

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
PROYECTO DE GRADO

**“SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA GIBERT CAR”**

- POSCO, María
- MUZIO, Priscila

EMPRESA: GIBERT CAR

-2012-



Dedicatoria:

Este trabajo esta dedicado a las personas que nos han ayudado y apoyado a lo largo de toda la carrera, a los que hicieron posible este momento y a los que con paciencia y amor nos acompañaron a lo largo del proceso.



Agradecimiento:

Le agradezco a mi mayor inspiradora, a la persona que más amor y paciencia me tuvo, a la mujer q me enseñó a ser lo que soy, a mi gran amor, mi mama, que aunque no este presente físicamente en este momento, esta y va a estar en mi corazón siempre.

A mi hija, q me impulso a terminar la carrera para enseñarle q siempre se puede, que nada es imposible si uno se lo propone, y a mi pareja que es y fue siempre mi columna en todo. Muchas gracias x ayudarme a concretar mi sueño.



INDICE

INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: GIBERT CAR	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE LA INVESTIGACIÓN	7
FORMULACION DE HIPOTESIS	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE TIPO GENERAL Y ESPECÍFICOS	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO A REALIZAR	8
MARCO TEORICO	9
CUADRO DE VARIABLES	25
DEFINICION DEL TIPO DE INVESTIGACION	28
TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION, POBLACIÓN Y MUESTRA	
MODELOS DE ENCUESTAS UTILIZADAS	30
MODELOS DE CUESTIONARIOS	31
ORGANIZACIÓ, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	
ELABORACION DE CONCLUSIONES Y REPORTE DE INVESTIGACION	34
SATISFACCION Y CLIMA LABORAL	
PUESTO	36
CONDICIONES DEL PUESTO	45
RELACIONES INTERPERSONALES	56
AUTONOMIA	68



COMUNICACIÓN	76
INCENTIVOS	85
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	92
RECONOCIMIENTO	95
CONCLUSION	108
ORGANIGRAMA PROPUESTO	113
ANEXO I	115
ANEXO II	119
ANEXO III	129



INTRODUCCIÓN

Para realizar el trabajo de investigación, se contactó al socio del creador de la empresa. Se le informó sobre el interés de realizar una tesis en base a su organización, beneficiándolos a ellos con un diagnóstico respecto a alguna situación de su personal, con la cual ellos no estuviesen conformes y no supieran como solucionarla. El socio se mostró muy interesado comentó que hace unos años comenzaron a generarse numerosas inquietudes en los trabajadores quienes, aparentemente, se encuentran disconformes con la organización de la empresa. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado, ellos notan en sus colaboradores:

- * Desgano para realizar las tareas.
- * Conflictos interpersonales (quejas, discusiones, críticas, entre otras).
- * Demoras en los tiempos de realización de los productos.
- * Ausentismo.
- * Renuncias.
- * Improlijidad.

Todo esto genera, mala calidad en los productos entre otras cosas.

Se puso en su conocimiento que se realizará un diagnóstico para detectar donde se genera la insatisfacción de sus empleados, pero que una evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional, no tendrá efecto a menos que la empresa haga suyo el diagnóstico y lleve a cabo las acciones correspondientes para que estas impliquen cambios que provoquen mejoras en la organización, con lo cual el socio estuvo de acuerdo. Manifestó que, por el momento, solo le interesa saber cuáles son los sentimientos de los empleados hacia la empresa, y que no quiere tomar



medidas al respecto debido a que están muy ocupados con pedidos de clientes.



Presentación de la empresa: GIBERTCAR

Gibert Car es una organización familiar dedicada a la Industria del Motorhome y Carrocerías que comenzó a operar a partir de 1974 en la ciudad de Córdoba, cuando su actual propietario se hizo una casilla de arrastre para uso personal y, cuando la estaba terminando, surgió un comprador interesado en el rodado. Roberto, el propietario de la casilla, decide venderla y comenzar a fabricar otra, su sorpresa fue grande cuando 10 personas, recomendadas por el comprador de la primera casilla, le encargaron, cada uno, la fabricación de una casilla rodante.

A Roberto le resulta un negocio atractivo y comienza a dedicarse al mismo. Comenzaron a llegar clientes de toda la provincia, todo sin hacer ningún tipo de publicidad, solo ayudado por las buenas referencias.

En diciembre de 2001 el valor del dólar subió súbitamente, la fábrica se ve muy afectada y debió cerrar sus puertas despidiendo a sus 10 empleados.

En el año 2002, surge un comprador de Buenos Aires que adquiere un motorhome importante en cuanto a tamaño, complejidad y costo y lo paga en dólares, como efecto dominó se acercaron 4 clientes más de diferentes provincias y Roberto se ve nuevamente interesado, con fuerzas y capital para reabrir su fábrica. Comienza la construcción de un nuevo galpón de 1000m² en la Avenida Circunvalación.



En octubre de 2002 se asocia con su yerno y comienzan una especie de sociedad familiar, en poco tiempo crece la empresa de 10 operarios a 35, se desarrolló hasta convertirse en una sólida empresa de alcance nacional cubriendo toda la geografía argentina e inclusive países limítrofes.

Gibert Car Argentina SRL, tiene una producción anual de 30 unidades de motorhome, campers y semirremolques. Su propósito es ser uno de los principales actores en un mercado altamente competitivo, brindando a sus clientes soluciones eficaces y desarrollando nuevos productos para anticiparse a los constantes requerimientos y desafíos que imponen las innovaciones del mercado.

Desde la empresa buscan que el confort y terminación artesanal de sus productos, constituyan una verdadera muestra de su variado y único estilo dentro del mercado. Cada producto es realizado acorde a necesidad y elección del cliente.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a Gibert Car, la empresa no ha sido previamente investigada, por lo que se realizó un análisis de varios factores. En ella, se detectó si se dan los problemas de acuerdo a lo manifestado por uno de los socios, ¿Están los empleados de la empresa Gilbert Car insatisfechos?

HIPÓTESIS

“Los empleados están insatisfechos”

A lo largo de la investigación, se obtuvo la información necesaria para saber si esta hipótesis es acertada.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE TIPO GENERAL Y ESPECÍFICOS.

Objetivo general:

- Investigar si los empleados de Gibert Car están insatisfechos.
- Detectar los factores que generan insatisfacción en el personal de Gibert Car.

Objetivos específicos:

- Definir y clasificar factores claves que pueden genera satisfacción/insatisfacción



- Diseñar herramientas para recolectar información sobre los indicadores definidos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas que nos planteamos para comenzar nuestra investigación son:

¿Están realmente insatisfechos los empleados de Gilbert Car?

Si es así ¿qué porcentaje de ellos lo están?

¿Qué factores son los que generan esa insatisfacción?

¿Se generan conflictos con los dueños?

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO A REALIZAR.

Se conoce que la empresa cuenta con personal calificado para la realización de las tareas ya que esto, junto con otras estrategias empresariales llevadas a cabo por los socios, Gibert Car se consolidó en el mercado y actualmente la empresa sigue en crecimiento. Sin embargo, dentro de los marcos legales (cumplimiento de la jornada establecida por la ley, descansos correspondientes al tipo de trabajo, pago de horas extras, etc.) los empleados podrían generar mayores beneficios a la empresa (más prolijidad, menos demora en las entregas de los pedidos, mejor trato a los elementos de trabajo, menos ausentismo, entre otras) y a su vez estos podrían recibir mayores beneficios de esta relación de mutua dependencia (mejor clima laboral, reconocimiento, mejor comunicación, entre otros). Gibert Car tiene capacidad y ganas de generar un ambiente de trabajo cómodo y digno para sus colaboradores, que deberían ser valorados como capital humano valioso y el principal activo de la empresa.



MARCO TEORICO

DIAGNÓSTICO

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

Las organizaciones forman parte de un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. Las explicaciones que dan los propios involucrados acerca de la organización y su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio.

Modelos de análisis de una organización.

Un modelo de análisis contiene una descripción o representación abstracta y selectiva de un proceso y un conjunto de supuestos acerca de las relaciones entre este proceso en particular y otros procesos. El siguiente es un listado de algunos aspectos que permiten tener una visión rápida y



global de las empresas, lo cual nos permite tener una guía de cómo analizar la situación.

Organización-ambiente: una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional. Dentro de esta categoría se encuentran agrupados: historia de la organización, su creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia; relaciones entre la sociedad y la organización, inserción ecológica de la organización; inserción de los miembros de la organización en la sociedad.

Empresa familiar: La empresa familiar es una organización comercial muy singular, que integra dos sistemas diferentes: el comercial y el familiar. En términos generales un sistema comercial se organiza para alcanzar objetivos específicos, está orientado hacia el trabajo eficiente y se caracteriza por la competitividad. Un sistema familiar, en cambio, está en gran medida motivado y cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza por la unidad. Mezclar ambos sistemas significa que, inevitablemente, en muchas de las tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia se introducirán en el estilo operativo de la empresa, la toma de decisiones y los proyectos.

Estructura empresarial: Cuando hablamos de estructura empresarial nos referimos básicamente al organigrama de la empresa, del cual se desprenden diferentes roles, funciones responsabilidades, puestos interrelaciones, comunicaciones, líneas de mando y jerarquías.



Todo esto se conjuga para formar una dinámica estrictamente relacionada a la cultura organizacional, que influye directamente en el comportamiento tanto del personal (jefaturas intermedias y operativos), como en el del personal jerárquico y en la relación entre ellos.

Definición de roles y puestos jerárquicos: La gestión estratégica debe implicar un aprendizaje organizacional para todos los miembros de la organización, integrando a todos sus miembros e impartiendo una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales. Debe haber una adecuada utilización de los procesos administrativos generando sistemas de información y comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

La producción de una empresa depende del nivel operativo, quienes con la materia prima, generan el producto final. Cuando existen conflictos ya sea en el nivel operativo o en el nivel directivo, estos se ven reflejados en problemas de producción: calidad de los productos, tiempo de realización y demoras injustificadas en la producción, entre otras. Por otro lado, estos conflictos mencionados también repercuten en el comportamiento del personal: aumento de ausentismo y de rotación, desmotivación e insatisfacción, impropiedad en el trabajo, falta de medidas de seguridad, hurto, problemas interpersonales, etc.

La falta de claridad en los roles en una empresa en pleno crecimiento y transición generacional puede ser fatal para la organización. Los integrantes deben tener delimitadas sus funciones, espacios de trabajos, responsabilidades, tareas, etc. También deben ser conscientes de las



políticas que imparte la empresa y las prioridades que deben tenerse en cuenta en el momento de realizar la actividad.

Es importante que los miembros de un área conozcan todas las actividades que se realizan en la misma, como así también es importante destacar que a los empleados se les debe asignar una tarea clara y precisa

1. **Comunicación:** una organización se constituye mediante las comunicaciones. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de



una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Hay diversos tipos de comunicación del ámbito empresarial, se pueden mencionar la comunicación ascendente, la comunicación descendente y la comunicación horizontal, las cuales serán explotadas avanzando en el trabajo; vamos a hacer enfoque en la Comunicación Vertical aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y los directivos. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados.

Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización, porque a partir de él podrán conocer los principales problemas de esta. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicación de la organización: comunicación descendente; comunicación ascendente; comunicación horizontal.

2. **Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo



colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa por consiguiente indagar acerca de la motivación de los empleados y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

Satisfacción/ insatisfacción laboral: La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. Puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes, obviamente, a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden



a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido estudiada con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Se puede conceptuar la satisfacción laboral en los siguientes términos:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. (Fleisman y Bass)

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.



La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador como consecuencia de su trabajo. Tiene que ver con las características del trabajo, pero también con las del empleado, ya que no todos los trabajadores perciben las mismas condiciones de la misma manera.

En nuestro diagnóstico tomaremos de base los siguientes factores que inciden en la satisfacción.

1-) Puesto: En toda organización coexisten dos estructuras que deben ser ajustadas, la estructura de procesos (lo que se hace) y la estructura de las personas que ejecutan los procesos (quien lo hace). La definición de cada puesto de trabajo es el nexo de unión entre estas dos estructuras. En función de aquello que hay que hacer, debemos determinar qué competencia profesional es exigible a la persona que ocupe el puesto de trabajo. El puesto se puede definir como el conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

* Tarea del puesto: Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Es un acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.



*Objetivos del puesto: Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa el hombre con ayuda de los medios de trabajo para transformarlo en producto con un determinado valor de uso.

2-) Condiciones del puesto: Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones en la célula fundamental del proceso productivo, es decir, el puesto de trabajo que debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al operario desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva.

Las condiciones de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del trabajador y mejorarán las relaciones públicas siempre que su proyección social tenga como objetivos:

- Elevar la eficiencia productiva del trabajador.
- Velar porque el trabajo no comprometa la salud del obrero.
- Contribuir a través del mejoramiento de las condiciones a la humanización del trabajo, lográndose que éste se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre

*Salario: es el pago que en forma periódica recibirá el trabajador de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados y por los cuales fue contratado.



*Condiciones ambientales: Todos los factores que condicionan la estructura y forma de vida en un espacio definido

*Tecnología para la realización de las tareas: herramientas y conocimientos necesarios para la realización de las tareas.

3-) Relaciones interpersonales: Desde este punto de vista laboral, podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto.

*Relaciones con los compañeros y superiores: Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

*Apoyo que brindan los superiores a los subordinados: consiste en la posibilidad de los empleados de contar con sus superiores cada vez que les sea necesario.

4-) Autonomía: posibilidad de tomar decisiones en el puesto de trabajo. Con ella, la persona aprende a pensar por sí mismo, a ser crítica y a analizar la realidad.

*Capacidad de toma de decisiones: La persona es consciente de la decisión tomada y acepta sus consecuencias.



*Participación en la resolución de problemas: La persona es consciente de la decisión tomada ante el surgimiento de alguna situación no deseada y acepta sus consecuencias.

5-) Comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información entre subordinados y pares y entre subordinados y sus superiores. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales"

Una buena comunicación organizacional debe incluir estos aspectos fundamentales del ser humano y darles cabida en sus programas, en los medios formales de información, en eventos y en capacitación.

* Medios formales de comunicación: pueden ser revistas, folletos, pizarrones, memorándums, reuniones programadas etc. También es necesario crear canales informales, o medios de expresión.

* Calidad de las directivas que se reciben de los superiores: consiste en órdenes claras y precisas por parte de los mandos altos e intermedios, que no den lugar a malas interpretaciones. Deben contener toda la información que le sea útil al empleado (fechas de entrega del trabajo, detalles a tener en cuenta, etc.)

Comunicación formal: La comunicación formal es la forma de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con la propia organización de los procedimientos de la misma. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que llega. Este tipo de comunicación



representa el orden jerárquico oficial, y permite transmitir la información de una manera rápida y con pocos errores, por lo que resulta muy útil para tomar decisiones.

Comunicación informal: fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Dirección de la Comunicación:

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación



interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

OBLICUO: Es la que se puede realizar entre el gerente de un departamento y un empleado de otro departamento y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

6-) Incentivos: recompensan el cumplimiento de objetivos concretos de la empresa, o un esfuerzo particular de un trabajador fuera de las responsabilidades habituales. El objetivo es vincular una parte, más o menos importante del salario al rendimiento. Antes de su aplicación hay que determinar los criterios de valoración, en este sentido se pueden tomar como referencia los cálculos realizados para un puesto en concreto, para un departamento o colectivo, o para toda la empresa. De modo que la relación entre esfuerzo-resultado sea correcto.



Comisiones: son las más tradicionales, consisten en un porcentaje sobre ventas realizadas u operación concertada.

Bonos: equivales a la consecución de unos objetivos y la remuneración pactada por ello.

Productividad: remuneran el aumento de la productividad.

Beneficios: consisten una participación, normalmente pactado un tanto por ciento con antelación, sobre los beneficios obtenidos por la empresa durante el ejercicio.

Rentabilidad: gratifican el aumento de la rentabilidad de la empresa.

*Beneficios no remunerativos: el dinero puede constituirse en un incentivo no remunerativo, sólo cuando es dado como un premio por única vez. Otro tipo de este beneficio consiste en días libres, premios materiales, viajes, notas de reconocimiento por parte de algún superior, entre otros, y son consecuencia de competencias o habilidades de los colaboradores o de alguna acción que realizó el empleado en beneficio de la empresa, por ejemplo soluciones innovadoras a problemas existentes, finalizar una tarea antes de lo estipulado, etc. Para que sean efectivas deben responder a las necesidades y expectativas de los empleados a los que les son otorgados, deben adecuarse a lo logrado y deben ser otorgados en tiempo y forma.



*Premios y recompensas que brinda la empresa: consisten en beneficios que la empresa les otorga a sus colaboradores por algún mérito del mismo.

7-) Claridad organizacional: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Reconocimiento: El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo. Es importante que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

*Reconocimiento proveniente de compañeros y superiores: ocurre cuando los miembros de la empresa hacen saber al empleado su satisfacción por un trabajo bien hecho.

*Prestigio que el puesto le otorga: la remuneración económica, el horario, la estabilidad, las posibilidades de promoción, la cercanía con el domicilio y el prestigio social, entre otras, le otorgan un valor especial al puesto de trabajo que da especial importancia a la visión del colaborador sobre su empleo.



*Prestigio de la empresa: es la forma en que la empresa es vista por la sociedad. Debe contribuir al logro de los objetivos y está determinada por muchos factores, como por ejemplo, nombre de la empresa, responsabilidad con los empleados y el medio ambiente, calidad del producto que ofrece, etc.



CUADRO DE VARIABLES

Cuadro de variable a investigar con sus dimensiones	DIMENSIONES	INDICADORES
SATISFACCION/ INSATISFACCION	Puesto.	-¿conocen los empleados las tareas de su puesto? -¿Qué importancia le brindan a los objetivos del puesto?
	Condiciones del puesto.	-¿Están satisfechos los empleados con el salario percibido? -¿Son aptas las condiciones ambientales para la realización de las tareas? -¿Poseen las tecnologías necesarias para la tarea a realizar?
	Relaciones interpersonales.	-¿Qué importancia le da a las relaciones

con sus compañeros?²⁷

¿Y con sus



		superiores? -¿Siente que sus superiores le brindan algún tipo de apoyo?
	Autonomía.	-¿están los empleados capacitados para la toma de decisiones del puesto? -¿tienen los empleados algún grado de participación en la resolución de problemas?
	Comunicación.	-¿existen medios de comunicación formal en la empresa? -¿son claras las directivas que se emiten?
	Incentivos.	-¿se implementa algún tipo de beneficio no

remunerativo? 28

-¿la empresa brinda



		premios o incentivos a los empleados por los objetivos cumplidos?
	Claridad organizacional.	-¿los empleados tienen conocimiento de los objetivos empresariales a cumplir?
	Reconocimiento	-¿Recibe el empleado reconocimiento de sus pares? -¿Reconoce que su puesto le brinda prestigio? - ¿Siente que pertenece a una empresa con prestigio?

Para cada una de las variables se midió:

- a- Autopercepción: cómo se siente el empleado.
- b- Clima laboral: cómo cree que se sienten sus compañeros.
- c- Importancia: importancia que se le atribuye a esa variable.



Cada uno de estos elementos de medición posee una escala propia:

Satisfacción laboral:

- Completamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia

DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se optó por una investigación, en donde se recopilan datos e información de interés para el problema planteado, tanto sean datos empíricos o de campo. La empresa no cuenta con fuentes documentales previas sobre su



situación. Se utilizó un enfoque mixto: por un lado cuantitativo, se utilizó un cuestionario, se emplearon definiciones precisas sobre la variable utilizada y sus indicadores, se realizaron análisis e interpretaciones de los datos, utilizando gráficos de torta sobre cada variable y sus indicadores, mostrando así las respuestas obtenidas por parte de los empleados de Gibert Car y logrando una mejor y más clara comprensión de los mismos, y por otro lado cualitativo, ya que se recaudó información a través de entrevistas con preguntas abiertas sobre las percepciones que los directivos y empleados tienen de los distintos aspectos y condiciones que contribuyen a la satisfacción/insatisfacción del personal, estos datos obtenidos fueron analizados mediante un análisis de contenido.

TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA

La manera más práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación es el diseño de campo, recolectando los datos necesarios directamente de los mismos empleados de la empresa, es decir de primera mano, si bien este diseño proporciona la ventaja de obtener los datos de la realidad misma, también nos planteó el desafío de circunscribir la investigación a los límites de interés.

Se realizó un análisis sometiendo la información obtenidas durante el proceso de investigación a un análisis estadístico (gráfico de torta), para una mejor y más fácil lectura de los mismos. Se realizaron cuestionarios cerrados, los cuales estuvieron dirigidos a los colaboradores de la empresa.



Aquí se analizaron determinadas dimensiones o aspectos relacionados con la satisfacción que se consideraron fundamentales.

También se realizaron entrevistas abiertas, especiales para los mandos superiores. Las unidades de análisis, los componentes de la población que se podían tomar para el diagnóstico, son los directivos y los empleados de la empresa.

La población que trabaja en Gibert Car alcanza los 35 empleados con contrato permanente. A ellos les sumamos 2 socios que gestionan la empresa. Se utilizaron los valores que se observan en la muestra de 22 empleados. El diagnóstico necesitó de la colaboración y buena predisposición de todo el personal involucrado.

Modelos de encuestas utilizadas:

Primer cuestionario que se realizará al responsable de la empresa:

- 1- ¿Cuenta la empresa con asesoramiento para la correcta gestión de su capital humano?
- 2- ¿Lo considera necesario?
- 3- ¿En qué se basa para afirmar que sus empleados están disconformes con la organización de la empresa?
- 4- ¿Cuáles actitudes de los empleados se consideran negativas?
- 5- ¿Qué condiciones laborales consideran que la empresa ha mejorado y cuáles faltan mejorar?
- 6- ¿Siente que esta disconformidad que se genera en sus empleados afecta a su empresa?
- 6- ¿Considera razonable la disconformidad de sus empleados?



7- ¿Adoptó alguna medida al respecto?

8- ¿Qué resultado le dio?

9- ¿Está dispuesto a realizar las acciones correspondientes para modificar la situación?

En base a este cuestionario se comenzará a obtener información básica para comenzar a realizar hipótesis provisionarias en relación con las necesidades de la organización y sus capacidades para contribuir a satisfacerlas.

Entrevista con los empleados

1- ¿Cómo se siente usted en general trabajando para Gibert Car?

2- ¿Se siente capacitado para realizar todas las tareas que se le asignan?

3- ¿Dedica parte de su tiempo particular para capacitarse?

¿Qué aporte podría sugerirnos para mejorar y ayudar al crecimiento de Gibert Car?

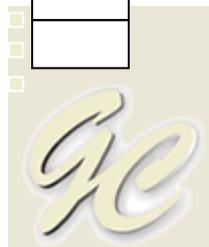
Modelo de cuestionario:

PUESTO

Tarea del puesto:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
- Muy conforme
- Conforme



- Poco conforme
- Desconforme
- NS/NC

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- NS/NC

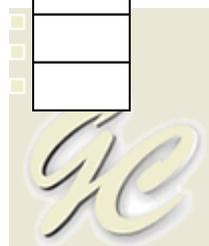
Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC

Objetivos del puesto:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
- Muy conforme
- Conforme



- Poco conforme
- Desconforme
- NS/NC

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- NS/NC

Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC



ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se realizó un análisis de contenido de los datos, traduciendo estos mismos en una descripción de los mismos, intentando la mayor sistemática posible en el trabajo con los datos. Como se mencionó en párrafos anteriores, se realizó un análisis cuanti y cualitativo, las respuestas obtenidas de la recolección de datos necesarios, fueron reflejadas en gráficos que permitieron una correcta lectura y comprensión de las mismas, para así también facilitar el análisis y brindar una adecuada conclusión que posibilite arribar a un plan de acción concreto en caso de que los responsables de la organización deseen hacerlo en un futuro.

ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y REPORTE DE INVESTIGACIÓN

En este punto se implementó un enfoque cualitativo para efectuar un diagnóstico certero y oportuno, la investigación está orientada a posibilitar el cambio que surge como necesario, este cambio se tiene que concretar en una planificación basada en el diagnóstico que se realizó en la empresa.

Una vez finalizada la elaboración de la conclusión y la investigación en si, se les informará a los dueños de la organización para que se pongan en conocimiento de los resultados arribados.



A través de las entrevistas llevadas a cabo y las encuestas de clima y satisfacción laboral se han detectado puntos críticos de la empresa, relacionados tanto a las fortalezas como a las debilidades.

Satisfacción y clima laboral

Para medir la satisfacción se utilizó una escala representada por un continuo de 1 a 5, evaluando los factores de satisfacción, clima e importancia de cada una de las variables elegidas.

Las variables elegidas fueron:

- 1- **Puesto:** dentro de esta variable se tomaron las sub variables tarea del puesto y objetivos del puesto.
- 2- **Condiciones del puesto:** se consideraron el salario, las condiciones ambientales y la tecnología de la que se dispone para la realización de la tarea.
- 3- **Relaciones interpersonales:** se analizaron las relaciones con los compañeros y superiores, y el apoyo que le brindan los superiores a los subordinados.
- 4- **Autonomía:** hace referencia a la libertad para la de toma de decisiones y la participación en la resolución de problemas.
- 5- **Comunicación:** se evaluaron los medios formales de comunicación y la calidad de las directivas que se reciben de los superiores.
- 6- **Incentivos:** se consideran los beneficios no remunerativos, premios y recompensas que brinda la empresa.



7- **Claridad organizacional:** se consideró la claridad de los objetivos empresariales.

8- **Reconocimiento:** para esta variable se consideró el reconocimiento proveniente de compañeros y superiores, el prestigio que el puesto le otorga y el prestigio de la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la información recabada en los 22 operarios de la empresa, organizada por subvariable con los gráficos correspondientes.

Para aquellos casos en los que los encuestados no contestaron se agregó una columna de NS/NC (no sabe/ no contesta), para poder analizar sobre porcentajes reales en todos los c

PUESTO

Respecto a la **tarea del puesto**, es decir las actividades que realizan los empleados en sus puestos, los resultados de la **satisfacción laboral** fueron los siguientes:

- 20,35% de los colaboradores están completamente satisfechos.
- 8,39% de los colaboradores están muy satisfechos.
- 12,08% de los colaboradores están satisfechos.
- 16,08% de los colaboradores están poco satisfechos.
- 31,83% de los colaboradores están insatisfechos.
- 11,27% de los colaboradores no respondieron.





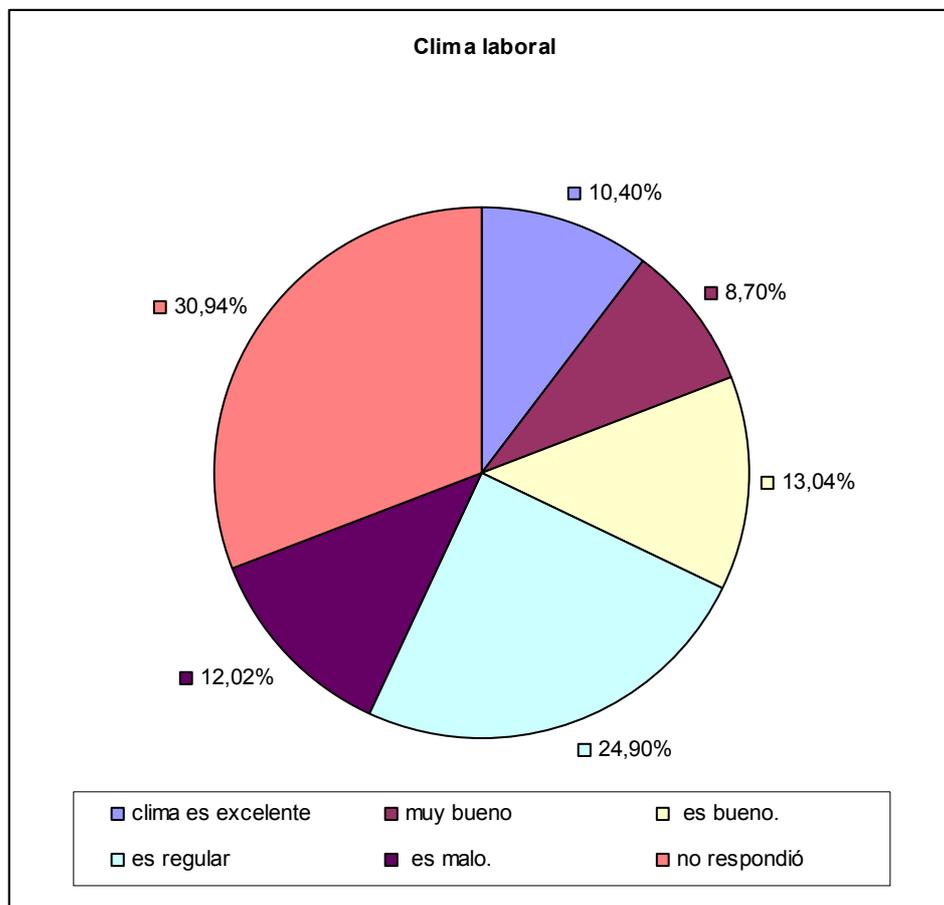
En este caso: el **40,82%** de los colaboradores **está conforme** con el puesto de trabajo, mientras que el **47,91%** **no está conforme**. El **11,27%** de los encuestados **no respondieron**.

En cuanto al **clima laboral**, las encuestas arrojaron los siguientes resultados de las apreciaciones de los empleados:

- 10,40% considera que el clima es excelente.
- 8,7% considera que es muy bueno.
- 13,04% considera que es bueno.
- 24,9% considera que es regular.



- 12,02% considera que es malo.
- 30,94% no respondió.



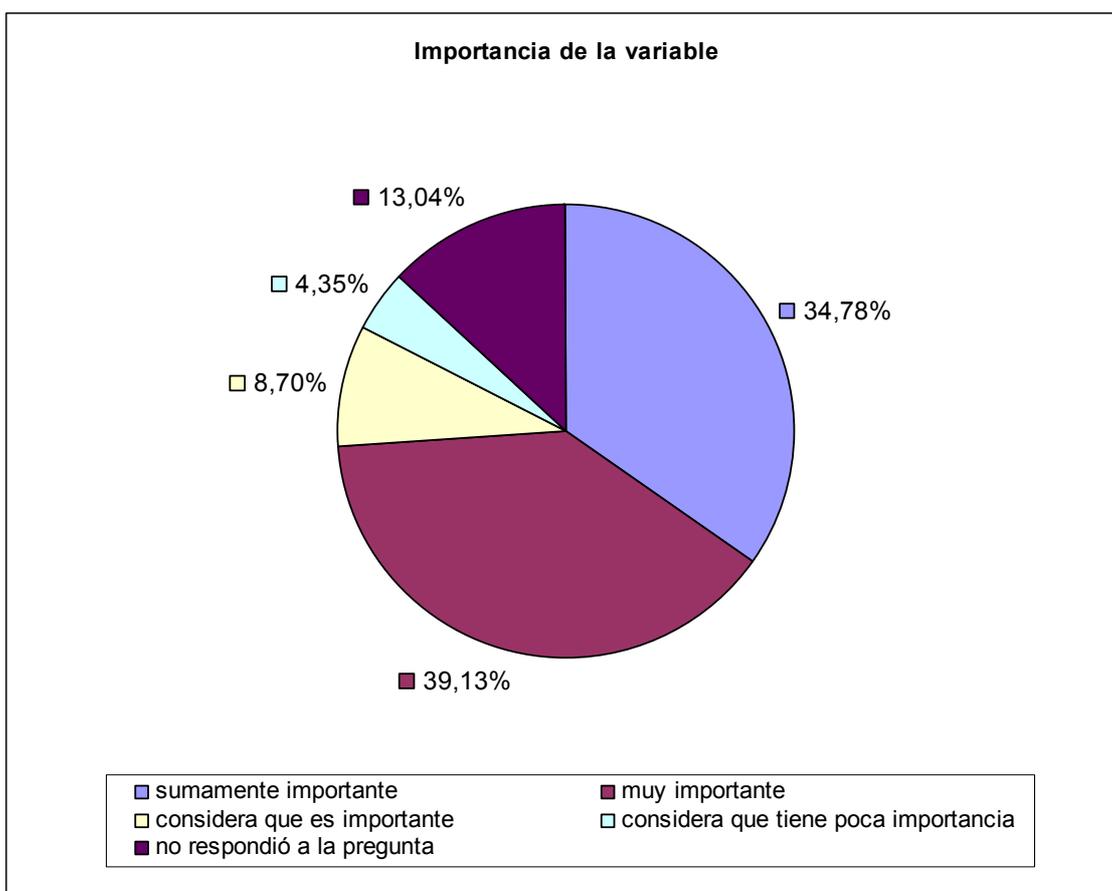
En este caso el **32,14%** habla a favor de un **buen clima laboral**, mientras que el **36,92%** **no considera que el clima sea el adecuado**. El **30,94%** de la población encuestada **no respondió**.

Hace pensar que en este punto hay alguna dificultad o los encuestados perciben algún elemento perturbador en las tareas. De acuerdo a lo investigado sobre los puestos de trabajo, el hecho de que las tareas sean rotativas permanentemente, genera un malestar en los empleados que quisieran mayor estabilidad en los puestos.



Finalmente respecto de la **importancia** de las tareas, los empleados consideran que:

- 34,78% es sumamente importante.
- 39,13% es muy importante.
- 8,70% es importante.
- 4,35% tiene poca importancia.
- 13,04% no respondió a la pregunta.



En este caso, el **82,61%** de los encuestados, **valora en algún grado la variable tarea del puesto**, mientras que el **4,35%** considera que **tiene poca importancia** y el **13,04%** **no respondió a la pregunta**.

Consideramos importante para mejorar el clima laboral, prestar atención a esta variable debido a que en su mayoría los empleados tienen un cierto

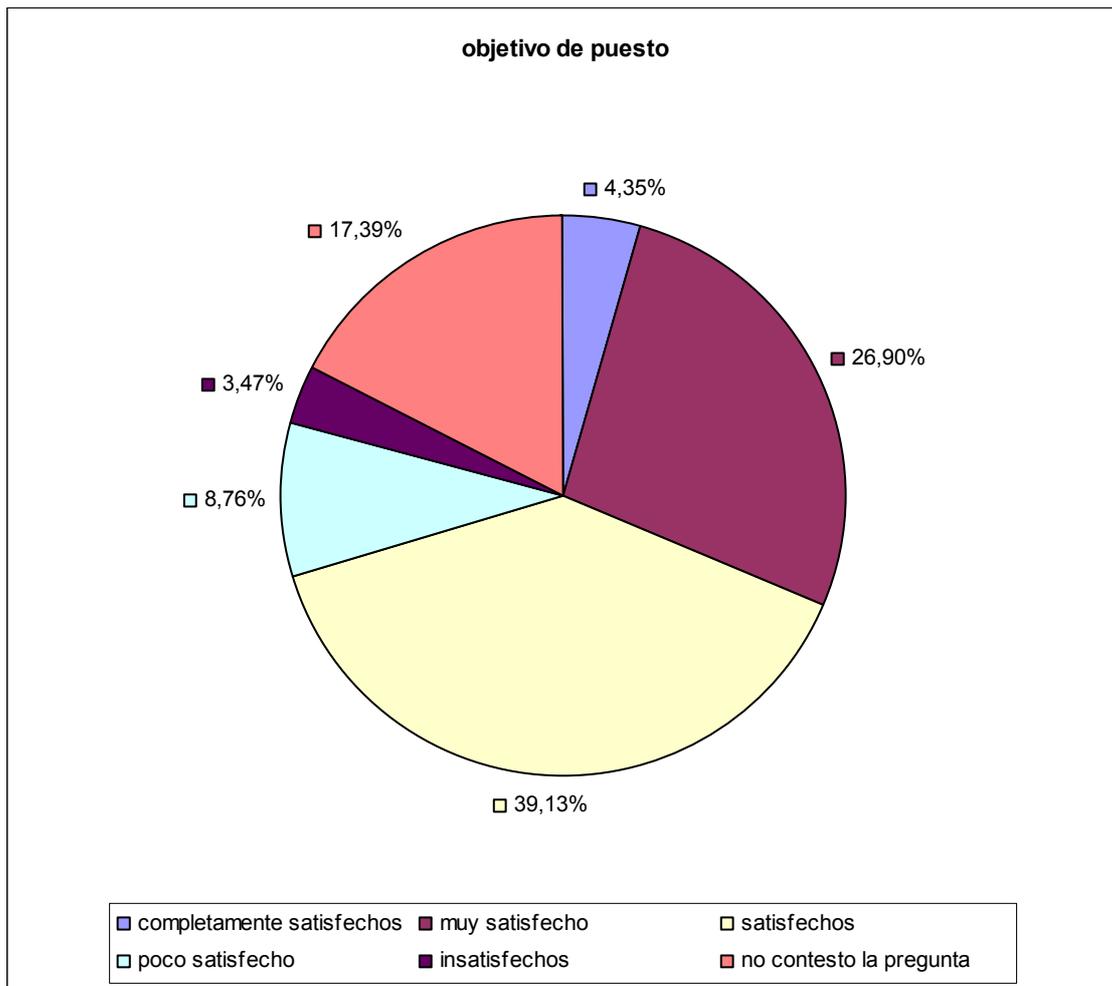


descontento sobre la misma, pero la consideran importante dentro de su labor.

El segundo ítem que se consideró en relación al puesto es el **objetivo de puesto**, a la meta que tiene que alcanzar el empleado para cumplir con su tarea. Los resultados de la **satisfacción laboral** fueron los siguientes:

- * 4,35% se siente completamente satisfechos.
- * 26,9% se siente muy satisfechos.
- * 39,13% se siente satisfechos.
- * 8,76% se siente poco satisfechos.
- * 3,47% se siente insatisfechos.
- * 17,39% no contestó a la pregunta.





El **70,38%** de los empleados se encuentra en algún grado **satisfecho** con este ítem, mientras que el **12,23%** se siente **insatisfecho**. El **17,39%** **no respondió**. Es decir, que en su mayoría los empleados están conformes con los objetivos a alcanzar en sus puestos.

En relación al **clima laboral** los porcentajes positivos disminuyen notablemente respecto a la valoración de los empleados:

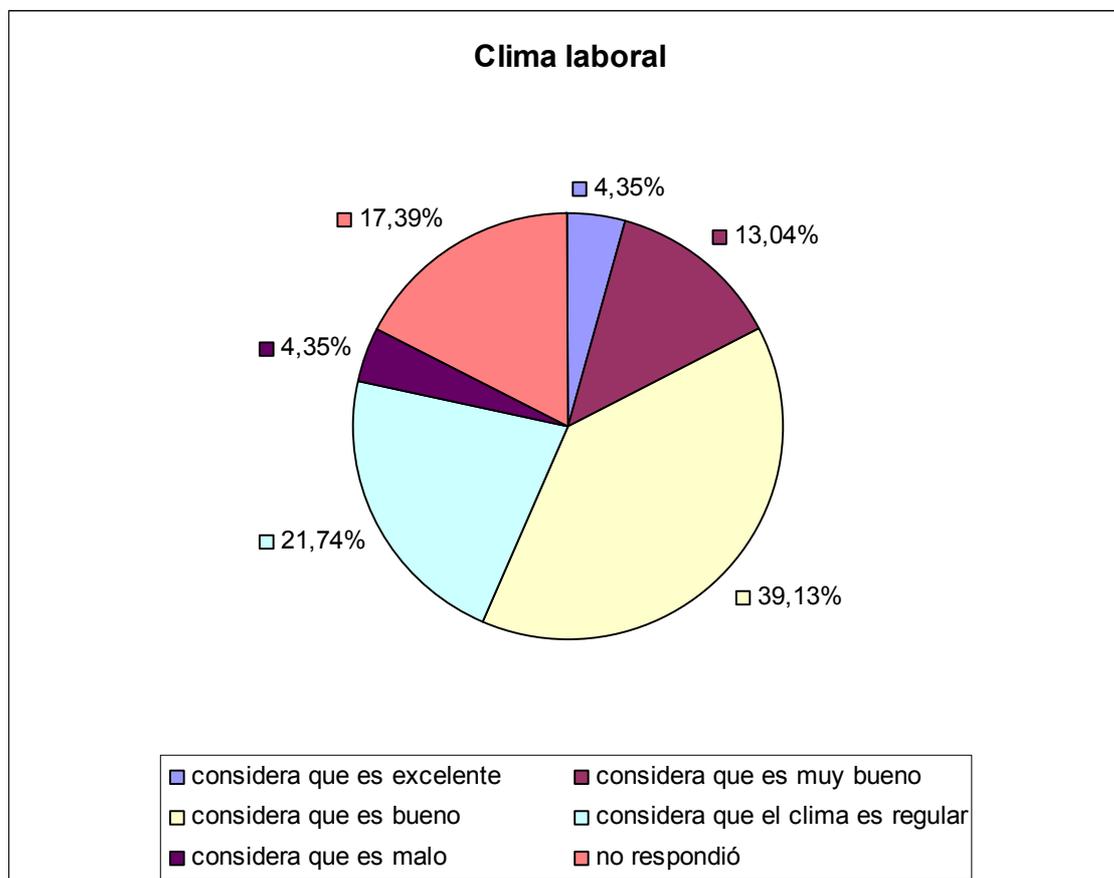
- * 4,35% considera que es excelente.
- * 13,04% considera que es muy bueno.
- * 39,13% considera que es bueno.



* 21,74% considera que el clima es regular.

* 4,35% considera que es malo.

* 17,39% no respondió.



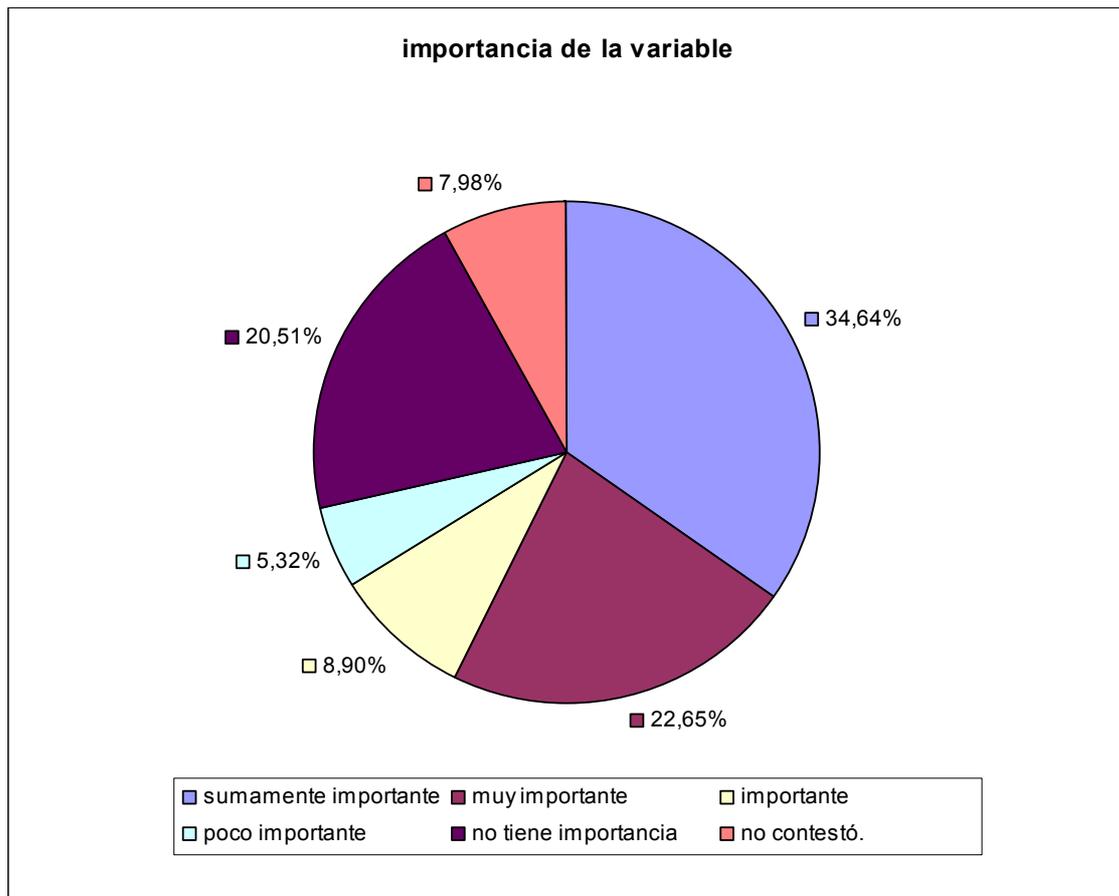
En cuanto al clima laboral, el **56,52%** de los colaboradores responde en algún grado **a favor del ítem** objetivos del puesto. Sin embargo, el **26,09%** lo considera regular o malo y el **17,39%** no respondió.

La tendencia negativa podría estar asociada a la necesidad de clarificar y definir las tareas, responsabilidades, etc., para los operativos.

En cuanto a la **importancia** que los empleados le asignan a esta variable los resultados fueron:



- 34,64% lo considera sumamente importante.
- 22,65% lo considera muy importante.
- 8,90% lo considera importante.
- 5,32% lo considera poco importante.
- 20,51% considera que no tiene importancia.
- 7,98% de los empleados no contestó.



El **66,19%** de los empleados, le dan un grado de **importancia a favor de la variable**, mientras que **25,83%** es la suma de los colaboradores que lo consideran **poco o nada importante**. El **7,98%** no respondió a la pregunta.



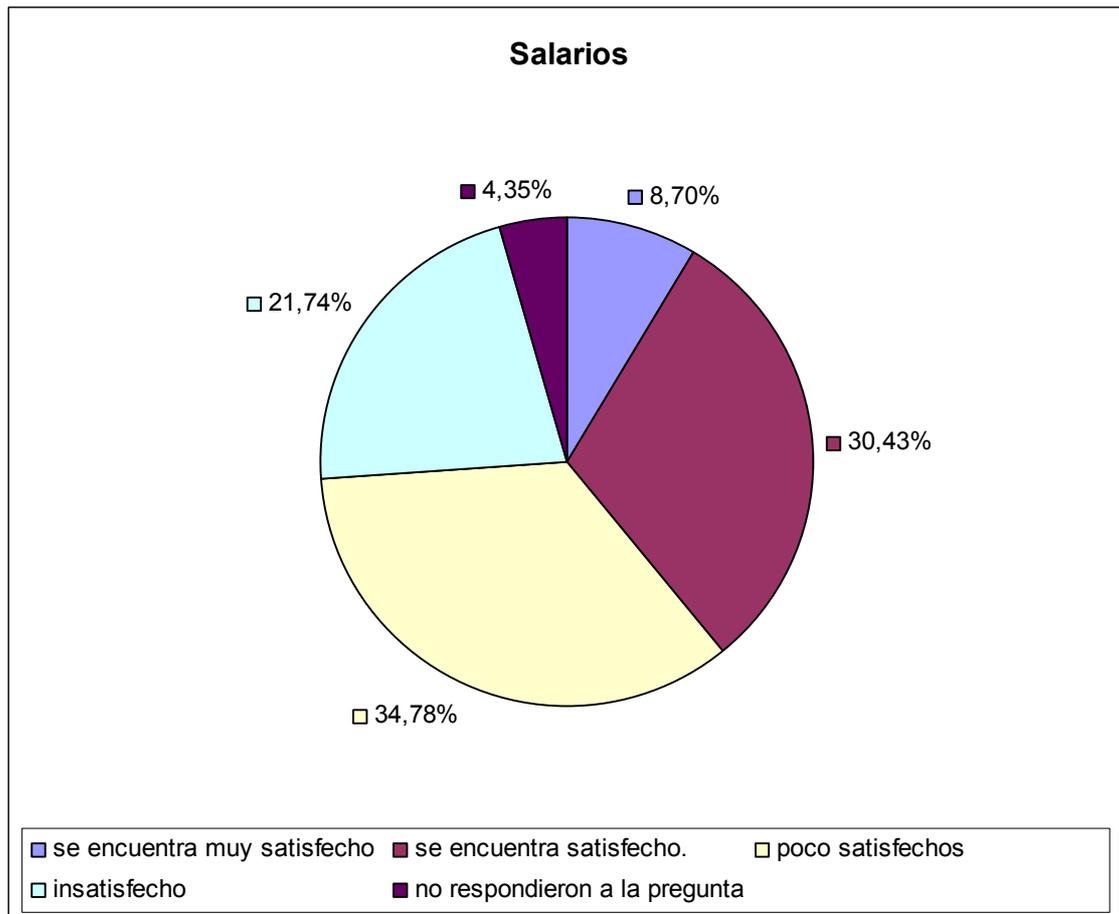
CONDICIONES DEL PUESTO

Para evaluar las condiciones del puesto es necesario tomar en cuenta diferentes aspectos del puesto, en este caso se evaluaron el salario, las condiciones ambientales donde se deben realizar las tareas (limpieza, ruido, iluminación, etc.) y finalmente la tecnología o materiales para realizar la tarea.

