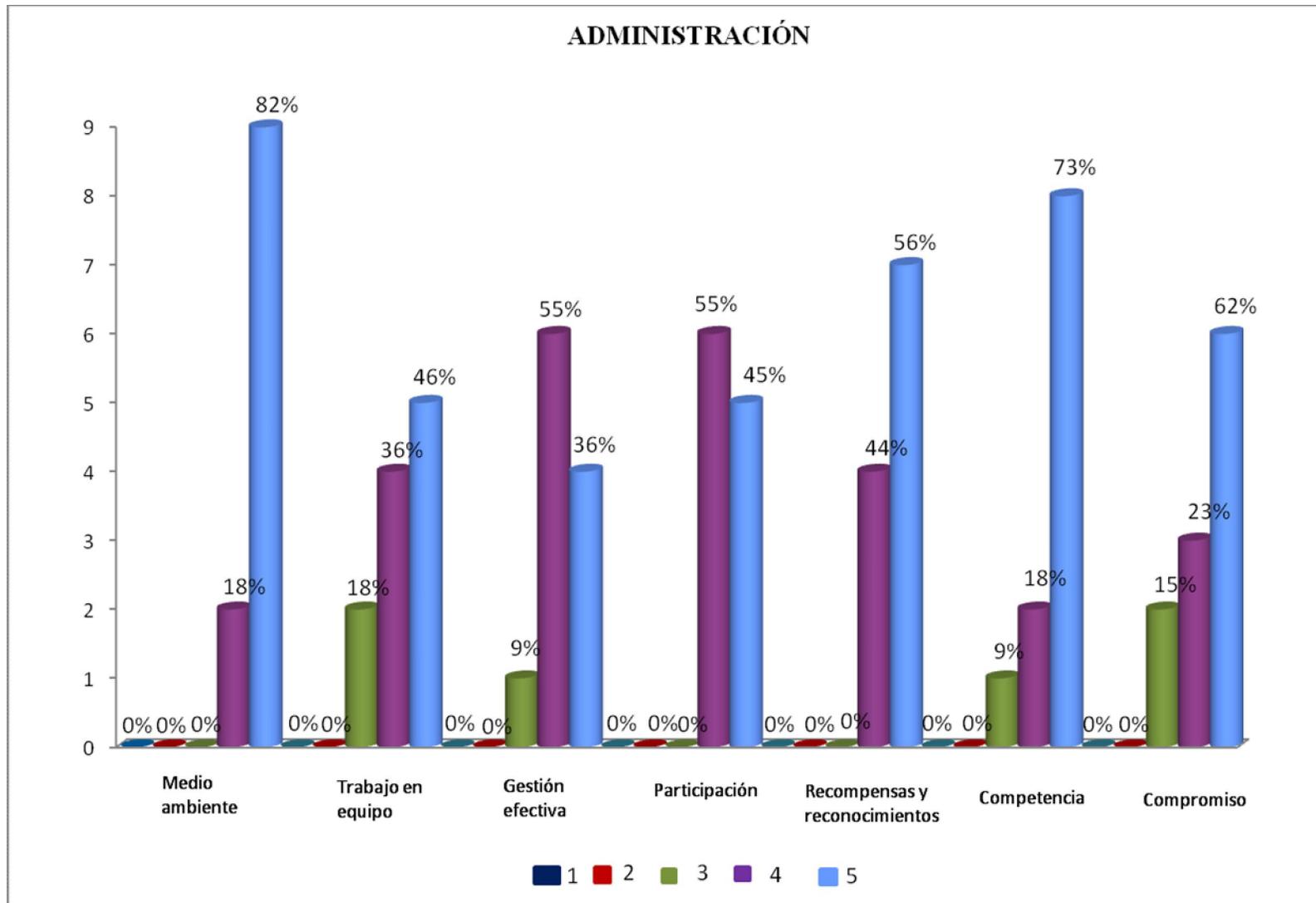
ANEXO C

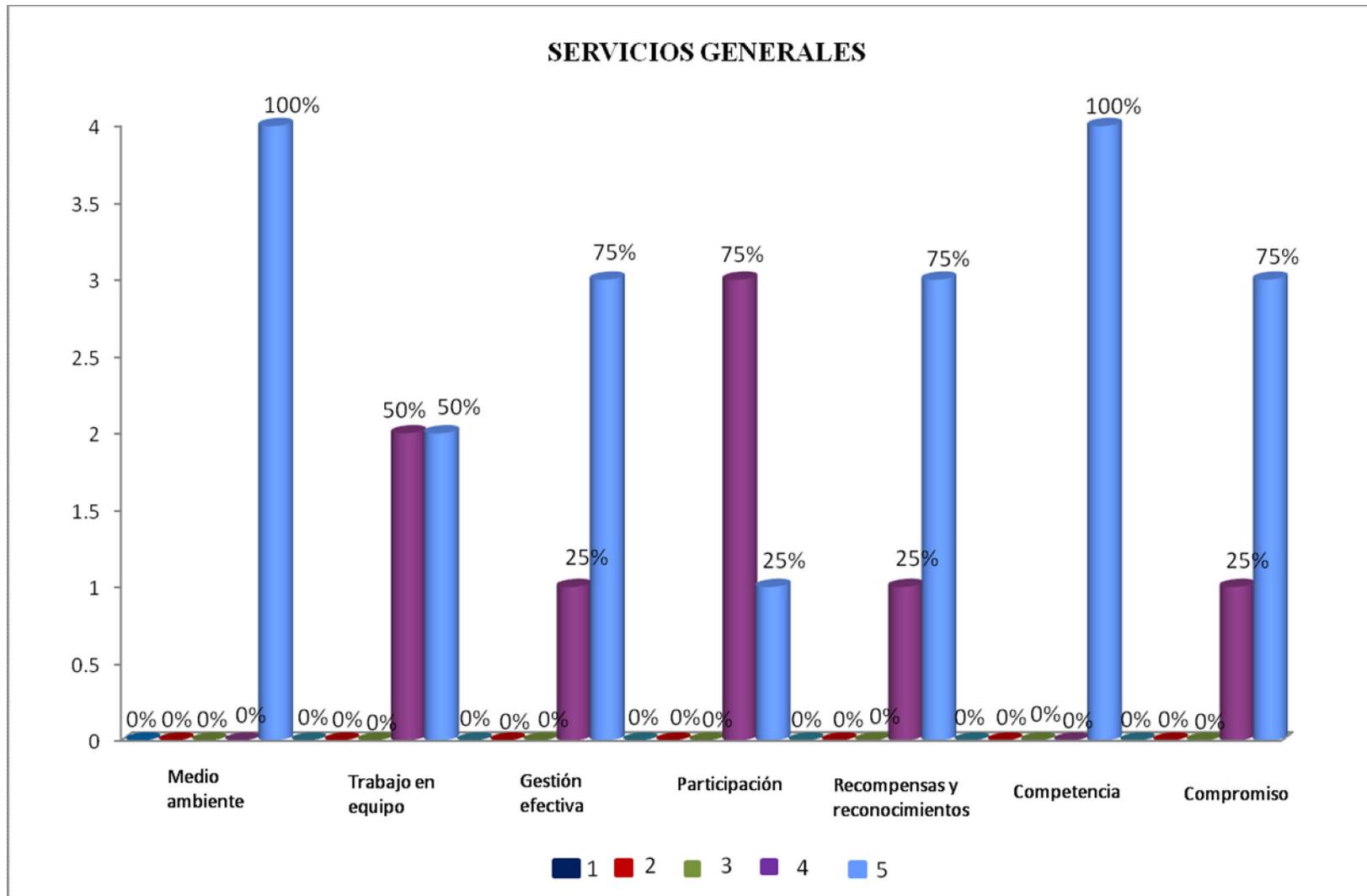
A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron de la medición del clima organizacional en los diferentes departamentos que conforman la organización de Creaciones Mayatex, en donde se da a conocer las calificaciones en que se encuentran cada uno de los factores que integra la encuesta de Quality Values.

