

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA: Análisis del clima organizacional y propuesta de mejora para la fábrica AFUZ en la Ciudad de Cuenca.

AUTOR: WILLIAM SARMIENTO

TUTOR: Ing. Guido Ordoñez

Cuenca- Ecuador

Noviembre 2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Ing. Guido Ordoñez

Director de Tesis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación con título “**Análisis del clima organizacional y propuesta de mejora para la fábrica AFUZ en la Ciudad de Cuenca**” realizado por el Sr. William Oswaldo Sarmiento Aguilar, egresado de la carrera de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnicos-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Ing. Guido Ordoñez

Cuenca, Diciembre del 2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ACTA DE CESION DE DERECHOS

Yo, William Oswaldo Sarmiento Aguilar, declaro conocer y aceptar la disposición de la normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

William Oswaldo Sarmiento Aguilar

Cuenca, Noviembre 1 del 2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORIA

El documento de tesis con título “**Análisis del clima organizacional y propuesta de mejora para la fábrica AFUZ en la Ciudad de Cuenca**” ha sido desarrollado por William Oswaldo Sarmiento Aguilar con C.I. No. 0102567641 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad.

William Oswaldo Sarmiento Aguilar

Cuenca, Noviembre 1 del 2011

DEDICATORIA.

Este trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mi madre, esa gran mujer que me formo en mí principios y valores que nunca olvidaré.

A mi padre querido y a mis tres hermanas Laura Margarita, Paulette Cistina y Madeleine Eugenia de quienes recibo el mayor afecto. Ofrezco esta humilde muestra de la voluntad que tengo para surgir profesionalmente y de ser feliz.

A mi novia Gabriela por su apoyo y por la incansable ayuda que me ha brindado por hacer que sea mejor cada día.

A mi hija Paula Valentina, para que este esfuerzo le sirva de ejemplo y para que en su futuro cumpla a cabalidad con los objetivos que se proponga y vea en mi un amigo, un guía y un apoyo incondicional.

Con mucho cariño, para todos

William Sarmiento Aguilar

AGRADECIMIENTO.

Doy gracias a Dios mi ángel custodio, a quien le recé manteniendo mi fe y esperanza para lograr este proyecto.

A quién me trajo al mundo, y a mi padre que nunca ha dejado de confiar en mí, un padre admirable que me privilegió con las luces del saber, quien ha sabido perdonar convirtiéndose en un padre ejemplar, estoy muy orgulloso de ti papá.

Agradezco también a todos los profesores de la Universidad Israel por brindarme su amistad, paciencia, apoyo y conocimiento; en especial a mi Tutor el Ingeniero guido Ordoñez, persona que me ha otorgado su amistad sincera y gran ayuda en muchos momentos de mi vida personal, todas las sugerencias, críticas y estímulos recibidos fueron muy valiosos. Este gran apoyo no hubiese sido posible sin que familiares, amigos, profesores e investigadores del tema estuvieran participando en este proyecto.

RESUMEN

Con el [objetivo](#) de considerar los factores que determinan el [clima](#) organizacional en la fábrica Afuz ubicada en la Ciudad de Cuenca, se realizó un [trabajo](#) de [investigación](#) de tipo descriptivo, en la que mediante técnicas como la de observación se destinó el análisis a varias áreas en donde [grupo](#) de colaboradores de ésta [empresa](#) fueron esenciales para llegar a establecer las falencias en cuanto al clima organizacional que viene manejando la Fábrica.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo mediante el análisis de la situación actual de la empresa y posteriormente una propuesta de mejora en donde se pretende realzar el trabajo en equipo mediante la motivación respectiva al personal y en conjunto solucionar posibles causales de incidencia directa que pueden afectar el desarrollo de la Fábrica como la [percepción](#), [autoestima](#), [responsabilidad](#), reconocimiento y relaciones interpersonales.

Al terminar la presente tesina, se concluyó que en la fábrica Afuz, factores como [motivación](#), [relaciones interpersonales](#) y responsabilidad, son los que determinan el [clima organizacional](#). Otros factores como autonomía y reconocimiento, necesitan [atención](#) y mejoría, para que no afecte negativamente el [desempeño](#) del [personal](#).

Se recomendó, mantener el clima organizacional que los colaboradores describen como agradable, estable y que los ayuda a desarrollarse como individuos. Por otra parte, se recomendó, implementar la autonomía en la toma de decisiones por parte del personal subordinado.

SUMMARY

In order to consider the factors that determine the organizational climate of a factory located in the city of Cuenca, a research was conducted descriptive, in which techniques of observation and the analysis devoted to various areas in which a group of employees of this company were essential in order to establish the weaknesses in organizational climate are driving the factory.

This research was conducted by analyzing the current situation of the company and later an improved proposal which aims to enhance teamwork through motivation of staff and jointly address potential direct causes that can affect the development of the factory as perception, self-esteem, responsibility, recognition and interpersonal relationships.

Upon completion of this thesis, it was concluded that the factory Afuz, factors such as motivation, interpersonal relationships and responsibility, are what determine the organizational climate. Other factors such as autonomy and recognition need attention and improvement that does not adversely affect the performance of staff.

It is recommended to maintain the organizational climate that colleagues describe as a pleasant, stable and helps them develop as individuals. On the other hand, it is recommended to implement autonomy in decision-making by the subordinate staff.

TABLA DE CONTENIDOS:

1INTRODUCCIÓN	1
1.- Tema de investigación	1
1.2- Planteamiento del problema	1
1.2.1.- Antecedentes	1
1.2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general	2
1.2.2.1.- Causa - Efectos	2
1.2.3.- Pronóstico y Control del Pronóstico	4
1.3.- Formulación de la Problemática Específica	4
1.3.1.- Problema principal	4
1.3.2.- Problemas secundarios	5
1.4.- Objetivos	5
1.4.1.- Objetivo General	5
1.4.2.- Objetivos Específicos	5
1.5.- Justificación	6
1.5.1.- Teórica	6
1.5.2.- Metodología	7
1.5.3.- Práctica	7
1.6.- Marco de Referencia	8
1.6.1.- Marco Teórico	8
1.7.- Metodología y cronograma	11

2 ANTECEDENTES	16
2.1 Descripción del objeto de estudio de la fábrica Afuz	16
2.2 Situación actual de la empresa	18
2.2.1 Análisis de las funciones	21
2.3 Clima Laboral	25
3MARCO TEORICO	26
3.1 Principios fundamentales de clima organizacional	26
3.2 Metodología	38
4 ANALISIS PARA LA PROPUESTA DE MEJORA	39
4.1 Procesos analizados	41
4.2 Bases para el apoyo de la propuesta	45
5 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR Y SU CONTROL	42
5.1 Implicacion del personal	50
5.2 Implicacion expectante	52
5.3 Medición para el control de clima organizacional	53
5.4 Indicadores	56
6COSTO BENEFICIO	58
6.1 Financiamiento del proyecto	60

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones	61
7.2 Recomendaciones	62

BIBLIOGRAFIA	64
---------------------	----

TABLA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Figura 1 Cuadro de Estructura orgánica Fabrica Afuz	1
Figura 2 Grafico Diagrama Causa Efectivo	3
Figura 3 Grafico de Factores Clima Organizacional	11
Figura 4 Cuadro Porcentaje de genero que laboran en la fábrica Afuz	42
Figura 5 Cuadro de Edades de empleados de la Fábrica Afuz	43
Figura 6 Nivel de estabilidad en la Fábrica Afuz	44
Figura 7 Nivel de promoción o ascenso en la fábrica Afuz	45