En relación al **salario**, los valores obtenidos en **satisfacción laboral**, demuestran niveles de insatisfacción muy elevados:

- el 8,70% se encuentra muy satisfecho.
- el 30,43% se encuentra satisfecho.
- 34,78% se encuentra poco satisfechos.
- 21,74% se encuentra insatisfecho.
- 4,35% no respondieron a la pregunta.



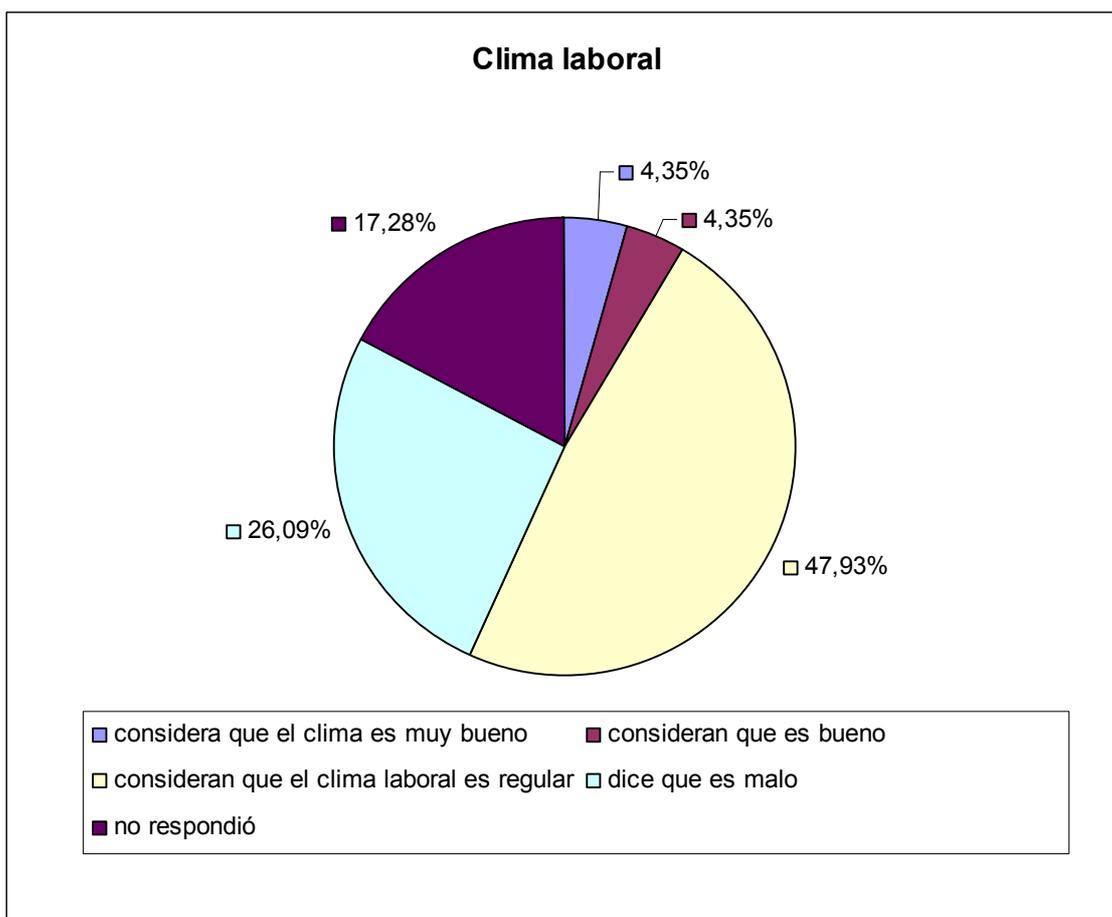


En la variable salario, respecto a la satisfacción laboral, el **39,13%** de los empleados se encuentran en **algún grado satisfechos**, mientras que la suma de los **poco satisfechos** y los **insatisfechos** alcanza el **56,52%**. El **4,35%** de los encuestados **no respondió**.

Con respecto al **clima laboral** los porcentajes de valoración negativa aumentarán drásticamente:

- * 4,35% considera que el clima es muy bueno.
- * 4,35% considera que es bueno.
- * 47,93% considera que el clima laboral es regular.
- * 26,09% considera que es malo.
- * 17,28% no respondió.





En este ítem, solo el **8,70%** de los empleados tiene una **valoración positiva** del clima laboral, mientras que la gran mayoría, el **74,02%** tiene una **valoración negativa**. El **17,28%** **no respondió**.

Respecto de la **importancia** de esta variable:

- 26,08% acordaron en que es sumamente importante.
- 26,09% acordaron que es muy importante.
- 8,70% acordaron que es importante.
- 17,39% acordaron que es poco importante.
- 21,74% no respondieron.





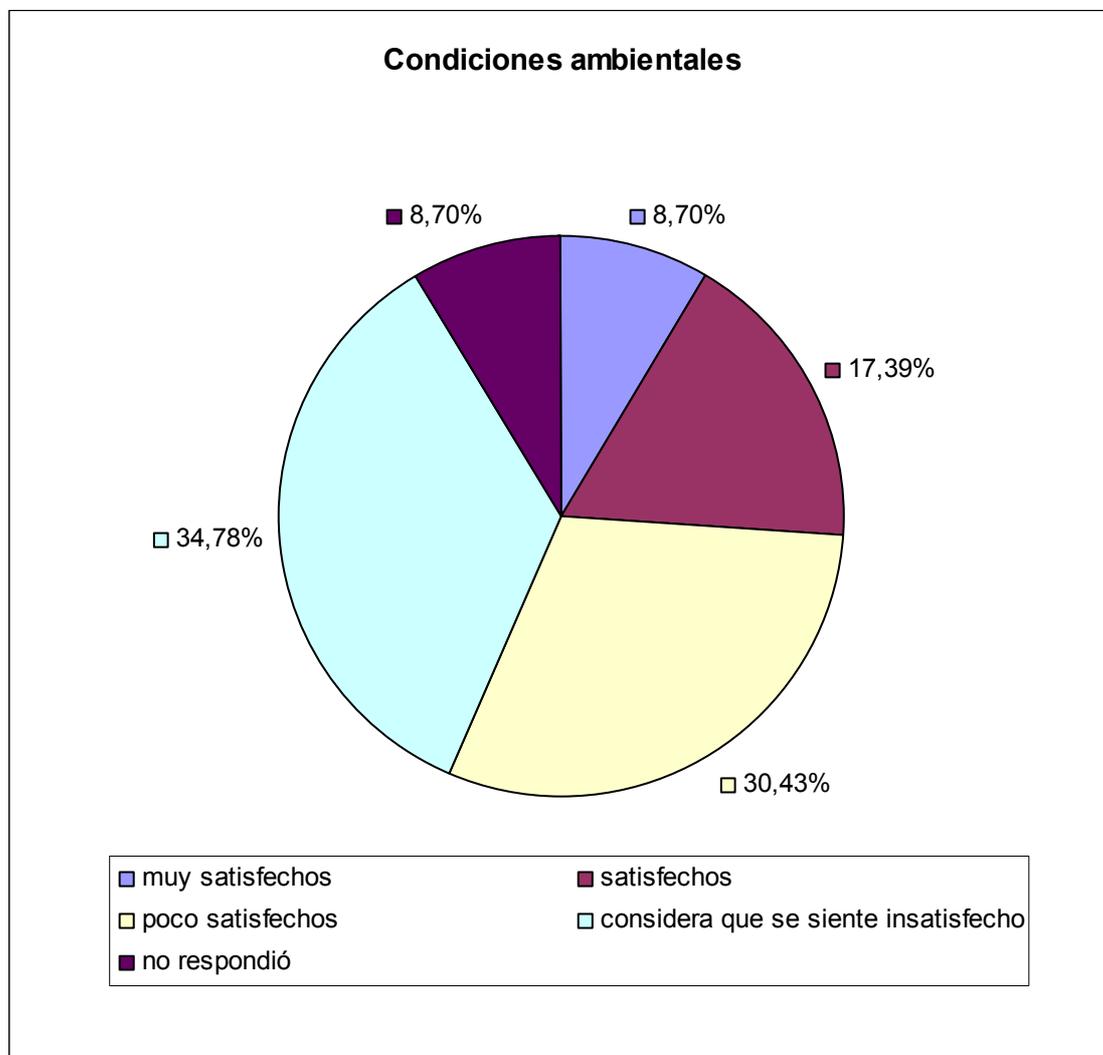
La suma del personal que consideran **sumamente importante**, **muy importante** e **importante** la variable salario alcanza el **60,87%**. El **17,39%** acordaron que la variable es **poco importante** y el **21,74%** **no respondió**.

Estos valores tan elevados están indicando que el problema salarial es importante y se deberán tener en cuenta en la toma de decisiones a la hora de realizar un plan de acción para mejorar el clima laboral. Esto se ve apuntalado en los comentarios realizados por los encuestados, los cuales se encuentran transcritos en el anexo.



La segunda variable dentro de este apartado son las **condiciones ambientales**, donde se debe desarrollar la tarea, y está relacionado con la disponibilidad de tecnología o herramientas necesarias. Nuevamente predominan los valores negativos en el caso de la **satisfacción laboral**:

- 8,70% se encuentra muy satisfecho.
- 17,39% se encuentra satisfecho.
- 30,43% se encuentra poco satisfecho.
- 34,78% se encuentra insatisfecho.
- 8,70% no respondió.

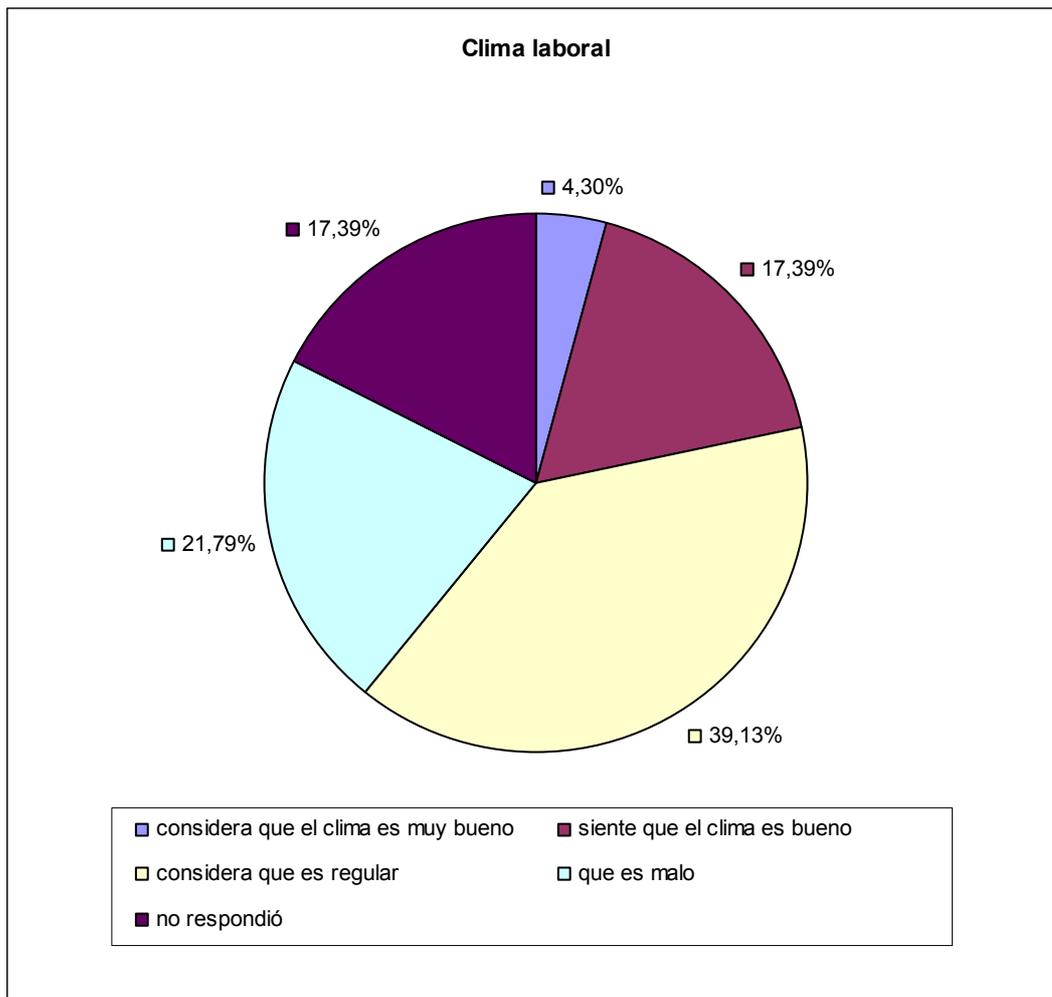


El **26,09%** de los colaboradores dicen estar **muy satisfechos** o **satisfechos** con las condiciones ambientales donde ejercen sus labores diarias, mientras que la mayoría, es decir el **65,21%** de los empleados **presentan algún grado de insatisfacción**. Solo el **8,70%** de los encuestados **no respondió**.

En relación al **clima laboral**, los valores también fueron negativos:

- * 4,30% considera que el clima muy bueno.
- * 17,39% considera que el clima es bueno.
- * 39,13% considera que el clima es regular.
- * 21,79% considera que el clima es malo.
- * 17,39% no respondió.





La suma de los empleados que consideran que el clima es **bueno** o **muy bueno** alcanza el **21,69%** del personal, mientras que el **60,92%** considera al clima como **regular** o **malo**. El **17,39%** **no respondió** a la pregunta.

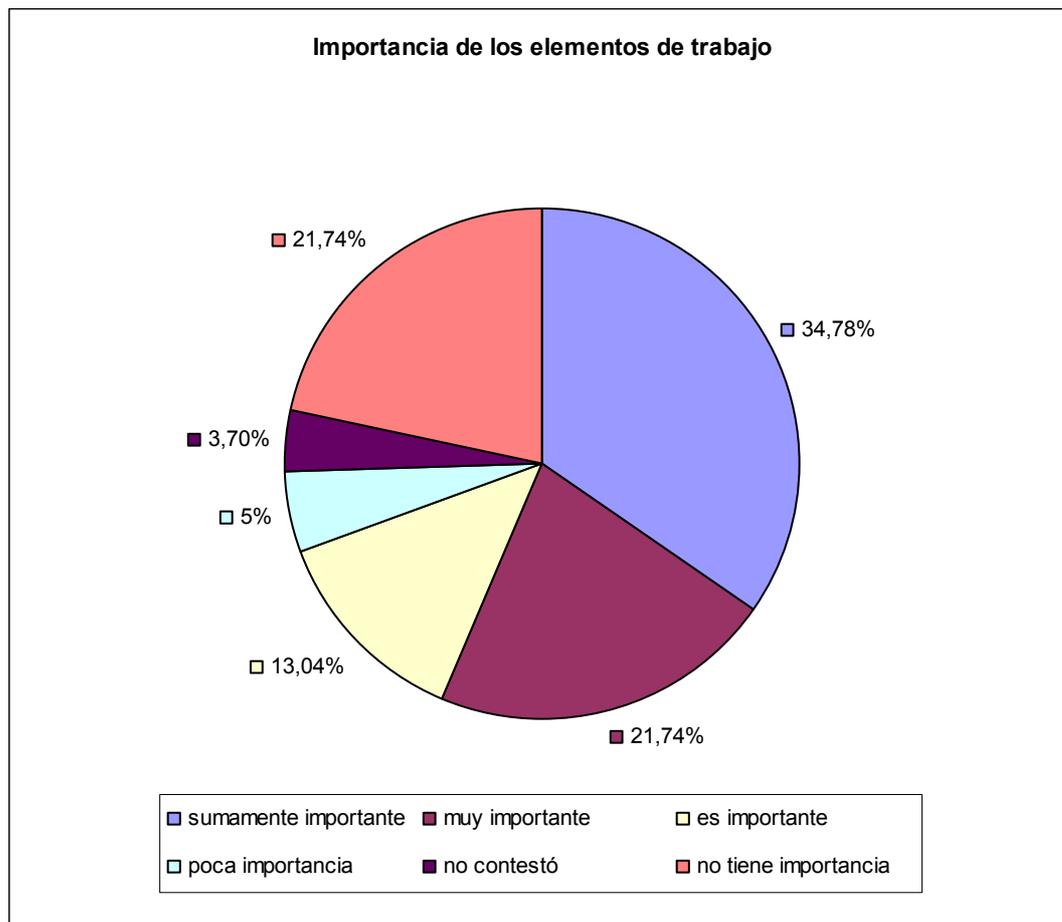
Finalmente en relación a la **importancia** los empleados acordaron:

- * 34,78% es sumamente importante tener las herramientas de trabajo.
- * 21,74% es muy importante tener las herramientas de trabajo.
- * 13,04% es importante tener las herramientas de trabajo.
- * 5% tiene poca importancia tener las herramientas de trabajo.



* 3.70% no tiene importancia tener las herramientas de trabajo.

* 21,74% no contestó.



La importancia de esta variable para los trabajadores es notable, ya que el **69,56%** considera **importante** o **muy importante** tener las herramientas de trabajo y solo el **8,7%** le da **poca** o **ninguna importancia** a la variable. El **21,74%** de los encuestados **no respondió**.

El concepto de condiciones ambientales, está muy asociado al de seguridad laboral, y esto ha sido una preocupación importante que ha sido remarcada tanto en las entrevistas personales como en los cuestionarios a los empleados. Por lo observado, consideramos necesario áreas separadas



dentro de la empresa y mayor limpieza y orden en cada sector. Nuevamente estamos ante un indicador preocupante, que deberá ser tenido en cuenta por la dirección de la empresa en el momento de tomar decisiones.

El último concepto que analizaremos en el apartado de condiciones laborales es el de **disponibilidad de tecnología y/o herramientas necesarias para realizar el trabajo**, el cual está muy relacionado con el anterior. Los resultados de **satisfacción laboral** fueron:

- * 28,74% dicen estar muy satisfechos.
- * 34,78% dicen estar satisfechos.
- * 26,69% dicen estar poco satisfechos.
- * 9,79% dicen estar insatisfechos.



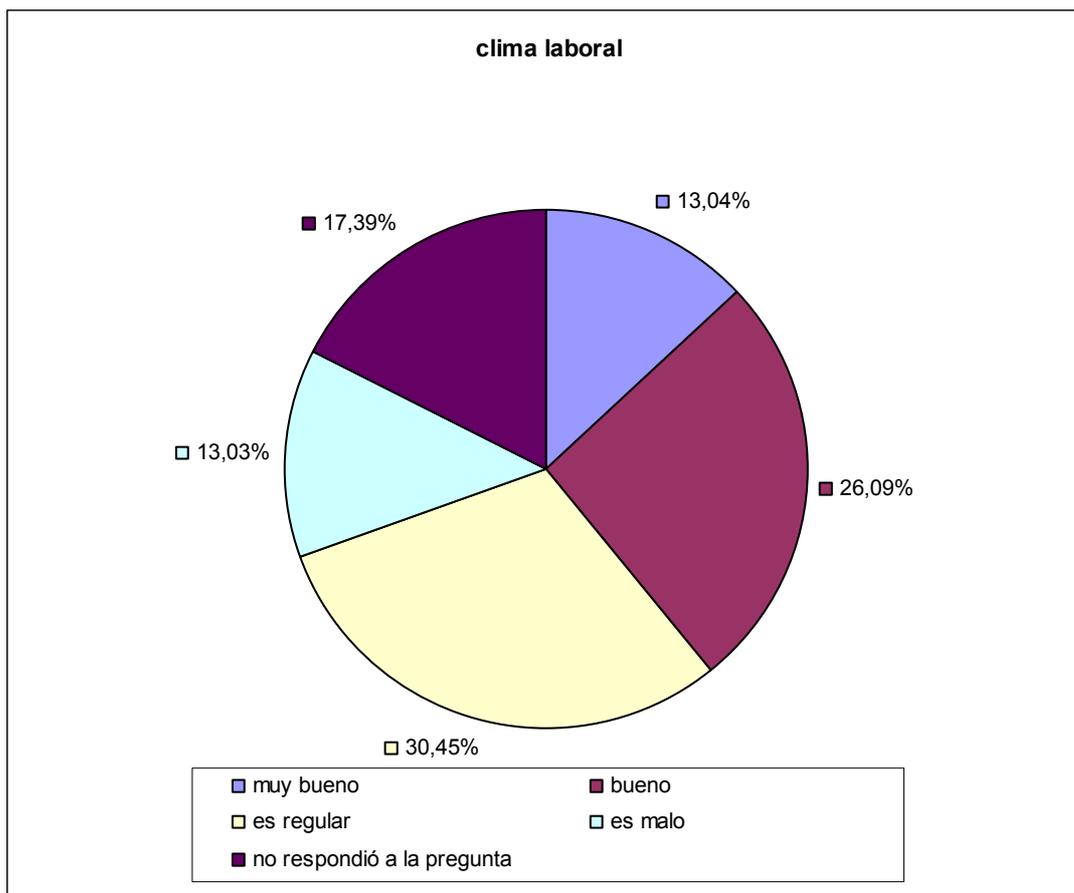


En este caso, el **63,52%** se encuentran **conformes** en diferentes grados con la disponibilidad de herramientas y tecnologías, mientras que el **36,48%** dice estar **poco satisfecho**.

En relación al **clima laboral**, los valores muestran una tendencia negativa más marcada que en el caso de la satisfacción:

- * 13,04% se posiciona en que el clima es muy bueno.
- * 26,09% se posiciona en que el clima es bueno.
- * 30,45% se posiciona en que el clima es regular.
- * 13,03% se posiciona en que el clima es malo.
- * 17,39% no respondió a la pregunta.