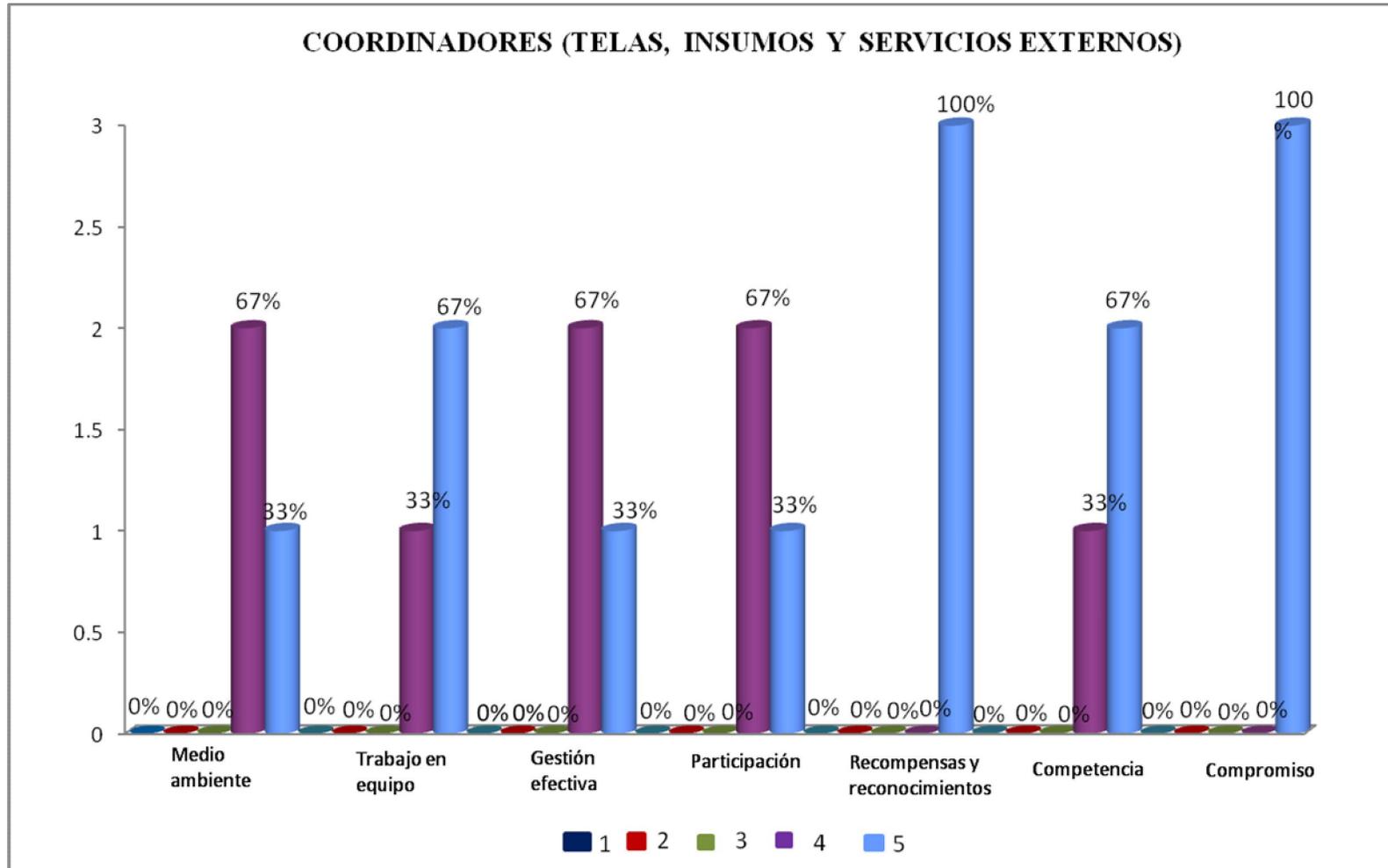


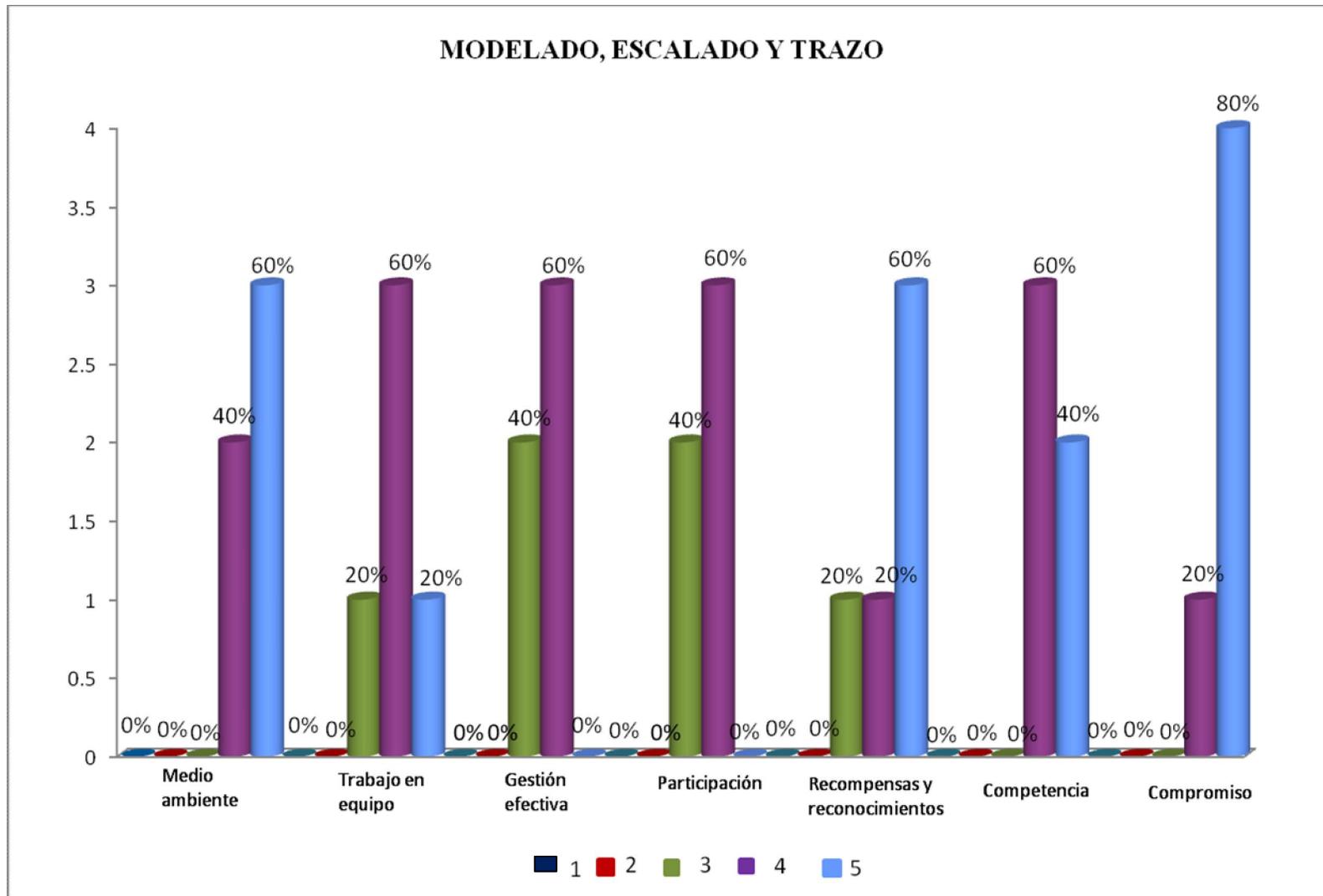


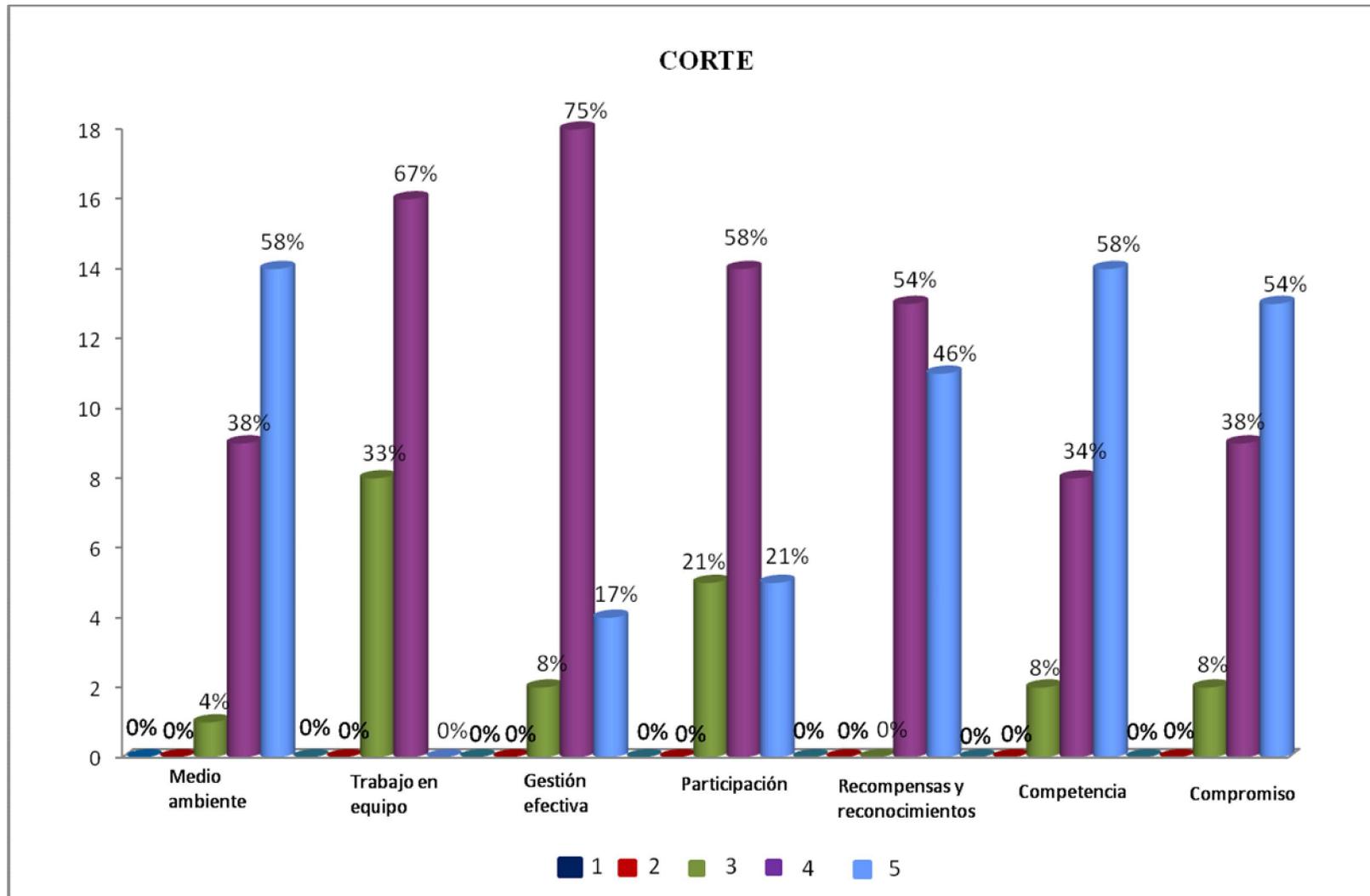


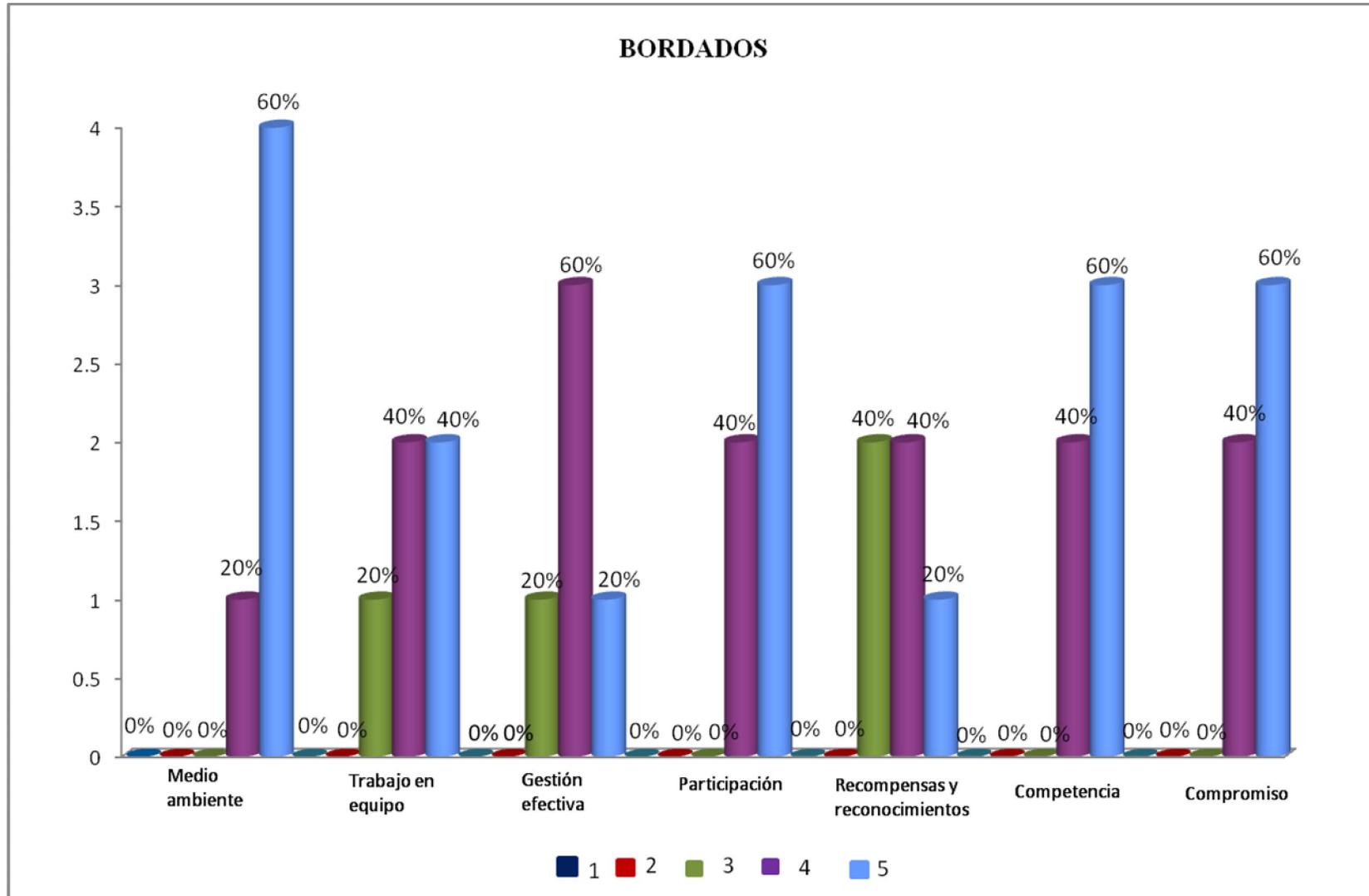


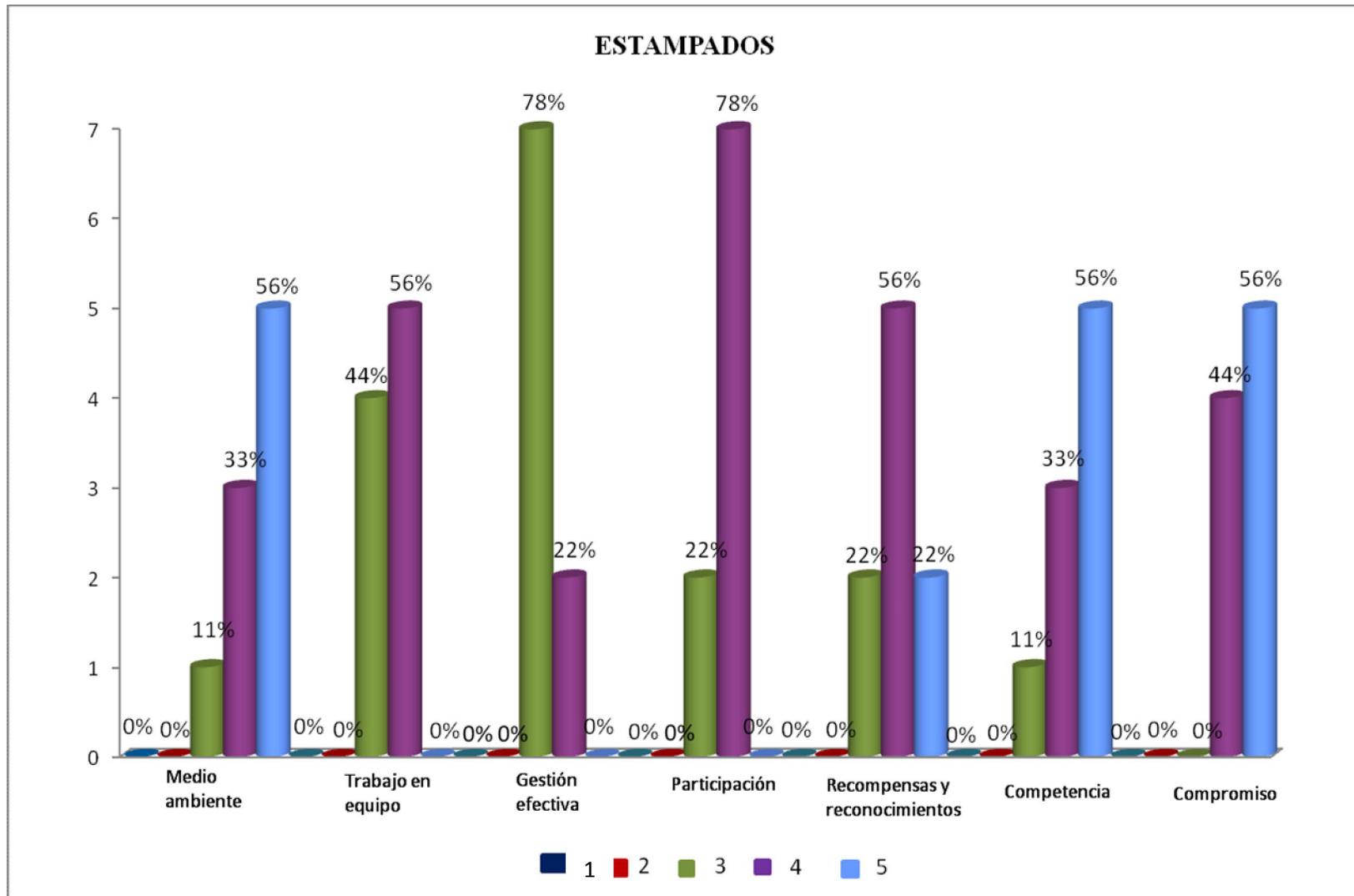


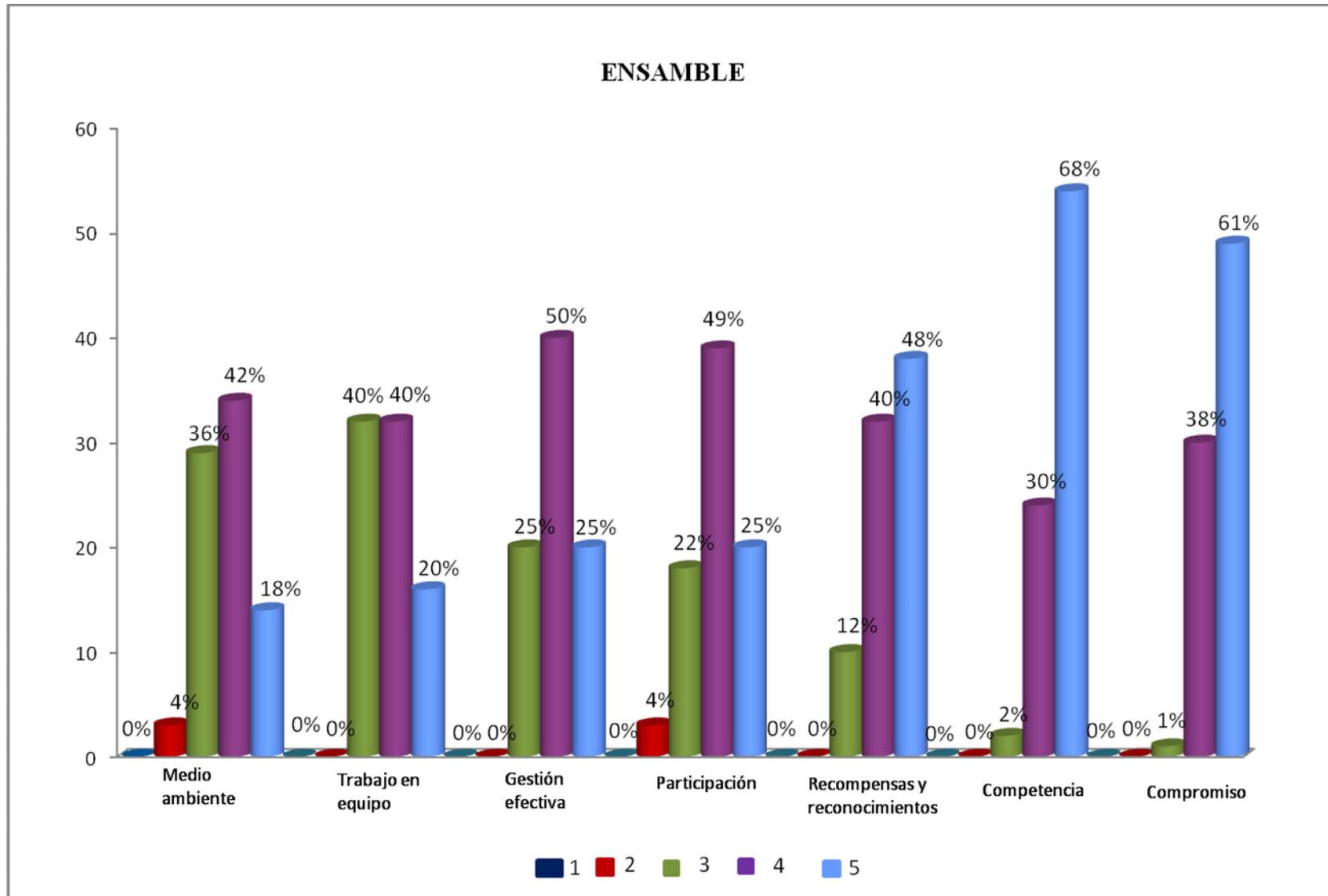


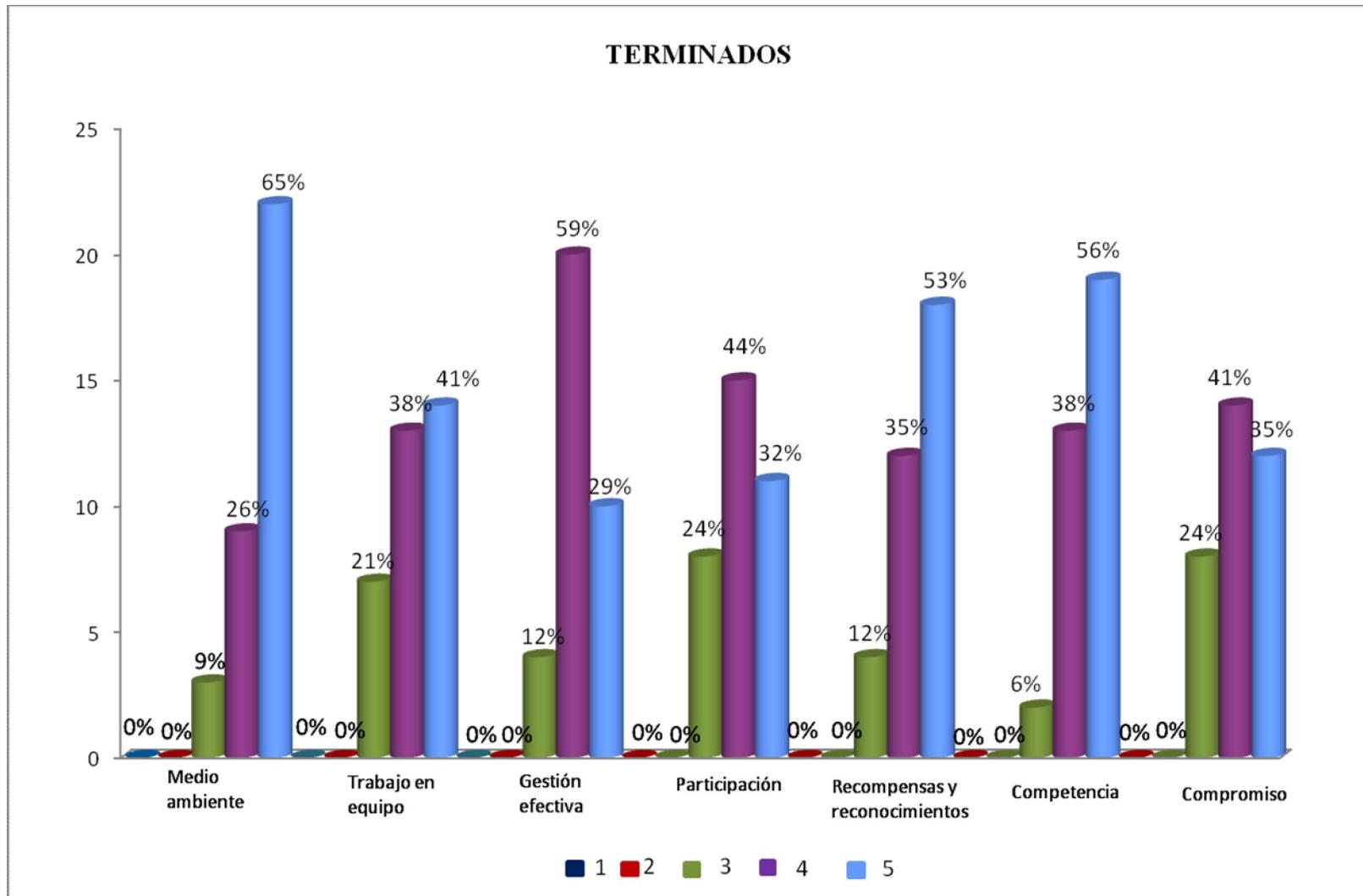












ANEXO D

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA CREACIONES MAYATEX

A continuación se presentan algunas capacitaciones que se deben implementar dentro de la compañía, utilizando como metodología los talleres reflexivos hacia la población, en donde se integran los siguientes temas:

PLAN DE INTERVENCIÓN	
TRABAJO EN EQUIPO	Un cuestionario para integrarnos Fortaleciendo la cooperación grupal Juego de roles ante la caracterización de un grupo cerrado, crítico e integrado Identificando las fallas y