1 INTRODUCCION

1.- Tema de investigación

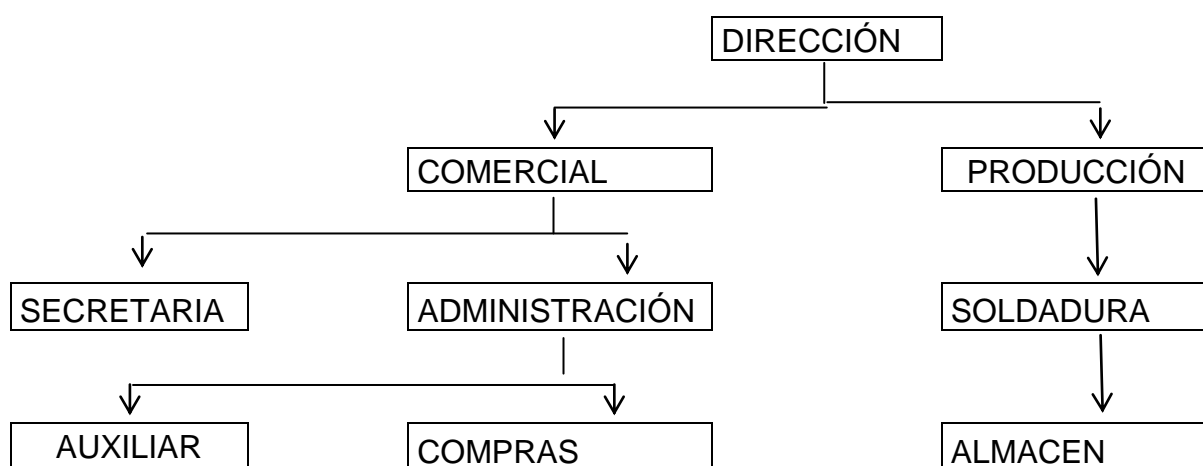
Análisis del clima organizacional y propuesta de mejora para la fábrica AFUZ en la Ciudad de Cuenca.

1.2- Planteamiento del problema

1.2.1.- Antecedentes

-Fábrica de cocinas y hornos industriales AFUZ

-Vía Bibín (Sector Colegio Sudamericano-Ricaurte)



-Estructura orgánica:

Cuadro No1: Estructura orgánica Fabrica Afuz

Fuente: Fabrica Afuz

Elaboración: Tesista

Objetivos de la organización:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en lo práctico y en lo estético, creando e innovando.
- Crecer en número de clientes en soporte de brindar buena calidad en la fabricación.

Actividades de la empresa:

La fábrica AFUZ es una empresa que se dedica a construir cocinas y hornos industriales personalizados y por serie, a más de eso se fabrica productos afines a los ya mencionados de acuerdo a las necesidades de los clientes

1.2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

1.2.2.1.- Causa - Efectos

I. Relación causal por incidencia de los recursos humanos

1. Ambiente de trabajo un tanto hostil
2. Desmotivación personal
3. Pocas metas individuales

II. Relación causal con las funciones administrativas

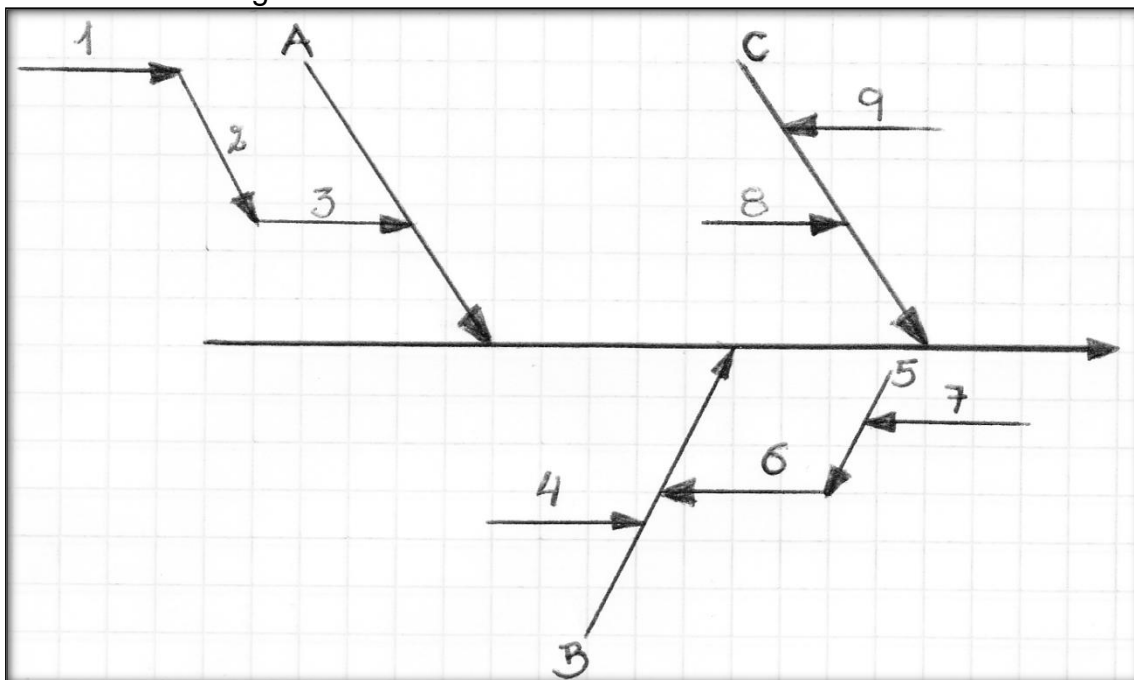
4. Toma de decisiones centralizada
5. Falta de políticas y procedimientos establecidos
6. Poca organización a nivel de funciones
7. No existe control de entradas y salidas

III. Relación causal con la comunicación

8. Poco tráfico de la información (Las políticas comerciales son tratadas a nivel gerencial y luego son comunicadas a cada uno de los colaboradores de la empresa)
9. Poca participación del personal ante nuevas disposiciones

Diagrama Causa – Efecto

Cuadro No 2: Diagrama Causa Efectivo



Fuente: Curso de Graduación Universidad Israel 2011

Elaboración: Tesista

1.2.3.- Pronóstico y Control del Pronóstico

Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa.

Cabe también mencionar que si la fábrica no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

1.3.- Formulación de la Problemática Específica

1.3.1.- Problema principal

El problema principal radica en la poca dinámica y falta de identificación de los miembros hacia la organización

Se procede a realizar los trabajo sin el mayor compromiso e interacción por parte de los empleados sino más bien convirtiendo el entorno en algo rutinario.

1.3.2.- Problemas secundarios

- Poco tráfico de la información
- Deficiente comunicación interdepartamental,
- Centralismo en la toma de decisiones,
- Ambiente de trabajo de poca vinculación
- Poca Innovación
- Baja productividad
- Poca apertura de retroalimentación o canales de doble vía donde los colaboradores puedan resolver sus dudas.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo General

Establecer una propuesta para mejorar el clima organizacional en la fábrica AFUZ, para de esta manera dar soluciones a los conflictos internos debido a un mal clima organizacional existente en dicha organización

1.4.2.- Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico y análisis de la fábrica AFUZ
2. Determinar las relaciones de los empleados a nivel de la organización y las posibles técnicas empresariales para el mejoramiento organizacional

3. Elaboración de técnicas de control

1.5.- Justificación

1.5.1.- Teórica

Este tema se escogió debido a la necesidad que tiene la Fabrica AFUZ para mejorar su aspecto organizacional en donde se espera que se pueda aprovechar el presente trabajo realizado y sirva de apoyo para mejorar el área de recursos humanos de diferentes organizaciones.

Esta investigación pretende ser una herramienta para toda la organización en donde se desea mejorar la necesidad en la toma de decisiones y crear un mejor ambiente laboral mejorando la calidad del personal.

