

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
SERIDME CIA. S EN C.**

**JAIME BATISTA MORALES
JUAN RAMÓN LARA OTERO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2016**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
SERIDME CIA. S EN C.**

JAIME BATISTA MORALES

JUAN RAMÓN LARA OTERO

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de empresas

Asesor

JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. abril de 2016

DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo de grado principalmente a Dios,
Porque sin Él nada de esto fuera posible
A nuestras familias, por hacernos entender
Que no teníamos derecho a renunciar o a rendirnos,
A nuestros amigos.*

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	12
0 ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SERIDME CIA. S EN C.....	14
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
0.3 OBJETIVOS	16
0.3.1 Objetivo general.....	16
0.3.2 Objetivos específicos	16
0.4 JUSTIFICACIÓN	17
0.5 MARCO REFERENCIAL.....	18
0.5.1 Antecedentes.....	18
0.5.2 Marco Teórico.....	19
0.5.3 Marco conceptual.....	24
0.5.4 Marco legal.....	25
0.6 DISEÑO METODOLOGICO	26
0.6.1 Naturaleza y Tipo de Investigación.....	26
0.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
0.7.1 Delimitación espacial.....	26
0.7.2 Delimitación temporal.....	26
0.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
0.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	27
0.9.1 Encuestas.....	27

0.9.2 Observación participante.....	27
0.9.3 Análisis de documentos.	27
0.10 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	27
0.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	28
0.12 PRESUPUESTO.....	29
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SERIDME CIA S EN C.....	30
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	30
1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	30
1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
1.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	35
1.4.1 Misión.	35
1.4.2 Visión.....	35
1.4.3 Políticas de Gestión integral.	36
1.4.4 Valores.....	36
1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	38
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA SERIDME CIA S EN C PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DEL PERSONAL.	41
2.1 VALORACIÓN CUALITATIVA DEL CLIMA LABORAL.....	41
2.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA CONOCER EL GRADO DE IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.	68
2.3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL GRADO DE IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.	69
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALORACIÓN CUALITATIVA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SU IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.....	70
3.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS SATISFECHAS POR LA EMPRESA.....	70

3.1.1 Nivel de satisfacción con el trabajo.	72
3.1.2 Percepción de oportunidades de crecimiento de tipo profesional y económico.....	74
4. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES E INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.	76
4.1 VALORACIÓN CUANTITATIVA DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SERIDME CÍA. S. EN C.	76
5. PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS PARA EL BENEFICIO DE LA EMPRESA.....	80
CONCLUSION.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
ANEXOS.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Recursos materiales	29
Tabla 2. Enfoque de liderazgo predominante en la empresa	42
Tabla 3. Capacitaciones en la empresa	44
Tabla 4. Comunicación organizacional.....	46
Tabla 5. Relaciones laborales.....	48
Tabla 6. Retribución económica	49
Tabla 7. Participación de los empleados en nuevos procesos.....	51
Tabla 8. Existencia de una Política de Gestión de Conflictos.....	52
Tabla 9. Ambiente locativo.....	54
Tabla 10. Relación de Recursos y productividad.....	55
Tabla 11. Formación especializada para procesos	57
Tabla 12. Percepción sobre motivación y productividad	58
Tabla 13. Supervisión para la productividad	60
Tabla 14. Relaciones laborales y productividad	61
Tabla 15. Autoevaluación de desempeño	62
Tabla 16. Necesidades y expectativas satisfechas.....	63
Tabla 17 . Satisfacción con el trabajo	64
Tabla 18. Percepción de crecimiento profesional	65
Tabla 19. Variables de clima laboral	66
Tabla 20. Tabla de salarios	71
Tabla 21. Satisfacción de necesidades y expectativas	71
Tabla 22. Nivel de satisfacción con el trabajo	73

Tabla 23. Percepción de crecimiento laboral	74
Tabla 24. Valoración cuantitativa del clima laboral en la empresa Seridme Cía. S. en C.	77
Tabla 25. Valoración cuantitativa de la productividad en la empresa Seridme Cía. S. en C.	78
Tabla 26. Plan de acción	83

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Sistema de comportamiento organizacional.....	22
Grafica 2. Cronograma de actividades	28
Grafica 3. Productos y servicios	32
Grafica 4. Actividades del área de mecanizado	33
Grafica 5. Actividades del área de montaje y estructura.....	33
Grafica 6. Proceso de producción	39
Grafica 7. Esquema General de la planta.....	40
Grafica 8. Enfoque de liderazgo predominante en la empresa.....	43
Grafica 9. Capacitaciones en la empresa	45
Grafica 10. Comunicación organizacional.....	47
Grafica 11. Relaciones laborales.....	48
Grafica 12. Retribución económica	50
Grafica 13. Participación de los empleados en nuevos procesos	51
Grafica 14. Existencia de una Política de Gestión de Conflictos.....	53
Grafica 15. Ambiente locativo	54
Grafica 16. Relación de Recursos y productividad.....	56
Grafica 17. Formación especializada para procesos	57
Grafica 18. Percepción sobre motivación y productividad	59
Grafica 19. Supervisión para la productividad.....	60
Grafica 20. Relaciones laborales y productividad.....	62
Grafica 21. Autoevaluación de desempeño.....	63
Grafica 22. Necesidades y expectativas satisfechas.....	64

Grafica 23. Satisfacción con el trabajo	65
Grafica 24. Percepción de crecimiento profesional	66
Grafica 25. Diagnostico Clima laboral	67
Grafica 26. Nivel de satisfacción de los empleados.....	69
Grafica 27. Satisfacción de necesidades y expectativas.....	72
Grafica 28. Nivel de satisfacción con el trabajo	73
Grafica 29. Percepción de crecimiento laboral	75
Grafica 30. Triangulo de visualización de resultados por variable	79

INTRODUCCIÓN

Uno de los fines esenciales en una organización es generar rentabilidad, de allí que la productividad resulte fundamental durante el ciclo de vida productivo en cualquier empresa, independientemente del sector económico en el que se encuentre. Por lo tanto para la empresa objeto de estudio denominada con la razón social de Seridme CIA S en C, es de suma importancia considerar este aspecto.

Seridme CIA S en C es una empresa dedicada a ofrecer servicios industriales y metalmecánicos para el sector naval, energético, industrial y de servicios en la ciudad de Cartagena, cuya productividad en los últimos años ha estado muy fluctuante porque a pesar de que la demanda en el sector no ha sido muy constante, demuestra dentro de lo normal de su producción un buen indicador.

Pero que a su vez el mismo, es objeto de influencias por causa de dos aspectos que pueden afectarlo en un futuro y generar una situación no muy deseable para los intereses de la empresa. Dichos aspectos son los relacionados con el clima laboral y la satisfacción de los empleados que pueden sentar un precedente en los niveles esperados por la organización con respecto a la productividad de determinados periodos.

Es por ello que a través del presente proyecto se tratara de establecer que incidencia tienen en la productividad de la empresa las variables del clima laboral entendida como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Así como la satisfacción laboral definida como el resultado de varias actitudes que tiene un determinado trabajador hacia el empleo que tienes y factores concretos como la empresa misma, su jefe inmediato, los compañeros de trabajo, salarios, ascensos y condiciones de trabajo.

No obstante, la interacción de tales variables cobran un protagonismo a tener en cuenta en el propósito de la organización de aumentar su productividad, por lo que es necesario

diseñar un plan de acción que correlacione los factores estudiados y facilite una dirección o rumbo a seguir en el cumplimiento de los objetivos propuestos por las directivas de Seridme CIA S en C, previa consideración de los puntos de vista expresados por los empleados en las encuestas realizadas dentro de las instalaciones de la compañía con el fin de obtener la información que permita un análisis confiable y fidedigno de las variables en estudio y su relación con la productividad de la organización.

0 ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SERIDME CIA. S EN C.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el fenómeno de la globalización de la economía mundial y nacional ha conllevado a que las empresas tengan que entrar a rediseñar sus procesos en sus niveles estratégico, operativo y de apoyo) y direccionarlos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes tanto internos como externos, ya que con esto se logra optimizar el rendimiento de esta en el mercado, manteniéndose vigente en el futuro y ampliando sus horizontes hacia otros más atractivos.

Por tal motivo, es que muchas organizaciones se han dado a la compleja tarea de redefinir sus políticas en dichos procesos que al igual del presente proyecto requiere intervenciones en los procesos de apoyo especialmente en el área de talento humano con el fin de conseguir su máximo desarrollo y sacar a relucir todo su potencial.

No obstante, las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la evolución del entorno, a los ciclos rápidos del mercado y a los cambios que puedan gestarse en el ámbito interno, como por ejemplo: las fusiones con otras compañías, la reorganización de la alta dirección y la adquisición de nuevas tecnologías, entre muchos otros factores.

Durante la atención de esas situaciones, por lo general, se registran resistencias por parte de la planta de personal de la empresa (talento humano), que terminan afectando su rendimiento y normal funcionamiento. Por tanto, para que las resistencias se conviertan en beneficios y no en perjuicios, lo recomendable es asumir el impacto del clima laboral en la productividad.

Teniendo en cuenta la situación antes mencionada, el propósito de este estudio parte de la necesidad de identificar la relación existente entre las variables: clima laboral y productividad en la empresa Seridme CIA S en C, una compañía dedicada a ofrecer servicios industriales y metalmecánicos para el sector naval, energético, industrial y de servicios, con domicilio en el barrio El Bosque, sector San Isidro de la ciudad de Cartagena, cuyas directivas se encuentran interesadas en conocer que tan satisfechos se encuentran cada uno de sus empleados con la labor y responsabilidad asignada, con el fin de influir en el rendimiento de estos de manera individual y grupal a raíz de los cambios introducidos por factores externos como: la adquisición de nuevas maquinarias con tecnología de punta y algunos cambios significativos en el ámbito organizacional.

Teniendo en cuenta el anterior contexto, las directivas de la compañía son conscientes que todos los procesos fundamentales al interior de esta, como la productividad, el logro de metas a corto y mediano plazo y el manejo de recursos de diversa índole, con el paso de los años les pueden ayudar a mantener el equilibrio entre la organización y una mejor calidad de vida laboral para sus trabajadores, por lo que han decidido tener muy en cuenta, a partir de los resultados del presente estudio, elementos estratégicos claves como la motivación del trabajador, el trabajo en equipo, el desempeño del personal frente a la tarea y la satisfacción frente al cargo, para mejorar su calidad de vida laboral y aumentar la rentabilidad de la empresa, como un factor importante y determinante.

0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se relaciona el clima laboral con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA S En C?

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo general

Analizar el clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA S en C, para proponer acciones que mejoren su nivel de desempeño y eficiencia.

0.3.2 Objetivos específicos

- Describir los aspectos generales de la empresa Seridme CIA S en C, desde su reseña histórica hasta su portafolio de productos y servicios.
- Identificar los niveles de clima laboral de la empresa Seridme CIA S en C para determinar la relación del personal.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados para conocer el grado de identidad dentro de la empresa.
- Establecer de qué manera el clima laboral guarda relación en la productividad de los trabajadores, para conocer su incidencia en el desempeño de la empresa.
- Proponer acciones que conduzcan al área de talento humano y a los empleados para mejorar la productividad laboral en beneficio de la empresa.

0.4 JUSTIFICACIÓN

Atendiendo el hecho de que la gestión estratégica del talento humano se ha convertido en el presente en un interés prioritario para las organizaciones, al producirse en las últimas décadas un cambio de paradigma acerca de los empleados, se consideró pertinente abordar la problemática de la empresa Seridme CIA S en C desde el punto de vista conceptual y empírico. Por consiguiente, el estudio propuesto se justifica teóricamente porque va a aportar una serie de conocimientos que van a permitir determinar cómo el clima laboral se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Seridme CIA S en C, convirtiéndose a su vez en un mecanismo de gestión y control para comprobar si se está alcanzando el objetivo de la organización y si este le añade valor, calidad y eficiencia, ya que las organizaciones alcanzan sus metas mediante la utilización de recursos humanos y económicos.

Por otra parte, la justificación metodológica del estudio se sustenta en el aporte de técnicas, métodos y herramientas que permitirán desarrollar sistemáticamente cada uno de los objetivos trazados, aplicando para ello la metodología científica; que consiste en identificar el problema, para luego de analizar las diferentes teorías que se relacionan con el problema, formular soluciones a través de la hipótesis así como objetivos que orientan lo que busca la investigación.

Finalmente, en lo concerniente a la justificación práctica, cabe anotar que con el desarrollo de este trabajo se realizará un valioso aporte a la solución de un problema en término de una necesidad de la empresa Seridme CIA S en C, colocando a su disposición cada uno de los hallazgos, con los cuales podrá obtener una serie de beneficios económicos, operacionales, organizacionales, y por encima de todo, va a permitirle incrementar su nivel de innovación, manteniéndola así relevante a futuro.

0.5 MARCO REFERENCIAL

0.5.1 Antecedentes. Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomaron como base fundamental el siguiente compilado de investigaciones realizadas en torno al tema propuesto, las cuales corresponden a las fuentes de consultas necesarias para la elaboración del documento final.

La primera referencia empleada hace alusión a los estudios adelantados por Vargas (2010), quien desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal para medir las condiciones del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal, describiendo sus niveles de presentación en ciento treinta y tres (133) personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue *Clima 18* que mide 18 factores o variables que avaluaron el clima laboral. Las variables de medición fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre los jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Por otra parte, Teherán (2013) desarrolló una investigación que tuvo como propósito conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan los empleados del Grupo Empresarial La Casa del Tornillo, quienes al momento de ser evaluados manifestaron que el clima laboral no era agradable y que su baja

productividad de debía principalmente a dos grandes causas: 1) A la falta de un líder que impregne una cuota de responsabilidad, actuando a su vez como un ente motivador de sus actividades diarias; y 2) A la carencia de incentivos sociales, económicos y reforzadores positivos para premiar logros laborales.

El estudio fue de tipo cualitativo – interpretativo, ya que se pretendió estudiar aquellas situaciones que se presentaban en condiciones naturales, más que aquellos que se basaban en situaciones experimentales medibles. El trabajo de campo se basó en el método de Investigación-Acción que permitió a los participantes tomar parte en el desarrollo de la evaluación, el proceso se dió en un ambiente real, por lo que no fue posible el control previo, hecho que requirió una posición de “mente abierta” por parte del investigador para captar los detalles que se pudieran constituir en evidencia o datos relevantes.

0.5.2 Marco Teórico. El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un sector que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros (Weber, 1997).

0.5.2.1 Clima laboral. Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se puede ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción, los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque este beneficia en aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo y un funcionamiento adecuado.

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, los cuales son: 1) Calidad de liderazgo, 2) nivel de confianza, 3) Comunicación hacia arriba y hacia abajo, 4) Responsabilidad, 5) Sensación de trabajo útil, 6) Recompensas justas, 7) Oportunidades, 8) Presiones razonables de trabajo, 9) Control, estructura y burocracia razonable y 10) Implicación y participación de los empleados.