las limitaciones que se presentan en la dinámica laboral Fomentado la identidad de equipo en los departamentos de trabajo En tu trabajo no eres una isla Reforzando la tolerancia grupal El regalo de la alegría
PARTICIPACIÓN	Reforzando la comunicación participativa La importancia de una comunicación integral La necesidad de una participación grupal Fomentando la toma de decisiones en los grupos de trabajo Evaluando al grupo en la solución creativa de un problema
LIDERAZGO	El líder ideal Estilos de liderazgo Importancia de la asertividad ¿Cómo manejar el liderazgo a través de la asertividad?

TRABAJO EN EQUIPO

“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.

Gastón Arriagada Rodríguez

UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS

Objetivos:

Identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en el equipo de trabajo, de acuerdo a las creencias y los sentimientos que se generan en los empleados que pertenecen al departamento de corte

Metodología:

La actividad comienza con una pequeña actividad rompe hielo de presentación, en donde se les entrega una lana al grupo, la cual debe coger cada individuo una parte de la lana y lanzarla a la persona que quiere conocer y así sucesivamente hasta formar una telaraña; mientras el participante tiene este material se aprovecha el espacio para que informe sobre su nombre, tiempo que lleva laborando en la organización y actividades favoritas que le gusta realizar en su tiempo libre. Para dar cierre a la actividad se les solicitan a los miembros que devuelvan la lana dependiendo del orden en que fue enviada y que anuncien sus expectativas frente al taller a desarrollar.