Debido a la importancia del personal y los clientes esta propuesta permitirá reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en mejoras que beneficien tanto al personal como la imagen corporativa de la fábrica Afuz y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

Con el desarrollo de la presente Tesina pondré en práctica los conocimientos adquiridos en donde la motivación para realizar este trabajo es mi principal prioridad.

1.5.2.- Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico de clima organizacional a la fábrica Afuz es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para el clima laboral

Este diagnóstico organizacional es un proceso en que una determinada persona (observador) explicara las experiencias que tiene de la organización, cada vez que se realiza el proceso de observación, es posible destacar sus miembros, los subsistemas, departamentos y ver a la organización relacionándose con su entorno.

Dicha relación también se verá enfocada en las actividades que se relacionan a los recursos humanos, cuya finalidad es mejorar la atención al cliente y guiar de manera conveniente a todos los miembros de esta organización para que el trabajo se convierta en algo más satisfactorio.

1.5.3.- Práctica

El contexto en el que surge la idea de realizar los Estudios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se enmarca en un proceso de reflexión sobre la misión y la visión del Personal de toda la organización ante un entorno en continuo cambio, competitivo y globalizado en el que se debe asumir retos en objetivos e innovación

1.6.- Marco de Referencia

1.6.1.- Marco Teórico

Algunos puntos de vista que servirán de base sustentable para el desarrollo del presente trabajo

1. Definiciones y características
2. Escalas de climas organizacional
3. Factores del clima organizacional

Clima organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.”(GONCALVES,2000,56)

Para explorar este interesante tema nos encontraremos con la opinión de importantes estudiosos del tema y también nos apoyaremos de manera importante en las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional.

”(LITWIN Y STRINGER,1968,214)”

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Cuadro No3: Factores Clima Organizacional



La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño.

Fuente: www.wikipedia.com
Elaboración: Tesista

Para resumir, se dirá que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

1.7.- Metodología

Método deductivo es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares.

En el método deductivo el científico utiliza la lógica y una información general para formular una solución pasible a un problema dado.

Luego comprueba esa solución en varias situaciones típicas. Por tanto, en el enfoque deductivo, el razonamiento va de lo general a lo específico.

Es un enlace de juicios que conducen a la inferencia, entendida como el razonamiento que combinan dos o más juicios. Inferir implica obtener un juicio llamado conclusión.

El análisis Significa separar o examinar, pero no de cualquier manera “es necesario observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura”. El examen crítico es el principio de este método

El método descriptivo consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo.

El Método Histórico. Que estudia los eventos, procesos e instituciones de las civilizaciones, con el propósito de encontrar los orígenes o antecedentes de la vida social contemporánea y de esta manera comprender su naturaleza y funcionamiento.

Abordar el clima organizacional como objeto de estudio, requiere disponer de herramientas que permitan objetivar (conocer con precisión y fiabilidad) lo subjetivo (actitudes, expectativas, necesidades...)

De esta manera hay que definir

1) La primera función consiste en hallar el principio desconocido de un hecho conocido. Se trata de referir el fenómeno a la ley que lo rige.

2) La segunda función consiste en descubrir la consecuencia desconocida de un principio conocido. Esto significa que si conocemos cierta ley podemos aplicarla a casos particulares menores.

En términos generales, se utilizan dos grandes tipos de técnicas de investigación social: las **técnicas cuantitativas y las cualitativas**. Ambas estrategias se pueden utilizar de manera complementaria e integrada, enriqueciendo de este modo la información recopilada y favoreciendo los resultados y alcance del estudio.

RECURSOS

Los recursos que se van necesitar para la realización de este proyecto de tesis serán tanto humanos, técnicos, y financieros

Humanos

Para el desarrollo de la presente tesina se necesitaran de las personas que trabajen y aporten dentro de la organización.

-Personal de la empresa

-Gerente Propietario

-Tesista

Técnicos

Computador ▶	Microsoft Software	<table border="1"> <tr><td>Word 2007</td></tr> <tr><td>Excel 2007</td></tr> <tr><td>Power Point 2007</td></tr> <tr><td>Internet Explorer</td></tr> </table>	Word 2007	Excel 2007	Power Point 2007	Internet Explorer
Word 2007						
Excel 2007						
Power Point 2007						
Internet Explorer						
Impresoramultifunción Canon▶	Copiadora, Scanner, Impresora, hojas de impresión					
Cámara Digital						
Disco Compacto						
Memoria USB						
Material Físico de investigación (Revistas, periódicos, etc.)						

Financieros

Cantidad	Concepto	Valor. Uni.	Valor. Tot.	Justificación
50	Hojas de Impresión más empastado	\$0.10+\$10	\$15.00*3	Presentar la tesis
1	Cuaderno 60 hojas	\$0.75	\$0.75	Anotación de apuntes
1	Tarjeta de telefonía móvil	\$10.00	\$10.00	Contactos con la empresa
12	Transporte a la Universidad	\$0.25	\$3.00	Control de la tesis por docente
	Gastos Varios		\$20.00	
Total			\$78.75	

2 ANTECEDENTES

-Fábrica de cocinas y hornos industriales AFUZ

-Vía Bibín (Sector Colegio Sudamericano-Ricaurte)

Objetivos de la organización:

-Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en lo práctico y en lo estético, creando e innovando.

-Crecer en número de clientes en soporte de brindar buena calidad en la fabricación.

Actividades de la empresa:

La fábrica AFUZ es una empresa que se dedica a construir cocinas y hornos industriales personalizados y por serie, a más de eso se fabrica productos afines a los ya mencionados de acuerdo a las necesidades de los clientes.

2.1 Descripción del objeto de estudio de la fábrica AFUZ.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994, p. 36)

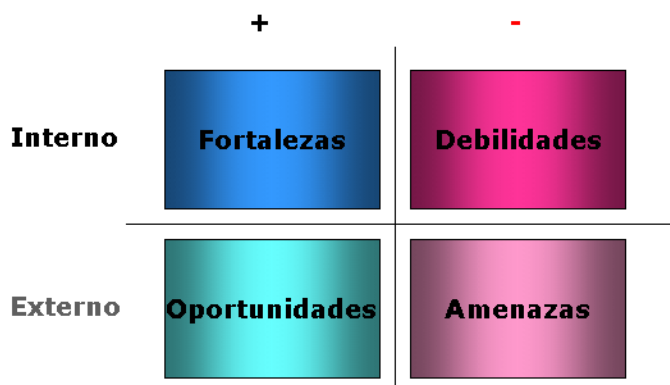
Para la fábrica Afuz el mantener unido al personal y en pro del desarrollo de la misma no se convierte en un factor que se lo considera importante por lo tanto el presente contenido evidenciará la necesidad de que la Organización

engeneral reconozca los aspectos intrínsecos, dinámicos que tienen una repercusión directa en su imagen proyectada al exterior (vecinos) y que como alternativa científica de conocimiento la psicología brinda esta posibilidad, bajo un modelo teórico, estratégico con instrumentos técnicos que ofrezcan y garanticen confiabilidad y validez a los resultados, conllevando con ello al mejoramiento de la Fábrica y de su Clima Organizacional, incrementando la satisfacción Laboral

Tema de gran relevancia actual para la sociedad; permitiendoidentificar las percepciones que tiene el colaborador en cuanto a su ambiente laboral: Institución – Jefes – Colegas; y hacia sí mismo, a partir de este diagnóstico nos permitirá proponer alternativas psicológicas de mejoramiento de la calidad de vida laboral y por ente la optimización productividad de la institución mediante el mejoramiento del Clima Laboral.