0.5.2.2 Medición del clima laboral. Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Los autores Litwin y Stringer (citado por David, 1981) desarrollaron un modelo que cubre los nueve (9) elementos que a continuación se enlistan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

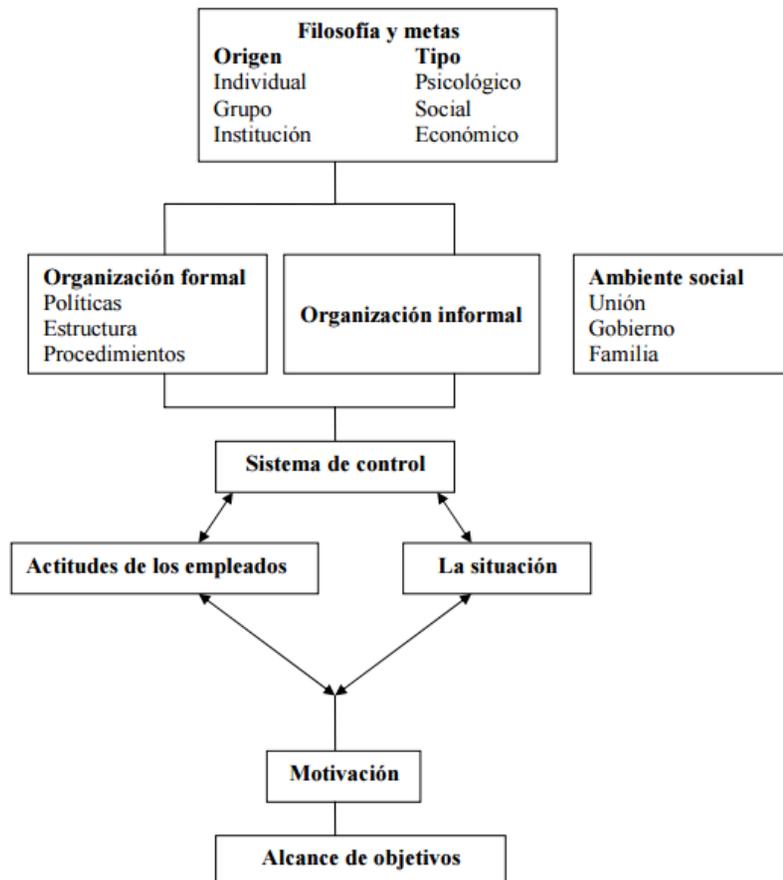
Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (citado por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración. Éste cubre los siete (7) elementos que se mencionan a continuación:

- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación
- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Ajustes de meta
- Control

0.5.2.3 El sistema de comportamiento organizacional. En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional, el cual se muestra en la Figura 1.

Grafica 1. Sistema de comportamiento organizacional



Fuente: Davis, K. Human Behavior at Work: organizational Behavior (6ta. Ed) USA: McGraw-Hill

0.5.2.4 Dimensiones del clima laboral. El conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental realizar un diagnóstico para diseñar los instrumentos de gestión de recursos humanos.

Las acciones que se deben emprender son las siguientes:

- Diagnóstico del clima laboral
- Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

Diagnóstico del clima laboral. Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- *Motivación:* Tiene como función identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y a cuál es la fuerza con la que operan.
- *Procesos de influencia:* el cual pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- *Establecimiento de objetivos:* nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- *Información – Comunicación:* identificación de los distintos sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- *Proceso de control:* identificación de los sistemas de supervisión y control.

Un diagnóstico del clima laboral revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que son utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

A la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral en una pequeña y mediana empresa, se deben adaptar los instrumentos anteriormente identificados. Aunque las dimensiones objeto de estudio son las mismas, no operan de la misma forma, discurren en modo más sencillo y observable, por lo que es obligada la adaptación de estos métodos de investigación. Un método de investigación de clima laboral en una empresa en la que los trabajadores pudiesen mantener el anonimato, a pesar de formar parte de la plantilla

reducida, puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencilla pregunta relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio (Chiavenato, 1994).

El estudio de clima laboral en una Pyme, en la que no es posible mantener el anonimato de los trabajadores, más útil que la utilización de un cuestionario, es una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias (Chiavenato, 1994).

0.5.3 Marco conceptual. Para efectos del presente estudio se asocian conceptos claves tales como:

Clima organizacional: desde el punto de vista objetivo el clima organizacional se refiere a las condiciones (ambiente general) mínimas requeridas para un desempeño laboral efectivo. Como tal lo constituyen: las condiciones locativas, los recursos disponibles, el ambiente físico (Iluminación, temperatura ambiente, ruido), el sistema regulatorio, la estructura organizacional, los sistemas de comunicación y el proceso de toma de decisiones y las relaciones entre las personas.

Clima laboral: en contrario, se entiende por clima laboral el ambiente en que se da el desempeño laboral y la prestación de los servicios como resultado de las actitudes que adoptan los miembros de la organización, sus clientes y proveedores, según la percepción¹ que tengan del clima organizacional.

Diagnostico organizacional: El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la organización, sus

¹ PERCEPCIÓN: Proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno. DRAE: 1. f. Acción y efecto de percibir. (Percibir: 2. tr. Recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas. 3. tr. Comprender o conocer algo). 2. f. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. 3. f. Conocimiento, idea.

conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

Cambio organizacional: el cambio consiste en pasar de un modo de ser o estar a otro distinto. Sustituir lo existente por algo que se espera sea una mejora. Como tal conlleva una transición de una situación presente a una deseada y percibida como mejor; lo cual requiere moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio. En este sentido el cambio puede percibirse como un abandono y lo nuevo general incertidumbre.

Productividad laboral: se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos.

0.5.4 Marco legal. Las disposiciones relacionadas con este estudio corresponden a la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención y monitoreo permanente de la exposición de factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

0.6 DISEÑO METODOLOGICO

0.6.1 Naturaleza y Tipo de Investigación. El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional, de corte cualicuantitativo, aplicando el método transversal de encuestas. En ese sentido, se justifica que la investigación es exploratoria porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad en la empresa objeto de estudio. Es descriptiva porque se pretende analizar dos (2) variables: el clima laboral y la productividad. Es correlacional porque se estudiará la relación entre estas dos variables.

0.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

0.7.1 Delimitación espacial. En el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación documental y de campo en las instalaciones de la empresa Seridme Cía. S en C, ubicadas en el Bosque Tr54 25-53 Sector San Isidro, de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C, departamento de Bolívar.

0.7.2 Delimitación temporal. El objeto de la investigación tomará como punto de partida el periodo histórico comprendido entre el 1° de enero de 2016 y el 30 de junio del año 2016, por considerar ser un lapso de tiempo que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

0.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está constituida por cuarenta y cinco (45) empleados contratados por la empresa para el año 2016, lo que conlleva a que no se realice ningún tipo de muestreo, ya que de acuerdo a Castro, M. (2003) si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

0.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación será necesario recurrir a técnicas e instrumentos de recolección de datos; tales como:

0.9.1 Encuestas. Se aplicará la técnica de la encuesta mediante la utilización de dos (2) instrumentos: un cuestionario sobre clima laboral y otro sobre productividad de los trabajadores que laboran en la empresa.

0.9.2 Observación participante. Se aplicará esta técnica, dada la posibilidad del investigador de interactuar con los empleados de la empresa objeto de estudio.

0.9.3 Análisis de documentos. Alusivos a la actividad económica de la empresa Seridme Cía. S en C., tales como: protocolos de servicios, procesos, informes de gestión y auditorías previas, organigrama, plataforma estratégica (misión y visión), políticas y objetivos de calidad.

0.10 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información se utilizará el software Dyane (Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados), versión 3.0 de Miguel Santesmases Mestre², mediante el cual se aplicarán algunas de las técnicas estadísticas más relevantes para el análisis de datos, evaluación de frecuencias, proporciones, promedios y la generación de gráficos, como: diagramas de pastel, gráficas de barra e histogramas frecuencias, lo cual le permitirá al equipo investigador llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos y determinar si existe significancia estadística entre las variables clima laboral y productividad.

² Catedrático de comercialización e investigación de mercados (emérito). Universidad de Alcalá (España).

0.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El proyecto se realizará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades registradas en la gráfica 2.

Gráfica 2. Cronograma de actividades

		Planeación del proyecto																											
Actividades / año 2016		enero				marzo				abril				mayo				junio				julio							
Actividad	Subactividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea de investigación	Revisión Bibliográfica	■																											
	Elección del tema		■																										
	Construcción de la propuesta			■	■																								
Diseño anteproyecto	Objetivos, justificación, marco referencia					■																							
	Diseño metodológico						■	■																					
	Aspectos administrativos									■																			
Trabajo de campo	Operacionalización de las variables											■																	
	Diseño de instrumentos (Encuestas)												■																
	Aplicación de instrumentos													■	■														
Análisis de datos	Tabulación de datos																■	■											
	Interpretación de datos																	■	■										
Elaboración de capítulos	Redacción de diagnóstico																		■	■									
	Redacción de recomendaciones																				■	■							
	Redacción de conclusiones																						■	■					
	Entrega del informe final																										■	■	

Fuente: Investigadores del proyecto

0.12 PRESUPUESTO

El desarrollo de la investigación implica una inversión de tipo económico, ya que exige aseguramientos y recursos que se dedicarán, -en la medida que se requieran-, para alcanzar los objetivos del proyecto (Bernal, 2000), Esto se materializa a través de costos estimados basados en un plan lógico que dan forma al siguiente presupuesto.

Tabla 1. Recursos materiales

Recursos materiales	Cant	Descripción / Utilidad	Valor
Valor tiempo investigadores	96	Horas de dedicación al proyecto	\$ 551.520
Material Bibliográfico	2	Textos alusivos a la temática a desarrollar.	\$ 120.000
Impresión y preparación propuesta de grado	1	Impresión en ByN y empaste	\$ 8.000
Impresión y preparación Anteproyecto de grado	2	Impresión a color y empaste	\$ 80.000
Impresión y preparación Proyecto final	2	Impresión a color y empaste	\$ 120.000
Papelería - Resmas de papel carta	3	Impresión de documentos varios	\$ 25.000
Materiales de oficina en General		Suministros e insumos para tareas	\$ 50.000
Fotocopias	500	Documentación de la empresa	\$ 50.000
Transportes	200	Traslados urbanos x 24 semanas	\$ 380.000
Imprevistos (10%)			\$ 138.452
Total presupuesto recursos materiales			\$ 1.522.972

Fuente: Investigadores del proyecto

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SERIDME CIA S EN C

1.1 RESEÑA HISTORICA

Constituida inicialmente en el año de 1991 con el nombre de TALLER INDUSTEEL como respuesta a la creciente demanda de la industria de Mamonal de servicios calificados de mecanizado de piezas y servicios metalmecánicos.

En el año de 1998, como consecuencia de un proceso de reestructuración en sus procesos y en su organización, tomó su actual nombre, Servicios Industriales y Metalmecánicos Ltda.

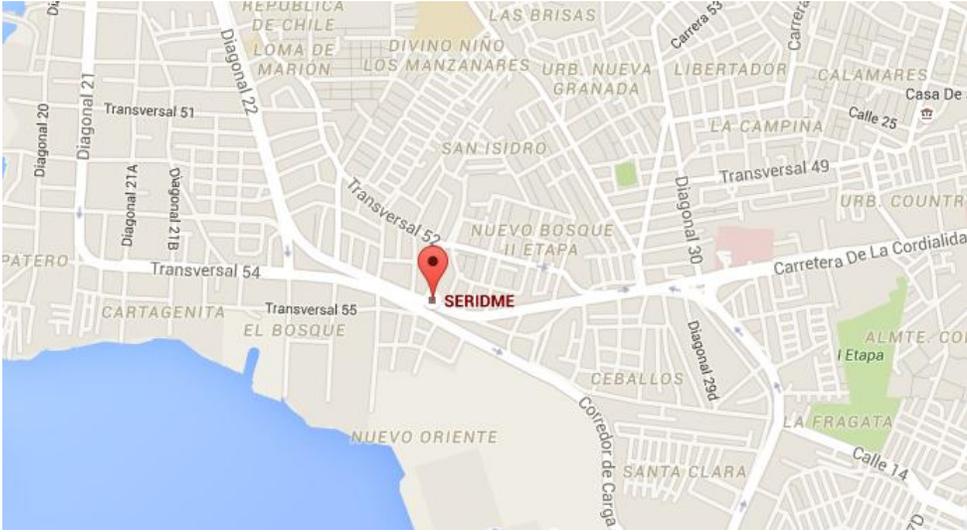
Con el transcurrir de los años, se ha ido posicionando en el mercado regional como una empresa seria, responsable y que entrega a sus principales amigos, los clientes, trabajos de óptima calidad a precios razonables, innovando en el mercado con nuevos servicios, comprometida con sus clientes, trabajadores y el medio ambiente, buscando siempre realizar procesos limpios, y libres de contaminación.

Actualmente se encuentra certificada en calidad por la norma ISO 9001:2008, con lo que garantizan la eficacia de sus procesos y el mejoramiento continuo de los mismos. Contando con maquinaria de tecnología de punta, lo que los hace más competentes en el mercado local y regional.

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Empresa Seridme Cía. S En C se encuentra ubicada en la zona sur occidental de la ciudad de Cartagena, Avenida el Bosque Transversal 54 Numero 25-53 Sector San Isidro.

Ilustración 1. Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps

Ilustración 2. Fachada Principal

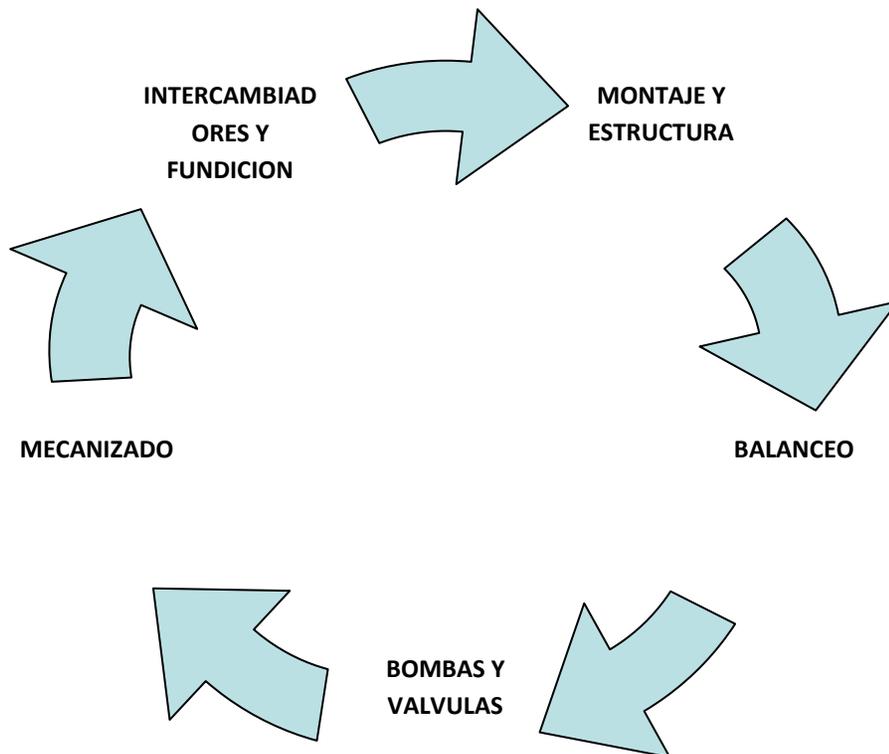


Fuente: Google Maps

1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La compañía maneja básicamente líneas de productos y servicios como se puede observar en la gráfica 3.

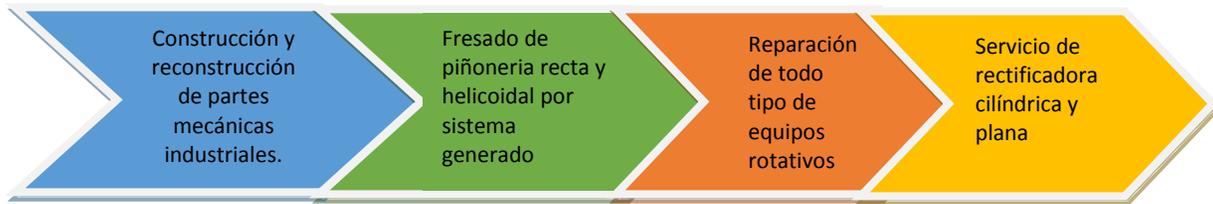
Grafica 3. Productos y servicios



Fuente: Servicios Industriales Y Metalmecánicos Tabares Compañía S en C

El área de **Mecanizado** realiza básicamente las actividades que se muestran en la gráfica 4.

Grafica 4. Actividades del área de mecanizado



Fuente: Servicios Industriales Y Metalmecánicos Tabares Compañía S en C

En el área de **Montajes y estructura** se destacan las siguientes actividades que se muestran en la gráfica 5.

Grafica 5. Actividades del área de montaje y estructura



Fuente: Servicios Industriales Y Metalmecánicos Tabares Compañía S en C

La compañía también posee un departamento de **Balanceo**, el cual cuenta con una capacidad de balancear hasta un diámetro menor o igual de 2 mts y pesos menores o iguales a 2 toneladas. Los productos y servicios que presta esta área son:

- Propelas para embarcaciones
- Cigüeñales
- Cardanes
- Impulsores para diferentes bombas
- Blower de diferentes diámetros

- Rotores de motores eléctricos
- Molinos

En el área de **Bombas y válvulas** se realizan reparación de todo tipo de equipos rotativos como:

- Bombas Centrífugas
- Rotativas
- De tornillos
- Reductores de velocidad
- Variadores de velocidad
- turbinas a vapor.