La actividad central comienza cuando se les proporciona a los participantes el material y se les invita a contestar el cuestionario en forma individual.

Después, se les solicita que se dividan en subgrupos de 4 a 5 personas, en donde van a comentar sus respuestas una a una de manera individual. Inmediatamente, se les comunica que vuelvan a responder el cuestionario de manera grupal y obtengan un consenso, donde es importante que seleccionen un representante para que escriba sus aportes.

Al terminar la actividad anterior, se reúne el grupo en sección de plenaria y se les piden a los representantes de cada subgrupo que informen las respuestas del cuestionario.

A sí mismo, el facilitador comienza con la fase de reflexión para que el grupo analice la información obtenida, en donde evalúen de que se pudieron dar cuenta, para que les sirvió esta actividad y reconozcan específicamente las situaciones o hechos que afectan la dinámica grupal de trabajo.

HOJA DE TRABAJO

UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS

1. Lo que más me gusta de este grupo es:

2. Lo que a mí me hace feliz de este grupo es:

3. Lo que más me hiere en este grupo es:

4. Tengo miedo de que en este grupo:

5. Me molesta que en este grupo:

6. Me pone triste que en este grupo:

7. Confío que en este grupo:

8. Me siento bien en este grupo cuando:

9. Lo que cambiaría en este grupo es:

10. Mi regalo para este grupo es:

FORTALECIENDO LA COOPERACIÓN GRUPAL

Objetivo:

Generar en la población la importancia de ejercer valores de colaboración y apoyo dentro de su ambiente laboral.

Metodología:

Se les informa a los participantes quienes conformarán grupos de seis miembros, que tendrán que cumplir con una misión, en donde cada persona del equipo estará amarrada con su compañero y a la vez poseerá una limitación física como ser sordo, ciego, mudo, falta de un brazo y de una pierna, en donde se les proporcionan tarjetas que son pegadas en su ropa para distinguirlos del rol asumido, la cual deben construir de manera creativa un edificio a partir de la utilización de materiales como el papel bond, tijeras, pegante, cinta pegante, copas y platos plásticos. Estos elementos estarán esparcidos por todo el salón, en donde tienen por obligación que buscarlos, a partir de las condiciones o limitaciones que presenta el grupo.

Inmediatamente, después de efectuarse la actividad se realizan las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron al momento de adquirir una limitación física?, ¿Qué fue lo más difícil de resolver de la tarea?, ¿Qué estrategias utilizaron como grupo para cumplir con la misión?, ¿Todo el grupo estuvo conforme con los resultados que se obtuvieron de la actividad?, ¿Hubiese sido más sencillo de trabajar en forma individual?, ¿Fue importante cada uno de los participantes dentro del equipo?, ¿De qué manera se puede comparar esta actividad con las acciones que se realizan diariamente en el área?, ¿Qué sucede si al tener

que cumplir una misión en el trabajo dentro del departamento no se desarrolla en equipo?, ¿Qué lograron aprender de esta actividad?.

Finalmente, se les brinda una hoja para que los participantes anoten lo que cada uno aportaría o se comprometería para mejorar su trabajo en equipo. Después, se recogen las respuestas, se revuelven y se les entrega a los individuos para que las lean ante los demás.

JUEGO DE ROLES ANTE LA CARACTERIZACIÓN DE UN GRUPO CERRADO, CRÍTICO E INTEGRADO.

Objetivo:

Hacer que los empleados reconozcan la forma como se desarrolla su labor dentro de su departamento y reflexionen sobre las ventajas y desventajas que se presentan al emplear un determinado grupo de trabajo.

Metodología:

Se conformaran grupos de 5 o 6 personas, se les informa que va hacer una compañía de organizadores de eventos sociales. En ese momento va a llegar un cliente y les solicita que le organicen las mejores vacaciones sin importar los costos que se generen, caracterizándose su originalidad y creatividad.

De esta manera, cada grupo va a tener un líder. Antes de comenzar la dinámica se les solicita a los líderes salir un momento. Se les informa al primer grupo que se caractericen por un grupo cerrado, al segundo un grupo con actitud de crítica destructiva y el tercero un grupo integrado.

Cada grupo expone ante los demás la forma como desarrollaron su actividad. Inmediatamente, se le preguntan a los líderes de cada grupo: como se sintió al trabajar en su grupo?, De qué manera se trabajó con su grupo para efectuar la actividad?, Si estuve conforme con los resultados que se obtuvieron?, Que aspectos le gustaría mejorar en su grupo de trabajo?.

Finalmente, se les pregunta a todos: Cuál de estas tres clases de trabajo en equipo, se desarrolla en su área de trabajo?.

Que desventajas existen al adoptar las características de un grupo cerrado o con actitud de crítica autodestructiva?

Que implicaciones tiene para un futuro?

Que acciones harían para orientar las personas hacia un grupo de equipo integrado?

IDENTIFICANDO LAS FALLAS Y LIMITACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA DINAMICA GRUPAL

Objetivos:

Promover la apertura del grupo para que reconozca e informen las dificultades que se presentan en su ambiente laboral, logrando así fomentar el interés de cada persona para que se comprometa a mejorar la unidad del departamento.

Metodología:

Se les entrega a los participantes una hoja en donde deben escribir en forma de lista y anónimamente, tres de sus fallas o limitaciones, incapacidades o defectos más graves, que presenta en su personalidad o en su forma de ser en el trabajo.

Después, se recogen las hojas, se revuelven y nuevamente se vuelve a distribuir las. Cada asistente leerá las fallas escritas en las hojas como si fuesen las suyas, las actuará explicándolos y exagerándolas, señalando los problemas que le causan y lo que cree que puede hacer para corregirlas.

Al finalizar la actividad, cada individuo va a informar sobre los sentimientos que le generaron en el momento de efectuar la lista y al leer la hoja de fallas de su compañero de trabajo, de que pudieron darse cuenta al realizar el taller y que aprendieron de esta actividad.

Además, para que los empleados se comprometan a cambiar aquellas debilidades que altera la dinámica grupal, se les entrega una figura de una flor a todo el personal, para que cada individuo anote en un pétalo el compromiso que van ejercer para mejorar su trabajo en equipo y en donde se va dejar en su área de trabajo, con el fin de que recuerden diariamente las acciones que deben efectuar para fortalecer la unidad del departamento.

FOMENTANDO LA IDENTIDAD DE EQUIPO EN LOS DEPARTAMENTOS DE TRABAJO

Objetivo:

Desarrollar la cohesión dentro de los grupos de trabajo, para que los empleados identifiquen los valores que se hacen presentes en su departamento.

Metodología:

Se les informa al grupo de trabajo que para reconocer la identidad del equipo del departamento, es necesario identificar los valores que se encuentran allí presentes, en donde es primordial efectuar la actividad todos en conjunto, pero como el grupo es grande es fundamental que se dividan en tres subgrupos para realizar la siguiente labor: el primer subgrupo plasma un símbolo o escudo que represente el área, el segundo subgrupo desarrolla un lema o frase que caracteriza el equipo y finalmente, el tercer subgrupo hace un acróstico a partir del nombre del departamento de trabajo.

Después, de realizada la actividad los subgrupos muestran su trabajo a los demás compañeros e inmediatamente se efectúan las siguientes preguntas: ¿Cómo organizó su grupo para desarrollar el trabajo?, ¿Cómo fue la participación de los miembros del equipo?, ¿Si hubo desacuerdos, como los manejo el equipo?, ¿Cómo se sintió cuando hubo tensión en el grupo?, ¿Cómo decidió el grupo que había terminado el trabajo? y ¿Cómo se sintió al final de la fase de producción?

EN TU TRABAJO, NO ERES UNA ISLA

Objetivo:

Concienciar a los empleados, sobre la importancia de crear la unidad grupal dentro de su área como establecer la cohesión con otros departamentos, para obtener mejores resultados en el contexto laboral.

Metodología: Se les proporciona a los asistentes una hoja en donde se presenta el siguiente pensamiento

NO SOMOS ISLAS:

Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.

A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.

Únicamente el egoísta puede decir que está solo.

Solo... porque ha hecho de su vida una isla.

Luego, se invita al grupo a leer el escrito pausadamente, subrayando la frase que más le impactó; posteriormente en sesión de plenaria cada participante comenta la frase elegida y sus razones, en donde los demás pueden intervenir haciendo preguntas o aportando algún comentario.

Inmediatamente, se les indica que se conformen por grupo de 4 o 5 personas y se les entrega a cada subgrupo la figura de las islas y se les piden que anoten en el primer dibujo sobre el personaje que ahí aparece, todo lo que puede provocar a una persona aislarse de un grupo de trabajo y en la segunda figura escribir lo que sucede con aquellos individuos que son de una misma área y son una isla con otros departamentos de trabajo, a pesar de que todos pertenecen a una misma comunidad.

Después, de finalizar la actividad se reúne todo el grupo para que den a conocer sus respuestas. También, se les invita al grupo a reflexionar las siguientes preguntas: ¿Qué implicaciones tiene para un grupo de trabajo poseer miembros que actúan de manera independiente e individual?, ¿Qué resultados se obtendrían en el trabajo? , ¿Qué le sucede en un futuro a una empresa en donde todos sus departamentos o algunos de ellos operan de manera distante y sin ofrecer apoyo a las demás áreas de trabajo? y ¿De qué manera pueden

asociar la dinámica con la vida diaria dentro del departamento y su relación con las otras áreas de trabajo?.