2.2 Situación actual de la empresa

ANALISIS FODA



Que es el análisis FODA

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Objetivo de un análisis FODA

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Análisis Interno de la organización

- **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

- **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización

- **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

- **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos

Pues bien tomando en cuenta dichas aseveraciones se ha realizado un análisis de todos los factores a la fábrica Afuz en donde se detallan los siguientes puntos a continuación:

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en Metal Mecánica -Infraestructura propia -Flexibilidad en la producción de cualquier producto relacionado a la metal mecánica 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bajo poder negociador con proveedores y clientes -Alta rotación de empleados -Pocos asensos - No contar con un adecuado plan de comunicación
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampliación en la variedad de productos a fabricarse -Buscar mayor número de proveedores para conseguir mejores precios. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se tiene una marcada influencia de competidores foráneos - Clientes no confiables para el crédito

2.2.1 Análisis de las funciones.-En principio la fábrica cuenta con dos departamentos claramente definidos como lo son, producción, y administración.

Dentro de un análisis detallado en cuanto al departamento administrativo existe una persona encargada para cada tipo de operación.

a) Operaciones relacionadas con las compras:

a.1 Compra de materia prima

a.2 Compra de materiales diversos

a.3 Circuito de compras especiales

a.4. Recepción de lo comprado.

b) Operaciones relacionadas con el proceso de fabricación

b.1 Planeamiento de la producción

b.2 Control de cada una de las etapas de la producción

b.3 Control del producto terminado

c) Operaciones relacionadas con las ventas:

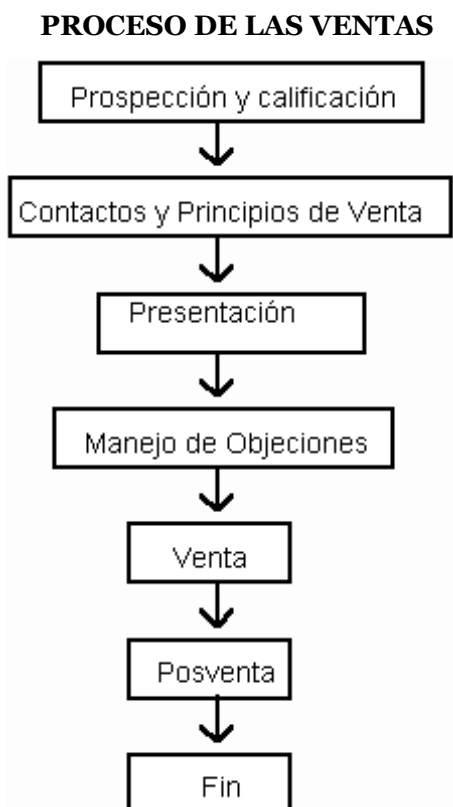
c.1 Ventas al contado, productos disponible en stock

c.2 Circuito de ventas a crédito

c.3 Circuito de facturación

En función de las ventas: Es responsabilidad de la gerencia según las políticas de la fábrica que a fin de mes se compare el monto de las ventas del

mes anterior con el mes actual para poder establecer en la organización procedimientos que ayuden a mejorar las ventas en caso de que existe márgenes bajos,



d) Operaciones relacionadas con movimientos de fondos

d.1 Cobranzas

d.2 Recepción de valores

d.3 Circuito de pagos mayores

d.4 Circuito de pagos menores.

e) Operaciones relacionadas con el personal

e.1 Liquidación de haberes en caso de salida de empleados

e.2 Circuito de pago de haberes

f) Operaciones relacionadas con el control contable

f.1 Circuito de registraci3n y control de deudores

f.2 Circuito de registraci3n y control de proveedores

f.3 Circuito de registraci3n de Caja y Bancos

f.4 Circuito de registraci3n contable en libros principales.

En el departamento de producci3n la f3brica cuenta con un aproximado de 10 personas en donde existen responsables a cargo para cada una de las siguientes funciones.

1. Producto.- Esta funci3n la persona responsable conocida como el maestro principal se encarga de dise1nar nuevos producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes.



Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para

el cual fue elaborado, Y por último brindar la asistencia requerida al producto.

2. Fabricación.- Es el proceso de transformación necesario para la obtención del bien requerido y en donde la mayoría de la parte obrera labora.

3. Control de la Producción.- Es responsabilidad de la persona encargada de controlar los procesos de producción establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas



en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc.

Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

4. Abastecimiento.- El abastecimiento de materiales, depende de la persona responsable de las compras en donde el adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

2.3 Clima Laboral

Nadie dijo que trabajar en equipo sería fácil, para algunas personas de la fábrica que deben lidiar muchas horas al día, y a veces esto recae en que el trabajo que se realiza es totalmente monótono sobre todo en el área de producción y de ahí que básicamente no fluye un buen tráfico de la información y en donde el área administrativa cree ser un departamento un tanto independiente con el de producción.

Básicamente establecer las mejores relaciones a nivel de todas las áreas a veces no siempre se da como se espera en la fábrica Afuz, es por eso que su mal manejo en cuanto a clima laboral se refiere tiene sus repercusiones en donde no siempre el buscar la comunicación es la solución para el área laboral y por consiguiente no se da una mayor responsabilidad por parte del área afectada.

3 MARCO TEORICO

3.1 Principios fundamentales de clima organizacional

En este acápite se va a desarrollar ciertos conceptos teóricos fundamentales de Clima Organizacional tomando en consideración los aspectos detallados a continuación:

- Definiciones y características
- Escalas de climas organizacional
- Factores del clima organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.”(GONCALVES,2000,56)

Para explorar este interesante tema nos encontraremos con la opinión de importantes estudiosos del tema y también nos apoyaremos de manera importante en las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional para de esta manera poder tener una mejor idea del tema que se va a tratar.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.



Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional.

” (LITWIN Y STRINGER, 1968,214)”

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su

labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

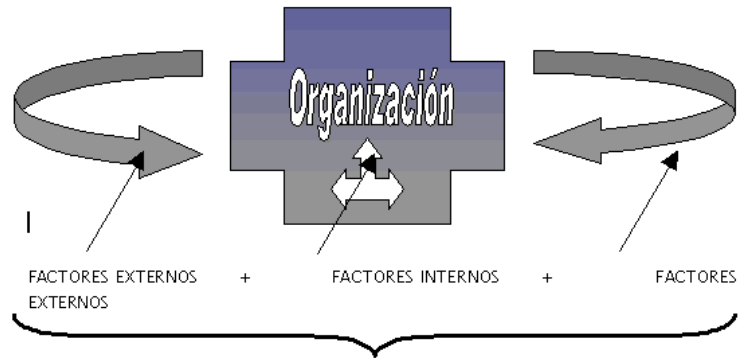
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”(ROBBINS,1999)

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo.

Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.



La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, se dirá que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral.

Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la

estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

“Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.”



Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados.

También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un



clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme

dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir

al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”.Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de

una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

3.2 Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico de clima organizacional a la fábrica Afuz es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para el clima laboral

Este diagnóstico organizacional es un proceso en que una determinada persona (observador) explicara las experiencias que tiene de la organización, cada vez que se realiza el proceso de observación, es posible destacar sus miembros, los subsistemas, departamentos y ver a la organización relacionándose con su entorno.



Dicha relación también se verá enfocada en las actividades que se relacionan a los recursos humanos, cuya finalidad es mejorar la atención al cliente y guiar de manera conveniente a todos los miembros de esta organización para que el trabajo se convierta en algo más satisfactorio.

4ANALISIS PARA LAPROPUESTA DE MEJORA.

Misión y visión para la fábrica Afuz

Misión.- Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

De tal manera la misión ha de responder a la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a alcanzar; para así obtener una identidad corporativa clara y determinada. Por consiguiente deberá ser comunicada a toda la organización. Para que realmente se interiorizada para así recordar a nuestros asociados que el futuro deseado es posible.

Visión: Define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad.

La visión de una empresa debe formular los sueños sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo.