Reparación y pruebas hidrostáticas de todo tipo de válvulas a saber:

- Válvulas de compuertas
- De globo
- De agujas.

Finalmente se encuentra el área de **Intercambiadores y Fundición** donde se prestan los servicios de:

- Fabricación de Intercambiadores de Calor
- Fabricación y reparación de Vasijas y Tanques a Presión.

1.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Dentro de la plataforma estratégica se encuentran elementos fundamentales en la razón de ser de la empresa a saber:

1.4.1 Misión. En SERVICIOS INDUSTRIALES Y METALMECANICOS TABARES COMPAÑÍA S en C – SERIDME CIA S en C, prestamos servicios de construcción y reconstrucción, montajes, estructuras, y balanceo dinámico computarizado de partes metalmecánicas de diferentes tipos de materiales y equipos industriales tales como intercambiadores de calor, tanques de almacenamiento, a presión y equipos rotativos, para el sector industrial, naval, energético y de servicios.

El motor que nos impulsa es la confianza de nuestros clientes en el trabajo que realizamos, para lo cual contamos con un personal de capacidades profesionales, técnicas y cualidades humanas, competentes e idóneas comprometidos con el mejoramiento continuo y crecimiento potencial industrial; además con equipos de tecnología de punta y procesos adecuados y efectivos que nos permiten ofrecer un servicio de calidad que cumpla a cabalidad los requisitos pactados con nuestros principales amigos, los clientes.

1.4.2 Visión. En el año 2016, nos vemos como líderes en la costa atlántica, manteniéndonos en el mercado local y con proyección a conquistar nuevos mercados en el país y en el exterior. Dando a nuestros productos y servicios una excelente calidad en la construcción y reconstrucción, montajes, estructuras y balanceo dinámico computarizado de partes metalmecánicas y equipos industriales tales como intercambiadores de calor, tanques de almacenamiento, a presión y equipos rotativos que requiere el sector industrial, naval, energético y de servicios.

Brindándoles a nuestros clientes un excelente servicio, cumpliendo a cabalidad los requisitos pactados y dando nuestro valor agregado a través de personal competente,

equipos con tecnología de punta y procesos eficientes que nos garantice un posicionamiento competente en el mercado.

1.4.3 Políticas de Gestión integral. Es compromiso de SERIDME, orientar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas, prestando servicios de construcción y reconstrucción de partes mecánicas con diferentes tipos de materiales para el sector industrial, naval y petrolero; cumpliendo con los requisitos establecidos, controlando los riesgos prioritarios tales como los Mecánicos, Físicos, ergonómicos y los riesgos asociados a los trabajos en caliente de soldadura y oxicorte, que nos permitan prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e impactos al medio ambiente, apoyados en un talento humano capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo y equipos y procesos adecuados.

Lo anterior enmarcado en el cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole aplicable, en la prevención de lesiones y enfermedades, la mejora continua y una conducta fundamentada en los valores: profesionalismo, cooperación, ética y espíritu de equipo.

1.4.4 Valores. En SERIDME CIA S en C los valores base de su cultura organizacional son:

Profesionalismo

La industria confía en nosotros como empresa para brindarle nuestros servicios porque somos responsables del desarrollo de nuestra actividad en cuanto a tecnología e innovación y porque contamos con un excelente talento humano, con actitud amable, oportuna y eficaz que se capacita continuamente para el mejoramiento de nuestro servicio. De igual forma asumimos con empeño dedicación y seriedad los compromisos con los clientes, respetando y teniendo en cuenta las normas de calidad y leyes establecidas.

Cooperación

Todos los miembros de la empresa luchamos con firmeza. Disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas y con la fuerza suficiente para no desfallecernos ante la adversidad sino con visión optimista del futuro y paso firme hacia delante, para cada día brindarle a nuestros clientes lo mejor porque creemos en nuestra estrategia, en nuestra gente y en su capacidad de lograr garantizando la calidad por medio de una cultura que predica y aplica el mejoramiento continuo de las personas como garantía de la calidad de los procesos, productos y servicios a toda la comunidad.

Ética

Pensamos y actuamos con seriedad, rectitud e integridad dentro de los más rigurosos principios éticos y legales en todos nuestros compromisos, lo que nos permite dar testimonio a nuestros clientes, proveedores y comunidad en general que la gestión está sujeta al más estricto código de conducta ético, como el respeto por las personas dando un trato digno y valorando sus diferencias.

Espíritu de Equipo

Somos un grupo de personas organizadas que trabajamos juntas para lograr nuestros compromisos con el cliente y la comunidad, poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y competencias de nuestro equipo de trabajo con sinergia, generando los mejores resultados para alcanzar las metas que nos hemos trazado individual o conjuntamente en el pro del crecimiento de la organización.

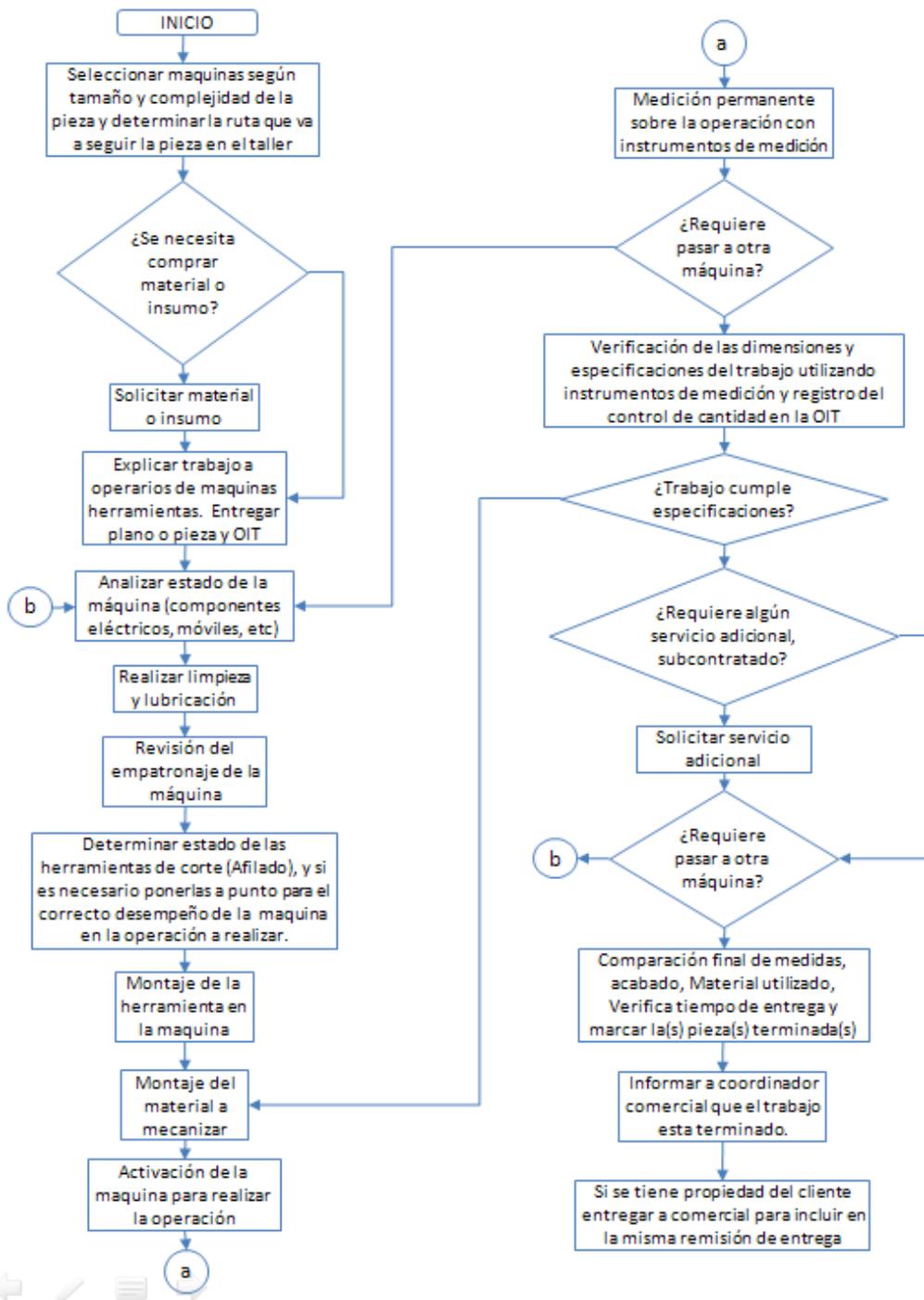
1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En la gráfica 6 se muestra un flujograma en dónde se detallan los pasos y las actividades que se realizan en la empresa para llevar a cabo el proceso de Producción. En el proceso se inicia con las OIT (Ordenes Internas de Trabajo), los planos de las piezas, los materiales e insumos requeridos, los cuales provienen generalmente de las áreas comerciales, de compras y sobre todo de almacén.

Las salidas de dicho proceso contemplan las órdenes de requisición de materiales, el producto terminado, y con esto, la información sobre productos no conformes, y las estadísticas sobre el producto terminado.

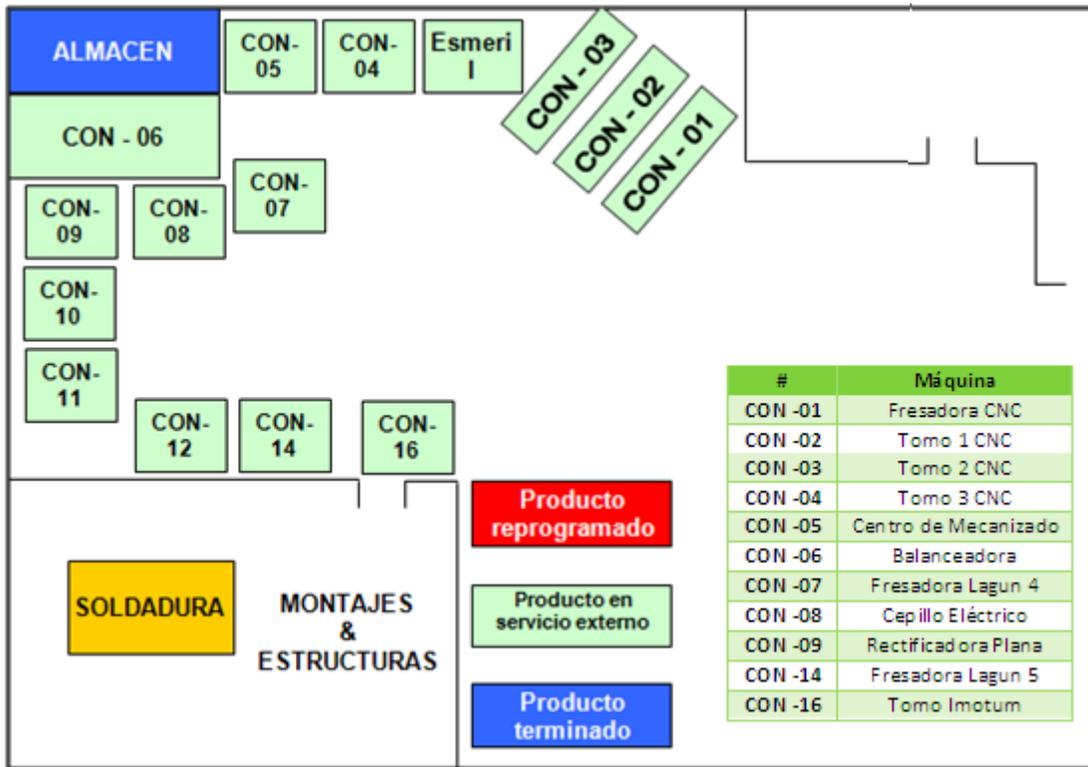
Posteriormente en la gráfica 7 se muestra el esquema general de la planta donde se lleva a cabo el proceso productivo de la compañía.

Grafica 6. Proceso de producción



Fuente: Pérez S. Ramírez D. Minor de Teoría de Restricciones. Utb.

Grafica 7. Esquema General de la planta



Fuente: Pérez S. Ramírez D. Minor de Teoría de Restricciones. Utb.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA SERIDME CIA S EN C PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DEL PERSONAL.

2.1 VALORACIÓN CUALITATIVA DEL CLIMA LABORAL

Para el análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. se utilizaron algunos de los lineamientos y directrices planteados por la Norma NTC-ISO 9004, teniendo en cuenta su amplia perspectiva sobre la mejora del desempeño, especialmente para la eficiencia global de la organización, así como la eficacia y la mejora continua.

Con el fin de obtener la información que facilitó la determinación de las variables estudiadas en el presente proyecto, nos amparamos en la mencionada norma NTC-ISO 9004 en su anexo A Herramienta de Autoevaluación, A.2 Modelo de Madurez, porque la misma afirma que: *Esta herramienta de autoevaluación utiliza cinco niveles de madurez, que pueden ampliarse para incluir niveles adicionales o personalizarse según sea necesario.* De igual forma en el ítem A.4 Autoevaluación de Elementos Detallados cita: *La organización puede definir criterios adicionales o diferentes para cumplir sus propias necesidades específicas.*

Por consiguiente, se adaptó la Herramienta de Autoevaluación al contexto laboral de SERVICIOS INDUSTRIALES Y METALMECANICOS TABARES COMPAÑÍA S en C – SERIDME CIA S en C. (Ver Anexos).

La primera variable valorada por los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. fue el enfoque de liderazgo que predominaba en la organización, para la cual se pusieron en consideración los tipos de *liderazgo reactivo (acción – reacción)* y *proactivo (acción)*, definiéndose el primero como aquel tipo de liderazgo pasivo basado en la *táctica del seguimiento* de las acciones iniciadas por el líder de la organización, donde no se busca

anticipar nada por cuenta propia, sino identificar las acciones que tomará el mando superior, para poder imitarlas. Mientras que el segundo, hace referencia a un liderazgo donde cada una de las acciones son planificadas, organizadas, se mantienen bajo control y se anticipan a las crisis.

Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura de liderazgo predominante en Seridme Cía. S. en C., desde la perspectiva de sus empleados fue interpretada como *reactiva*, ver grafica 8, ya que cada uno de los jefes de áreas prosperan en el caos continuo y con frecuencia se les ve pasando de una crisis a otra sin que sean capaces de priorizar y organizar el trabajo de manera eficaz, al no determinar lo que es más importante. De hecho, a raíz de esta situación, gran parte de los trabajadores manifestaron que trabajan largas jornadas de muchísima actividad durante el día, lo que conlleva a que se extiendan sus horarios trabajo, es muy común ver a los jefes de área insistiéndole a sus subalternos que deben esperar directrices explícitas y detalladas frente a cualquier eventualidad, en lugar de infundir confianza de que pueden manejar y solucionar un problema por su cuenta.