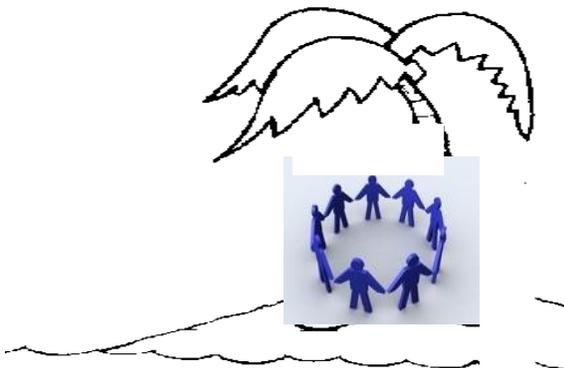
A sí mismo, se invita a los equipos a preparar un discurso sobre la importancia de compartir, en donde lo titulan “No somos islas”. Posteriormente, se elije un representante para que lea el discurso ante los demás compañeros.

Finalmente, se reflexiona a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué puede hacer cada individuo para mejorar la unión de su área? y ¿Qué puede aportar cada empleado para fomentar en el departamento los valores de colaboración, apoyo y cooperación con otras áreas de trabajo?.

FIGURA 1



FIGURA 2



Al finalizar el taller, se les brinda a los asistentes un cuestionario que ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades que todavía se presentan en su grupo de trabajo, evaluando a partir de las siguientes preguntas:

1. Considero que el trabajo en equipo, dentro del área ha sido?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Porqué? _____

2. Qué tipo de acciones estoy realizando para fortalecer el trabajo en equipo?

- 3.Cuál es la mayor cualidad o valor que caracteriza el grupo de trabajo?.

REFORZANDO LA TOLERANCIA GRUPAL

Objetivo:

Hacer que las personas reconozcan la importancia de asumir comportamientos de respeto en la dinámica laboral para fomentar las relaciones armónicas entre sus compañeros de trabajo.

Metodología:

Al dar inicio a la actividad se invita al personal a informar lo que significa el termino tolerancia, y como cree que se aplica en el ambiente laboral y social.

Inmediatamente, les entregan a los asistentes una hoja de trabajo, en donde responderán cada uno individualmente, explicando con claridad los elementos que se quieren tocar. Al completar el formato se reúnen por grupos y comienzan a compartir sus respuestas con los demás compañeros. Posteriormente, se escoge un líder del grupo para que anote las respuestas comunes y las diferentes que obtuvieron en su equipo de trabajo para que después sean socializadas a todos los participantes.

Respetando a los intolerados

Piense en una persona cercana a la que usted no tolere.

Recuerde una situación en la que identifico que no tolera la presencia de esa persona.

1. Que exactamente es lo que le molesta de esa persona?

2. Que sentimiento le genera esa persona?

3. En que me afecta las cosas que no tolero de esa persona?

Después, se invita a cada persona a que individualmente escriba en una hoja las acciones que comenzaría hacer para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo, y se

reúnen por parejas y cada uno va a comentar a sus respuestas frente al otro. Finalizada la actividad, se solicita a los participantes que informen ante todos la enseñanza que le proporcione esta dinámica y que compromiso asumiría para empezar a ser tolerante dentro del área de trabajo.

EL REGALO DE LA ALEGRÍA

Objetivo:

Promover un clima de confianza, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.

Metodología:

Se les entrega a cada una de las personas diversas hojas de colores, en donde se realiza una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchos, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".

Después, se invita a los participantes a que escriban cada uno un mensaje de este tipo a cada compañero del grupo. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.

De esta forma, se procura animar a todos para que envíen un mensaje a cada miembro, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrán encontrar algo positivo; en este espacio se podrá decir a cada uno algo que se ha observado en el grupo, sus mejores momentos y sus éxitos. La presentación del mensaje

se efectúa de un modo personal; diciendo al otro lo que encuentras en él y lo que lo hace ser más feliz.

Los participantes pueden si quieren firmar. Después, de escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de cada uno tiene frente a los mensajes recibidos por sus compañeros.

PARTICIPACIÓN

“La libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más apreciados por el hombre”

François de la Rochefoucauld

REFORZANDO LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

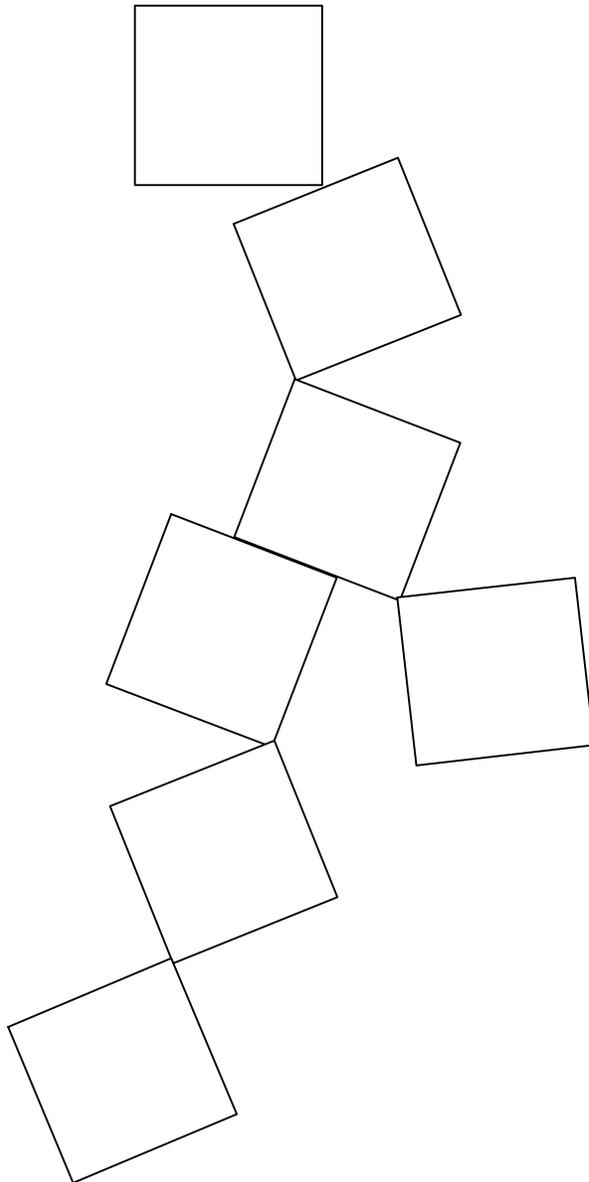
Objetivo:

Analizar la importancia de una comunicación amplia de quienes estén involucrados y la limitación de la comunicación en una sola dirección.

Metodología:

Se solicitan a los asistentes que elijan a una persona del grupo y se ubique a espaldas de sus compañeros y comienza a explicar cómo dibujar los cuadrados, sin que el grupo vea el dibujo. Los participantes no pueden hablar, ni hacer preguntas, solamente deben reproducir en un papel la figura de acuerdo con las indicaciones recibidas y se toma el tiempo en que fue terminado el dibujo.

Luego se repite el mismo dibujo, pero esta vez el que explica la figura debe hacerlo mirando hacia el frente de los demás, sin hacer gestos y describiéndola por su forma geométrica. El grupo tiene permiso de hablar y realizar pregunta, pero no deben verse del dibujo ni copiarse de ellos. A continuación, cada uno confronta los dibujos que han hecho. Lo importante es ver la ubicación de los cuadrados, no el tamaño para ver si han seguido el orden de las figuras. Luego se compara el tiempo que tomo explicar cada figura, y cuál de los dos dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadrados de la muestra.



Posteriormente, se realizan las siguientes preguntas: ¿Cuál fue la figura que tiene mayor parecido con el modelo?, ¿Cuál fue el dibujo que desarrollaron en mayor tiempo?, ¿Cuál fue el momento donde se les dificultó hacer la figura?, ¿Porque?, ¿Cómo se sintieron cuando recibieron las instrucciones de la personas que estaba a espaldas de ustedes?, ¿Considera que el sujeto que los direcciono utilizaba un lenguaje adecuado, comprensible y les daba la información necesaria?, ¿Cómo se sintieron con la información que les daba el individuo cuando lo hacía en frente de los demás?, ¿Hubo mayor claridad de dibujar cuando le hacían las preguntas al sujetos que daba las instrucciones?. ¿Por qué?, ¿Considera que existe una mayor ventaja cuando hay una comunicación vertical y de una sola dirección o cuando una información que es brindada de manera amplia entre todos?, ¿Por qué?, al relacionar esta actividad con el departamento, ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en el área?, ¿Qué beneficios o desventajas han generado en su ambiente laboral?.

Después, cada uno de los individuos va a escribir en una hoja los compromisos que asumiría para reforzar la comunicación en sus lugares de trabajo.

LA IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN INTEGRAL

Objetivo:

Hacer que los asistentes reflexionen sobre las deficiencias que existirían al brindar o recibir una información fragmentada, sin tener en claro los elementos completos que la conforman produciendo confusiones en la comunicación.