Además debe convencer o transmitir a los asociados, proveedores y a todos los que formen parte de la organización, la ilusión necesaria para cohesionar los esfuerzos, ayudando así a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio

Dada la carencia de estos elementos intangibles en la fábrica Afuz Establecer una misión y visión, van a ayudar a mantener la identidad y compromiso por parte del personal hacia con la fábrica, definiendo una identidad corporativa y

carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

Entonces en vista de contribuir en la identidad corporativa de la fábrica Afuz y del personal involucrado se ha procedido a dar una eventual estrategia de implementación de misión y visión.

A continuación la redacción de misión y visión para la fábrica Afuz.

Misión

Producir y comercializar: Cocinas, hornos industriales, entre otros, provenientes de la rama metalmecánica; buscando satisfacer las necesidades de los clientes, con atención personalizada, honestidad y responsabilidad.

Visión

Ser una empresa reconocida y renombrada en el área de la fabricación de cocinas, hornos industriales y demás productos que requieran sus clientes; enfatizando el compromiso de brindar mayor valor agregado a través de altos niveles de productividad, al elaborar artículos que provengan de manos de personal calificado.

4.1 Procesos analizados

De mutuo acuerdo con la Gerencia General de la empresa sujeta a este estudio, se decidió omitir la evaluación de la dimensión que analiza el servicio al cliente, debido a que el giro de la empresa es industrial y de producción, y los empleados en su gran mayoría no tienen contacto con el cliente final, por lo que la evaluación de esta área perdía validez para esta investigación.

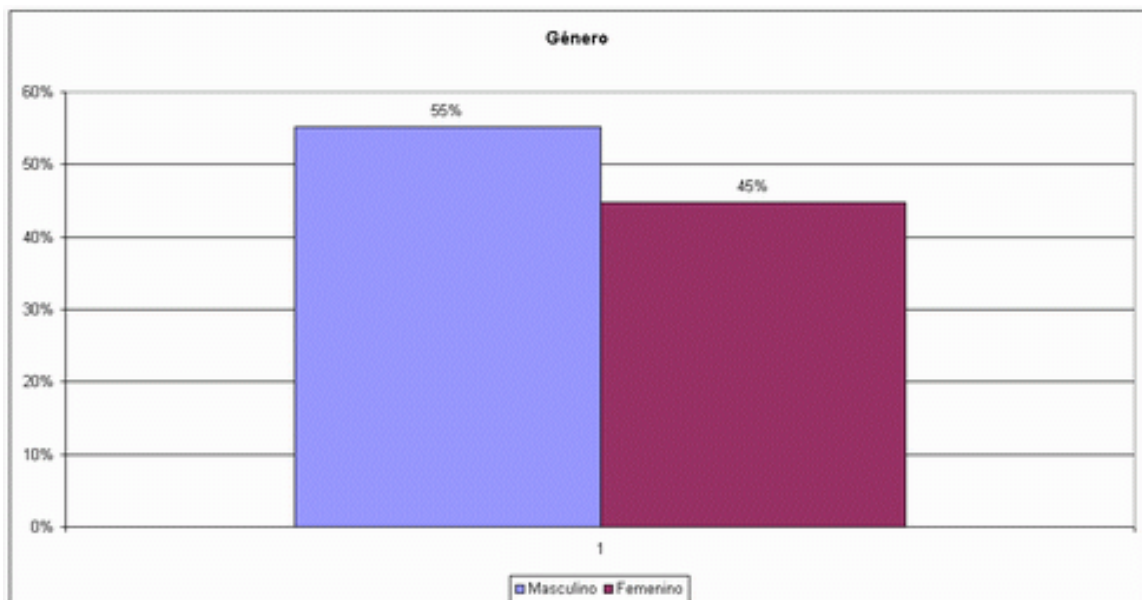
1. Procedimiento:

- a. Inicialmente se solicitó la autorización ante la gerencia general de la empresa sujeta a este estudio, para la realización del clima laboral.
- b. Se eligió el instrumento para realizar el estudio, de acuerdo a su accesibilidad y facilidad de comprensión para todo nivel educativo al que se le aplicó el mismo.
- c. Se realizó la aplicación del instrumento de acuerdo a un cronograma.
- d. Al finalizar la aplicación del instrumento se discutieron los resultados, se estructuró el programa para la mejora del clima organizacional y se establecieron conclusiones y recomendaciones.
- e. El informe final se presenta junto con el programa de mejora de acuerdo a los resultados.

Al inicio se presentan las gráficas que describen los sujetos del estudio, posteriormente encontrará una gráfica que presenta el clima organizacional de forma global con las dimensiones más relevantes evaluadas y encabezando la presentación de cada dimensión se incluye una gráfica propia del factor.

Finalmente se incluye una gráfica en donde se presenta una explicación.

Cuadro No 4 Porcentaje de género que laboran en la fábrica Afuz

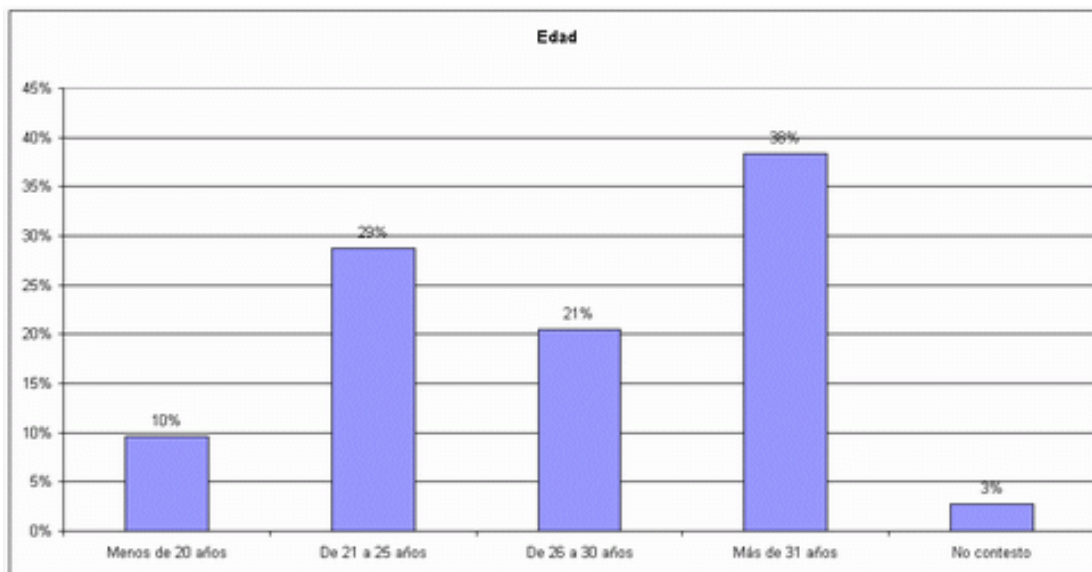


Fuente: Datos extraídos de la fábrica Afuz

Elaboración: Tesista

Los sujetos de estudios a los cuales se le aplicó el clima organizacional estuvieron conformados en un 55% de personal masculino y un 45% de personal femenino. Esto evidencia poca diferencia de género al momento de la contratación.