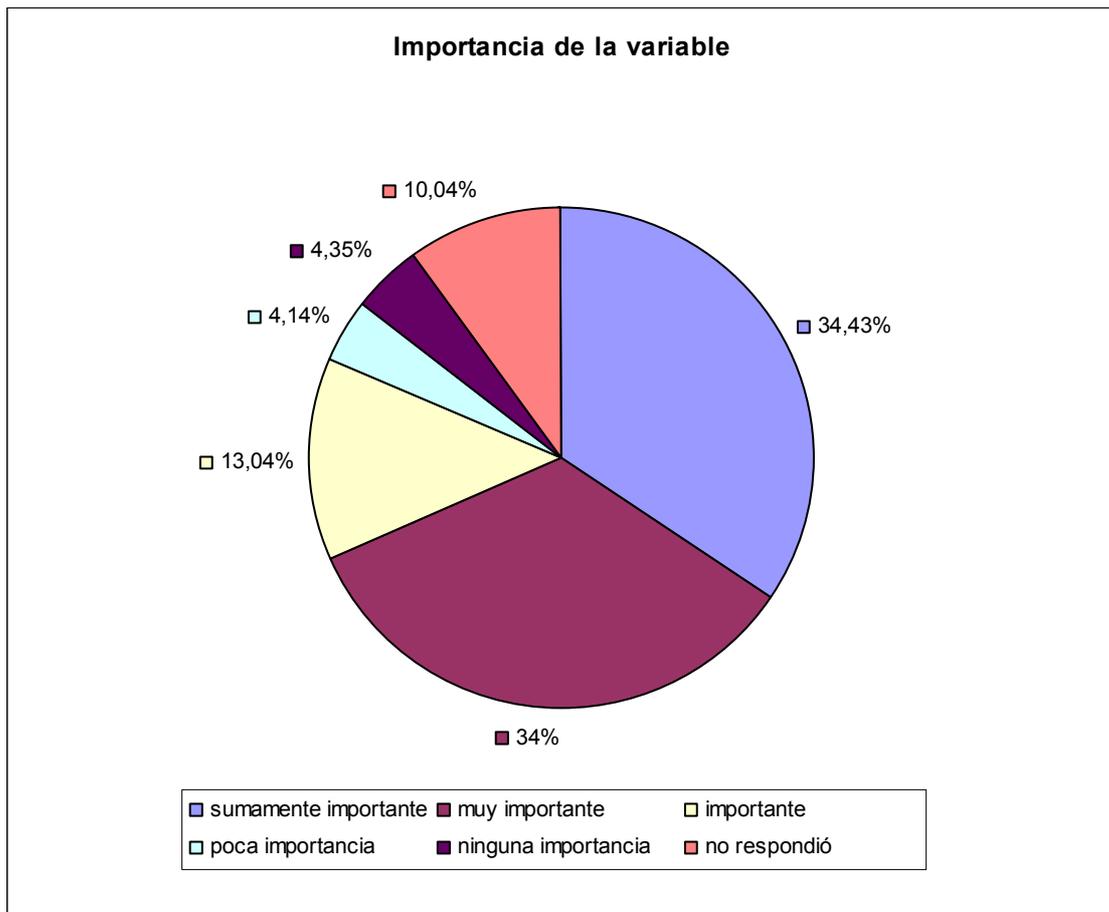


El **39,13%** coinciden, en diferentes apreciaciones, en un **clima favorable** respecto a esta variable, mientras que el **43,48%** coincide en que el clima es **regular o malo**. El **17,39%** **no respondió**.

Finalmente respecto a la **importancia**, los encuestados creen que la disponibilidad de tecnologías y/o herramientas es:

- 34,43% sumamente importante.
- 34% muy importante.
- 13,04% importante.
- 4,14% poco importante.
- 4,35% ninguna importancia.
- 10,04% no respondió.





El **81,47%** está de acuerdo en que la variable tiene un **cierto grado de importancia**, solo **8,49%** es la suma de los que le dan **poco o ningún valor**. El **10,04%** **no respondió al ítem**.



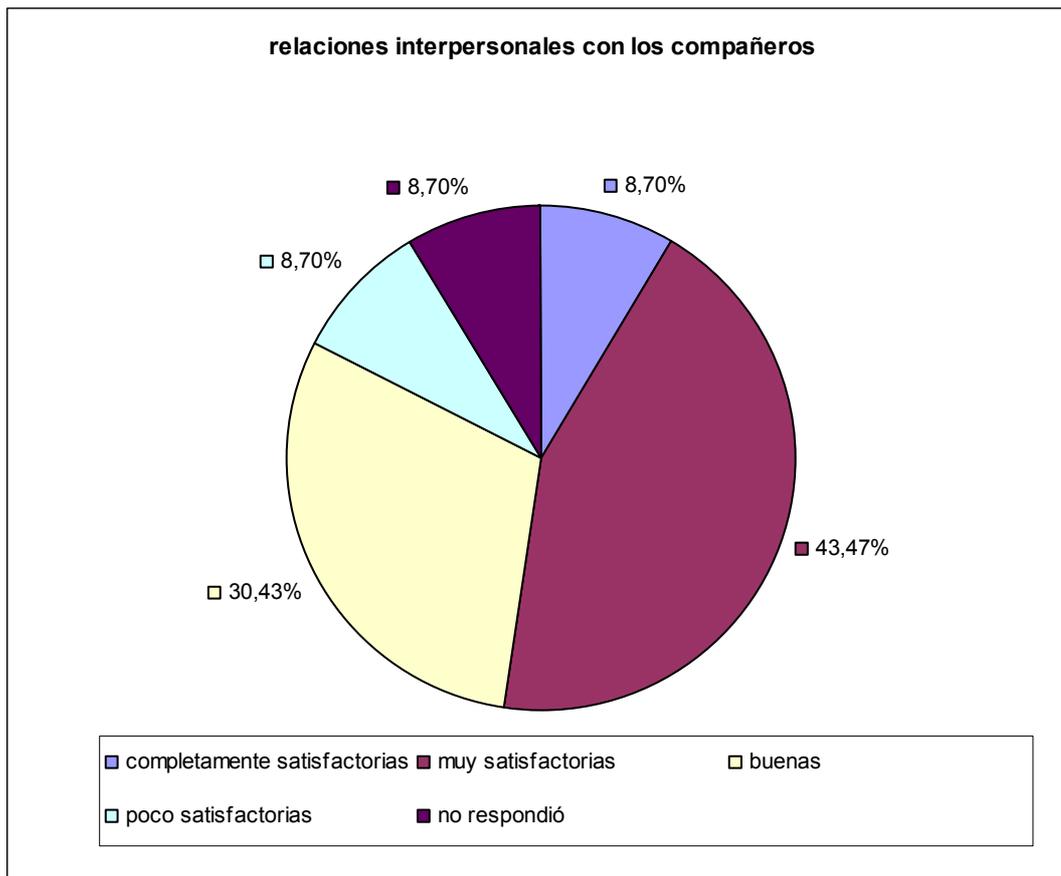
RELACIONES INTERPERSONALES

Dentro del apartado de relaciones interpersonales, se consideraron 3 sub-variables: las relaciones interpersonales con los compañeros o pares, las relaciones con los superiores y el apoyo brindado por los compañeros.

En el caso de las **relaciones interpersonales con los compañeros**, los porcentajes marcan tendencias positivas en cuanto a **satisfacción laboral**:

- 8,70% completamente satisfactorias.
- 43,47% muy satisfactorias.
- 30,43% satisfactorias.
- 8,70% poco satisfactorias.
- 8,70% no respondió.



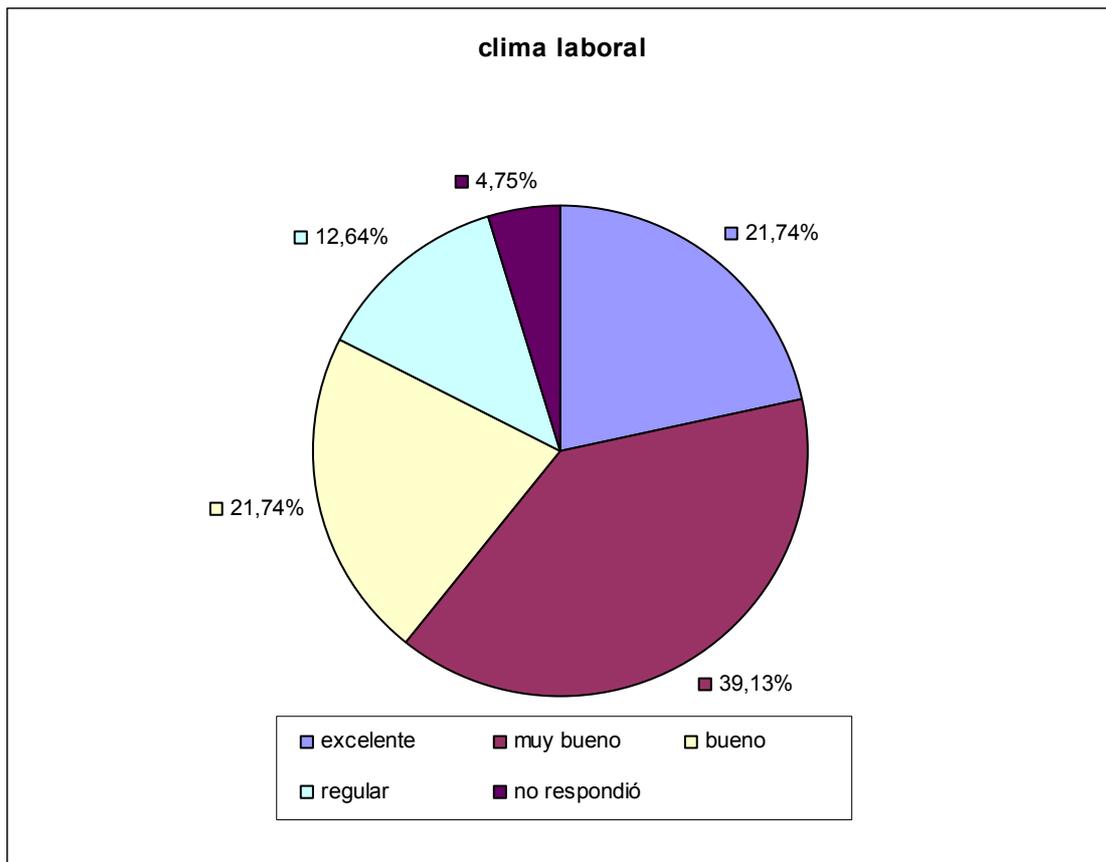


La suma sobre los **porcentajes positivos** en cuanto a satisfacción alcanza el **82,60%** de los encuestados. En porcentajes iguales, **8,70%** de los empleados, consideran este ítem como **poco satisfactorio** o **no respondieron**.

En relación al **clima laboral** con respecto a los vínculos entre compañeros los resultados también fueron positivos:

- * 21,74% considera que es excelente.
- * 39,13% considera que es muy bueno.
- * 21,74% considera que es bueno.
- * 12,64% considera que es regular.
- * 4,75% no respondió.



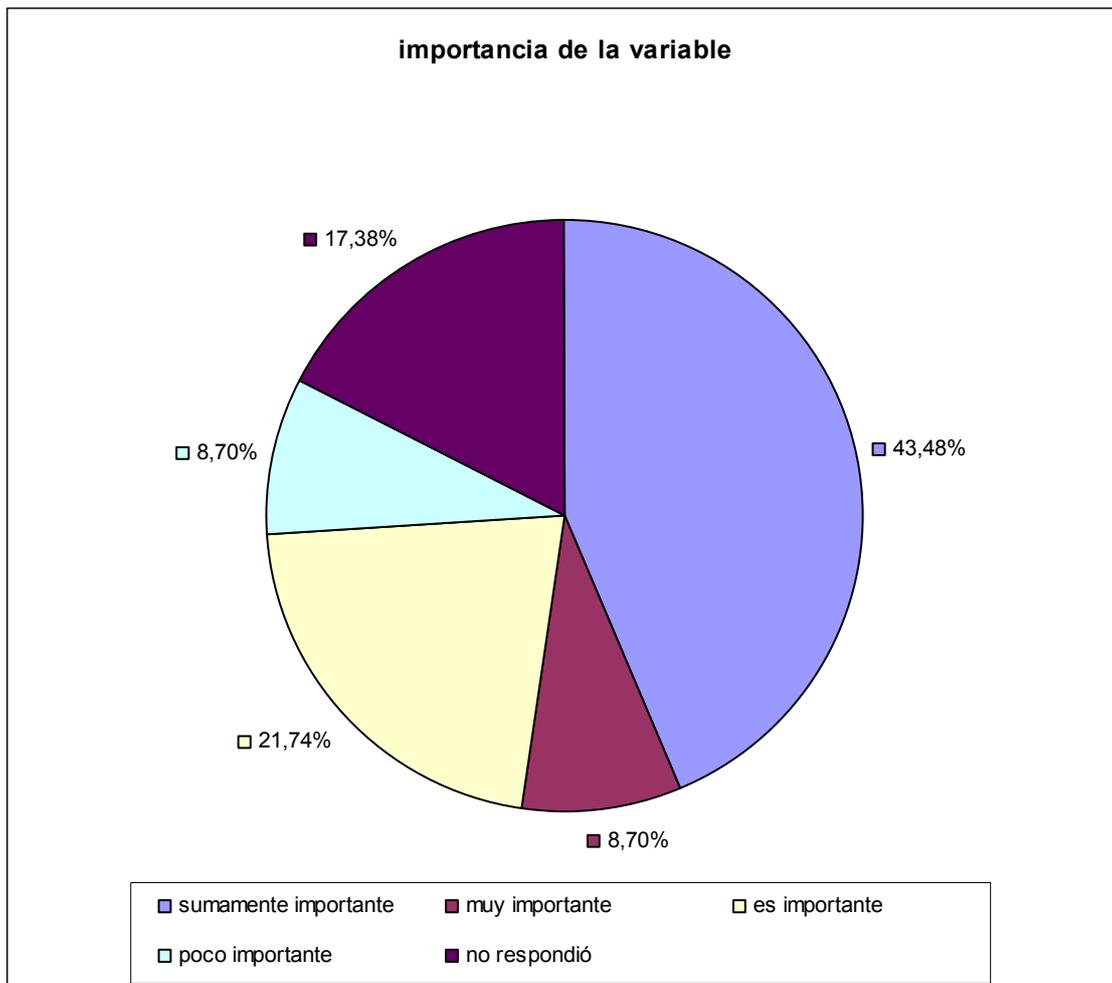


En cuanto al clima laboral, la mayoría de los encuestados, es decir, el **82,61%** tienen una **visión favorable** respecto a los vínculos entre compañeros. El **12,64%** de los empleados considera que es regular y el **4,75%** **no respondió** al ítem.

La **importancia** se ve destacada ya que:

- * 43,48% considera que es sumamente importante.
- * 8,70% considera que es muy importante.
- * 21,74% considera que es importante.
- * 8,70% considera que es poco importante.
- * 17,38% no respondió.





Destacamos la importancia de la variable ya que los **porcentajes positivos** alcanzan el **73,92%** y solamente el **8,70%** de la población lo consideró **poco importante**. El **17,38%** **no respondió**.

Estos porcentajes son importantes ya que nos permiten ver que en lo relacionado al clima las apreciaciones son muy positivas, y puede ayudar a generar cambios en la empresa si este factor es fortalecido de alguna manera y se tuviese en cuenta a la hora de realizar una intervención.



El segundo vínculo que se evalúa es la **relación con superiores, supervisores de áreas y directivos de la empresa**. Los porcentajes son positivos. En cuanto a **satisfacción laboral**:

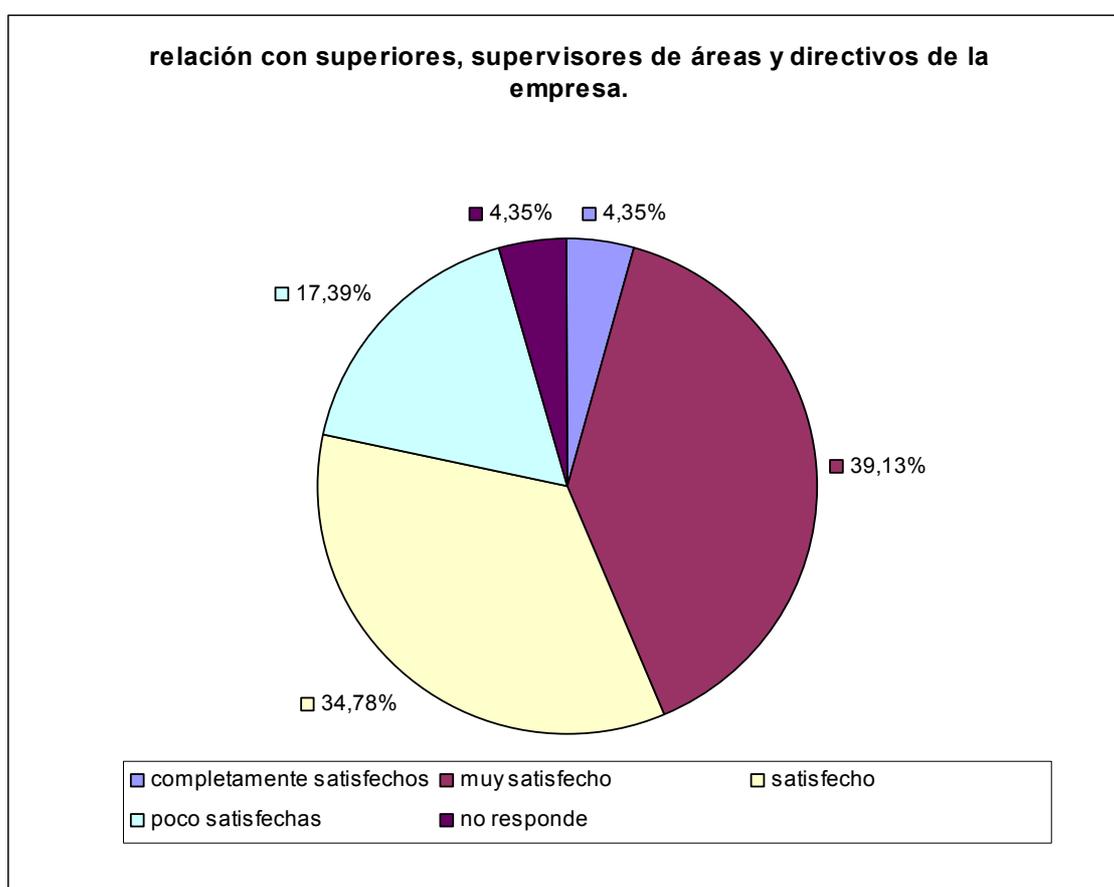
* 4,35% están completamente satisfechos.

* 39,13% están muy satisfechos.

* 34,78% están satisfechos.

* 17,39% están poco satisfechos.

* 4,35% no responde.

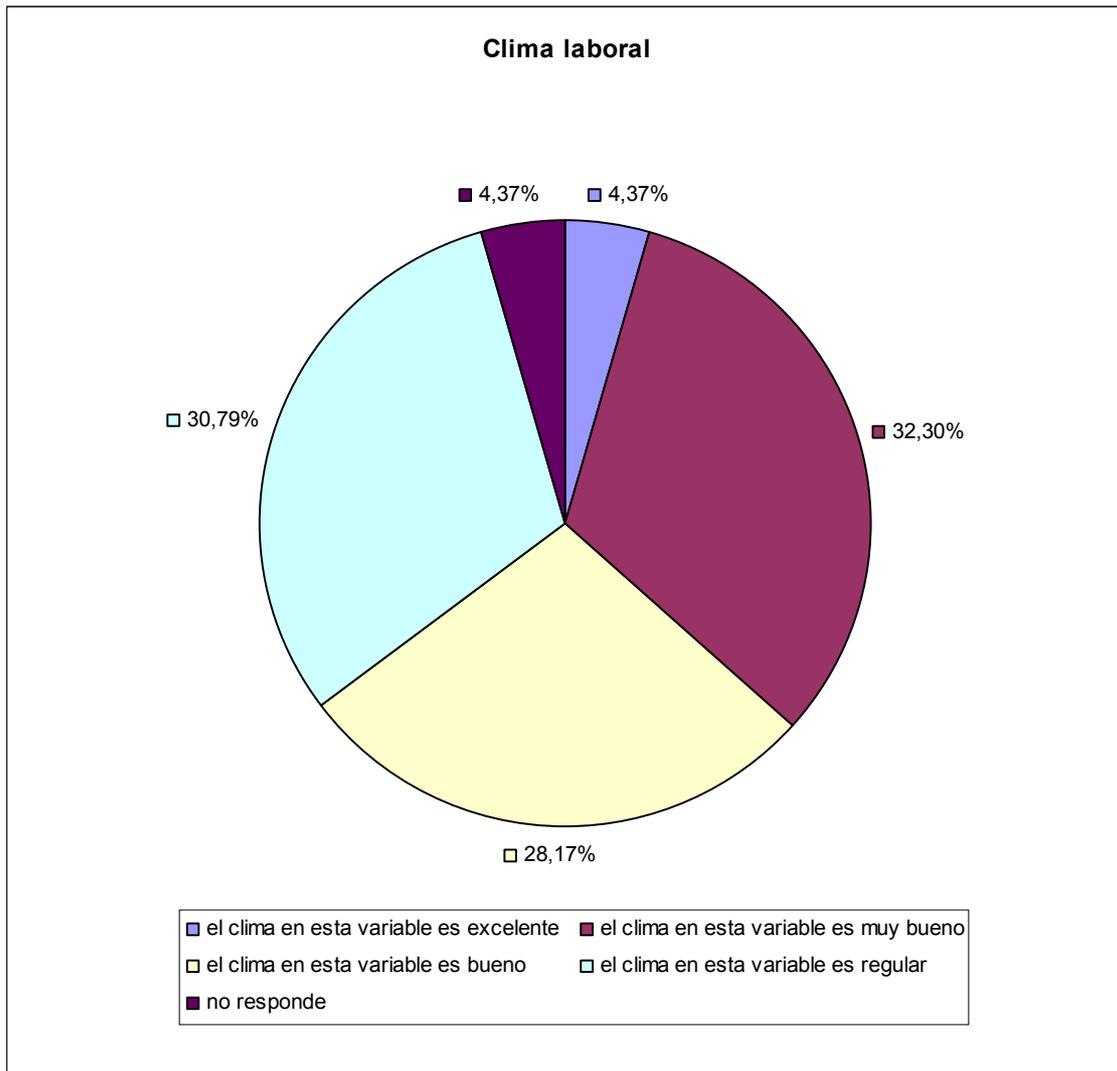


La suma de los que están **completamente satisfechos**, **muy satisfechos** o simplemente **satisfechos** alcanzó el **78,26%** de los encuestados. El **17,39%** se encuentra **poco satisfecho** y el **4,35%** **no respondió**.



Con respecto al **clima laboral**:

- * 4,37% considera que el clima en esta variable es excelente.
- * 32,30% considera que el clima en esta variable es muy bueno.
- * 28,17% considera que el clima en esta variable es bueno.
- * 30,79% considera que el clima en esta variable es regular.
- * 4,37% no responde.



El **64,84%** de los encuestados tiene una **visión positiva**, en cuanto al clima laboral de la variable, mientras que el **30,79%** considera que el clima en esta variable es **regular**. El **4,37%** **no respondió** a lo solicitado.



La **importancia** que los empleados demuestran por este factor es:

- * 39,13% considera que es sumamente importante.
- * 26,09% considera que es muy importante.
- * 17,38% considera que es importante.
- * 8,7% considera que es poco importante.
- * 8,70% no respondieron.