Metodología:

Se efectúa la siguiente actividad a partir de relatar a los asistentes la siguiente historia, que será analizada por cada uno de los grupos de trabajo.

Los siete ciegos y el elefante

En un pueblo, había siete hombres ciegos que eran amigos, y ocupaban su tiempo en discutir sobre cosas que pasaban en el mundo. Un día, surgió el tema del “elefante”

Ninguno conocía a un elefante, así que pidieron que los llevaran a un elefante para conocer cómo era. Uno tocó su costado, otro la cola, otro la trompa, otro la oreja, otro la pata, etc.

Después se reunieron para discutir lo que habían descubierto. Uno dijo: “un elefante es como una pared” (pues había tocado su costado). “No, es como una cuerda”, dijo otro.

“Estáis los dos equivocados” dijo un tercero, «es como una columna que sostiene un techo”. “Es como una serpiente pitón”, dijo el cuarto, “es como una manta”, dijo el que había tocado la oreja. Y así siguieron y siguieron discutiendo.

A continuación, se les proporciona las siguientes preguntas en grupos para que reflexión sobre la lectura:

¿Por qué discuten?, ¿Cuál cree se sería la definición que tiene los ciegos sobre la comunicación?, ¿Qué tendrían que hacer en lugar de discutir?, ¿Qué le pasaría si estos individuos continúan creyendo cada uno por su lado la idea sobre lo que es elefante?, ¿Si el anterior cuento se aplicara en un ambiente empresarial que sucedería con el trabajo en equipo (es decir, cada uno toma la información interpretándola de diferentes maneras o simplemente se le proporciona una parte de la comunicación sobre la empresa o sobre su mismo departamento)?, ¿Qué tipo de relaciones se desarrollaría dentro ese grupo de

trabajo?, ¿Considera que existirían ventajas al tener un empleado una información completa de lo que sucede a nivel general de la organización?, ¿Por qué?

Posteriormente, se les invita que cada grupo inventen un nuevo final al cuento, en la cual los sujetos de la historieta tengan una concepción clara de lo que significa el término elefante o que estrategias o acciones harían para comprender mejor la información.

LA NECESIDAD DE LA PARTICIPACIÓN GRUPAL

Objetivo:

Hacer que las personas reconozcan los niveles de liderazgo que se presentan y como se direccionan respecto a los deseos de participación.

Identificar la importancia del involucramiento del personal en la toma de decisiones ante la resolución de problemas.

Metodología:

Se invita a los participantes en conformarse en cuatro subgrupos que sean conformados por un líder, en donde se solicita salir un momento del salón y a la vez se le proporciona la siguiente información: el primer líder va a ejercer su direccionamiento hacia un nivel autoritaria, el segundo hacia una actitud paternalista o persuasiva, el tercero hacia un tipo consultivo y el cuarto hacia un liderazgo participativo o democrático.

De acuerdo al tipo de líder que le correspondió se le proporciona la siguiente explicación:

El líder autocrático se enfoca en decidir absolutamente por su cuenta, sin dar explicación de la decisión que ha tomado, imponer sin más lo que cree oportuno sin contar con nadie.

El líder persuasivo o paternalista decide, pero “vende” su decisión a los subordinados, motivándolos a seguirle.

El líder consultivo busca la información y la opinión de sus subordinados antes de tomar una decisión.

El líder participativo o democrático permite que los subordinados elaboren y tomen acuerdos, limitándose él a ser un coordinador que mantiene abierto los canales de comunicación entre los demás, haciendo posible los procesos de decisión.

De esta forma, el ejercicio en grupo consiste en que cada equipo deben construir un edificio que sea resistente a cargar una bomba llena de agua, en donde el material utilizado es papel bon, un pequeño pedazo de cartón, cintas pegantes y tijeras, que tienen que hacer en un tiempo de 20 minutos.

Después, de realizada la actividad se realizan las siguientes preguntas: ante el grupo que cumplió efectivamente con su deber se indaga ¿Cómo fue la forma como trabajaron en grupo?, ¿Por qué creen que su grupo tuvo mayor éxito para realizar la tarea?, ¿Qué estrategias utilizaron?, ¿Cómo se sintieron al desarrollar la actividad?. En relación, con los grupos que no llegaron a la meta se pregunta ¿Cómo fue la forma como trabajaron en grupo?, ¿Estuvieron conformes los participantes de la manera como se trabajo en equipo?, ¿Por qué?, ¿Qué le hizo falta a su equipo para llegar a cumplir con la actividad?, ¿Cómo se sintieron al estar frente al mando de su líder?, ¿Es importante la función del líder al

desarrollar la actividad?, ¿Por qué?, ¿Es importante la participación de los colaboradores dentro de la actividad

Al relacionar esta actividad con lo que ocurre dentro del ambiente laboral, ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce dentro de su departamento?, ¿Por qué?. Después, se le entrega a cada persona una hoja para que escriba las ventajas y las desventajas que se presentan en al estar direccionados bajo el liderazgo que se presenta en su departamento. Posteriormente, se reúnen en grupos y se leen sus respuestas para que clasifiquen en uno solo las respuestas comunes que tuvieron e integren las opiniones que fueron diferentes para comentarlas frente a los demás grupos. Por último, se le pregunta a cada individuo que diga en una frase o palabra la enseñanza que le dejó la actividad.

FOMENTANDO LA TOMA DE DECISIONES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Objetivo:

Determinar la capacidad que tienen los equipos de trabajo para organizar las diversas opiniones que surgen frente a la solución de problemas a nivel grupal.

Metodología:

Se invita a los asistentes a conformarse en grupos de 5 a 6 personas, en donde el facilitador le proporciona la siguiente información:

"la comunidad le ha atinado a la lotería, lo que significa que nos ha tocado a todo el pueblo, con lo cual deberemos ponernos de acuerdo sobre:

- En qué lo vamos a gastar.
- Con qué objetivo se invierte.

- Que vamos a conseguir si lo invertimos de ese modo a corto y largo plazo.

En media hora los subgrupos tomarán la decisión y la expondrán posteriormente frente a los demás grupos.

Tras la exposición lo que se analizará no serán las conclusiones sino como han llegado a la solución del problema. Para estudiar la situación habrá que ver:

- Como se organizó el grupo para trabajar el tema.
- Que dificultades encontraron para llegar a tomar las decisiones.
- En qué se fundamentó el grupo para tomar esa decisión.

Este ejercicio servirá para reflexionar sobre cómo, en lo cotidiano y en lo laboral, se toman las decisiones, los niveles de implicación y participación del resto del grupo, y el nivel de información y reflexión que conllevan.

EVALUANDO AL GRUPO EN LA SOLUCIÓN CREATIVA DE UN PROBLEMA

Objetivo:

Observar las actitudes que asumen los trabajadores y el grupo en general ante la toma de decisiones en la solución de un problema.

Metodología:

Se explica a los asistentes que la siguiente actividad consiste en tratar de dar solución creativa de un problema, para lo cual deben llegar al consenso. Todos deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final tendrán que ser analizado en grupo.

A continuación, se expone el problema para que los subgrupos lo solucionen en unos veinte minutos:

"Hace años un comerciante era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de la joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían. El prestamista propuso que dejaran la solución en manos de la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la piedra negra se convertía sin más en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaba este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre. Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino del jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para coger las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa. La joven cayó en la cuenta de la estrategia que iba a utilizar. Entonces, el prestamista pidió a la joven que sacara la piedra que iba a decidir tanto su suerte como la de su padre".

Después, de leer la lectura se le solicita a cada subgrupo que encuentre una solución que favorezca a la joven a quedarse en la compañía de su padre y que les fuera cancelada la deuda. (Solución: la joven del cuento metió la mano en la bolsa, cogió una de las dos piedras y al sacarla, sin mirarla, y como por descuido, la dejó caer entre las demás piedras del camino quedando mezclada con ellas).

Posteriormente, se van a leer los resultados que se obtuvieron de cada subgrupo e inmediatamente se realiza la siguiente reflexión:

¿Cómo se organizaron los grupos para realizar la tarea?, ¿Qué problemas tuvieron como grupo para desarrollar la actividad?, ¿Qué estrategia utilizaron como grupo para llegar a

tomar una decisión final?, ¿Quién toma la palabra más veces?, ¿Cuándo hablan los participantes a quién se dirigen? ¿a un miembro en particular -buscando apoyo- o a todo el grupo?, ¿Quién escucha a quién?, ¿Hay alguien que no es escuchado?, ¿Alguien permanece totalmente callado? ¿Puede verse por qué?, ¿Quién era la persona que tiene más poder de persuasión? ¿Cómo lo manifestaba?, ¿Cómo se sintieron al efectuar la actividad?. Al relacionarlo con el ambiente laboral ¿Consideran que existen dificultades del grupo para tomar una decisión final? ¿Por qué?.

Finalmente, cada participante va escribir en una hoja de forma anónima las acciones que harían para mejorar la toma de decisiones a nivel grupal dentro del trabajo. Luego se intercambian las hojas y se leen frente a los demás compañeros.