Cuadro No5 Rango de Edades de empleados de la Fábrica Afuz

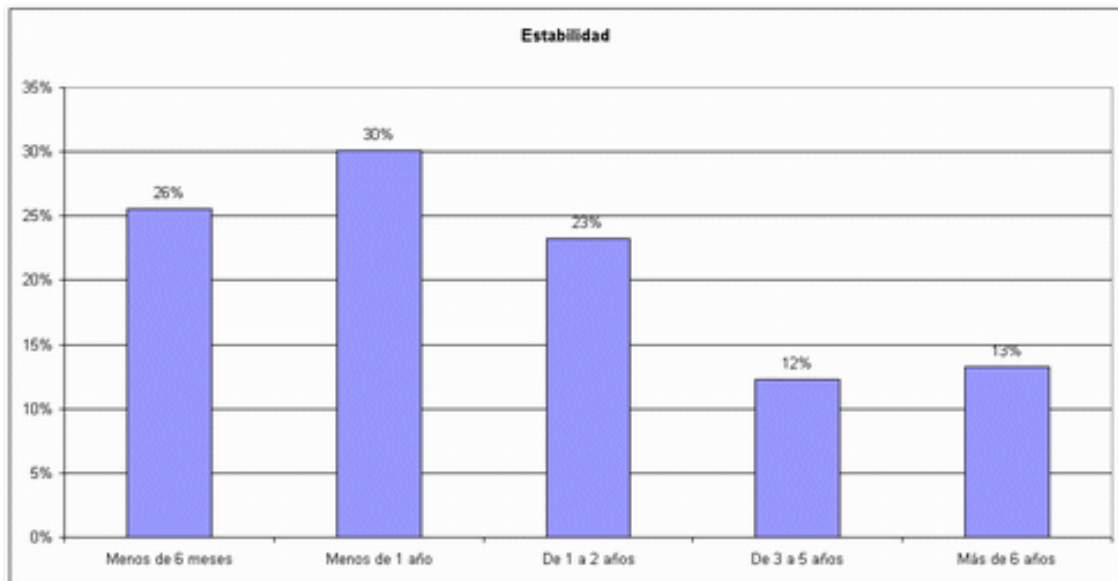


Fuente: Datos extraídos de la fábrica Afuz

Elaboración: Datos extraídos de la fábrica Afuz

Se establecieron cuatro rangos de edades entre los sujetos de estudio, entre los que predominó con un 39% el personal mayor de 31 años. Seguidamente se encuentra el personal ubicado en el rango de 26 a 30 años con un 21%. Esto muestra que un elevado porcentaje del personal que labora en la empresa es joven, variable que puede ser aprovechada en la formación del personal.

Cuadro No 6 Nivel de estabilidad en la Fábrica Afuz

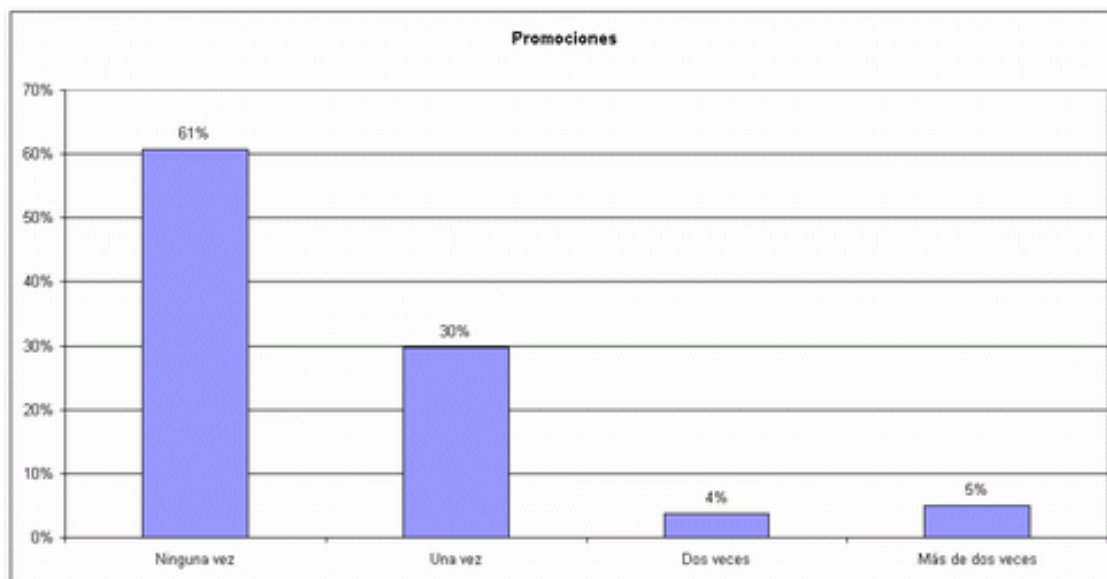


Fuente: Datos extraídos de la fábrica Afuz

Elaboración: Tesista

En relación a la estabilidad del personal en la empresa sujeta a este estudio, se determinó que existe un importante índice de rotación, ya que existe un 30% del personal que tiene menos de un año de laborar en la empresa, así como un 26% que tiene menos de 6 meses de haber ingresado. El personal de 3 a 5 años presenta un 12% y el personal con más de 6 años representan un 13%.

Cuadro No7 Nivel de promoción o ascenso en la fábrica Afuz



Fuente: Datos extraídos de la fábrica Afuz

Elaboración: Tesista

En el aspecto de desarrollo de carrera se evaluaron las posibilidades que el personal actual ha tenido de ascender, el cual presenta un 61% del personal sin alguna promoción, un 30% con una promoción, un 4% con dos ascensos y un 5% con más de dos ascensos. A pesar de que el personal que ha sido promovido es poco, se muestra interés por obtener un desarrollo de carrera dentro de la organización.

4.2 Bases para el apoyo de la propuesta

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la

improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización, es por eso que dentro del análisis ya realizado en la fábrica Afuz la empresa no cuenta con las siguientes referencias para mejorar su clima organizacional:

- Empezando por lo que más motiva al empleado, los salarios no son pagados con puntualidad y en conjunto se cree no haber una relación apropiada para los empleados de salario-desempeño.
- Consecuentemente al no ser remunerados de manera puntual no se respeta por parte de área obrera o de producción específicamente los horarios de entrada.
- Existe poca protección para los empleados en el área de producción por lo que a menudo se pide permisos por daños o lesiones, sumando a esto puede adjuntarse las condiciones de infraestructura ya que un empleado me comento “lo malo de trabajar cuando llueve”.
- No se da mucho el compañerismo ni la interacción entre los departamentos, por lo que cada empleado en lo posible trata de hacer su trabajo y salir cuanto antes.
- Existe poca unión o camaradería.

Dentro de los análisis gráficos tenemos los siguientes puntos para tomar en cuenta para la propuesta de mejora:

- Cuadro #5 De acuerdo a los conceptos analizado la estabilidad es un factor influyente para la consecución de un buen clima laboral y para la fábrica Afuz ya que aproximadamente el 30% del personal tiene menos de un año en la empresa
- Cuadro#7 Como un motivante que se ve afectado es el grado de ascensos en la fábricaya que el 61% del personal no ha tenido ascensos

5 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR, PROPUESTAS Y CONTROL

Seguridad Industrial para la fábrica Afuz.

Existe un factor que influye notoriamente en la competitividad de las empresas, la seguridad industrial como único camino para garantizar un producto o servicio que contemple el mínimo riesgo tanto del trabajador como del producto o servicio mismos.

Justificación e importancia

Garantizar a los trabajadores de la fábrica Afuz de daños permanentes y ocasionales, que con el seguimiento necesario se podrá ofrecer las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Se puede asegurar que proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo además de ofrecer a todo el personal datos generales de prevención de accidentes, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas a seguir, ayuda a, evitar los accidentes y el riesgo laboral.

Objetivos del Procedimiento

- Identificar peligros en áreas específicas (infraestructura)
- Mejorar procedimientos de trabajo

Normas de procedimientos

- Mantener los equipos de seguridad industrial requeridos para cada tarea.
- Ejecutar campañas de prevención de riesgos laborales a través de medios publicitarios dentro de la empresa, esto puede realizarse mediante la impresión de hojas volantes en donde estén inmersas alertas de seguridad

Criterios a la hora de operación de maquinaria

Recomendaciones como parte de la propuesta de mejora

- Uso permanente de implementos de seguridad tales como: casco de seguridad, faja, entre otros requeridos para cada tarea.
- Atender a las señales de prevención.
- Evitar el acceso de visitantes al área laboral sin el uso de los implementos de seguridad.
- Mantener el orden en el área de trabajo

Resultados

Se pretende con esta idea es, generar en la fábrica Afuz una cultura de seguridad industrial a más de eso, lograr un ambiente de trabajo óptimo para un mejor desarrollo de las aptitudes de los empleados.