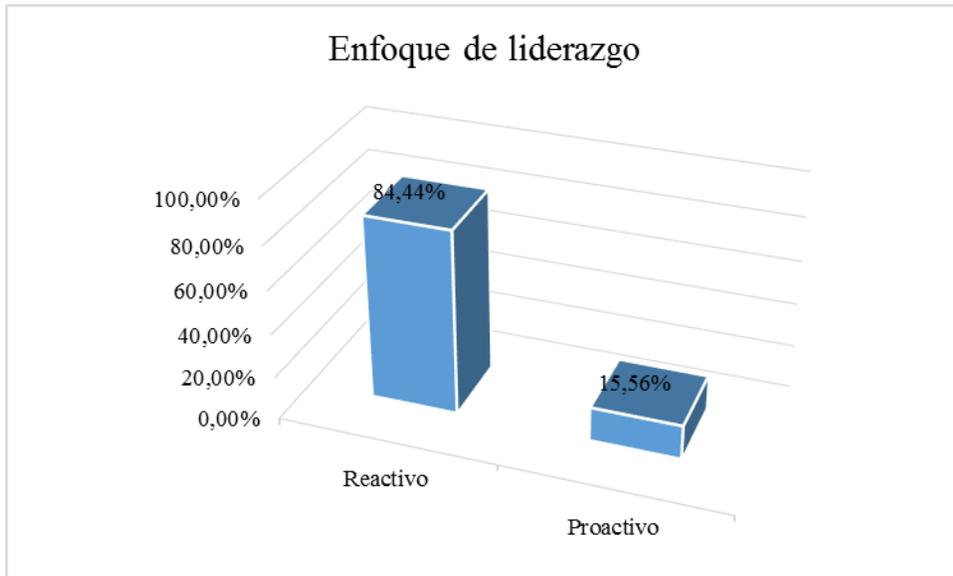
Tabla 2. Enfoque de liderazgo predominante en la empresa

Variable 1: ¿Cuál es el enfoque de liderazgo?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Reactivo	38	84,44%
2	Proactivo	7	15,56%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 8. Enfoque de liderazgo predominante en la empresa



Fuente: Investigadores del proyecto

La segunda variable es la de la capacitación del personal, tema de mucha importancia, ya que en la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

A través de la capacitación y el desarrollo, las empresas hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En tal virtud, para Seridme Cía. S. en C. el tema de la capacitación se considera de vital importancia, ya que sus directivos son conscientes que su contribución al desarrollo

personal y profesional de los empleados es invaluable, al tiempo que estos le ofrecen grandes beneficios a la empresa.

En tal sentido, el (88, 89%) de los trabajadores corroboraron la versión de los directivos al manifestar que cada tres (3) meses la dirección general organiza cursos, seminarios y capacitaciones, tanto para empleados nuevos y antiguos del área operativa, buscando ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades relacionadas con el quehacer diario, en temas como: instrumentación industrial, salud y seguridad en el trabajo, fabricación de piezas (torno, diseños y maquinados), diseño y fabricación de moldes y mantenimientos de equipos industriales.

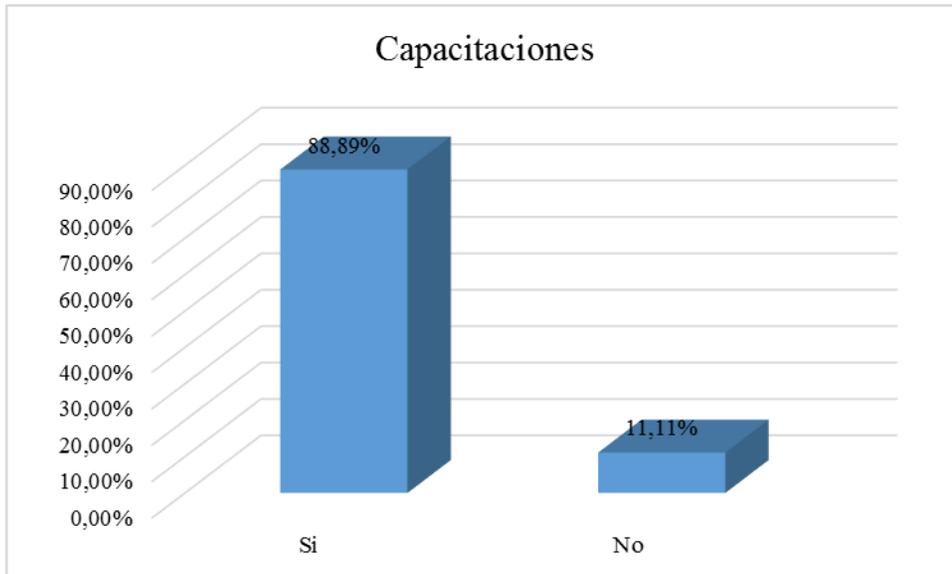
Tabla 3. Capacitaciones en la empresa

Variable 2: ¿Ha recibido capacitaciones en la empresa?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	40	88,89%
2	No	5	11,11%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 9. Capacitaciones en la empresa



Fuente: Investigadores del proyecto

Otra variable de interés es la comunicación organizacional que dentro de la empresa Seridme Cía. S. en C. adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos y aceptación de políticas.

En relación a la percepción de los empleados sobre la implementación de estrategias por parte de los altos mandos, el (77,8%) manifestó que cada día la dirección de la compañía se esmera por dar a conocer sus planes y directrices a través de diferentes canales de comunicación, haciendo especial énfasis en la organización de reuniones periódicas donde últimamente se ha implementado la entrega de manuales y guías donde quedan plasmados las instrucciones y la planificación de las tareas del mes para cada área, así como los compromisos y metas que cada empleado debe cumplir para el logro de las metas propuestas.

Cabe anotar, que esta situación es la base del enfoque de liderazgo reactivo que caracteriza a la empresa, toda vez que la totalidad de las operaciones son controladas desde lo más alto de pirámide jerárquica, sin dar pie modificaciones en la programación de las operaciones, ya que estas deben ser consultadas, revisadas y aprobadas por la dirección general.

Si bien este tipo de comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados, su principal aspecto negativo tiene que ver con el nulo empoderamiento que se da a los empleados para innovar y resolver eventualidades mínimas sin necesidad de consultarlas con su jefe inmediato.

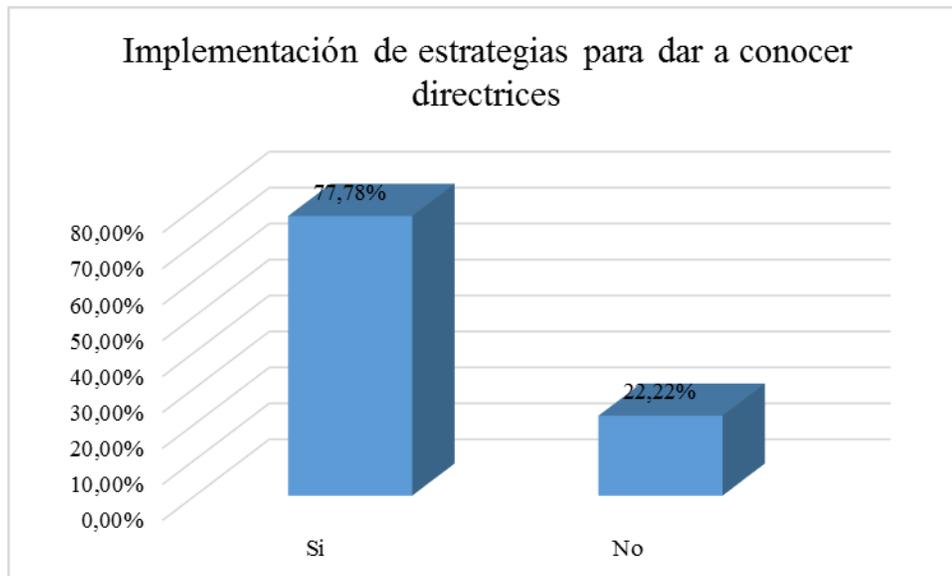
Tabla 4. Comunicación organizacional

Variable 3: ¿En la empresa se implementan estrategias para dar a conocer las directrices?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	35	77,78%
2	No	10	22,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 10. Comunicación organizacional



Fuente: Investigadores del proyecto

Al interpretar los resultados de la variable *Relaciones Laborales* entre compañeros, el (97,78%) de los encuestados manifestó que eran *Buenas*. De hecho, se dio el caso de algunos jefes de área, que se animaron a ampliar su respuesta y añadieron que cuando se entablan buenas relaciones tanto con colegas como con superiores, se da una sinergia para poder tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad, obviamente con algunas dificultades que se resuelven rápidamente.

Adicionalmente, un alto directivo de la compañía opinó al respecto y añadió que “las buenas relaciones entre compañeros son la base fundamental de un correcto trabajo. Por lo tanto, es necesario pensar que cada uno de nosotros hace parte de un todo y que si llega a fallar alguien, esto incidirá en el resultado global que se vaya a presentar al final del trabajo. Cada empleado de Seridme sabe que no es suficiente realizar bien una labor individualmente y que por el contrario, debemos procurar ayudar a nuestros compañeros y

colaborarles en lo que necesiten, ya que juntando esfuerzos y resultados es como se consiguen los objetivos que nosotros trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado.”

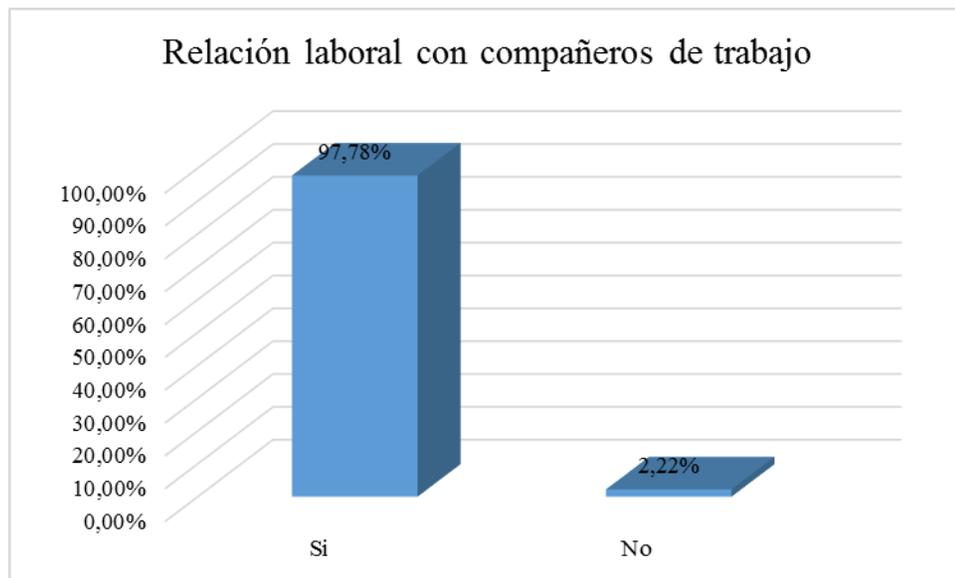
Tabla 5. Relaciones laborales

Variable 4: ¿Cómo es su relación laboral con los compañeros de trabajo?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Buena	44	97,78%
2	Mala	1	2,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 11. Relaciones laborales



Fuente: Investigadores del proyecto

Luego de revisar la estructura salarial e interpretar los resultados obtenidos al valorar la variable *Retribución económica*, se pudo constatar que no existe un equilibrio interno entre los cargos (análisis de puestos) y las remuneraciones asignadas, teniendo en cuenta que el (82,22%) de los empleados encuestados considera que la retribución económica por su trabajo no se da conforme a sus expectativas.

En contraposición a esta situación, las directivas de la empresa Seridme Cía. S. en C., opinan que si bien la asignación de valores salariales supera el mínimo legal entre un 15% y 20%, estos se encuentran determinados por la situación económica en que se encuentra la empresa desde los últimos dos años, donde su nivel de productividad y competitividad ha disminuido. De hecho, para la asignación de las diferentes sueldos y salarios, las utilidades han jugado un papel muy importante y, a sabiendas que los resultados del ejercicio de los últimos tres años no han sido los esperados, a los empleados no se le pueden reconocer beneficios adicionales.

Así las cosas, queda claro que la productividad es un factor trascendental para establecer incentivos económicos por el logro de mayores niveles de producción, por cuanto más produce más deben ganar los empleados, bien sea en forma individual y/o grupal.

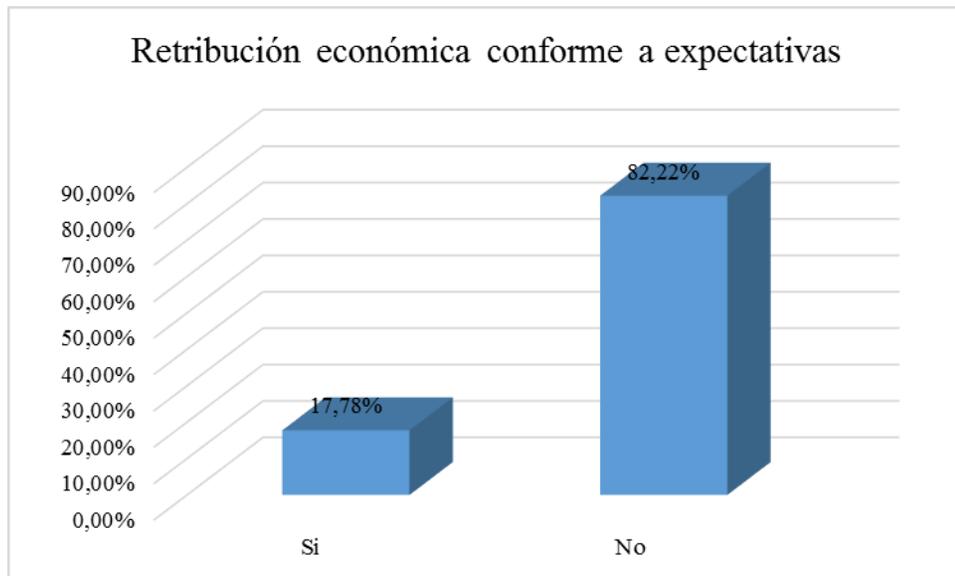
Tabla 6. Retribución económica

Variable 5: ¿La retribución económica por su trabajo se da conforme a sus expectativas?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	8	17,78%
2	No	37	82,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 12. Retribución económica



Fuente: Investigadores del proyecto

Como bien se anotó anteriormente, en la empresa Seridme Cía. S. en C. se maneja un enfoque de *Liderazgo reactivo* basado en el seguimiento de las acciones por la dirección general, donde los empleados no pueden anticipar nada por cuenta propia, sino identificar las acciones que tomará el mando superior, para poder imitarlas. No obstante, si se da participación a la gran mayoría los empleados (86,67%) en el desarrollo de nuevos procesos, especialmente en la construcción de conceptos. Esto es la captación de la información básica como los costos de materiales, costos generales de producción y ganancias potenciales.

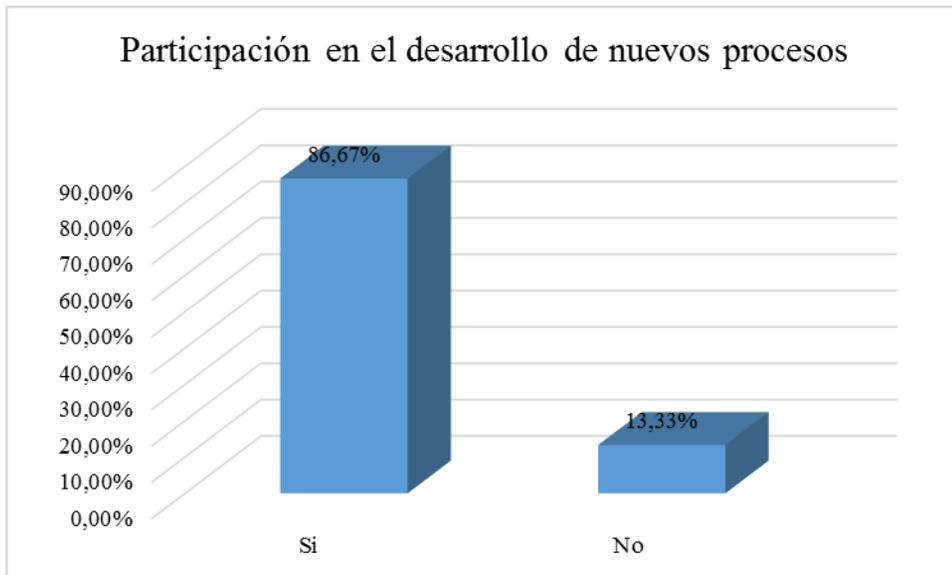
Tabla 7. Participación de los empleados en nuevos procesos

Variable 6: ¿Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	39	86,67%
2	No	6	13,33%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 13. Participación de los empleados en nuevos procesos



Fuente: Investigadores del proyecto

La Política de Gestión de Conflictos (PGC) tiene por finalidad establecer los mecanismos que permitan prevenir de forma efectiva las disputas y perjuicios que puedan

surgir entre las personas pertenecientes a la empresa, entre las personas vinculadas laboralmente con la empresa y los clientes y entre los mismos clientes, de tal manera que se puedan gestionar de forma efectiva y a tiempo. No obstante, al indagar sobre la existencia de dicha política al interior de la empresa Seridme Cía. S. en C., el (95,56%) afirmó que dicho mecanismo no existe y que cuando se presenta una situación donde dos o más empleados que se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses, son manejados por los jefe del área al que pertenecen. Así mismo, son los encargados de mediar –muchas veces sin éxito- entre las partes, con el fin de solventar las desavenencias originadas por medio de la confrontación de ideas, ya que no cuentan con protocolos para planificar un curso de acción que permita trascender una situación de tensión o de desencuentro entre las partes involucradas, usando distintas estrategias.