LIDERAZGO

*“Liderar reside en la capacidad de llevar a otras personas
a un destino al que no llegarían por si solas”*

Joel Barker

EL LÍDER IDEAL

Objetivo:

Hacer que los empleados reconozcan y reflexionen sobre las características que debe integrar un líder eficaz.

Metodología:

Se invita a los asistentes que observen unas imágenes de personas importantes que desarrollan un liderazgo. Inmediatamente, los participantes van a describir: ¿Qué es un

líder? ¿Cuáles son las características que posee un líder para ser eficiente ante el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades?, ¿Qué habilidades debe tener? y ¿Qué valores desarrolla?

Después, de que cada grupo exponga sus respuestas, se hace una retroalimentación a partir de brindarle la siguiente información:

"La multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe".

El líder es el encargado de estimular y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Después, se invita a un representante del grupo que comparta sus respuestas ante los demás compañeros. Además, se reflexiona sobre la siguiente pregunta: Un líder se nace o se hace?. Al finalizar la actividad, se realiza una retroalimentación de la información brindada por los asistentes, aclarando imaginarios sobre liderazgo ideal y se complementa el tema de manera teórica.

Por último, se les informa a los empleados que describan en una hoja el liderazgo que maneja el supervisor en su departamento de trabajo, en donde apunten en forma de lista las habilidades que posee y aspectos que debe mejorar para reforzar su labor hacia un liderazgo ideal. El supervisor también puede hacer una autoevaluación de su liderazgo. Las respuestas del personal serán entregadas al jefe para que compare sus contestaciones con las de su grupo.

EVALUACIÓN A MI JEFE INMEDIATO	
HABILIDADES QUE PRESENTA AL EJERCER SU LIDERAZGO	ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR PARA FORTALECER A UN LIDERAZGO IDEAL

ESTILOS DE LIDERAZGO

Objetivo:

Generar en los participantes el conocimiento sobre el estilo de mando que tiene ejercido en el grupo o departamento que posee a su cargo dentro de la organización.

Metodología:

Se le informa al personal a conformarse en grupos de cuatro personas, en donde se les entregan una hoja en donde se encuentran descritos los tres tipos de liderazgo (autoritario, participativo y permisivo), con sus principales características, pero se omitirá la información sobre el nombre del tipo de liderazgo que presenta un individuo dentro de la organización.

Después, se le informa al grupo que dentro de la hoja escriban las ventajas y desventajas que se presentan en el estilo de liderazgo que le correspondió, además, que indiquen que características les falta tener para ser un líder ideal. Igualmente, se les anuncia a los asistentes a adoptar el rol de empleados y se les indica que expresen los sentimientos y

pensamientos que les generaría al estar bajo el mando del tipo de liderazgo que se les suministro.

También, se les invita a cada grupo a descubrir cómo cree que se titula el tipo de liderazgo que se les proporcione y ¿Porqué?.

Al finalizar la actividad, un representante del grupo va a comunicar sus respuestas frente a los otros grupos de trabajo. Después, se les invita a cada persona a reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿De qué pudieron darse cuenta en el día de hoy?, ¿Qué aprendimos de esta actividad?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que usted desarrolla frecuentemente en su ambiente laboral?, ¿Porqué?, ¿Cómo cree que su grupo que tiene bajo su mando se siente al interactuar con su estilo de liderazgo?, Al escuchar los diversos tipos de liderazgo, piense en aquellas características que cree que debería reevaluar o le hace falta para llegar a un liderazgo eficaz y ¿Qué acciones desarrollaría para aplicarlas en su dinámica laboral?.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Líderes autocráticos

Características:

Arrea a su gente

El jefe es el encargado de tomar las decisiones dentro del grupo de trabajo

El líder se enfoca en estructurar en su totalidad la situación del trabajo de sus empleados

Los empleados esperan del líder que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismo

Los líderes le exigen a sus subalternos obediencia a su autoridad

Los líderes asumen plena autoridad y responsabilidad

Los jefes se concentran en claras asignaciones de tareas y normas de desempeño exitoso

El interés del líder es obtener óptimos resultados en la producción y piensa menos en el bienestar y las necesidades de los empleados

Inspira temor o inquietud

Señala la pena para la infracción

Dice: "YO"

"Sabe" cómo se hace

Dice "vaya Vd."

Líderes Participativos

Características:

Guía a su gente

La toma de decisiones surge de la consulta de los empleados y la participación del líder.

El líder y el grupo actúan como una unidad social

El líder invita y alienta a los empleados a expresar sus ideas y hacer sugerencias

El líder se preocupa por el bienestar y necesidades de los empleados, como en estimular a los individuos a obtener los mejores resultados y una correcta realización del trabajo

Intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.

Inspira confianza y promueve entusiasmo

Dice: “NOSOTROS/AS”

Facilita el aprender del cómo hacer

Dice “vamos”

Líderes permisivos

Características:

Evitan el poder y la responsabilidad

Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas

El líder desempeña una función menor

Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación

Considera que es suficiente un esfuerzo mínimo por su parte para que se realice el trabajo.

IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD

Objetivo:

Fomentar en los asistentes el interés de desarrollar comportamientos asertivos en su ambiente social y laboral.

Metodología:

Antes de comenzar con la comprensión de la definición sobre lo que significa la asertividad, se invita al personal a realizar un ejercicio práctico, que ayuda a evaluar las diversas maneras como cada individuo puede resolver una situación problemática. De tal forma, se les solicitan a los empleados que cada uno debe escribir que acciones haría, teniendo en cuenta la expresión verbal y no verbal que utilizaría para enfrentar el hecho conflictivo, a partir de los siguientes ejemplos:

Situación 1:

Un amigo acaba de llegar a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza.

Situación 2:

Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. ¿Qué acciones harías?.

Posteriormente, se efectúa la introducción al significado de asertividad, en donde se analiza y se reflexiona con el grupo las ventajas que tiene una persona al asumir este tipo de comportamiento. Inmediatamente, se les entrega un folleto donde explica específicamente a nivel verbal y no verbal como se presentan las conductas pasivas, agresivas y asertivas.

Después, se invita a los empleados a revisar sus respuestas ante el ejercicio práctico y se les informa que clasifiquen el tipo de conducta que utilizaron al desarrollar la actividad. También, se les anuncia que se reúnan en grupo de cuatro personas para que respondan nuevamente el ejercicio, pero esta vez orientándolo hacia una conducta asertiva.

Al finalizar la actividad, se elige un representante del grupo para que comparta sus respuestas ante los demás. Además, se le muestra en diapositivas las respuestas del ejercicio para que lo comparen con los aportes que brindó el grupo.

Situación 1:

Resultados:

Conducta Pasiva: Saludarle como si tal cosa y decirle “Entra la cena está en la mesa”.

Conducta Agresiva: Me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito.

Conducta Asertiva: He estado esperando durante una hora sin saber lo que pasaba. Me has puesto nervioso e irritado, si otra vez te retrasas avísame harás la espera más agradable.

Situación 2:

Respuesta:

Conducta pasiva: Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo te puedo ayudar.

Conducta Agresiva: Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como un esclavo. Eres un desconsiderado.

Conducta Asertiva: Muy frecuentemente me pides que te eche una mano en el trabajo que te asignan, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo. Estoy cansado de hacer, además, de mi trabajo, el tuyo, así que intenta hacerlo tú mismo, seguro que así te costará menos la próxima vez.

Después, se reflexiona con el grupo las siguientes preguntas: ¿Qué cree que siente y piensan los personajes del ejercicio práctico en el momento de recibir una respuesta asertiva ante su falta?, ¿Cómo se sintieron al desarrollar la actividad? Y ¿Qué aprendieron de ella?.

Se le invita a cada persona a escribir en la hoja las acciones haría para fortalecer el comportamiento asertivo en su ambiente social y laboral.

¿CÓMO MANEJAR EL LÍDERAZGO A TRAVÉS DE LA ASERTIVIDAD?

Objetivo:

Sensibilizar a los participantes para que practiquen el liderazgo asertivo en situaciones de estrés dentro de su dinámica laboral, con el fin de mejorar sus relaciones interpersonales en su área de trabajo.

Metodología:

Inicialmente se solicita a cada uno de los supervisores que escriban en forma de lluvia de ideas sobre las dificultades que se presentan en el momento de desempeñar su cargo al liderar su grupo de trabajo y que les genera tensión.

Después, se les invita a pensar sobre la manera de dar solución al problema, pero antes de hacerlo deben conformarse en tres grupos. El primer grupo representará a un sujeto que responde con una actitud sumisa, el segundo asumirá el papel de un individuo con un comportamiento agresivo y el tercer grupo reflejarán a una persona con una conducta asertiva.

Inmediatamente, se les informa que se dejará un tiempo de 15 minutos para que construyan el personaje asignado, teniendo en cuenta las respuestas verbales y no verbales que adoptará el individuo ante la solución de una situación conflictiva.

Al terminar cada grupo la actividad se comenta sus resultados ante los demás y después cada equipo va a defender su rol asignado y va a explicar porque es importante utilizarlo ante la resolución de problemas en el trabajo.

Por último, se realiza una reflexión sobre las consecuencias que se generan al implementar comportamientos sumisos y agresivos, y las ventajas de asumir conductas asertivas al ejercer el liderazgo ante el grupo de trabajo y ante sus subalternos.