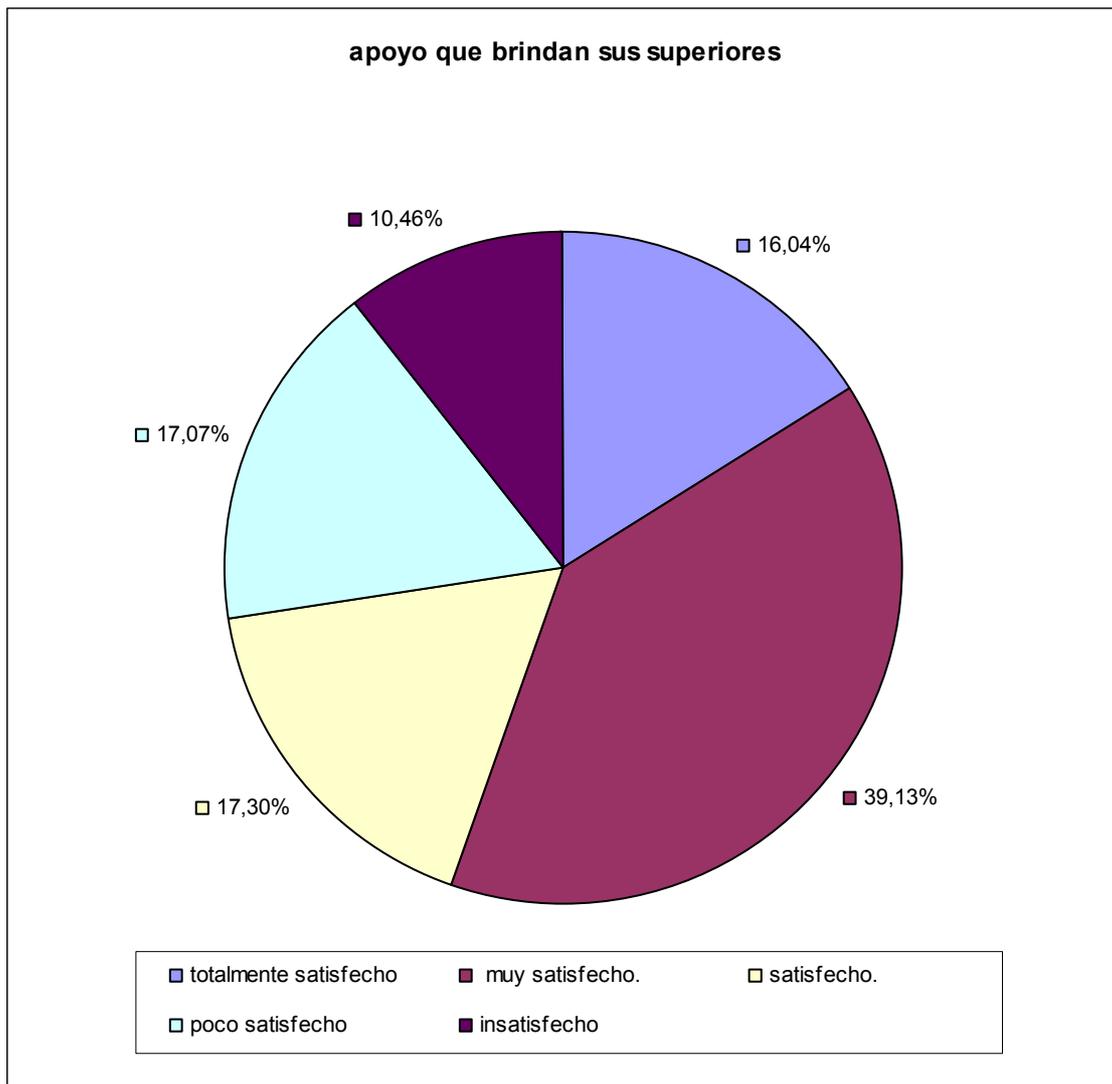
La suma de los empleados que le dan **importancia a esta variable** es **82,60%** de los encuestados, mientras que el **8,7% no le da tanto valor** y el **8,70% no respondió**.

En este caso los porcentajes de valoración negativa, pueden estar referidas a hechos puntuales mencionados en las entrevistas personales. Si bien los porcentajes negativos no son demasiados elevados, es una variable fundamental ya que influye en el bienestar del empleado en la empresa, en su autoestima y en su compromiso con la organización. Con lo cual este tema particular debe ser investigado en mayor profundidad en futuras acciones de recursos humanos.

Finalmente, respecto del **apoyo que brindan sus superiores**, nos encontramos con los siguientes porcentajes en cuanto a **satisfacción laboral**:

- 16,04% se encuentra totalmente satisfecho.
- 39,13% se encuentra muy satisfecho.
- 17,30% se encuentra satisfecho.
- 17,07% se encuentra poco satisfecho.
- 10,46% se encuentra insatisfecho.





La suma de los empleados que se encuentran **conformes**, en diferentes grados, con el apoyo de sus superiores, alcanza el **72,47%** de la población. En su minoría, **27,53%** de los encuestados, se encuentran los **poco o nada satisfechos** con la variable.

Respecto al **clima laboral** para esta variable, nos encontramos con:

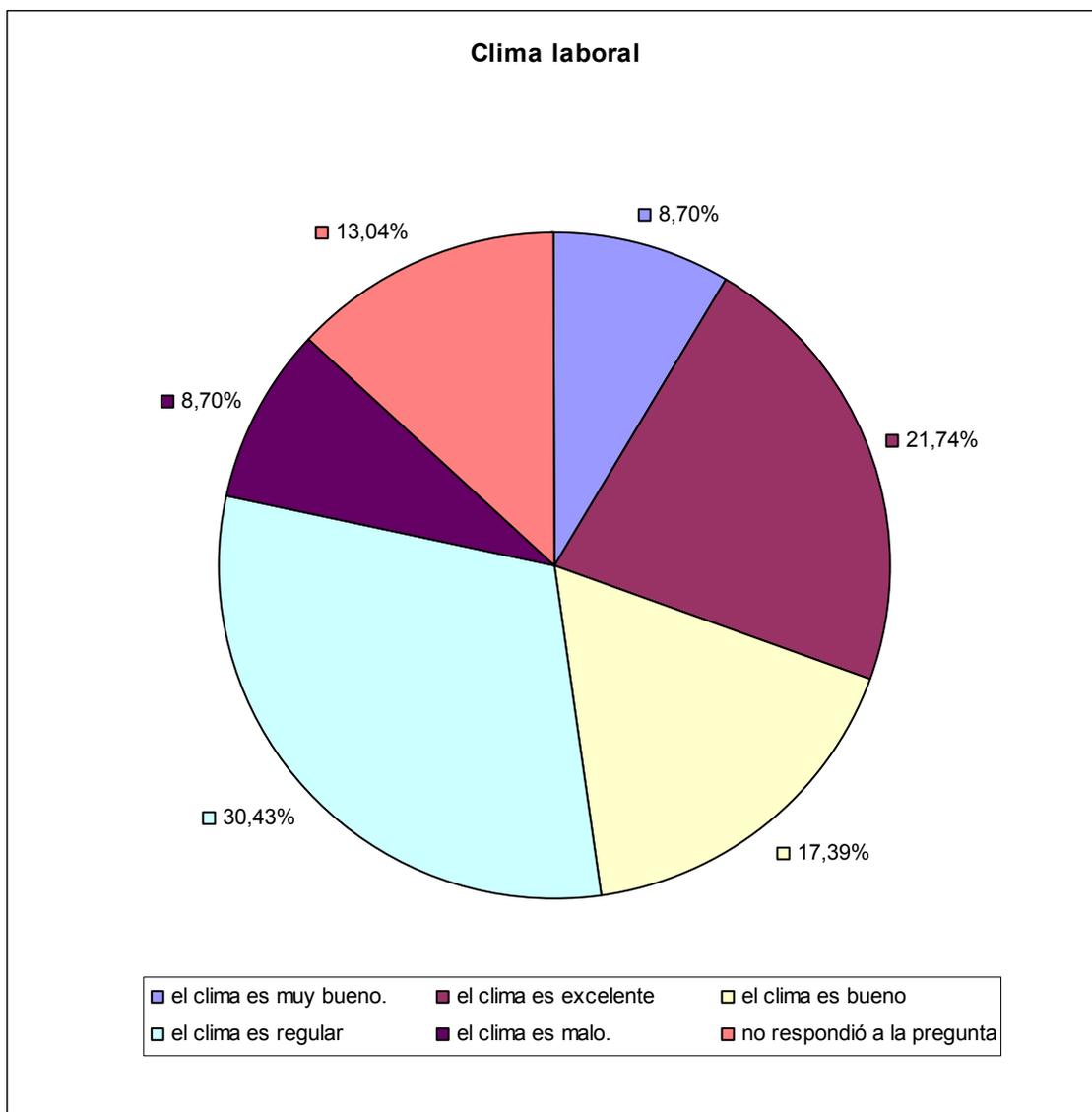
- * 8,70% considera que el clima es excelente.
- * 21,74% considera que el clima es muy bueno.
- * 17,39% considera que el clima es bueno.



* 30,43% considera que el clima es regular.

* 8,70% considera que el clima es malo.

* 13,04% no respondió a la pregunta.

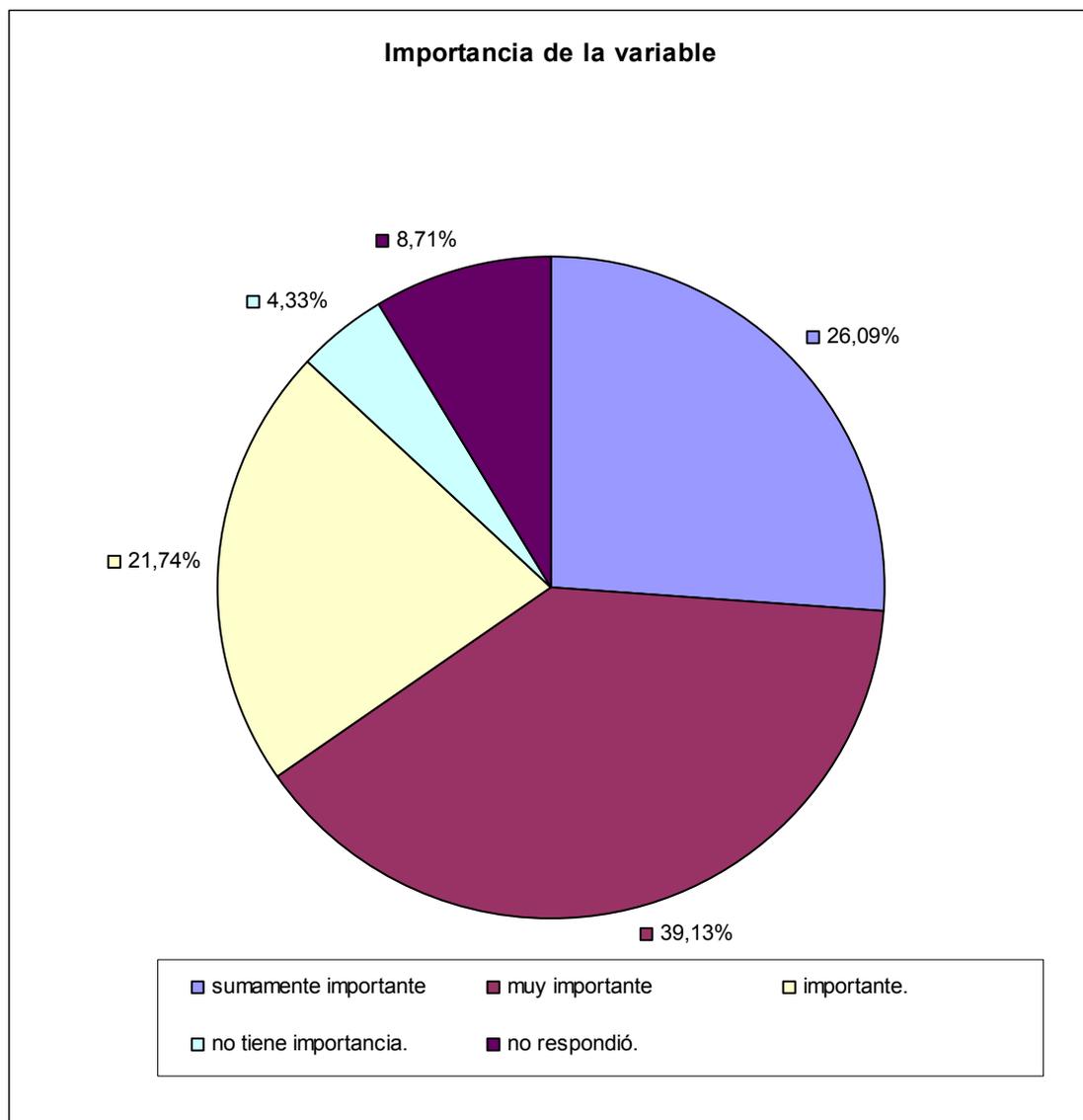


El **47,83%** indica una **visión positiva** de la variable en cuanto al clima laboral, mientras que el **39,13%** lo considera **regular** o **malo**. El **13,04%** **no respondió a la pregunta**.



Por último, la **importancia** atribuida a esta variable es:

- 26,09% sumamente importante.
- 39,13% muy importante.
- 21,74% importante.
- 4,33% no tiene importancia.
- 8,71% no respondió.



El 86,96% de los encuestados coinciden en que la variable tiene alguna importancia. El 4,33% considera que no tiene importancia alguna.

Respecto al apoyo que brindan los superiores a los empleados, la satisfacción laboral, es decir como se sienten los mismos empleados arroja valores muy positivos por sobre los negativos. Sin embargo, en el clima laboral, los valores positivos también prevalecen por sobre los negativos, pero no hay tanto margen de diferencia entre ambos. Esto puede deberse a hechos puntuales a los que los empleados hicieron referencia en las entrevistas.



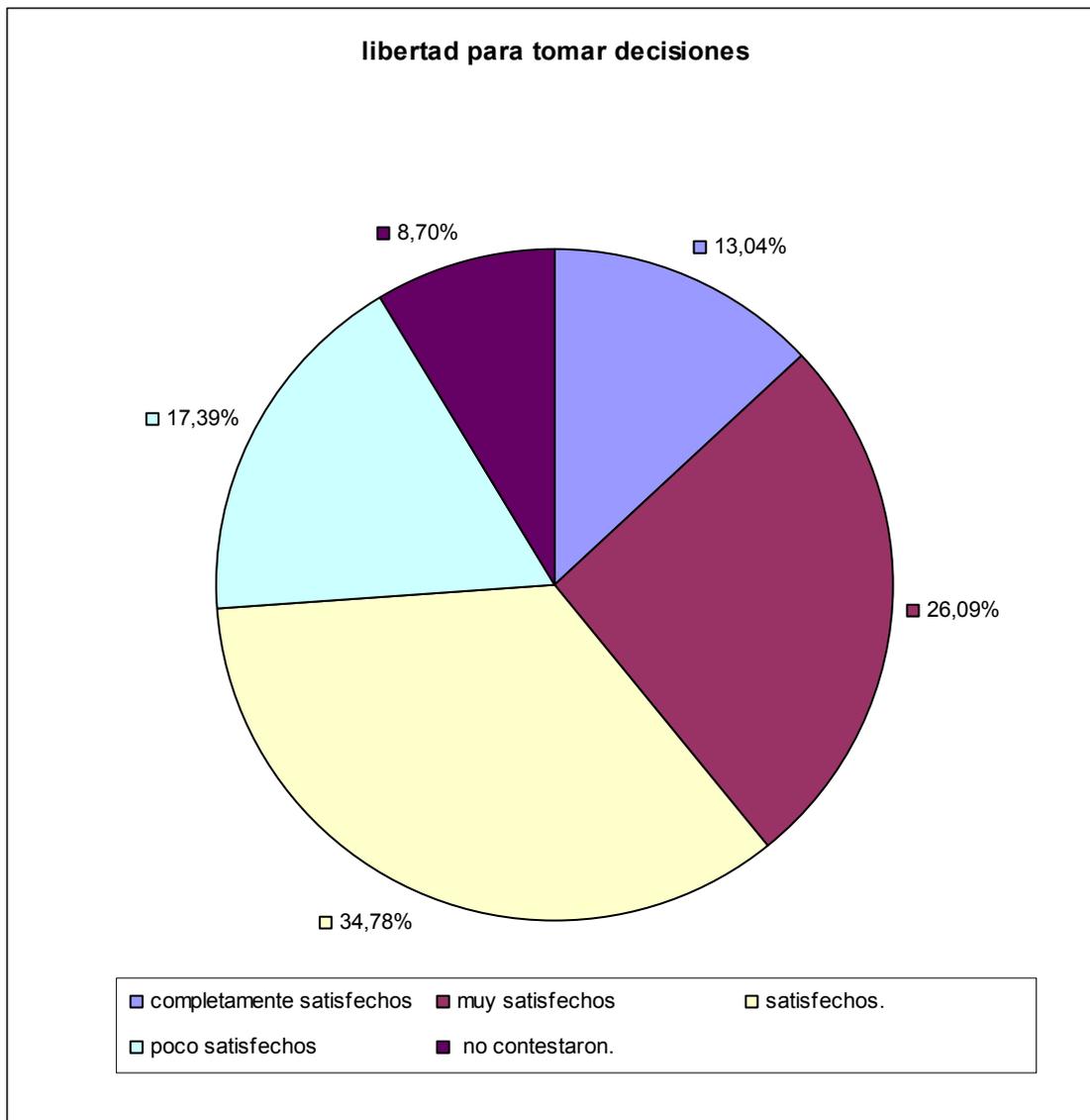
AUTONOMIA

Este ítem hace referencia a la capacidad y la libertad de tomar decisiones por parte de los operarios y la participación en la resolución de problemas.

En el primer caso, **libertad para tomar decisiones**, nos encontramos con porcentajes positivos. En cuanto a **satisfacción laboral**:

- 13,04% dicen estar completamente satisfechos.
- 26,09% dicen estar muy satisfechos.
- 34,78% dicen estar satisfechos.
- 17,39% dicen estar poco satisfechos.
- 8,70% no contestaron.





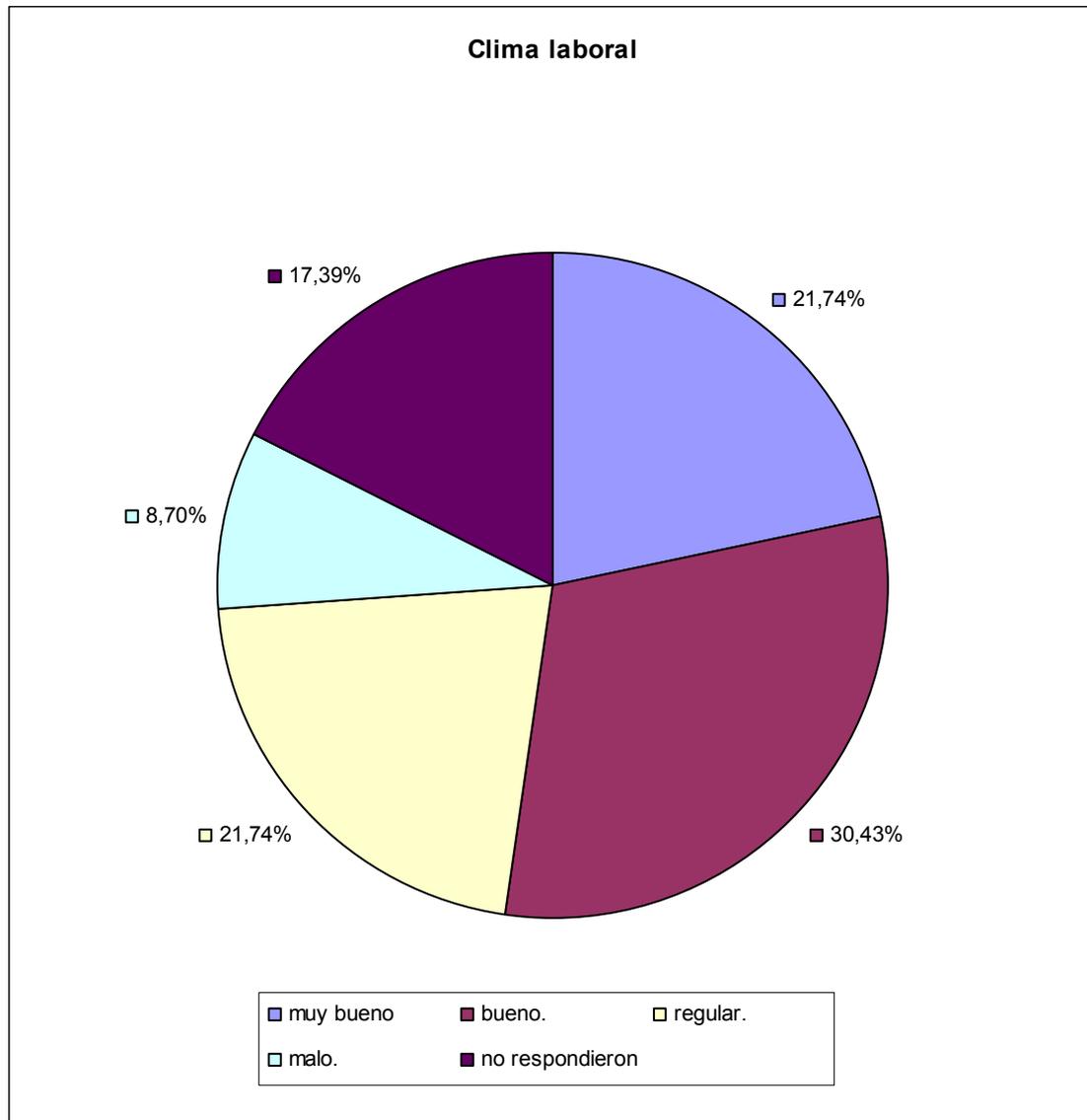
Entre el **73,91%** se encuentran los empelados que tienen una **visión positiva** de esta variable. El **17,39%** dice estar **poco satisfecho** y el **8,70%** de los encuestados **no respondió a la pregunta**.

Con respecto al **clima laboral**, los valores descienden un poco pero mantiene la tendencia positiva:

- 21,74% coinciden en que es muy bueno.
- 30,43% coinciden en que es bueno.



- 21,74% coinciden en que es regular.
- 8,70% coinciden en que es malo.
- 17,39% no respondieron.