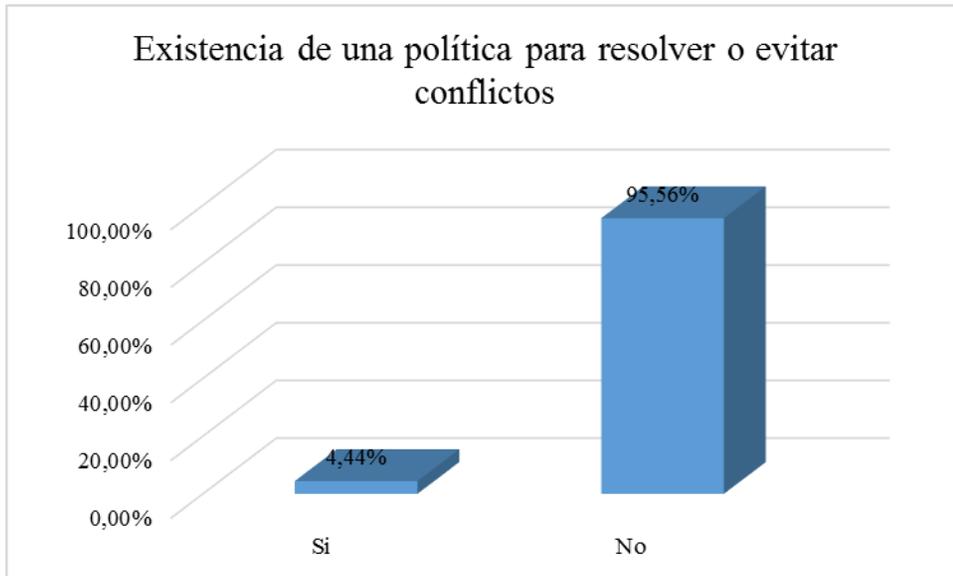
Tabla 8. Existencia de una Política de Gestión de Conflictos

Variable 7: ¿Existe una política para resolver o evitar conflictos potenciales en la gestión de su proceso?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	2	4,44%
2	No	43	95,56%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 14. Existencia de una Política de Gestión de Conflictos



Fuente: Investigadores del proyecto

Para determinar si el ambiente locativo de la empresa Seridme Cía. S. en C. favorecía o no la productividad, se tuvieron en cuenta las opiniones de los empleados pertenecientes a las áreas de: 1) mecanizado, 2) montaje y estructuras, 3) balanceo, 4) tratamiento térmico y fundición y 5) administración, quienes en su gran mayoría (73,33%) opinaron que las características de diseño, construcción, mantenimiento de las instalaciones locativas eran seguras y cómodas para desarrollar su trabajo. Sin embargo, se presentó el caso de doce (12) empleados que iban en contravía a lo expuesto por sus compañeros, al considerar que sus áreas de trabajo carecían de una señalización y demarcación deficiente, donde la superficie de los pisos, muros y paredes presentan desgastes considerables y grietas, mientras que las puertas y el techo se encontraban en mal estado, lo que las volvía inseguras para desarrollar productivamente su labor. Cabe anotar que siete (7) de estos empleados desarrollan labores en el área de tratamiento térmico y fundición, tres (3) pertenecen al área de mecanizado y dos (2) al área de montaje y estructuras.

En ese sentido, la empresa Seridme Cía. S. en C. está en la obligación de identificar cada uno de los riesgos laborales a los que están expuestos los empleados de las áreas mencionadas, los riesgos asociados a la salud, las pérdidas materiales y de tiempo productivo ocasionadas por cualquier evento imprevisto, incluso los daños al ambiente que se puedan ocasionar.

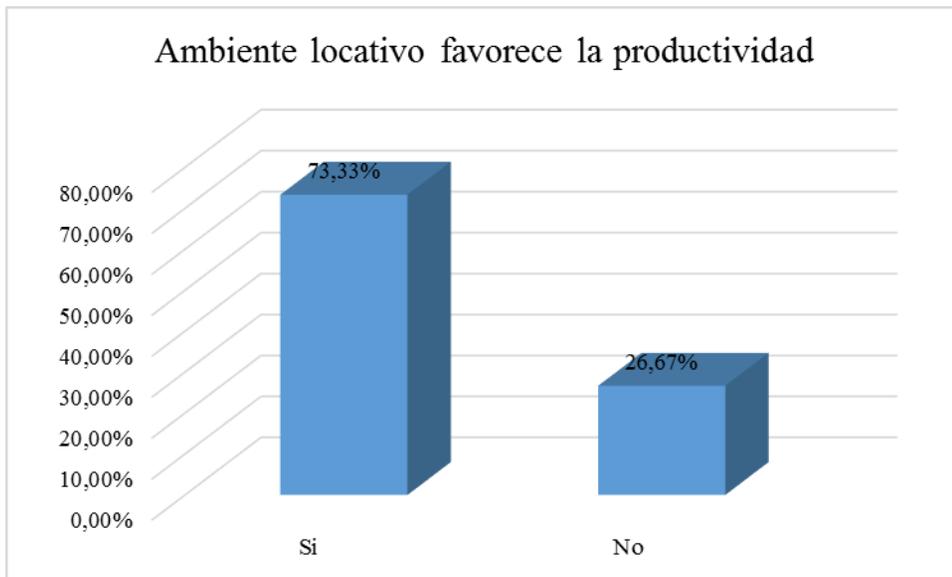
Tabla 9. Ambiente locativo

Variable 8: ¿El ambiente locativo favorece la productividad?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	33	73,33%
2	No	12	26,67%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 15. Ambiente locativo



Fuente: Investigadores del proyecto

No cabe duda alguna que el empleo de recursos (herramientas, insumos e implementos de trabajo adecuados) aumenta la productividad y competitividad de las empresas. De hecho, la adecuada gestión, administración y control del uso de estos por parte del personal de la empresa, ocupa un lugar importante en la agenda de la dirección de Seridme Cía. S. en C., con el fin de evitar su uso indebido y la consecuente pérdida de productividad, competitividad.

Ante esta coyuntura, el (86,87%) de los empleados considera pertinentes a los recursos con que cuenta, ya que estos afectan considerablemente su buen desempeño y por ende su productividad.

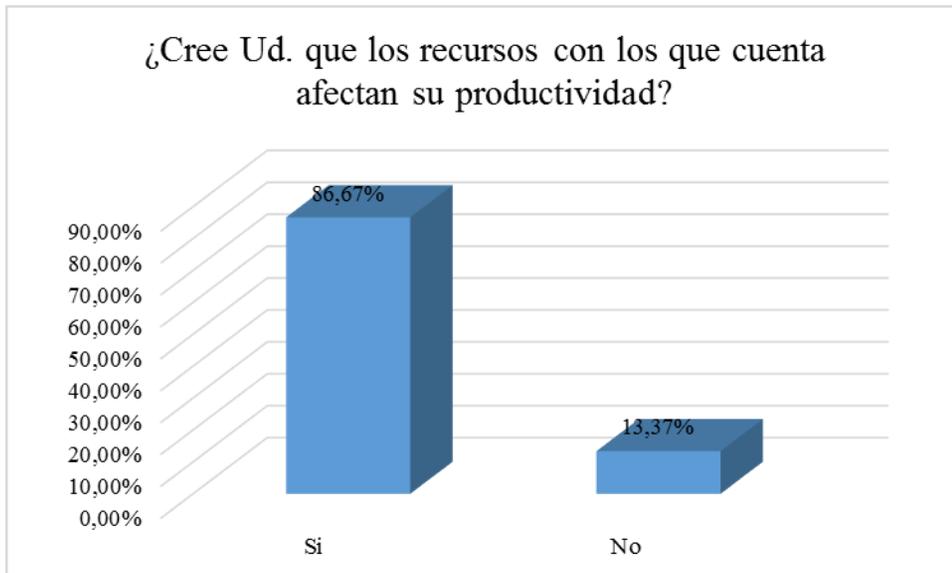
Tabla 10. Relación de Recursos y productividad

Variable 9: ¿Cree Ud. que los recursos con los que cuenta afectan su productividad?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	39	86,67%
2	No	6	13,37%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 16. Relación de Recursos y productividad



Fuente: Investigadores del proyecto

La empresa Seridme Cía. S. en C. proporciona formación especializada y personalizada a los empleados de las áreas operativas, pero hace especial énfasis a los que desarrollan tareas de montaje y estructuras, ya que es un trabajo que requiere mucha organización y orden, ya que por políticas de la empresa y por exigencias de los clientes, no existe tolerancia al error o en su defecto a modificaciones. De esta situación da cuenta el (88,89%) de los empleados encuestados, quienes a su vez resaltan la importancia del manejo de esta política de la empresa, ya que algunos de los programas de formación que esta les ofrece son dictados y certificados por el SENA, lo que se convierte en una gran oportunidad de crecimiento profesional y de autorrealización personal.

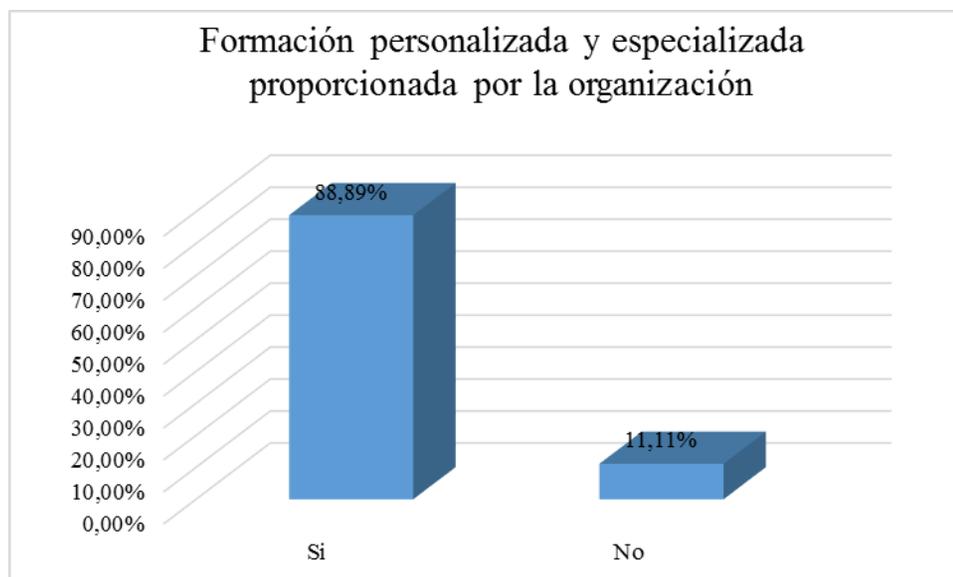
Tabla 11. Formación especializada para procesos

Variable 10: ¿La organización le proporciona formación especializada y personalizada para la mejora de sus procesos?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	40	88,89%
2	No	5	11,11%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 17. Formación especializada para procesos



Fuente: Investigadores del proyecto

La productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que su empresa invierte en su operación y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental al momento de analizar el estado de su compañía y la calidad de su gestión administrativa.

Así las cosas, la clave para que una empresa como Seridme Cía. S en C. sea exitosa es mantener empleados felices, motivados y satisfechos, ya que un empleado que se siente importante, con sueños de superación, que busca constantemente aprovechar el tiempo y con poder de decisión es sinónimo de productividad.

Actualmente, tanto directivos como empleados comparten la misma opinión, entendiendo que el personal cuando se encuentra motivado es más productivo. Por lo que hoy en día, no en vano se vienen adelantando gestiones y se estudian diferentes opciones orientadas a modernizar el aparato productivo de la empresa, para adquirir la mejor tecnología y cambiar la forma de pensar y proyectar su empresa hacia el futuro. Aunque si bien el proceso es lento por la condición económica y financiera de la empresa, se resalta el deseo de los directivos por aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente a través del tiempo.

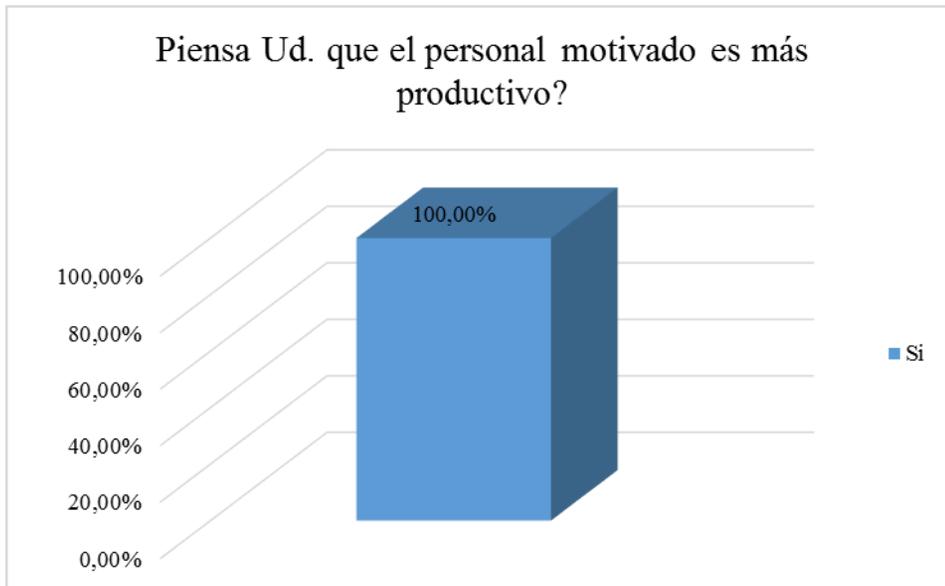
Tabla 12. Percepción sobre motivación y productividad

Variable 11: ¿Piensa Ud. que el personal motivado es más productivo?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	45	100,00%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 18. Percepción sobre motivación y productividad



Fuente: Investigadores del proyecto

La supervisión es una actividad clave que –sobre el papel- está arraigada a la cultura de la empresa Seridme Cía. S en C. Eso, si se tiene en cuenta que el enfoque de liderazgo que la riges es de tipo *reactivo*, donde la dirección de la compañía se mantiene interesada en que los jefes de cada área vigilen y guíen a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. No obstante, la alta exigencia laboral a la que son sometidos esta clase de empleados, conlleva a que muchas veces pasen de una crisis a otra sin priorizar y organizar el trabajo y sin determinar qué es lo realmente importante, descuidando las funciones de supervisión y afectando el grado de eficiencia y productividad de su unidad funcional.

Tabla 13. Supervisión para mejorar la productividad

Variable 12: ¿La organización realiza supervisión para mejorar la productividad de los empleados?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	10	22,22%
2	No	5	11,11%
3	A veces	30	66,67%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 19. Supervisión para mejorar la productividad



Fuente: Investigadores del proyecto

El (93,33%) de los empleados encuestados considera que las relaciones con sus compañeros mejoran significativamente la productividad, fundamentando su opinión en factores claves que tienen que ver con: 1) Los roles de cada integrante en el grupo, valorando la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un

aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados, 2) La comunicación como factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza, 3) La claridad de las metas que se persiguen y 4) La compensación, no sólo en el aspecto económico, sino reconocimiento que cada quien se merece, para fortalecer su compromiso con el equipo.

Tabla 14. Relaciones laborales y productividad

Variable 13: ¿Considera Ud. que las relaciones con sus compañeros mejoran la productividad?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	42	93,33%
2	No	3	6,67%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 20. Relaciones laborales y productividad



Fuente: Investigadores del proyecto

La empresa Seridme Cía. S. en C. considera que la autoevaluación no tiene mucha validez a la hora de medir el rendimiento organizacional y personal de cada trabajador, por lo tanto no se aplica. Sin embargo, forma parte de uno de los pilares de la Gestión de Recursos Humanos, ya que valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto.