5.1 Implicacion del personal

Pues bien, una vez tomado en cuando las afectaciones que tiene la fabrica por parte de su personal dentro del clima organizacional se puede proponer lo siguiente:

- Remuneracion al dia, por medio de la siguiente empezar a manejar desde la cabeza administrativa los pagos con puntualidad para que los empleados no se mantengan a la espera de su salario y puedan de esta manera planificar mas organizadamente sus gastos.

La iniciativa de cómo proponer esta accion es mediante la transeferencia bancaria electronica que ofrece el banco del Pichincha para los empleados que tengan una cuenta en este banco ya como consecuencia del pago impuntual la administracion toma como pretexto la inseguridad, esperar a q este unicamente la persona encargada para retirar el dinero del banco y es por esto que muchas de las veces se da tal impuntualidad a la hora del pago.

Entonces trabajar en la misma cuenta que para ventaja esta en el banco antes mencionado y para dicha transeferencia se necesita de un computador y la conexion a internet y desde luego los numeros de cuenta de los empleados.

Para los que no poseen cuenta bancaria pues esta el hecho de que por medio de un representante de los empleados dos o tres dias antes de fin de mes se acerque directamente al area administrativa y poner de manifiesto que se tenga en cuenta que la dia para el pago esta proximo y que se cumpla con tal derecho.

- Crear mas motivaciones economicas como por ejemplo bono al empleado del mes, regalo de cumpleaños, entre otros para que a la hora del salario-desempeño exista la conformidad del caso y lo mas importante el rendimiento optimo del trabajador.
- Seguidamente crear el compromiso de puntualidad con todos los miembros del personal para que de esta manera exista igualdad de condiciones a la hora de exigir la remuneracion a tiempo.
- Masificar la interaccion entre los empleados los fines de semanas con tardes deportivas y no solo pensar en los empleados sino en las familias de estos para fomentar una relacion mas fuerte a nivel de empleados indirectamente con sus familiares y miembros de la fábrica.

En esta propuesta se dispondra de la tarde de los sabados para dicha accion y pues de pronto craer un arca comun o de fondos para poder responder a premios para el hecho de tambien crear las motivaciones economicas como se lo ha mencionado anteriormente.

- Una inversion no muy considerable es el hecho de poner una cafetera electrica instantanea para de esta manera quitar un poco la tension que genera la labor cotidiana del trabajo.

5.2 Implicacion expectante

Ofrecer la oportunidad de brindar capacitaciones tecnicas para que el personal tenga mas conocimietno de la labor que realiza para que de esta manera afiance su puesto de trabajo y mantega la estabilidad necesaria.

Crear la oportunidad de ascensos de acuerdo tiempo establecidos, es decir despues de un lapso determinado de tiempo hacer evaluaciones del personal para poder determinar el nivel de desempeño y analizar la posibilidad de asensos.

He aquí el detalle ciertas estrategias donde el patrón de los objetivos, propósitos y políticas, son los planes para conseguir dichas metas.

Dado que estos mejoramientos son para la fábrica Afuzexiste la aceptación de la estrategia general de la empresa, es lógico que estructura y estrategia se encuentren relacionadas de cerca. En concreto, la estructura debe seguir la estrategia. Si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de su organización, habrá que modificar la estructura para adecuarla y apoyar el cambio.

5.3 Medición para el control de clima organizacional

Para la fábrica Afuz un método práctico de descubrir y llevar un control de las actitudes es levantar un censo de opiniones. Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre los puntos relevantes para tomar en cuenta en la fábrica.'

Para Afuz es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Como se muestra a continuación los tipos de preguntas formuladas, son representativas que se va a realizar en la práctica para fábrica Afuz.

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- A. No me gusta.
- B. Preferiría alguna otra cosa.
- C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- D. Me gusta bastante.
- E. Me gusta mucho.

2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

- A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
- B. Casi siempre desagradable.

- C. Ocasionalmente desagradable.
- D. Generalmente satisfactoria.
- E. La mayor parte del tiempo, excelente.

3. La mayoría de los compañeros de mi área de trabajo son:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia mí.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.
- E. Muy amistosos.

4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- A. Siempre injusto,
- B. Con frecuencia injusto.
- C. A veces justo, a veces no.
- D. Generalmente justo.
- E. Justo en todas las ocasiones.

5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?

- A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
- B. Algunas compañías son mejores.

- C. Tan bien como la empresa promedio.
- D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
- E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

6. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

- A. Empleando nuevos trabajadores.
- B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.
- C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
- D. Tomando la persona competente más disponible.
- E. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio

Al obtener la totalidad de las respuestas y después de un análisis de estas, se pretende llegar a maximizar el potencial de los empleados tomando los correctivos que sean necesarios de acuerdo a los resultados, como:

Mejoramiento de la Entidad.

Desarrollo de Unión

Crear Una Cultura Organizacional.

Atención de Factores de Bajo Nivel Reflejados En la Valoración del Clima.

Un Proceso de Capacitación Orientado a la Motivación y a Enseñar el Trabajo en Equipo.

5.4 Indicadores

Para la fábrica los indicadores deben ser directos, y para aquello se puede remitir a estos:

1. Quejas.- Las quejas se elevan cuando la relación laboral no satisface a trabajador, entonces para la fábrica lo que se pretende es llegar al mínimo número de quejas y para ello justamente se debe crear la confianza para más bien crear una crítica constructiva que no sea mal interpretada
2. Indisciplina.- Cuando en la fábrica las personas no siguen las reglas, puede ser simplemente desde no respetar el horario de entrada hasta no cumplir adecuadamente con una tarea solicitada, y para contrarrestar tal indicador se crea justamente el compromiso de puntualidad como se manifiesta anteriormente en las propuestas así que si la indisciplina se manifiesta cada vez en mayor grado este indicador demuestra que en la fábrica se debe dar paso a un mayor y exhaustivo control de las tareas.
3. Bajo rendimiento.- Una forma de protesta es reducir intencionalmente la productividad de la organización, o bien mostrar indiferencia a las situaciones que se presentan en forma cotidiana y no se resuelven.

4. Ausentismo.- Cuando el personal se ausenta en forma no justificada, es debido a que no tiene interés por el trabajo o en el peor de los casos sabotear a la empresa.

5. Alta rotación. Es de vital para la fábrica conocer las causas por las que el personal decide terminar una relación de trabajo, siendo así para la fábrica la frecuencia es debido a la falta de satisfacción del personal hacia la empresa por no cumplir con sus expectativas laborales, entonces como consecuencias de una alta rotación indica la falta de capacidad de la empresa para retener al personal, y varios de estos elementos pueden ser valiosos para subsanar tales detalles.

Finalmente cabe señalar que el responsable de fomentar un excelente ambiente de trabajo es la organización, tiene que encontrar los mecanismos que permitan que el personal trabaje de forma satisfactoria, que sienta que su trabajo es valorado, cada indicador puede determinar varias acciones a seguir para mejorar el clima laboral.