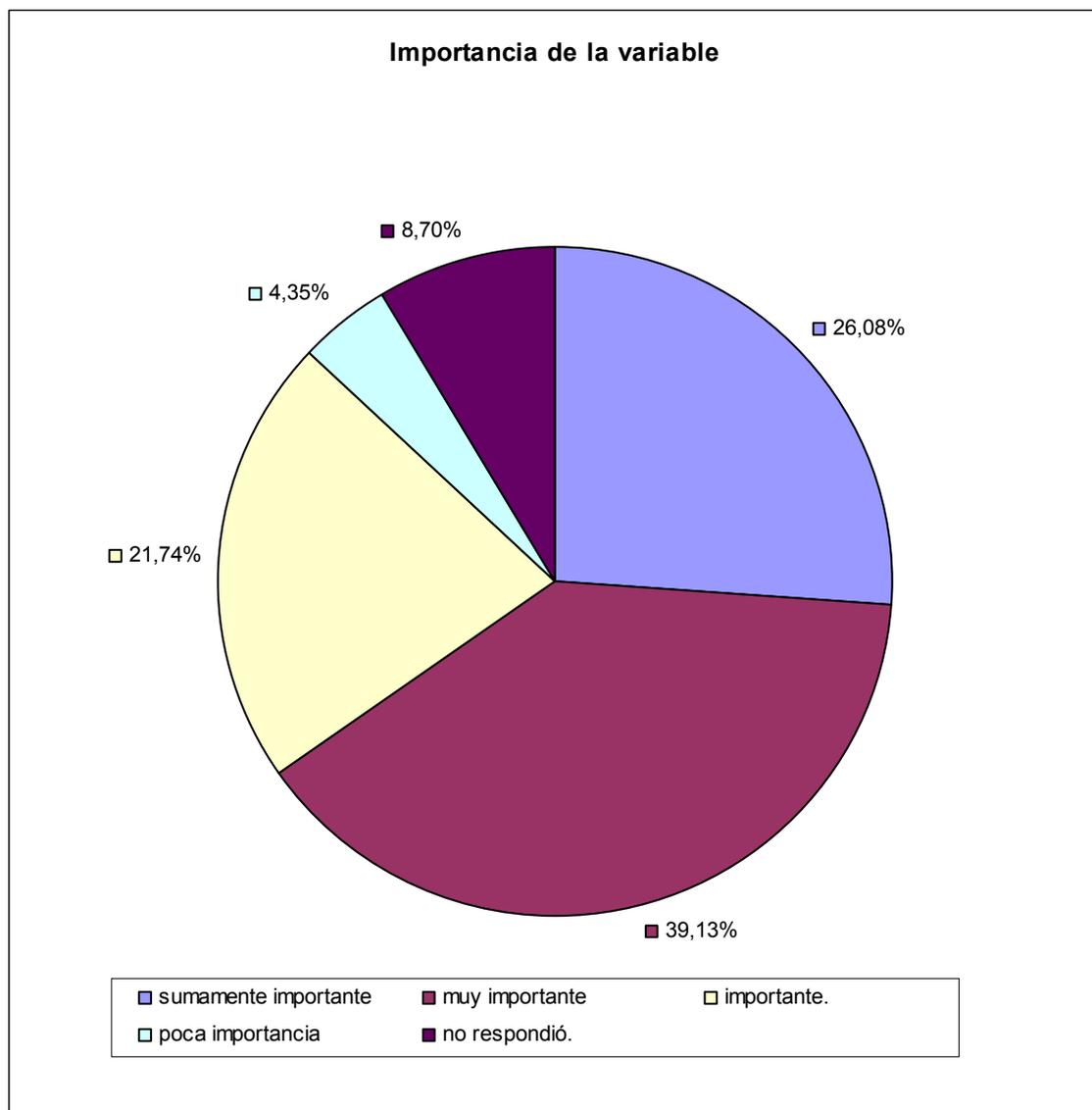


La suma de los empleados que consideran **muy bueno** o **bueno** la variable toma de decisiones, dentro del clima laboral, alcanza el **52,17%**. El **30,44%** tiene una **visión poco o nada favorable** de lo analizado en este apartado.



Finalmente respecto de la **importancia** de tomar decisiones, los empleados creen que:

- 26,08% es sumamente importante.
- 39,13% es muy importante.
- 21,74% es importante.
- 4,35% tiene poca importancia.
- 8,70% no respondió.

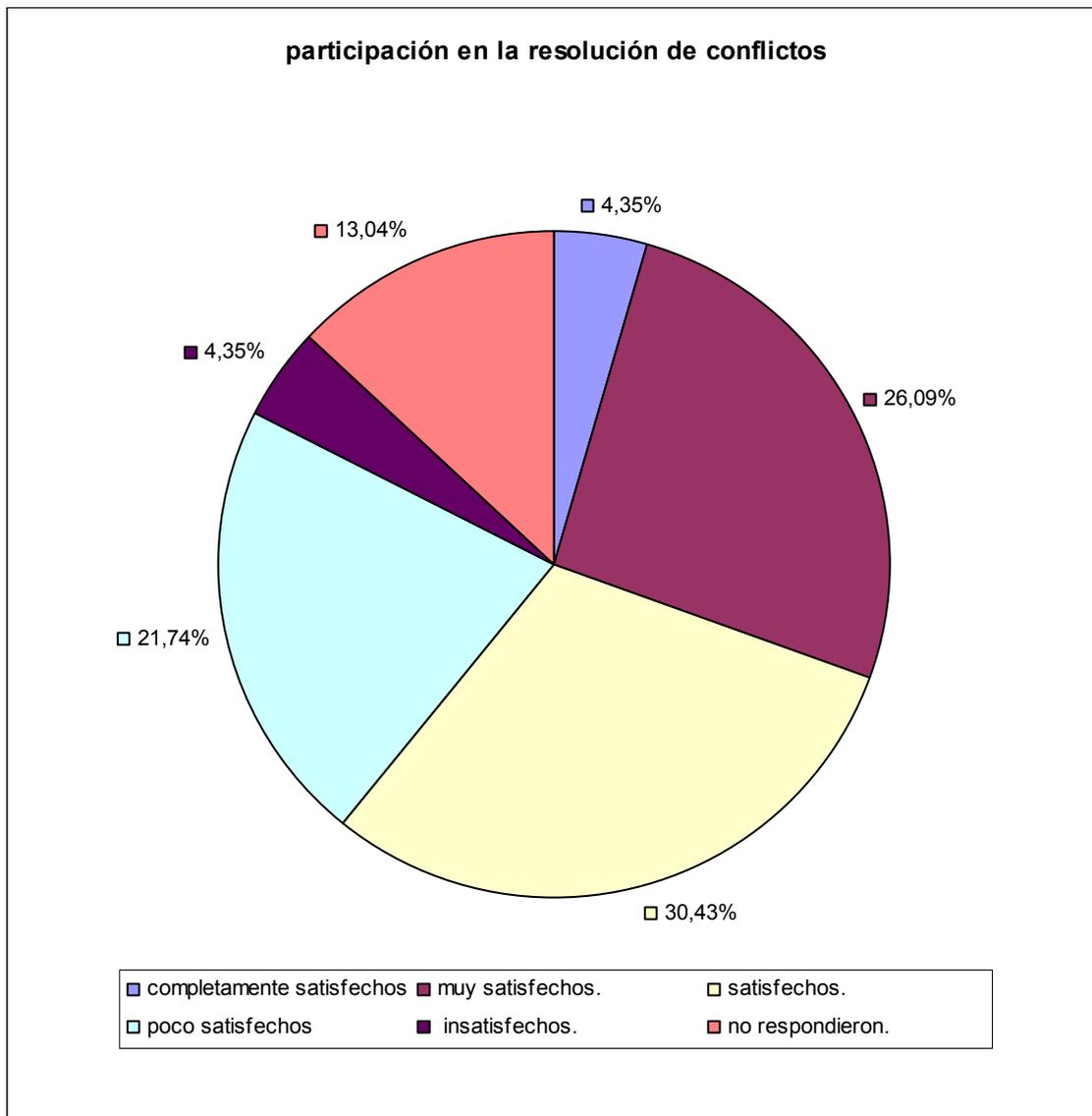


La mayoría de los encuestados, el **86,95%**, coinciden en la **importancia de la variable**. Solo el **4,35%** le asignó **poco valor** y el **8,70%** **no respondió**.

El segundo ítem a tratar en esta variable, es la **participación en la resolución de conflictos**. Los resultados en cuanto a **satisfacción laboral** fueron:

- 4,35% consideran que están completamente satisfechos.
- 26,09% consideran que están muy satisfechos.
- 30,43% consideran que está satisfechos.
- 21,74% consideran que se están poco satisfechos.
- 4,35% consideran que están insatisfechos.
- 13,04% no respondieron.





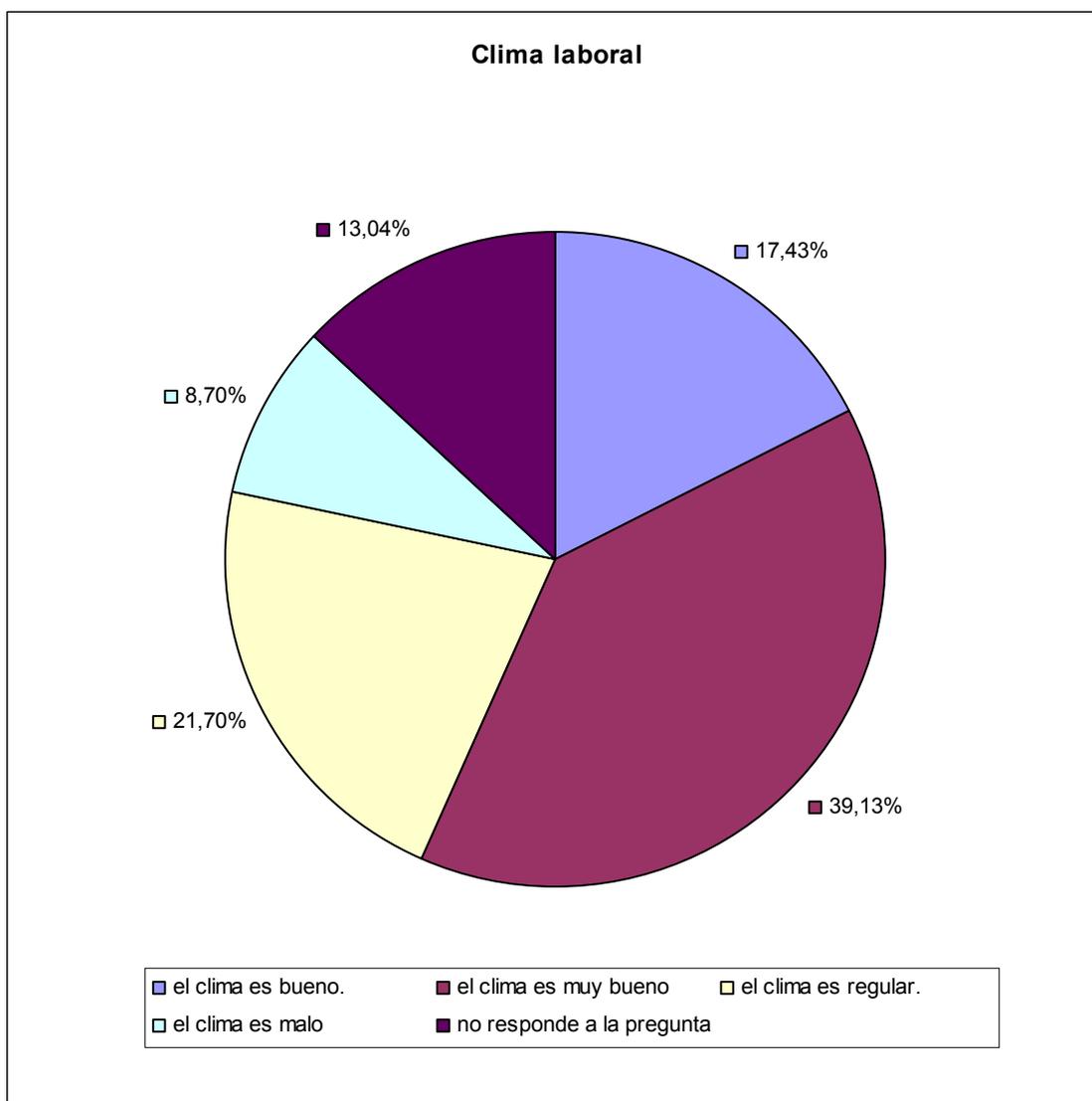
La suma de los que están **completamente satisfechos**, **muy satisfechos** y **satisfechos**, alcanzó el **60,87%** de los encuestados, en menor porcentaje, **26,09%**, están los que se encuentran **poco** o **nada conforme** con la variable. El **13,04%** **no respondió**.

En este caso se muestra una tendencia ligeramente positiva, esto se también ocurre en la valoración del **clima laboral**:

* 17,43% considera que el clima es muy bueno.



- * 39,13% considera que el clima es bueno.
- * 21,70% considera que el clima es regular.
- * 8,70% considera que el clima es malo.
- * 13,04% no responde a la pregunta.

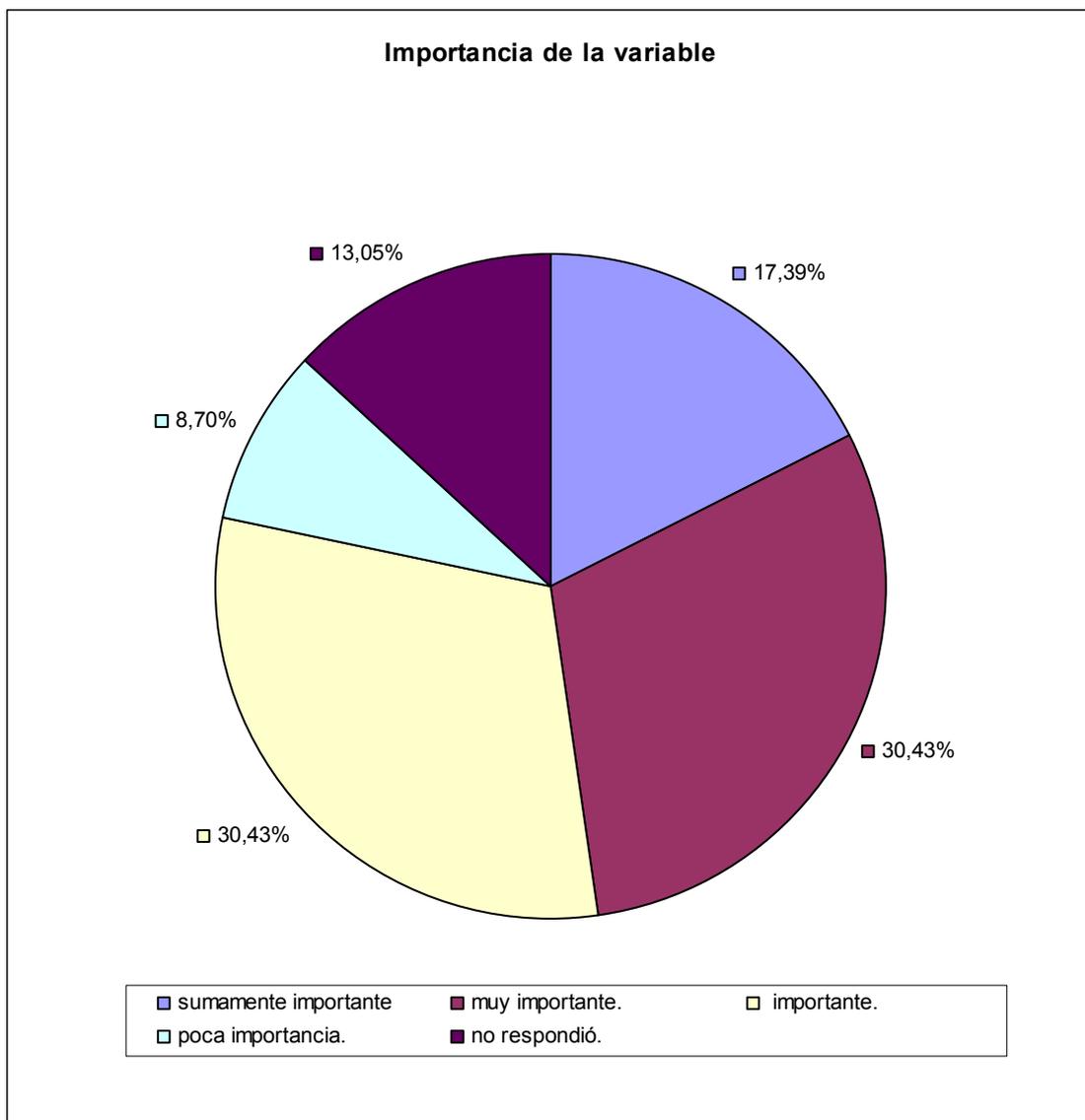


El **56,56%** tiene una **visión favorable** respecto a esta variable en el clima laboral, mientras que el **30,40%** de los encuestados tiene una **visión regular** o **mala** de la misma. El **13,04%** **no respondió a la pregunta**.



En relación a la **importancia** que se le atribuye a la participación en la resolución de conflictos los empleados creen que:

- 17,39% es sumamente importante.
- 30,43% es muy importante.
- 30,43% es importante.
- 8,70% es de poca importancia.
- 13,05% no respondió.



La gran mayoría de los encuestados, es decir el **78,25%** de los empleados, le da algún grado de **importancia a la variable** participación en la resolución de conflictos. Solo el **8,70%** le da **poca importancia** y el **13,05% no respondió**.

Esta variable tiene mucho que ver con la preparación que tienen los empleados en sus puestos. La misma, puede ser fruto de la antigüedad que se tiene en el puesto y también de la capacitación que recibe el empleado. Esta capacitación puede provenir de cursos a los que el colaborador asista o bien de las enseñanzas propinadas por los compañeros o superiores. Se puede observar en mayor detalle lo que los empleados sienten respecto a esta variable en las entrevistas del anexo.

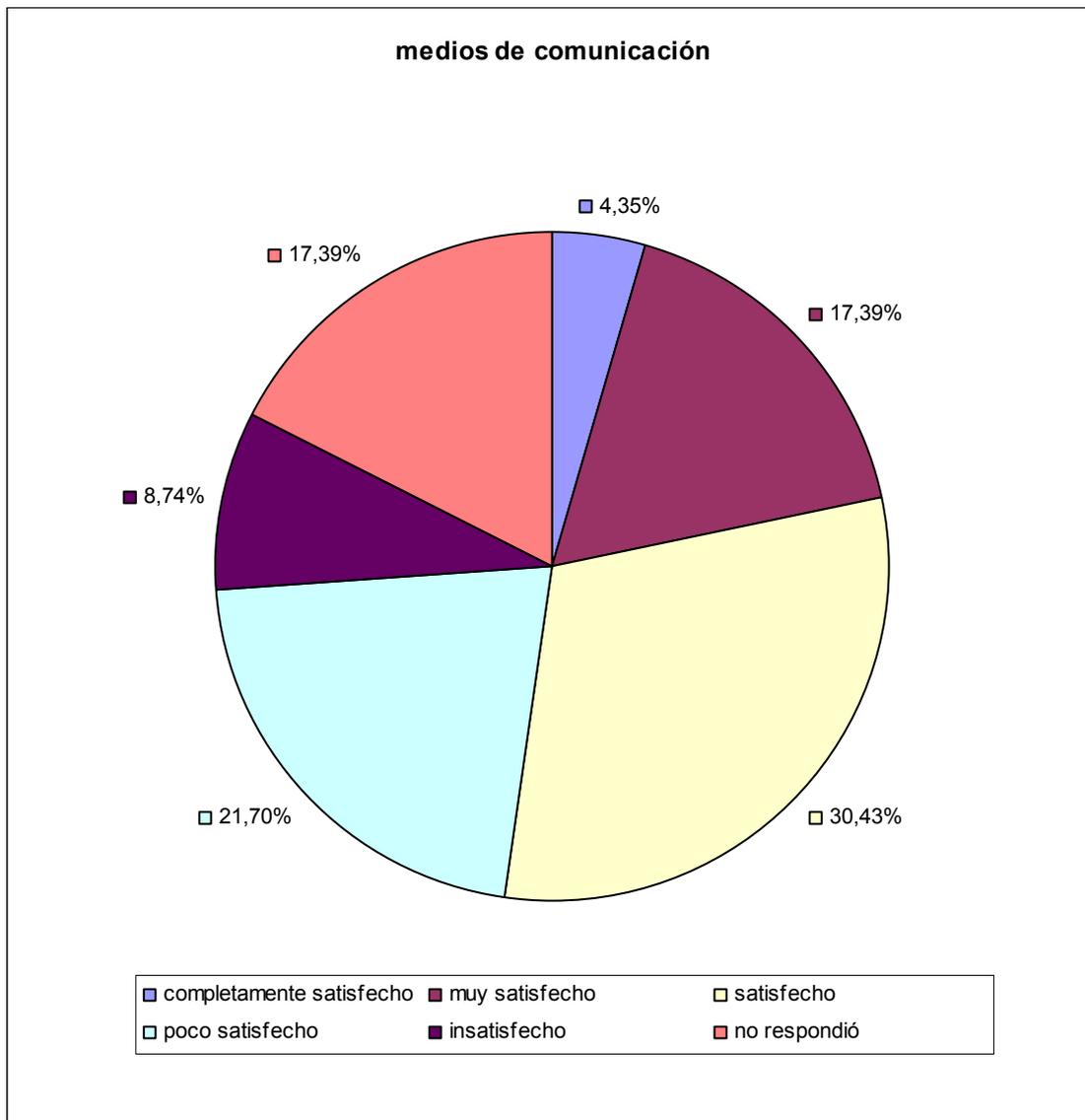
COMUNICACIÓN

En este ítem se evalúa los medios formales de comunicación, y la claridad de los directivos que se reciben de los superiores.

En relación a los **medios de comunicación**, se evalúa la eficacia y si son eficientes de acuerdo a su punto de vista. En este caso los porcentajes de **satisfacción laboral** muestran:

- * 4,35% completamente satisfecho con la comunicación
- * 17,39% muy satisfecho con la comunicación.
- * 30,43% satisfecho con la comunicación.
- * 21,70% poco satisfecho con la comunicación.
- * 8,74% insatisfecho con la comunicación.
- * 17,39% no respondió.



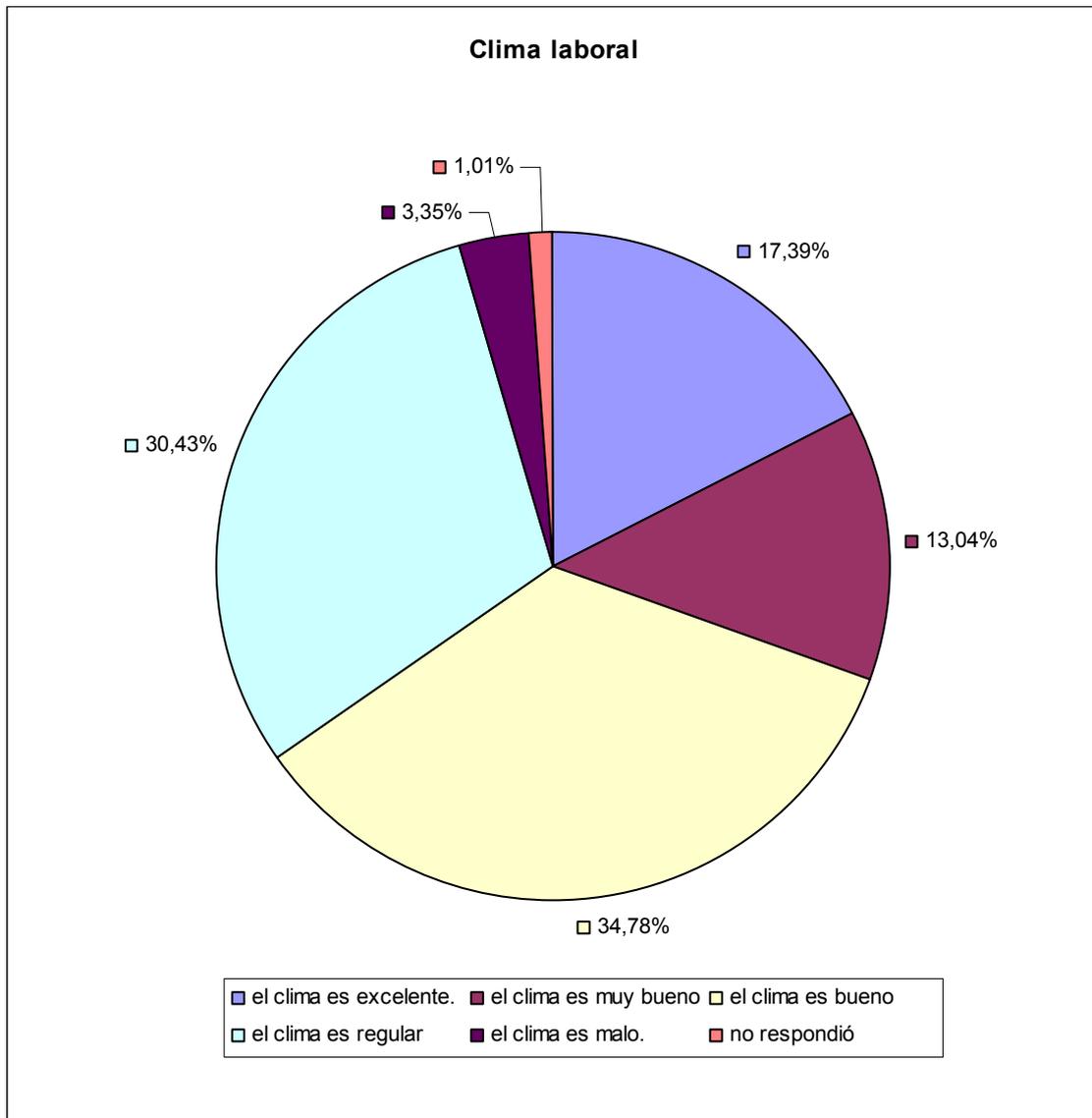


En relación a esta variable, se puede distinguir que el **49,17%** de los encuestados se encuentran conforme en cuanto a la satisfacción laboral, el **30,40%** están disconformes con esta variable y el **17,39%** se abstuvo de contestar.