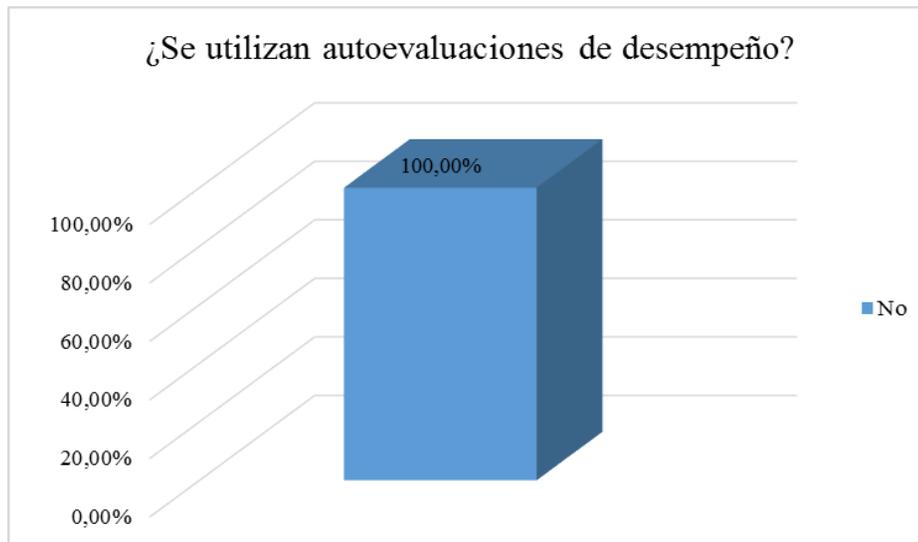
Tabla 15. Autoevaluación de desempeño

Variable 14: ¿Se utilizan autoevaluaciones de desempeño?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	No	45	100,00%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 21. Autoevaluación de desempeño



Fuente: Investigadores del proyecto

Para la gran mayoría de los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. sus necesidades y expectativas pocas veces han sido resueltas. De tal situación se quejan por la falta de incentivos y beneficios de tipo económico y social, las pocas posibilidades de crecimiento al interior de la compañía y las extenuantes jornadas de trabajo que les impiden dedicar tiempo a actividades de esparcimiento y recreación con sus familias.

Tabla 16. Necesidades y expectativas satisfechas

Variable 15: ¿Piensa que sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	12	26,67%
2	No	14	31,11%
3	A veces	19	42,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 22. Necesidades y expectativas satisfechas



Fuente: Investigadores del proyecto

La satisfacción en el trabajo, se puede definir, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con sus compañeros y superiores, cumpliendo con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas y sobreviviendo con las condiciones de trabajo. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo y que dichos elementos permiten que solo el (20%) de los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. se sienta satisfecho con el trabajo que tiene.

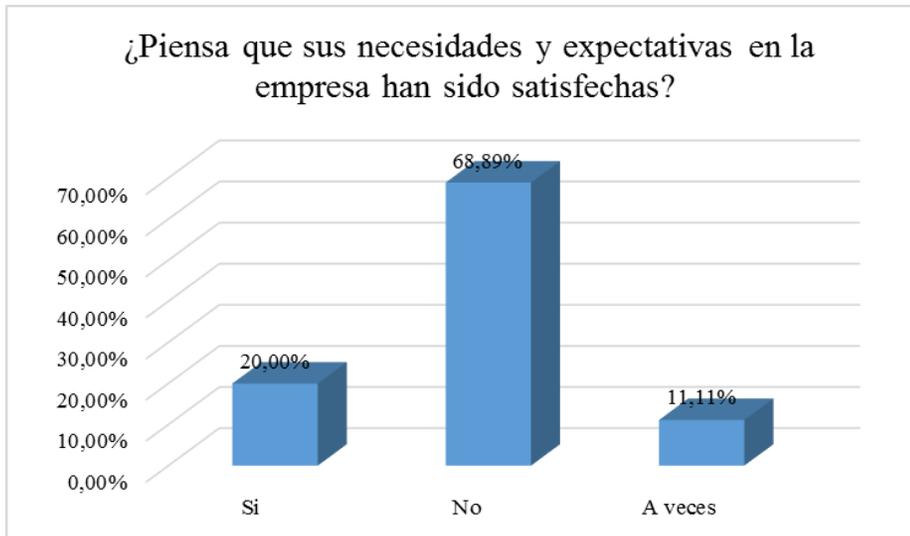
Tabla 17 . Satisfaccion con el trabajo

Variable 15: ¿Piensa que sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Bastante	9	20,00%
2	Poco	31	68,89%
3	Nada	5	11,11%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 23. Satisfacción con el trabajo



Fuente: Investigadores del proyecto

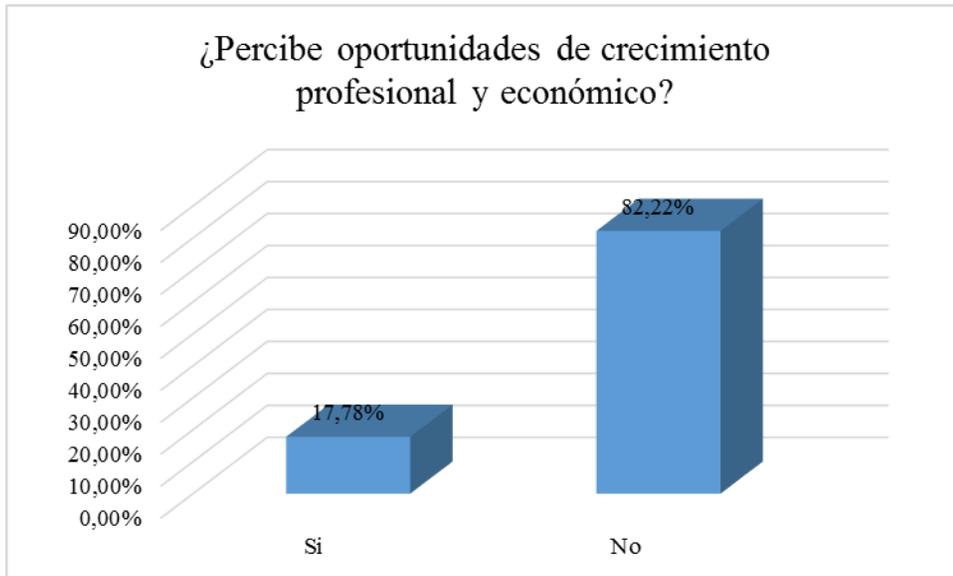
Tabla 18. Percepción de crecimiento profesional

Variable 17: ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional y económico?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	8	17,78%
2	No	37	82,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 24. Percepción de crecimiento profesional



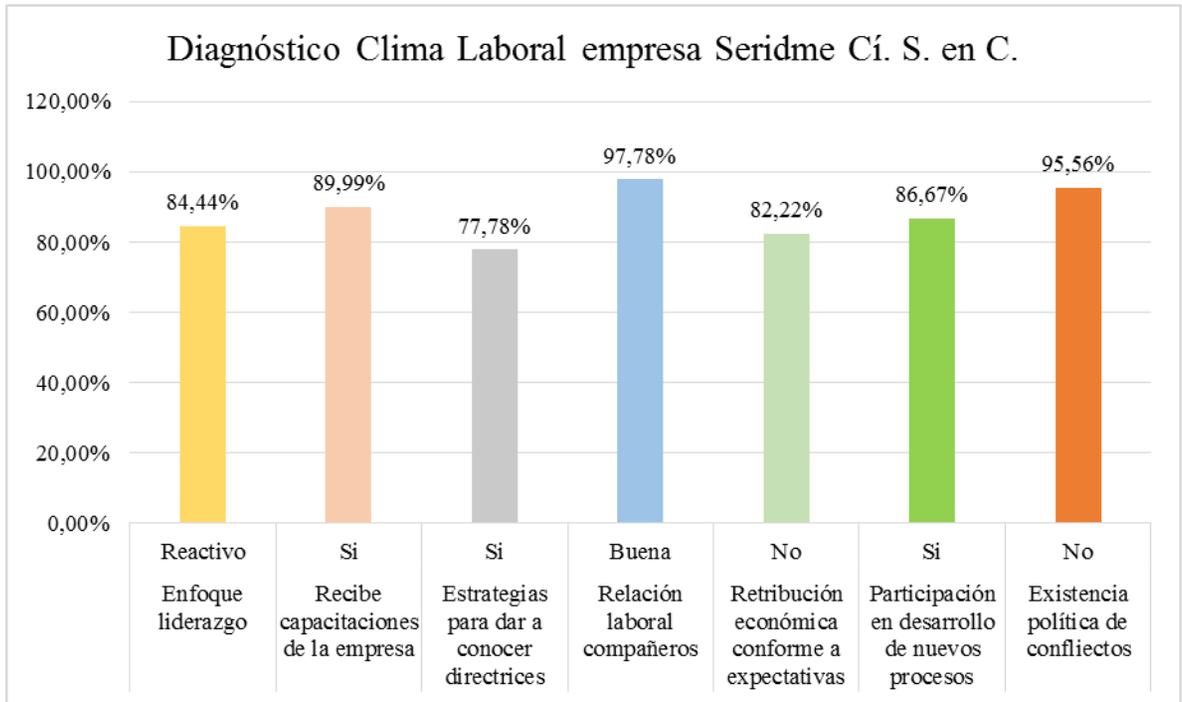
Fuente: Investigadores del proyecto

Tabla 19. Variables de clima laboral

Dimensión	Variabes	Respuestas	%
Clima laboral	Enfoque liderazgo	Reactivo	84,44%
	Recibe capacitaciones de la empresa	Si	89,99%
	Estrategias para dar a conocer directrices	Si	77,78%
	Relación laboral compañeros	Buena	97,78%
	Retribución económica conforme a expectativas	No	82,22%
	Participación en desarrollo de nuevos procesos	Si	86,67%
	Existencia política de conflictos	No	95,56%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 25. Diagnostico Clima laboral



Fuente: Investigadores del proyecto

2.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA CONOCER EL GRADO DE IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional y el operador que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo, por ser ellos quienes al final toman las decisiones, deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Por consiguiente, es responsabilidad de los gerentes tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

La satisfacción laboral se entiende como el resultado de varias actitudes que tiene un determinado trabajador hacia el empleo que tienes y factores concretos como la empresa misma, su jefe inmediato, los compañeros de trabajo, salarios, ascensos y condiciones de trabajo. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. De esta manera, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; mientras quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

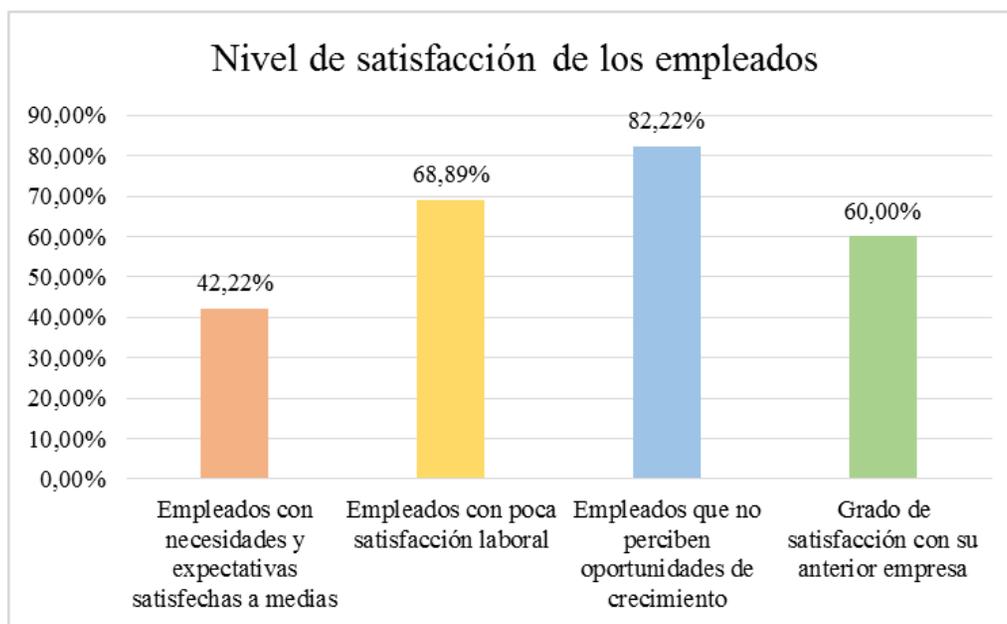
Para el presente trabajo, la satisfacción del trabajador fue valorada mediante el uso de las variables:

- Necesidades y expectativas satisfechas por la empresa
- Nivel de satisfacción con el trabajo que se tiene
- Percepción de oportunidades de crecimiento (profesional y económico)
- Grado de satisfacción del trabajador en comparación con su anterior empresa.

2.3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL GRADO DE IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

La gráfica 26, muestra los resultados globales que se obtuvieron en la valoración del nivel de satisfacción de los empleados, donde el nivel de satisfacción y el grado de identidad de los empleados con la empresa es muy bajo. El detalle de las razones que justifican estos indicadores se señalan en las tablas y gráficos que se exponen a continuación.

Grafica 26. Nivel de satisfacción de los empleados



Fuente: Investigadores del proyecto

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALORACIÓN CUALITATIVA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SU IDENTIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

3.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS SATISFECHAS POR LA EMPRESA

Para la gran mayoría de los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. sus necesidades y expectativas no han sido resueltas. De tal situación se quejan por la falta de incentivos y beneficios de tipo económico y social. Por ejemplo, en las áreas: estructuras y montajes y mecanizado existen trabajadores con más de diez años de experiencias y una intachable hoja de vida, caracterizada principalmente por su compromiso y disciplina en relación a las labores encomendadas. No obstante, estas personas han elevado reiteradas peticiones a la dirección general de la compañía solicitando el aumento de sus salarios por los méritos demostrados en sus años de trabajo al servicios de Seridme Cía. S en C., así como incentivos (bonos) por la actuación del grupo cuando cumplen eficazmente con la ejecución de un contrato en el tiempo pactado o incluso antes de lo previsto, sin que hasta el momento hayan tenido una respuesta positiva.

En resumen, este comportamiento de la dirección tiende a afectar directamente la productividad de los empleados, ya que estos manifiestan su insatisfacción mediante el abandono del puesto de trabajo, y en el desarrollo de acciones negligentes orientadas a que la situación de la empresa empeore.

En concordancia con lo anterior, La Tabla 20, muestra los salarios que se manejan en otras empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Cartagena, donde se puede evidenciar que los salarios fijados por Seridme Cía. S. en C. están por debajo del promedio que se paga en el mercado. Así mismo, es de destacar que los directivos tienen

conocimiento de esta coyuntura alrededor de su escala salarial, y justifican la asignación de los valores salariales de acuerdo a la situación económica y financiera por la que ha venido atravesando la compañía en los últimos años, donde los resultados de los ejercicios no han sido los mejores.

De no tomar las medidas pertinentes y que los trabajadores sigan rechazando el sistema de retribución de la compañía, lo más seguro que puede afrontar Serdime Cía. S. en C. es que en el corto plazo dejará de atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos solicitados, gerendose con ello una alta rotación de personal. Hecho que encierra mucha preocupación, teniendo en cuenta que la mano de obra que utiliza la empresa no solo debe ser calificada, sino que también de poseer varios años de experiencia.

Tabla 20. Tabla de salarios

Áreas de servicios	Salarios industria metalmecánica (principales competidores)			
	Serdime Cía. S. en C.	Metal Prest	Celvimetales	Empresa De Mecanizado Industrial C.N.C. Ltda.
Mecanizado	\$900.000	\$1.150.000	\$950.500	\$1.000.000
Montajes y estructuras	\$985.000	\$1.150.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Balanceo	\$850.000	\$1.150.000	\$950.000	\$1.000.000
Tratamientos térmicos y fundición	\$985.000	NA	NA	NA

Fuente: estudio de mercado Seridme, 2014.