CAPITULO 6 COSTO BENEFICIO

Incentivos en Base al costo beneficio

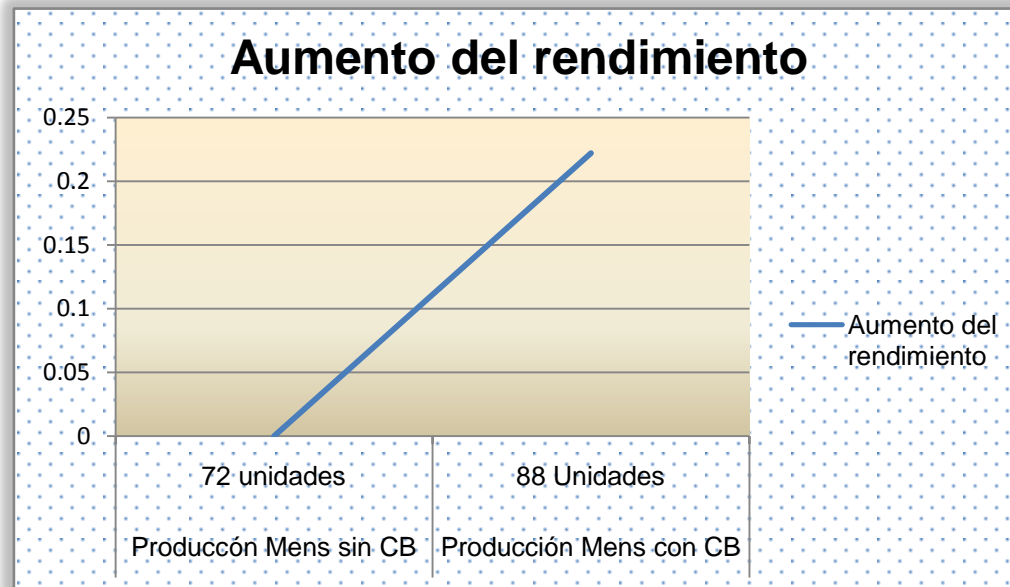
	Obreros	Salario Mensual	Total Salario mensual	Producción(sem)	Producción Prom.(Men)
Fabricación(cocinas)	6	\$280 c/u	\$1680	16-20	72
Fabricación(Hornos)	8	\$280 c/u	\$2240	10	40

Bonificaciones	Obreros	Salario Mensual	Producción(sem)	Producción Prom.(Men)	Beneficio Económico
Fabricación(cocinas)	1	\$280	22	88	\$62,22
Fabricación(Hornos)	1	\$280	12	48	\$56,00

Fórmula

$$\text{Calculo Bonificación} \quad \frac{\$280}{\text{P.P.M.E}} \times \text{P.P.A} = \text{Costo beneficio económico}$$

	Producción Mens sin CB	Producción Mens con CB
	72 unidades	88 Unidades
Aumento del rendimiento		22,22%



6.1 Financiamiento del proyecto

PARTIDA DE COSTOS	Presupuesto a Invertir Año 2012		Total Final del Año
	1 semestre	2 semestre	
Gastos Directos			
Recursos e insumos necesarios para la aplicación de la seguridad industrial (dotación de los equipos de seguridad)	\$1000	\$1000	\$2000
Capacitaciones	\$350	\$350	\$700
Otros gastos	\$250	\$250	\$500
<u>Total Gastos Directos</u>	\$1600	\$1600	\$3200
Gastos Indirectos			
Materiales Gastables de oficina	\$100	\$100	\$200
Mantenimientos	\$100	\$100	\$200
Otros Gastos	\$50	\$50	\$100
<u>Total Gatos Indirectos</u>	\$250	\$250	\$500
Financiamiento total del proyecto de inversión	\$1850	\$1850	\$3700

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la fábrica Afuz la propuesta de mejora está encaminada a que tal organización releve las falencias que se presentan en su estructura con la finalidad de mejorar el eje central en su desarrollo como es el clima organizacional.

7.1 Conclusiones

Para el desarrollo de esta tesis se tuvo el sustento de una metodología de investigación en donde se tuvo un respaldo importante en los contenidos del capítulo dos dentro de lo que al marco teórico corresponde.

Teniendo como desenlace un análisis para la propuesta de mejora el capítulo tres aporta hacia tópicos en donde se aprecia entre lo más relevante, que el 31% del personal es mayor de 39 años, predominando el género masculino versus el femenino y en donde se demuestra que la estabilidad del personal sujeta a este estudio determinó que existe un importante índice de rotación ya que existe un 30% del personal con menos de un año en la fábrica

Dentro del aspecto de desarrollo que involucra este mismo capítulo se presenta que el 61% del personal no cuenta con ningún ascenso lo que demuestra un número importante hacia la motivación de crecimiento laboral en la fábrica

De acuerdo a los análisis establecidos, el clima organizacional en la fábrica Afuz debe ser tomado en cuenta con mucha más seriedad independientemente que la fábrica comercialmente este en un proceso aceptable, mas sin embargo, el modelo de liderazgo no es el óptimo, a su vez no existe el incentivo necesario para que motive al desarrollo de los empleados, finalmente la fábrica carece de la correcta interacción social lo que ocasiona que los rumores tenga más credibilidad que la información oficial, por lo tanto se procede a dar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de la Fábrica Afuz.

7.2 Recomendaciones

✓ La implementación de esta propuesta es una solución viable para lograr sacar el mayor provecho hacia la mejora de clima organizacional para la fábrica Afuz.

Para la fábrica los empleados no solo de mucho aporte expresar lo que piensan y no existe mucha autoridad para la toma de decisiones ya que los directivos se enfocan más en la producción que en los empleados por lo que se recomienda que los líderes de la fábrica se enfoquen más a los empleados es decir que las personas que están arriba utilicen un liderazgo más sociable y dinámico como se manifiesta en las propuestas anteriormente establecidas ya que con tal propuesta se permitirá una mayor participación de los empleados al crear la confianza, para que de esta manera los jefes brinden el apoyo hacia sus subordinados ante cualquier situación.

- ✓ Se manifiesta de igual manera poco estímulos a los trabajadores por su buen desempeño provocando cierta desmotivación, por lo que la recomendación para eliminar esta debilidad en la fábrica es el reconocer el esfuerzo, puntualidad, mejor desempeño y cero accidentes seguido bono de productividad

- ✓ Para mejorar la comunicación a nivel de toda la fábrica puede ser mediante la implantación de un buzón de sugerencias, a través de esta herramienta se podrá poner de manifiesto las inconformidades y de cierta manera permite la retroalimentación con el fin de mejorar tomando en consideración las opiniones de los empleados

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Goncalves, Alexis. 2000. "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana Edition

Robbins, Stephen. 1999⁶. "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall, México.

Litwin, G. y Stringer R, 1968, Motivation and Organizational C: Boston, Harvard University Press Edition, USA.

STATON ETZEL WALKER, Fundamentos de Mercadotecnia, 11va. Edición

CESARIO HERNÁNDEZ, El Plan de Marketing Estratégico, 1era Edición, 1.990

CERTO C SAMUEL, *Dirección Estratégica*, 3era Edición, Santa Fe de Bogotá, 1996

HILL CHARLES W CHARLES, GARET R, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, 6ta. Edición, México DF, 2005

Revistas

REVISTA SEMANA #1, EL GIGANTE DEL SIGLO XXI, Enero de 2000

Documentos

ENCICLOPEDIA DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ediciones ORBIS 1987. Volumen III

Internet:

Carrillo R. Liderazgo (2000): Contando una Historia. Por Peter Senge [en línea].

Disponible en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf>

(Consulta: 2003, Mayo 15).

<http://www.awanzo.com/.../guia-para-hacer-un-plan-de-marketing/>

<http://www.mailxmail.com/...marketing.../guia-elaborar-plan-marketing-social>

<http://www.emagister.com/plan-marketing-cursos-2203903.htm>

<http://www.formaselect.com/.../El-departamento-de-marketing.htm>

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201012.pdf>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_CREDITO_PUBLICO/DIRECCION_DE_OPERACIONES_FINANCIERAS/INDICADORES_2007/INDICADORES_08_02_11.PDF

<http://www.eluniverso.com/2010/12/24/1/1356/salario-basico-ecuador-subio-24-dolares.html>