En relación al **clima laboral** las valoraciones negativas respecto al tema aumentan notablemente:



- 17,39% de la población considera que el clima es excelente.
- 13,04% de la población considera que el clima es muy bueno.
- 34,78% de la población considera que el clima es bueno.
- 30,43% de la población considera que el clima es regular.
- 3,35% de la población considera que el clima es malo.
- 1,01% no respondió.

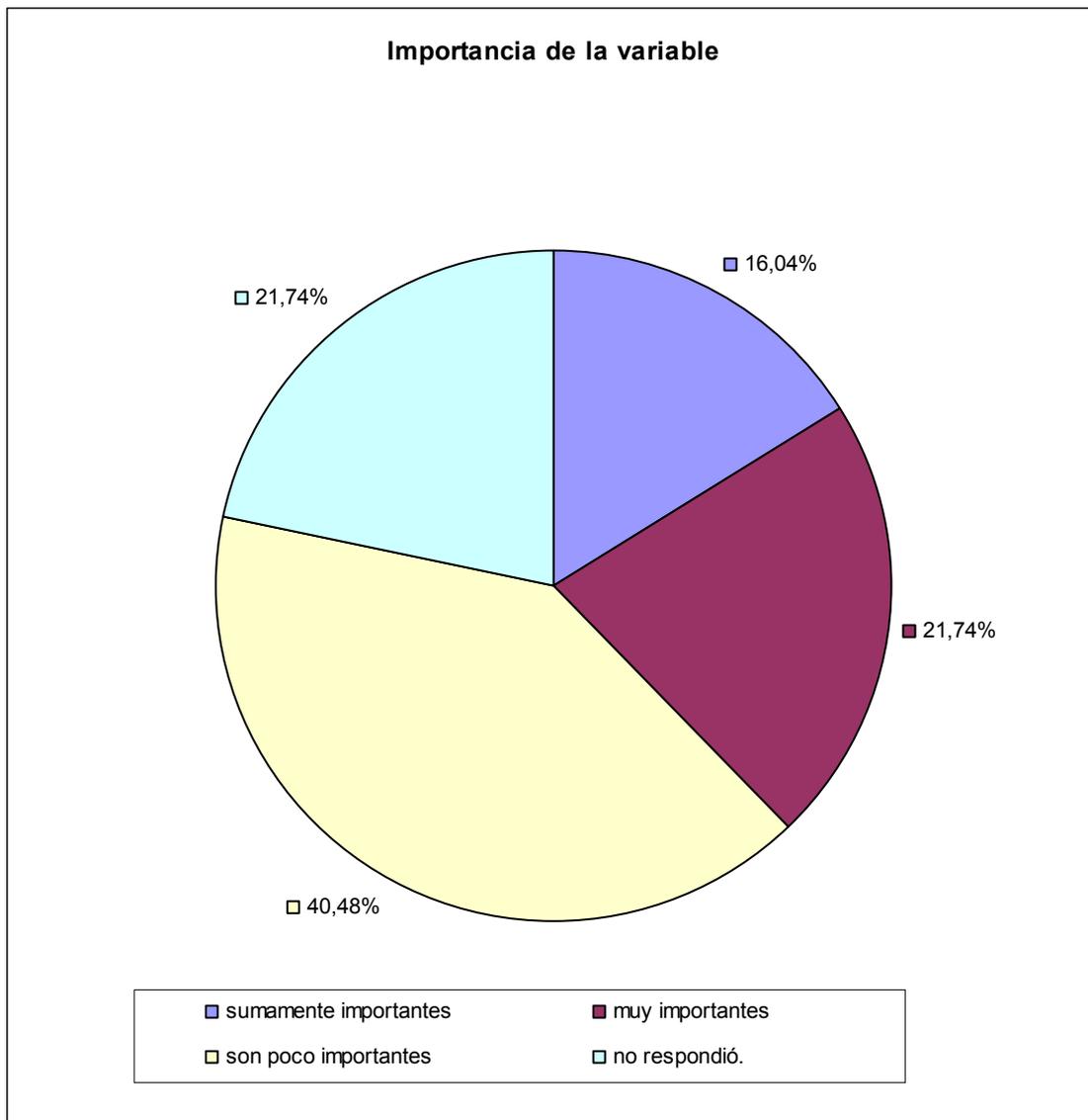


Analizando esta variable, podemos distinguir que el **65,21%** de los encuestados consideran que el clima laboral es muy bueno, apto a sus necesidades, mientras que el **33,78%** presiente que el clima laboral es regular o malo para sus tareas, el **1,01%** no respondió a la consulta.

Los índices de **importancia** en porcentajes son:

- 16,04% considera que los canales de comunicación son sumamente importantes.
- 21,74% considera que los canales de comunicación son muy importantes
- 40,48% de la población considera que los canales de comunicación son poco importantes.
- 21,74% no respondió.





En esta variable se puede distinguir que el **37,78%** consideran importantes los canales de comunicación, el **40, 48%** los considera muy poco importantes y el **21,74%** no quiso responder.

Estamos en condiciones de distinguir que el alto porcentaje que descalifica la importancia de esta variable se debe a que no son aplicables los canales existentes de comunicación, ni se establece una comunicación entre los directivos y los empleados, razón por la cual se generan situaciones confusas para los empleados al no poder acceder correctamente a una

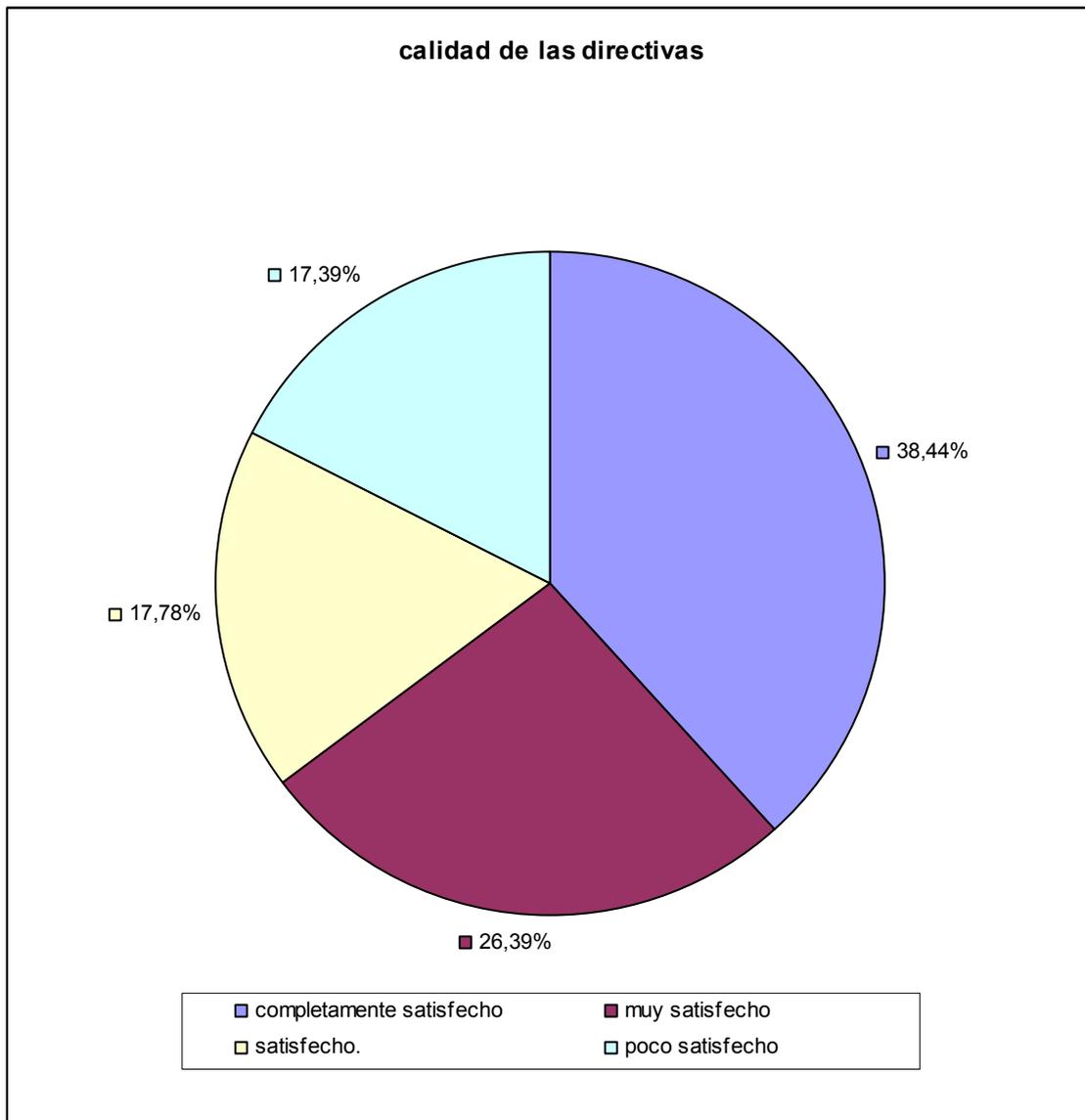


comunicación fluida entre los directivos. Se imparten las acciones a seguir por medio de canales verticales de comunicación.

El segundo ítem que evaluamos es la **calidad de las directivas** que reciben los empleados. En este caso, los porcentajes de **satisfacción laboral** son:

- 38,44% dice estar completamente satisfecho.
- 26,39% dice estar muy satisfecho.
- 17,78% dice estar satisfecho.
- 17,39% dice estar poco satisfecho.



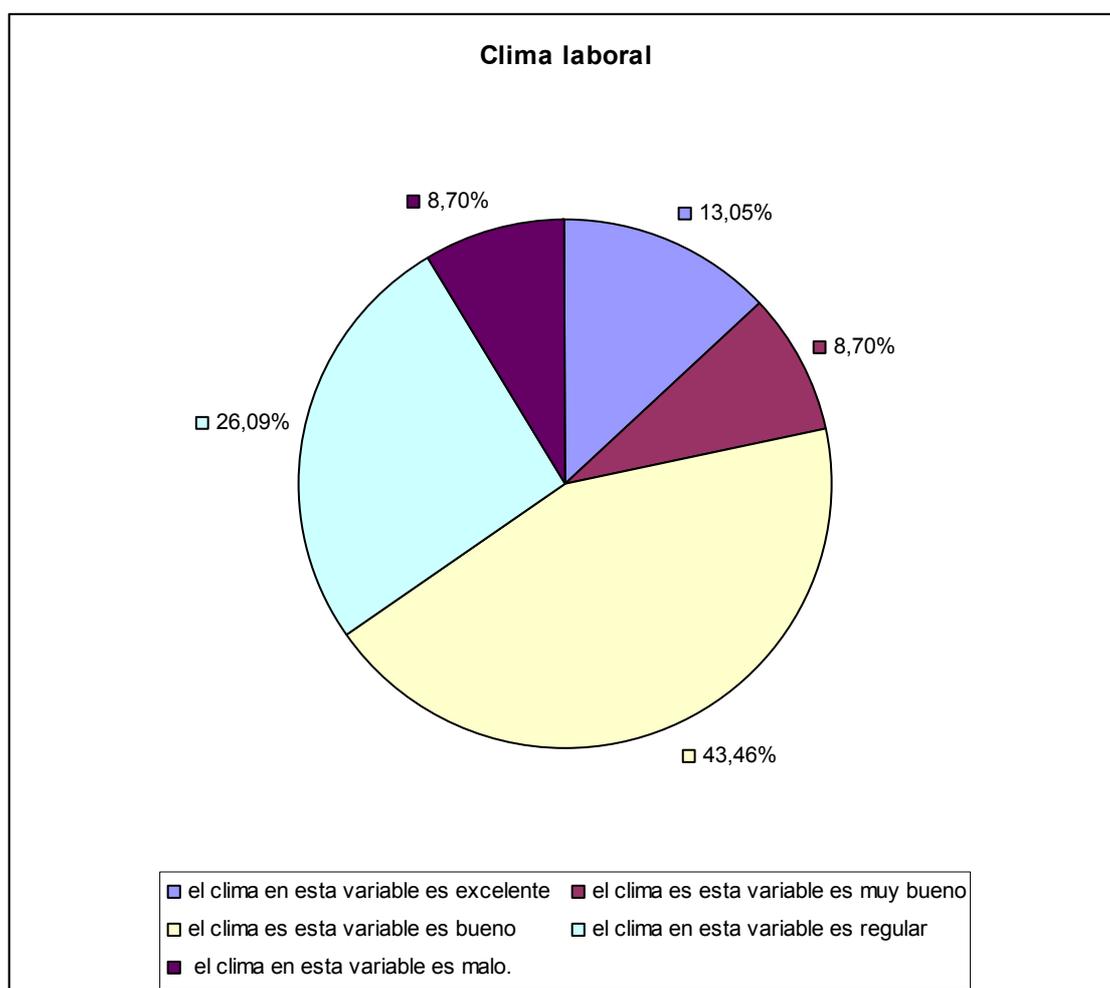


Analizando esta variable distinguimos que el **82,61%** de los empleados se sienten satisfechos con la calidad de las directivas en relación a la satisfacción laboral, solo el **17,39%** se encuentran pocos satisfechos.

Por otro lado, la valoración respecto del **clima laboral** muestra lo siguiente:



- 13,05% consideran que el clima en esta variable es excelente.
- 8,70% consideran que el clima es esta variable es muy bueno.
- 43,46% consideran que el clima es esta variable es bueno.
- 26,09% consideran que el clima en esta variable es regular.
- 8,70% consideran que el clima en esta variable es malo.



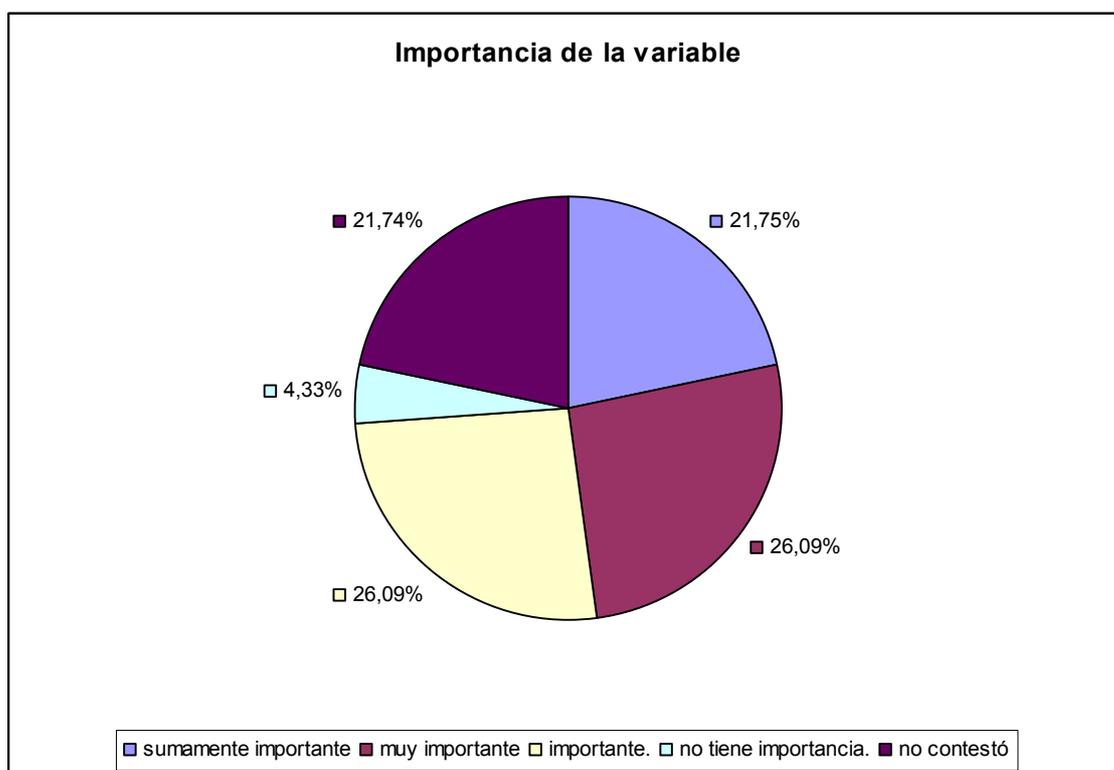
Se aprecia en esta variable que el **65,21%** de los encuestados consideran que el clima laboral es muy bueno, mientras que el **34,79%** que es malo, se puede distinguir que el porcentaje de los que valoran positivamente esta



variable es alto, pero el porcentaje de los que lo valoran negativamente casi se equipara al de valoración positiva.

Por otro lado, los indicadores de **importancia** son elevados, ya que:

- 21,75% lo consideraron sumamente importante.
- 26,09% lo consideraron muy importante.
- 26,09% lo consideraron importante.
- 4,33% consideraron que no tiene importancia.
- 21,74% de los encuestados no contestó.



Se puede observar que el **73,93%** de los encuestados considera de importancia esta variable, solo el **4,33%** la considera sin importancia y el **21,74%** no respondió a la pregunta.



Consideramos estos indicadores relacionados a la comunicación importantes, porque la posibilidad de brindar canales de comunicación seguros, al igual que directivas claras y precisas permiten una coordinación y realización de las tareas que aumenta la productividad, satisfacción y beneficios tanto para el empleado como para la empresa.

Estos bajos porcentajes en lo que refiere al clima laboral, se encuentran ratificados por los comentarios realizados por los operarios. Algunos de estos comentarios son muy específicos y hacen referencia a formas de comunicación internas de la empresa que deberían ser mejorados y que permitirían un bienestar general a toda la empresa.

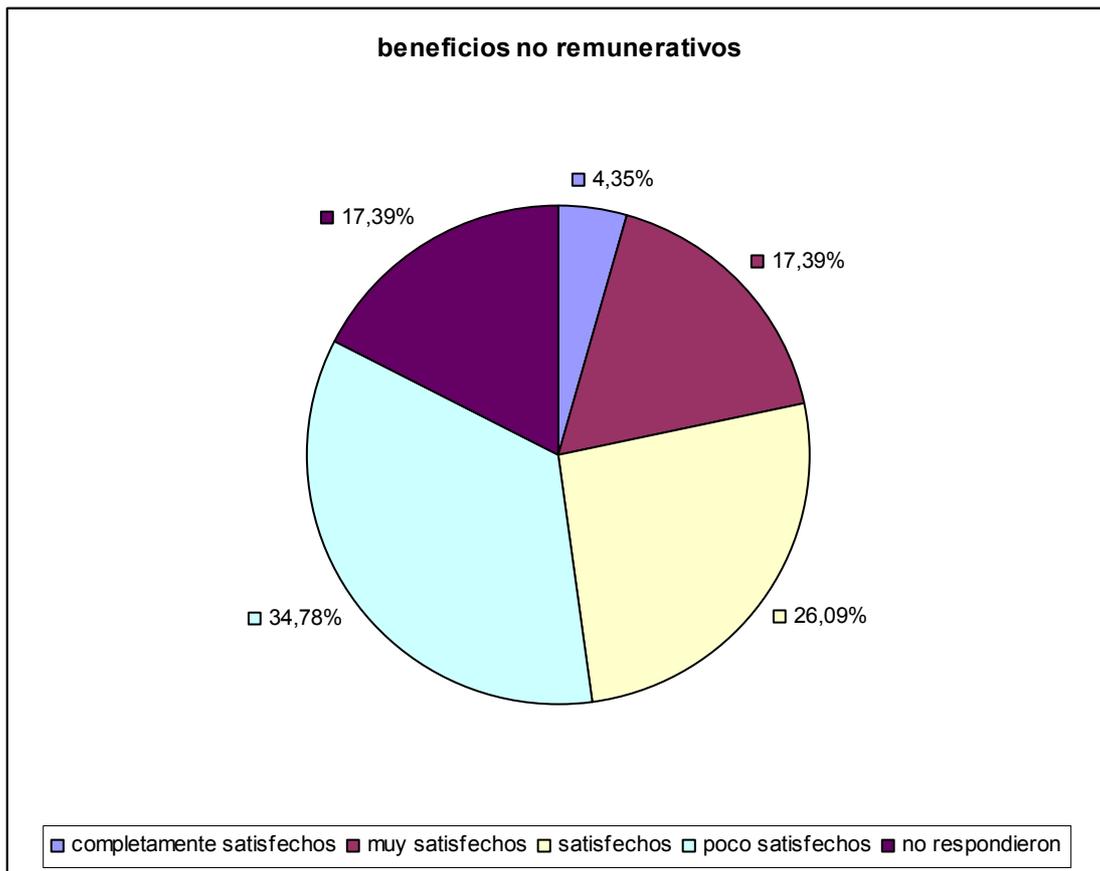
INCENTIVOS

Cuando evaluamos los incentivos, hacemos referencia a los beneficios no remunerativos que presta la empresa (obra social, vacaciones, etc.) y a los premios y recompensas que ofrece la empresa por rendimiento, cumplimiento de objetivos, etc.

En relación a los **beneficios no remunerativos**, los niveles de satisfacción, en cuanto a **satisfacción laboral** son bajos:

- * 4,35% están completamente satisfechos.
- * 17,39% están muy satisfechos.
- * 34,78% están poco satisfechos.
- * 17,39% no respondieron.





El **21,74%** de los encuestados están satisfechos con los incentivos, el **34,78%** no se sienten satisfechos con esta variable y el **17,39%** no respondió a la consulta.