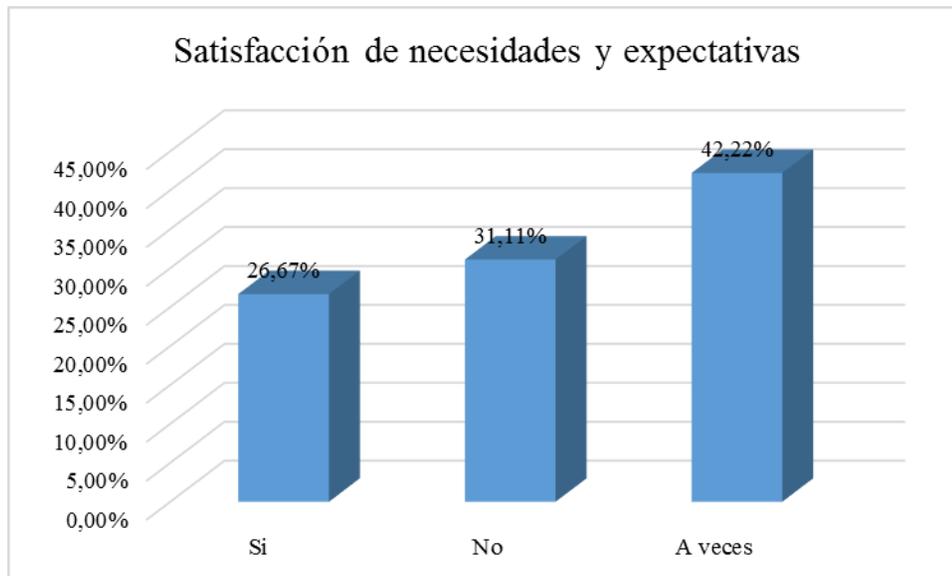
Tabla 21. Satisfacción de necesidades y expectativas

Variable 15: ¿Piensa que sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Bastante	12	26,67%
2	Poco	14	31,11%
3	Nada	19	42,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 27. Satisfacción de necesidades y expectativas



Fuente: Investigadores del proyecto

3.1.1 Nivel de satisfacción con el trabajo. La satisfacción en el trabajo, se puede definir, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. De hecho, los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere de la interacción con sus compañeros y superiores, cumpliendo con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas y sobreviviendo con las condiciones de trabajo. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo y que dichos elementos permiten concluir que solo el (20%) de los empleados de la empresa Seridme Cía. S. en C. se sienta satisfecho con la labor que tiene.

De acuerdo a las opiniones de los empleados encuestados, dicha actitud se justifica en los bajos ingresos que –a su criterio- perciben por la labor realizada, en jornadas de trabajo que muchas veces superan las doce (12) horas al día. De igual forma, manifiestan que el escaso o casi nulo empoderamiento que les ofrecen los directivos para resolver problemas rutinarios, conlleva a que las actividades se retrasen y se caiga frecuentemente en moratoria de entregas a los clientes.

Al respecto, las directivas de la empresa Seridme Cía. S. en C. justifican su enfoque de liderazgo afirmando que la gran mayoría de sus clientes son estrictamente exigentes, que manejan tiempos muy cortos para las entregas y que tienen cero tolerancia al error, ya que estos le generan millonarias perdidas en sus procesos. Por consiguiente, la directriz que les hacen a los jefes de área es la de realizar seguimientos constantes a las labores de cada uno de sus subalternos, aunque hay que ver que el elevado volumen de pedidos que maneja Seridme y los estrechos tiempos de entrega, no permiten que estos lleven efectivamente la labor encomendada, generandose caos en la producción y baja productividad de los empleados.

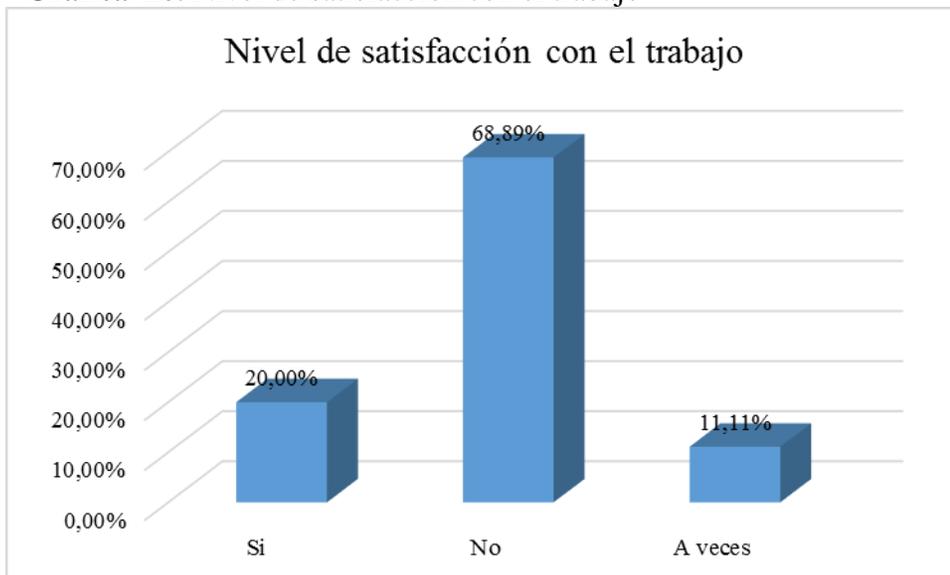
Tabla 22. Nivel de satisfacción con el trabajo

Variable 16: ¿Qué tan satisfecho se siente con el trabajo que tiene?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Bastante	9	20,00%
2	Poco	31	68,89%
3	Nada	5	11,11%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

Grafica 28. Nivel de satisfacción con el trabajo



Fuente: Investigadores del proyecto

3.1.2 Percepción de oportunidades de crecimiento de tipo profesional y económico.

Los resultados de la Tabla 23 y la Gráfica 29, dan cuenta que la empresa Serdime Cía. S. en C. ofrece pocas posibilidades de crecimiento a sus empleados.

La percepción del (82,22%) de los trabajadores encuestados es que las principales falencias de la compañía radican exactamente en los siguientes tres (3) factores:

- Baja remuneración salarial en comparación con otras empresas del sector.
- Inexistencia de una política de incentivos, (asistenciales, recreativos o supletorios³) por cumplimiento de metas grupales y/o desempeño individual.
- Escasas posibilidades de recibir ascensos dentro de la organización.

Tabla 23. Percepción de crecimiento laboral

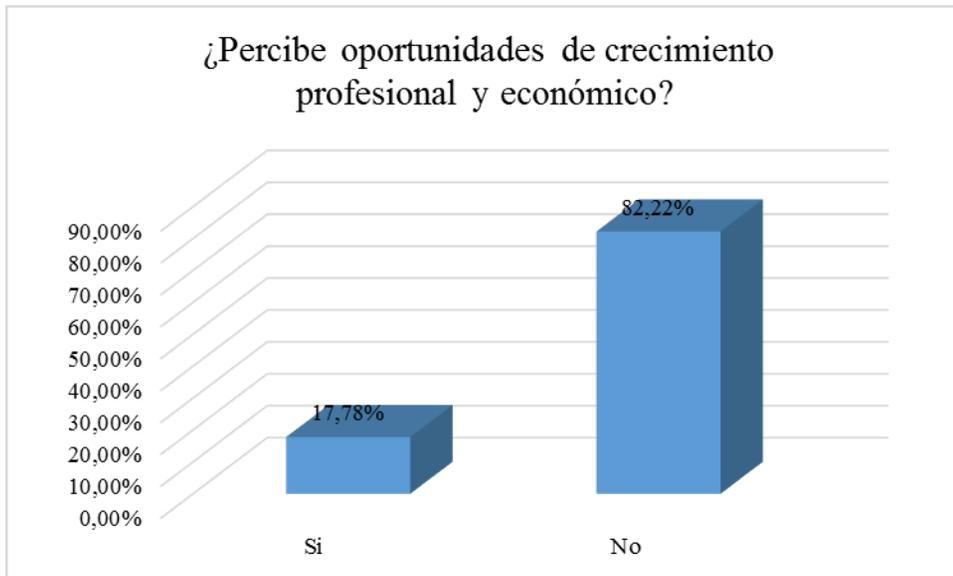
Variable 17: ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional y económico?

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Si	8	17,78%
2	No	37	82,22%
Total frecuencias		45	100,00%

Fuente: Investigadores del proyecto

³ Los incentivos supletorios pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios flexibles, cooperativas de consumos

Grafica 29. Percepción de crecimiento laboral



Fuente: Investigadores del proyecto

4. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES E INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

4.1 VALORACIÓN CUANTITATIVA DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SERIDME CÍA. S. EN C.

Para valorar cuantitativamente el clima laboral de la empresa Seridme Cía. S. en C. se utilizó un cuestionario, el cual estuvo compuesto por dieciocho (18) atributos formulados mediante afirmaciones referidas a acciones de la empresa, donde cada trabajador encuestado disponía de una grilla numerada. El rango fue de 1, 2 y 3, donde:

3 = Si (Siempre)

2 = A veces

1 = No (Nunca)

Por ejemplo, si un trabajador respondía con una puntuación de “3” (Si) a un atributo planteado, significa que efectivamente la empresa posee lo que induce la afirmación referida.

Una vez se ha obtenido la valoración de cada atributo, respecto a clima laboral y productividad y calculado el promedio de los mismos, -el cual se obtiene sumando el puntaje total de acuerdo a las diferentes opciones de puntuación (3, 2 ó 1) marcada en cada pregunta y dividiéndolo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas-, se procedió a realizar la visualización de los resultados y el análisis respectivo de las variables para determinar su incidencia en el desempeño de la empresa.

Tabla 24. Valoración cuantitativa del clima laboral en la empresa Seridme Cía. S. en C.

Atributos clima laboral	Frecuencias			Promedio	
	Si (Siempre)	A veces	No (Nunca)		
	3	2	1		
1	La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	45	0	0	3,00
2	Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.	5	0	40	1,22
3	Usted tiene el suficiente tiempo tiempo para realizar realizar su trabajo habitual.	5	0	40	1,22
4	Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.	6	0	39	1,27
5	Su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa.	6	0	39	1,27
6	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	6	0	39	1,27
7	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.	10	0	35	1,44
8	En la organización las funciones están claramente definidas.	0	0	45	1,00
9	Cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades.	20	0	25	1,89
10	Su jefe lo respalda frente a sus superiores.	20	0	25	1,89
11	Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.	7	0	38	1,31
12	Cuenta con los recursos necesarios (materiales, equipos e infraestructura) para realizar bien su trabajo	37	0	8	2,64
13	Su relación con sus compañeros de trabajo es buena.	44	1	0	2,98
14	Percibe oportunidades de crecimiento profesional y económico.	8	0	37	1,36
15	Sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas.	12	19	14	1,96
15	Se encuentra usted satisfecho con el trabajo que tiene.	9	31	5	1,40
17	Recibe capacitaciones en la empresa.	40	0	5	2,78
18	El ambiente locativo favorece la productividad.	33	0	12	2,47
Promedio global clima laboral				1,80	

Fuente: Investigadores del proyecto

Como bien se puede apreciar en los resultados de la Tabla 24, la empresa Seridme Cía. S. en C. obtuvo un puntuación de (1.80/3), en cuanto a la valoración del clima laboral, dejando entrever que sus acciones son escasamente aceptables y que al mismo tiempo le hace falta mucho camino por recorrer, para alcanzar niveles más sobresalientes y de mayor relevancia para la satisfacción de sus empelados. En este sentido, con esta puntuación obtenida, la empresa cumple con as condiciones mínimas para ofrecer un adecuado clima laboral, constituyéndose de esta forma en un aspecto que debe mejorar la compañía a futuro.

Tabla 25. Valoración cuantitativa de la productividad en la empresa Seridme Cía. S. en C.

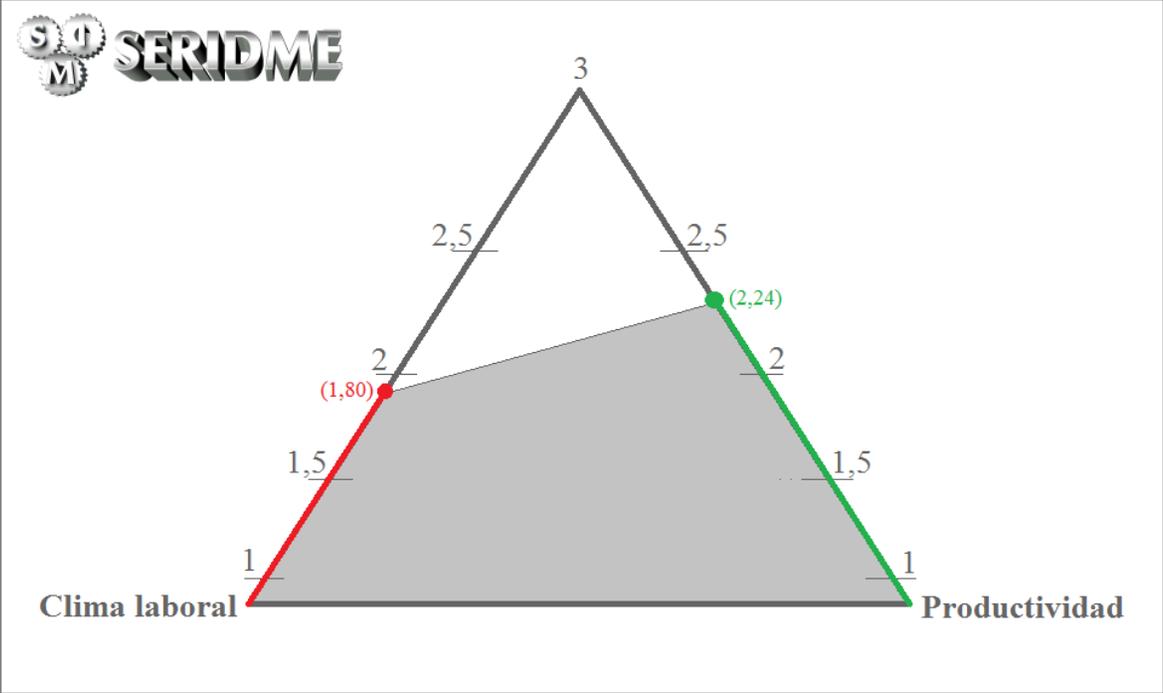
Atributos Productividad		Frecuencias			Promedio
		Si (Siempre)	A veces	No (Nunca)	
		3	2	1	
1	El sector geográfico en el que vive o desarrolla sus actividades, perjudica su desempeño	33	0	12	2,47
2	Su sueldo o ingresos actuales reflejan su productividad	39	0	6	2,73
3	los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias	37	0	8	2,64
4	Desempeña usted actividades acorde a sus intereses	35	0	10	2,56
5	El estilo de liderazgo en la organización es el adecuado para motivar a los empleados y aumentar la productividad.	7	0	38	1,31
6	Existen medios o formas de motivación de la organización	6	0	39	1,27
7	la experiencia de las personas es un factor importante para desempeñarse en el trabajo de una buena forma	39	0	6	2,73
8	La retribución económica que recibe es el justa frente a las actividades que desarrolla.	6	0	39	1,27
9	La empresa ofrece las capacitaciones acordes al área en la cual desempeña sus actividades	45	0	0	3,00
10	El ambiente locativo favorece su productividad	33	0	12	2,47
Promedio global productividad					2,24

Fuente: Investigadores del proyecto

El resultado obtenido por la empresa en relación a la productividad –desde la perspectiva de los empleados-, fue de (2,24/3), por lo que se infiere que Seridme Cía. S. en C. maneja un buen grado de cumplimiento en la gran mayoría de los atributos que conforman esta variable. No obstante, se pudo evidenciar que los principales elementos de insatisfacción entre los trabajadores obedece al tema de la *retribución económica* (que es muy bajo) y el *estilo de liderazgo reactivo* (que no da lugar al empoderamiento).

Cabe anotar, que la empresa cuenta con buenos factores para incidir positivamente sobre la productividad de sus empleados, ya que ofrece capacitaciones acordes al área al cual se desempeña cada empleado. Así mismo, el personal desempeña sus actividades acorde a sus intereses y preparación académica, teniendo siempre a la mano un buen ambiente locativo y los recursos necesarios para desempeñar su trabajo diario.

Grafica 30. Triangulo de visualización de resultados por variable



Fuente: elaboración propia, 2016.

5. PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS PARA EL BENEFICIO DE LA EMPRESA.

Con el proposito de mitigar las deficiencias encontradas durante las encuestas desarrolladas en capitulos anteriores es preciso establecer un plan de accion que enfoque dichas falencias y se tomen las acciones pertinentes para favorecer los aspectos del clima laboral y la satisfaccion de los empleados que puedan incidir en la productividad de Seridme Cía. S. en C. como lo muestra la tabla 26.

En concordancia con el plan de accion se propuso como objetivo estrategico el Promover el bienestar y desarrollo de los empleados con la finalidad de mejorar su satisfacción laboral y por ende la productividad de la empresa, lo cual es posible a traves de establecer dos estrategias basicas que responde al *Que hacer* y van a orientar el curso a seguir para alcanzar el objetivo estrategico antes propuesto. Dichas estrategias estan referidas a emprender acciones tales como:

- ✓ *Impulsar la Identificación de los empleados con los asuntos de la empresa.*
- ✓ *Implementar una cultura de Autoevaluación.*

Para llevar a cabo tales estrategias es necesario emprender una serie de acciones que responden al *Cómo* se va hacer, entre las que se encuentran:

- a) Empoderar a los empleados sobre aspectos puntuales acerca de su oficio y la capacidad para tomar decisiones en dichos aspectos.

Con esta acción se pretende generar en los empleados un sentido de pertenencia que lo permitan identificarse con las cosas o asuntos concernientes a la empresa. Toda vez que el

trabajador va a tener cierto grado de autonomía para responder por sus compromisos laborales sin ceñirse a una dependencia absoluta en el cumplimiento de las funciones que le corresponden, es decir, que el empleado no tiene que esperar a que el jefe inmediato le resuelva las novedades presentadas por causa u ocasión del trabajo realizado, generando atrasos en sus funciones, considerando que su jefe inmediato no todas las veces va a estar disponible para atender sus inquietudes. Esto a su vez va a reflejarse en un ahorro de tiempos que eventualmente va a ahorrar los planes de contingencia y por lo tanto el personal operativo de la empresa no tendría que trabajar extenuantes jornadas de trabajo en horas adicionales y la compañía objeto de estudio reduciría costes en salarios. Lo que finalmente beneficiaría a ambas partes.

- b)** Orientar charlas enfocadas a la apropiación del principio de autocontrol en sus puestos de trabajo donde cada miembro planea, ejecuta, verifica y ajusta sus procesos.

Este tipo de charlas orientadas hacia el autocontrol lo que permite es implementar una cultura de autoevaluación atendiendo a la segunda estrategia, mediante esta acción lo que se busca es generar en los empleados un sentido de objetividad en el desarrollo de sus obligaciones, puesto que les va a facilitar apropiarse de funciones administrativas en sus respectivos puestos de trabajo, tales como la planificación, organización, dirección, ejecución y control de sus respectivos cargos, con el fin de aumentar la productividad de los mismos; ya que los empleados podrían auto cuestionarse de cómo están haciendo las cosas y que harían para mejorar en el desempeño de sus funciones. Se trata de una madurez laboral que extrae los principios del primer nivel de Auditoría como lo es el Autocontrol, pero enfocado a la organización en estudio.

- c)** Crear un programa de bienestar al empleado, donde se le reconozca logros y días especiales

Mediante este programa se pretende motivar al empleado, para impactar las deficiencias relacionadas con la satisfacción de este último. El programa debería estar dirigido a reconocer los logros que tengan los empleados a través de las funciones de su cargo, con el fin de incentivarlos a incrementar su productividad y a que sientan que se les tiene en cuenta y que son importantes para la empresa. Estos reconocimientos de logros sumados a las celebraciones de fechas especiales tales como cumpleaños, día del trabajador, eventos en navidad, así como tener en cuenta los progresos laborales de los funcionarios para futuros ascensos o facilitarles el crecimiento tanto profesional como económico en la empresa.

Dichos aspectos son determinantes para generar en los empleados un sentido de pertenencia y unos lazos de confraternidad que van a redundar en una mayor productividad en las labores de los operarios de Seridme Cía. S. en C.

- d)** Implementar una política de gestión por conflictos (PGC) con el fin de mitigar desacuerdos laborales.

Una política de gestión de conflictos va a permitir mediar en esos aspectos en los que hay desacuerdos entre los miembros de la organización por posibles situaciones personales o por la utilización de maquinarias e insumos de la empresa en determinados momentos que son requeridos simultáneamente por distintos operarios de la empresa. Por tanto la implementación de protocolos tendientes hacia el fin antes descrito es de gran utilidad para atenuar eventuales conflictos que alteren la armonía existente entre los empleados, como lo evidencian los datos de las encuestas desarrolladas.

A continuación se sintetizan la información antes registrada en un plan de acción como lo indica la tabla 26.

Tabla 26. Plan de acción

Área de P.E.	Aspectos del clima laboral y la satisfacción en la organización.				
Objetivo Estratégico	<i>“Promover el bienestar y desarrollo de los empleados con la finalidad de mejorar su satisfacción laboral y por ende la productividad de la empresa”</i>				
Estrategia (Que)	<i>Impulsar la Identificación de los empleados con los asuntos de la empresa.</i> <i>Implementar una cultura de Autoevaluación</i>	Responsable (Quien)	Ejecutor	Frecuencia (Cuando)	Lugar (Donde)
Tácticas (Como)	Empoderar a los empleados sobre aspectos puntuales acerca de su oficio y la capacidad para tomar decisiones en dichos aspectos.	Responsables de áreas.	Empleados de áreas.	Según novedad presentada	Instalaciones de Seridme Cía. S. en C.
	Orientar charlas enfocadas a la apropiación del principio de autocontrol en sus puestos de trabajo donde cada miembro planea, ejecuta, verifica y ajusta sus procesos.	Dirección General	Empleados en general	trimestral	
	Crear un programa de bienestar al empleado, donde se le reconozca logros y días especiales	Dirección General	Gerencia de Talento Humano	1 mes	
	Implementar una política de gestión por conflictos (PGC) con el fin de mitigar desacuerdos laborales.	Dirección General	Responsables de áreas.	1 mes	

Fuente: Investigadores del proyecto

CONCLUSIONES

El clima laboral entendido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De acuerdo con lo anterior se ha establecido una relación entre el clima laboral y la satisfacción como aspectos que inciden en la productividad de la empresa Seridme Cía. S. en C. para lo cual se han determinado a través de las encuestas realizadas a los empleados de la organización unos resultados que dan cuenta de ello, por lo que para el clima laboral pese al buen ambiente laboral que se percibe dada la relación armoniosa entre los compañeros de trabajo con una puntuación de 97.78%, se evidencian unas variables que eventualmente podrían ejercer una influencia negativa sobre el, tales como el enfoque del liderazgo que se ejerce en la empresa que es de tipo reactivo según las respuestas dadas a dicho interrogante con un 84.44%, la retribución económica que se obtiene por el cumplimiento laboral con un 82.22% de empleados que manifiestan no estar conformes con su salario. De igual forma, podría incidir en el clima laboral la inexistencia de una política de conflictos para mediar entre probables desacuerdos que se puedan presentar por ocasión del trabajo con un porcentaje de 95.56%.

Por otra parte, se ha identificado una tendencia del personal encuestado hacia la insatisfacción con el trabajo que se tiene, con un nivel de satisfacción de poco que representa el 68.89 %, que bien podría originarse por que las necesidades y expectativas de los empleados a veces son satisfechas según los datos arrojados por la encuesta con un 42,22% , al igual que la percepción negativa de los trabajadores en oportunidades de crecimiento dentro de la compañía con un 82.22% y que en últimas aumentarían las probabilidades de deserción de empleados o influiría en el desarrollo de acciones

negligentes en torno a sus compromisos laborales, lo que finalmente afectaría la productividad y por ende a la empresa objeto de estudio.

Con relación a este tópico, la productividad se entiende como la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. En ese sentido, considerando el principal recurso con el que cuenta la organización como es el recurso humano se tiene que los factores relacionados en líneas anteriores repercuten significativamente en la productividad de la empresa. Toda vez que los mismos, pese a las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, denotan un grado de insatisfacción alto que finalmente influenciaría en su productividad como lo evidencia las respuestas al interrogante ¿El personal motivado es más productivo? En el que un 100% de encuestados dijo que sí.

Aun así Seridme Cía. S. en C. le proporciona formación para la mejora de sus procesos con un 88.9% de empleados que lo confirmaron, de igual forma están de acuerdo con que los recursos con los que cuentan afectan su productividad con un 86.7%, pero en estas instancias aunque el nivel de productividad en términos generales es saludable, es menester tener en cuenta que en un eventual caso el mismo puede haberse afectado por la insatisfacción de los empleados, por lo que no hay que descuidar este aspecto para prevenir futuras deficiencias en los indicadores de productividad.

RECOMENDACIONES

En aras de promover un buen ambiente laboral, la satisfacción de los empleados y por ende la productividad de la empresa Seridme Cía. S. en C. con base al plan de acción por implementar se recomiendan lo siguiente:

- Con el empoderamiento descrito en el plan de acción lo que se pretende es darle al empleado mayor autonomía en sus respectivos procesos para que ellos no se sientan como simples subordinados sino como parte activa de los procesos operativos de la empresa en cuestión. Por lo que se recomienda dichas facultades a los empleados, previa asesoría de los jefes inmediatos.
- Las charlas antes descritas en dicho plan deben estar orientadas a que cada miembro de la compañía es administrador de su proceso y por tanto ellos son responsables de como contribuyen a través de sus funciones a los objetivos estratégicos de la empresa.
- La implementación del programa de bienestar de los empleados lo que busca es generar sentido de pertenencia e identificación de los empleados con la organización, por lo que es importante reconocer sus esfuerzos y logros en pro de la compañía.

La puesta en marcha de estas recomendaciones va a redundar en unos empleados más motivados con la empresa por lo que se va a sentir parte importante de esta, lo que en últimas beneficia a la compañía por crear un ambiente más propicio en el que se favorece la productividad.

ANEXOS

A. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION

Elemento Clave	Nivel De Madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>¿Cuál es el enfoque de liderazgo?</p> <p>(gestion)</p>	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones esta delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización para la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
<p>¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?</p> <p>(Mejora, innovación y aprendizaje)</p>	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual	El aprendizaje es sistemático, a partir de los fracasos y éxitos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
<p>Numeral 4.4 partes interesadas, necesidades y expectativas</p>	El objetivo primordial de la organización es tener un beneficio anual	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la dirección	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo 3 años)
<p>Numeral 5.4 Comunicación de la estrategia y la política</p>	La comunicación tiene lugar de	Se define e implementa un proceso para la	Se implementan sistemas	Los cambios en la política se comunican a las partes	Se revisa de manera periódica la

	manera reactiva.	comunicación externa e interna	eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la organización.	interesadas y a todos los niveles de la Organización.	eficacia de los procesos de comunicación. Es evidente que los procesos de comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas.
Numeral 6.6 Ambiente de trabajo	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo	Se han implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables. .	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a las organizaciones similares.
Numeral 7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	Las responsabilidades de los procesos se definen para casos puntuales	Se asignan una responsabilidad y autoridad clara para la gestión de los procesos. (por ejemplo para los dueños de procesos)	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.	Las competencias de los dueños de procesos se mejoran de manera continua .	El aprendizaje se comparte entre los dueños de procesos y las partes interesadas.

B. ENCUESTAS REALIZADAS

CUESTIONARIO

Pregunta 1. ¿Cuál es el enfoque de liderazgo?

- 1. Reactivo
- 2. Proactivo

Pregunta 2. ¿Ha recibido capacitaciones en la empresa?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 3. ¿Se implementan estrategias para dar a conocer directrices?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 4. ¿Cómo es su relación laboral con los compañeros de trabajo?

- 1. Buena
- 2. Mala
- 3. Regular

Pregunta 5. ¿La retribución económica por su trabajo se da conforme a sus expectativas?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 6. ¿Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos?

- 1. Si
- 2. No

3. A veces

Pregunta 7. ¿Existe una política para resolver o evitar conflictos potenciales en la gestión de su proceso?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 8. ¿El ambiente locativo favorece la productividad?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 9. ¿Cree Ud. que los recursos con los que cuenta afectan su productividad?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 10. ¿La organización le proporciona formación para la mejora de sus procesos?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 11. ¿Piensa Ud. que el personal motivado es más productivo?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 12. ¿La organización realiza supervisión para mejorar la productividad de los empleados?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 13. ¿Considera Ud. que las relaciones con sus compañeros mejoran la productividad?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 14. ¿Se utilizan autoevaluaciones de desempeño?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 15. ¿Piensa que sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas?

- 1. SI
- 2. NO
- 3. A veces

Pregunta 16. ¿Que tan satisfecho se siente con el trabajo que tiene?

- 1. Bastante
- 2. Poco
- 3. Nada

Pregunta 17. ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional y economico?

- 1. Si
- 2. No

ENCUESTA CLIMA LABORAL

Atributos clima laboral		Respuestas		
		Si (Siempre)	A veces	No (Nunca)
		3	2	1
1	La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.			
2	Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.			
3	Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual.			
4	Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.			
5	Su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa.			
6	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal			
7	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.			
8	En la organización las funciones están claramente definidas.			
9	Cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades.			
10	Su jefe lo respalda frente a sus superiores.			
11	Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.			
12	Cuenta con los recursos necesarios (materiales, equipos e infraestructura) para realizar bien su trabajo			
13	Su relación con sus compañeros de trabajo es buena.			
14	Percibe oportunidades de crecimiento profesional y económico.			
15	Sus necesidades y expectativas en la empresa han sido satisfechas.			
15	Se encuentra usted satisfecho con el trabajo que tiene.			
17	Recibe capacitaciones en la empresa.			
18	El ambiente locativo favorece la productividad.			

Fuente: Investigadores del proyecto.

ENCUESTA PRODUCTIVIDAD

Atributos Productividad		Respuestas		
		Si (Siempre)	A veces	No (Nunca)
1	El sector geográfico en el que vive o desarrolla sus actividades, perjudica su desempeño			
2	Su sueldo o ingresos actuales reflejan su productividad			
3	los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias			
4	Desempeña usted actividades acorde a sus intereses			
5	El estilo de liderazgo en la organización es el adecuado para motivar a los empleados y aumentar la productividad.			
6	Existen medios o formas de motivación de la organización			
7	la experiencia de las personas es un factor importante para desempeñarse en el trabajo de una buena forma			
8	La retribución económica que recibe es el justa frente a las actividades que desarrolla.			
9	La empresa ofrece las capacitaciones acordes al área en la cual desempeña sus actividades			
10	El ambiente locativo favorece su productividad			

Fuente: Investigadores del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Bellman, R. (1964), *Stability theory of differential equations*. New York: Mc Graw-Hill.

Berenson, M.L (1991). *Estadística para administración y economía*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2000), *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Bueno, E. (2010), *Introducción a la organización de empresas*. Madrid, Centro Estudios Financieros.

Canabal, V. Reed, G. (2011). *Diseño de la estructura organizacional de la empresa ventura foods S.A.*, Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena

Chandler, A. (1990). *Estrategia y estructura, capítulos en la historia industrial empresarial*. Cambridge; MA, MIT Press.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice hall.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*, México D.F.: Prentice Hall.

Drucker, P., (1973). *Concept of the corporation*, New Brunswick, NJ; Transaction Publishers.

Martínez, C. (1998). *Estadística y muestreo*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Medina Delgado, C. (2004). *Metodología de la investigación para estudiantes de contabilidad*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico en Humacao.

Méndez Álvarez, C. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraW-Hill.

Mesa, A. y Carballeda, P. (2003). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Madrid: El Ateneo.

Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Londres: Prentice Hall

Muchinsky, P. M. (1994), *Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional*, parte 1, Londres: Ed: Descl'ée de Brouwer, S.A.

Lawrence, P. y Lorsch, J. (1987). *La empresa y su entorno, gestión e innovación*, Barcelona. Buenos Aires: El Ateneo.

Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*, Buenos Aires: El Ateneo.

Plomé, A. (2001). *Entrevistas y cuestionarios*. Buenos Aires – Argentina: Universidad Nacional del Rosario.

Weber, M. (1997). Teoría de la organización económica y social. Nueva York, Free press.