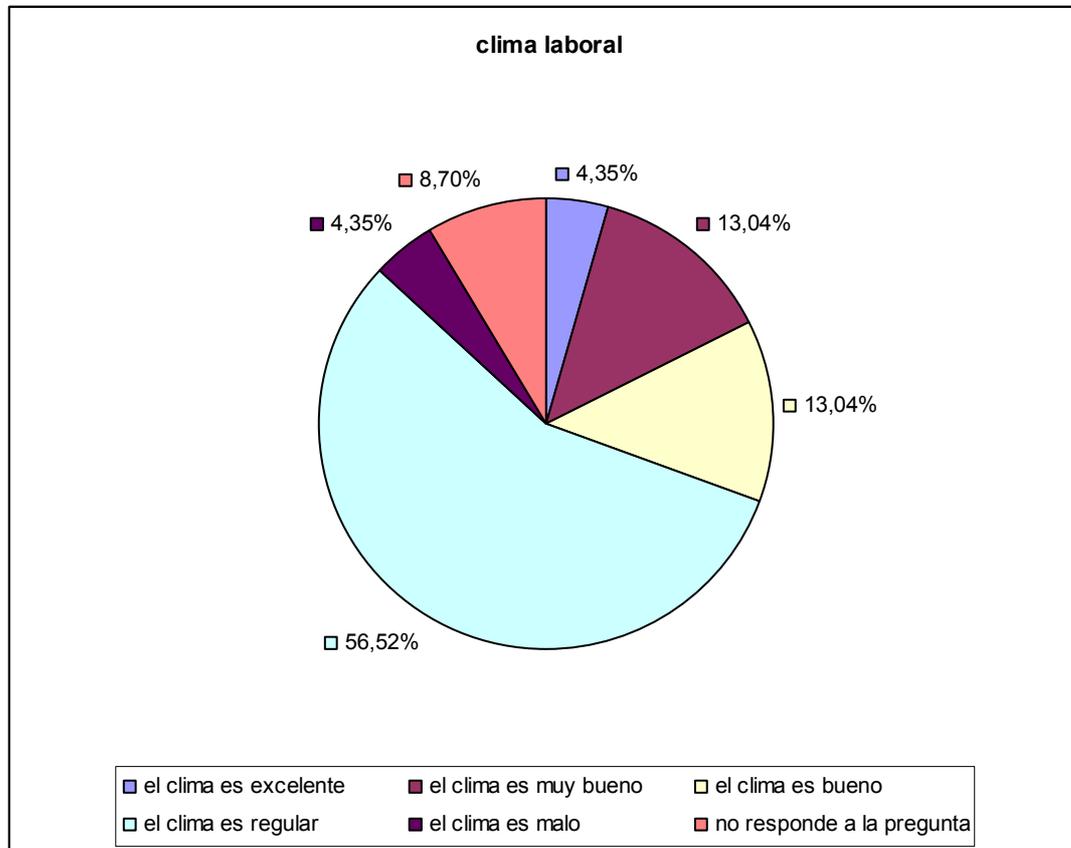
Se puede destacar que esta variable no genera una gran conformidad en los empleados ya que no satisfacen correctamente a un gran número de los mismos.

Por otro lado, en relación al **clima laboral** las tendencias están más marcadas:

- 4,35% dice que el clima es excelente.
- 13,04% dice que el clima es muy bueno.
- 13,04% dice que el clima es bueno.



- 56,52% dice que el clima es regular.
- 4,35% dice que el clima es malo.
- 8,70% no responde a la pregunta.

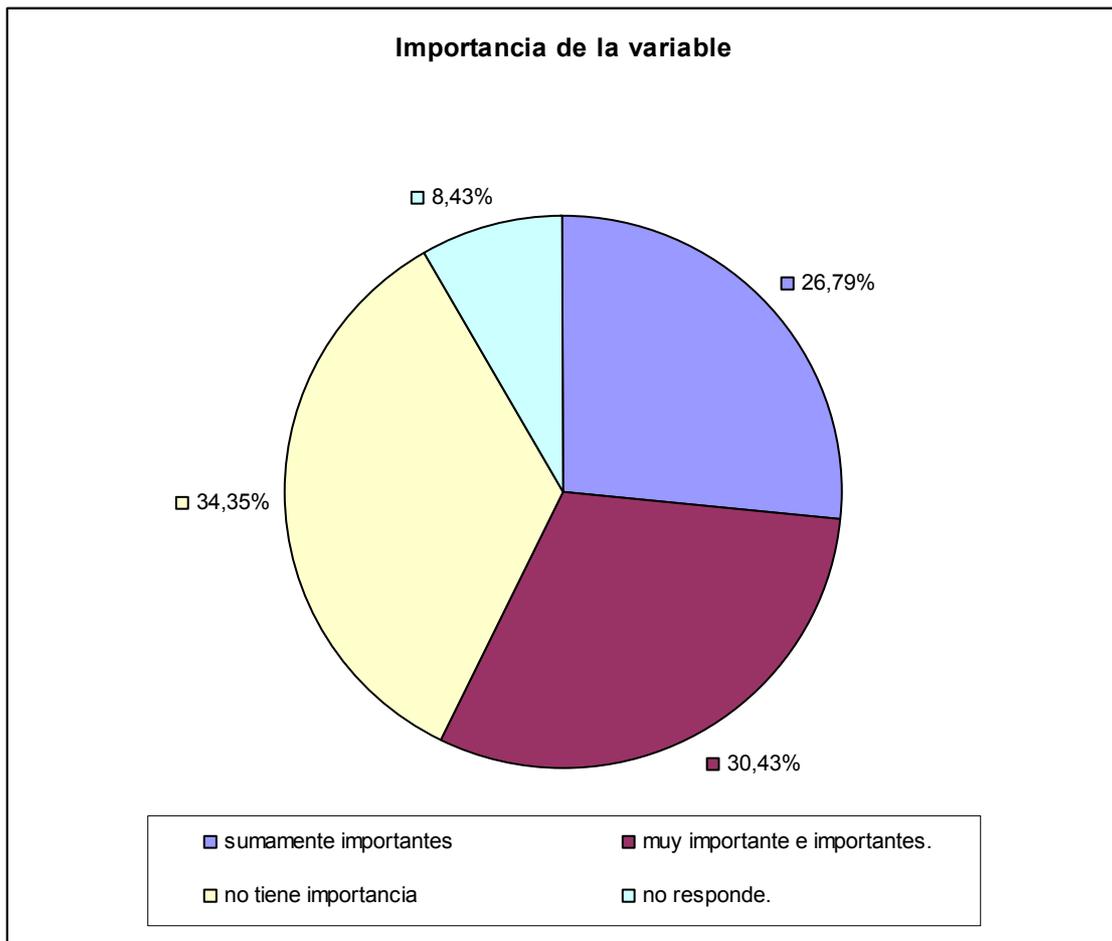


En esta variable se puede observar que el 30,43% de los encuestados consideran que hay buen clima laboral, el 60,87% perciben que hay un clima laboral no muy bueno y el 8,70 no respondió a la pregunta.

Con respecto a la **importancia** que se le atribuye a estos beneficios:

- 26,79% acuerdan que son sumamente importantes.
- 30,43% acuerdan que son muy importante e importantes.
- 34,35% acuerdan que no tiene importancia.
- 8,43% no responde.





En esta variable el **57,22%** la considera importante, el **34,35%** no lo considera importante y el **8,43%** no respondió a la encuesta.

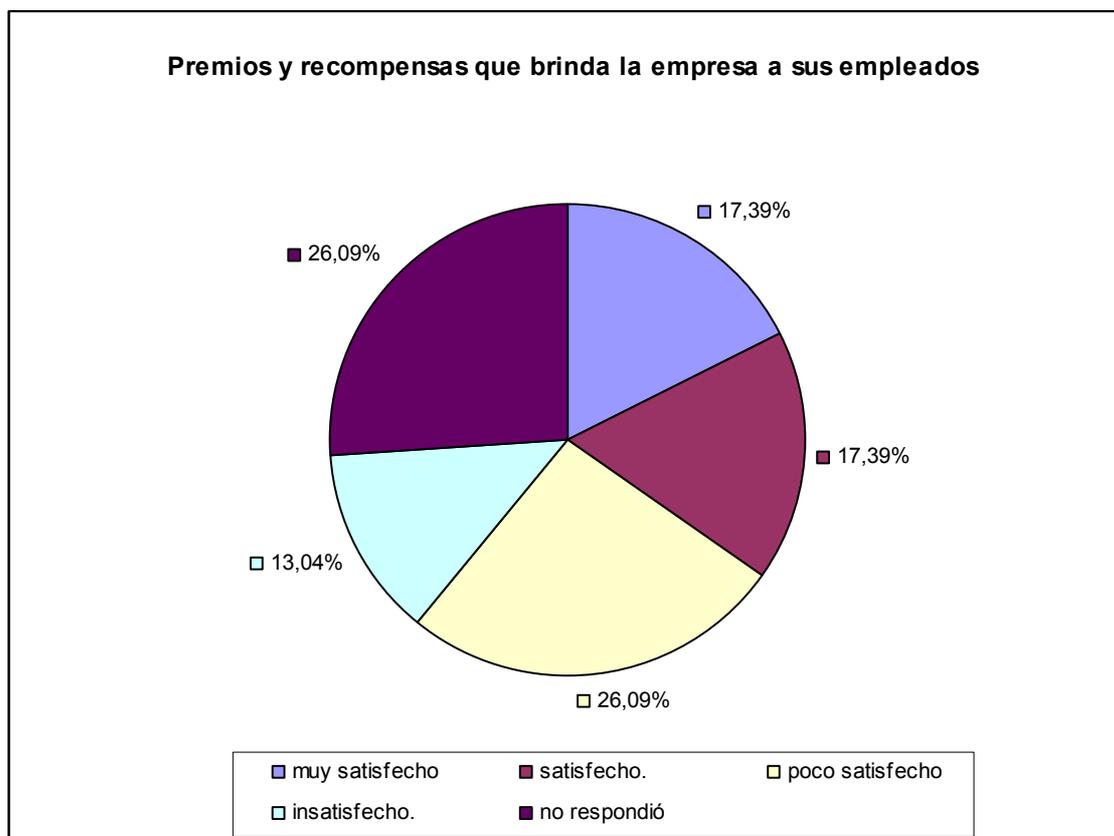
En segundo lugar evaluamos los **premios y recompensas que brinda la empresa a sus empleados** por diferentes motivos, tales como rendimiento, cumplimiento de los objetivos, finalización de la tarea, etc., en este caso las valoraciones de **satisfacción laboral** son:

- * 17,39% dice estar muy satisfecho.
- * 17,39% dice estar satisfecho.
- * 26,09% dice estar poco satisfecho.



* 26,09% dice estar insatisfecho.

* 13,04% no respondió.



En esta variable, el **34,78%** se siente satisfecho con los premios y las recompensas, el **52,18%** no les proporciona una satisfacción y el **13,04** no quiso responder.

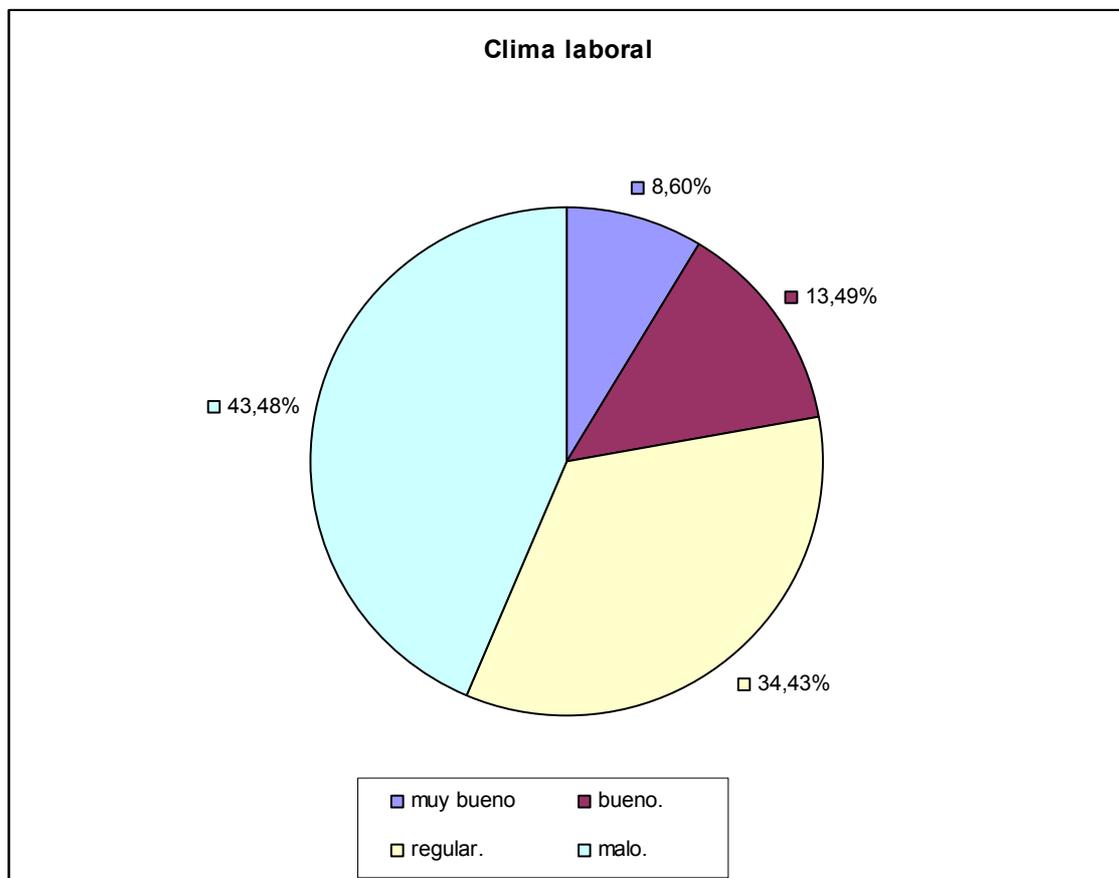
Se puede apreciar que es muy elevado el porcentaje de personal insatisfecho con esta variable, se puede considerar que no son aplicados en la empresa o que si lo son poco rentables para los empleados.

Por otro lado, en lo que refiere al **clima laboral**:

- 8,60% coinciden en muy bueno.
- 13,49% coinciden en bueno.



- 43,48% coinciden en regular.
- 34,43% coinciden en malo.



Se puede analizar que el **22,09%** de los empleados consideran que el clima laboral es bueno, mientras que el **77,91%** considera esta variable como negativa.

La mayoría de los empleados consultados no están conformes con el clima laboral en relación a esta variable.

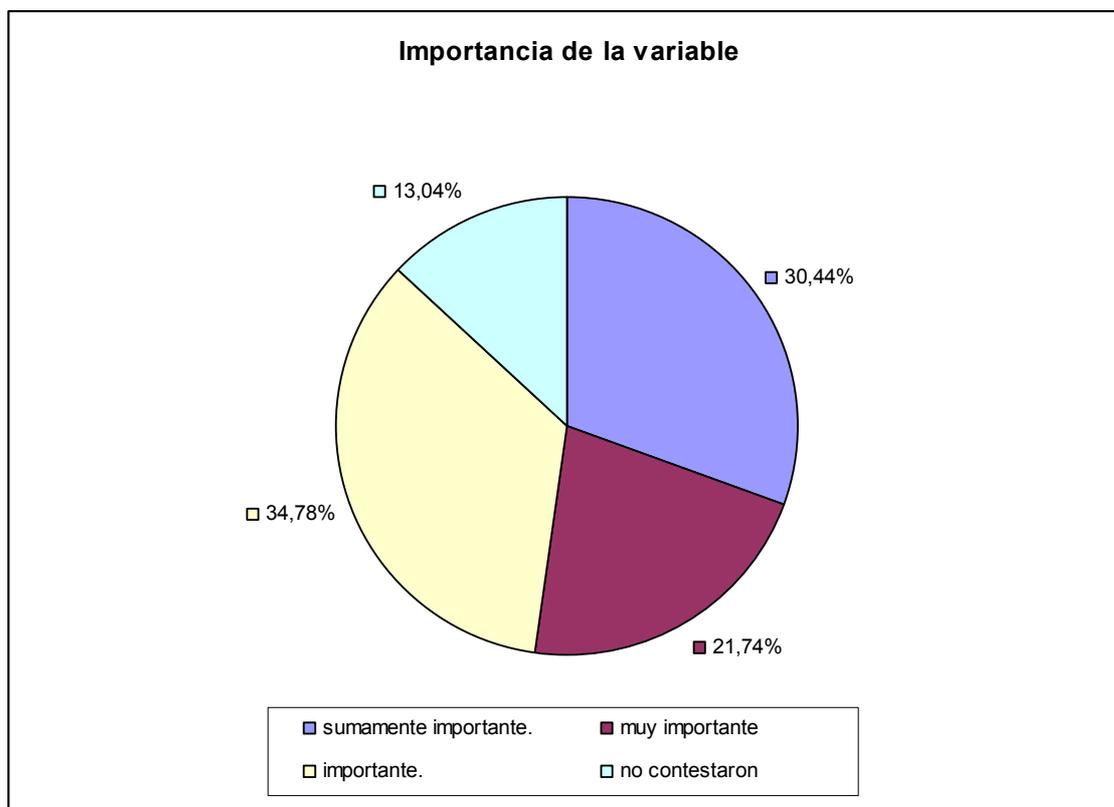
Finalmente, la **importancia** que se le atribuye a los beneficios es notable:

- * 30,44% de los empleados considera que es sumamente importante.
- * 21,74% de los empleados considera que es muy importante.



* 34,78% de los empleados considera que es importante.

* 13,04% no contestaron.



La mayoría de los encuestados consideraron esta variable importante, el **86,96%**, mientras que el **13,04%** no accedió a responder la consulta.

Esto favorece la aplicación de programas de premios para mejorar notablemente la satisfacción y clima laboral, ayudando seguramente a superar la disconformidad.

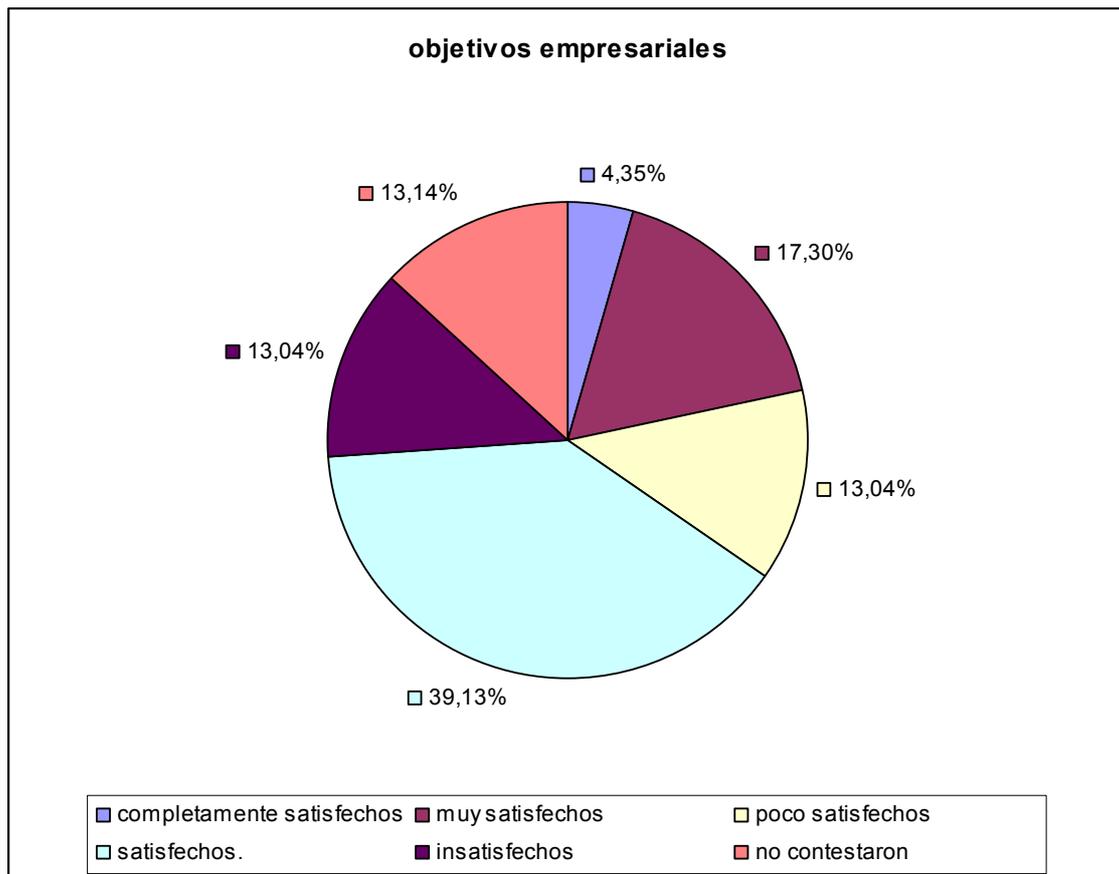


CLARIDAD ORGANIZACIONAL

En este caso se evalúan los **objetivos empresariales**, si los empleados conocen cual es la meta de la empresa como una organización comercial.

En este caso, los porcentajes de **satisfacción laboral** son:

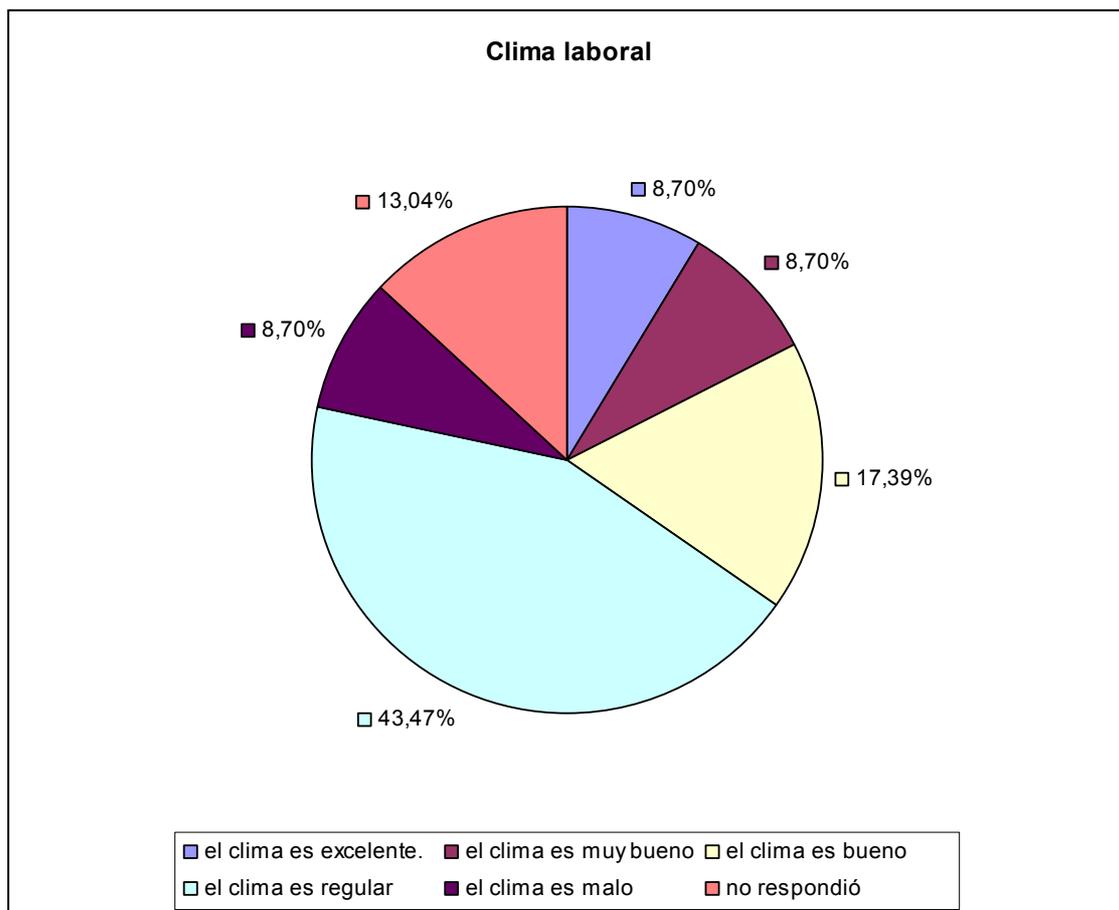
- 4,35% completamente satisfechos.
- 17,30% muy satisfechos.
- 13,04% poco satisfechos.
- 39,13% satisfechos.
- 13,04% insatisfechos.
- 13,14% no contestaron.



Con relación a los objetivos empresariales, el **73,82%** se siente en alguna medida satisfecho, el **13,04%** se encuentra insatisfecho con esta variable y el **13,14%** no respondió.

En relación al **clima laboral** los empleados plantean:

- * 8,70% que el clima es excelente.
- * 8,70% que el clima es muy bueno.
- * 17,39% que el clima es bueno.
- * 43,47% que el clima es regular.
- * 8,70% que el clima es malo.
- * 13,04% no respondió.



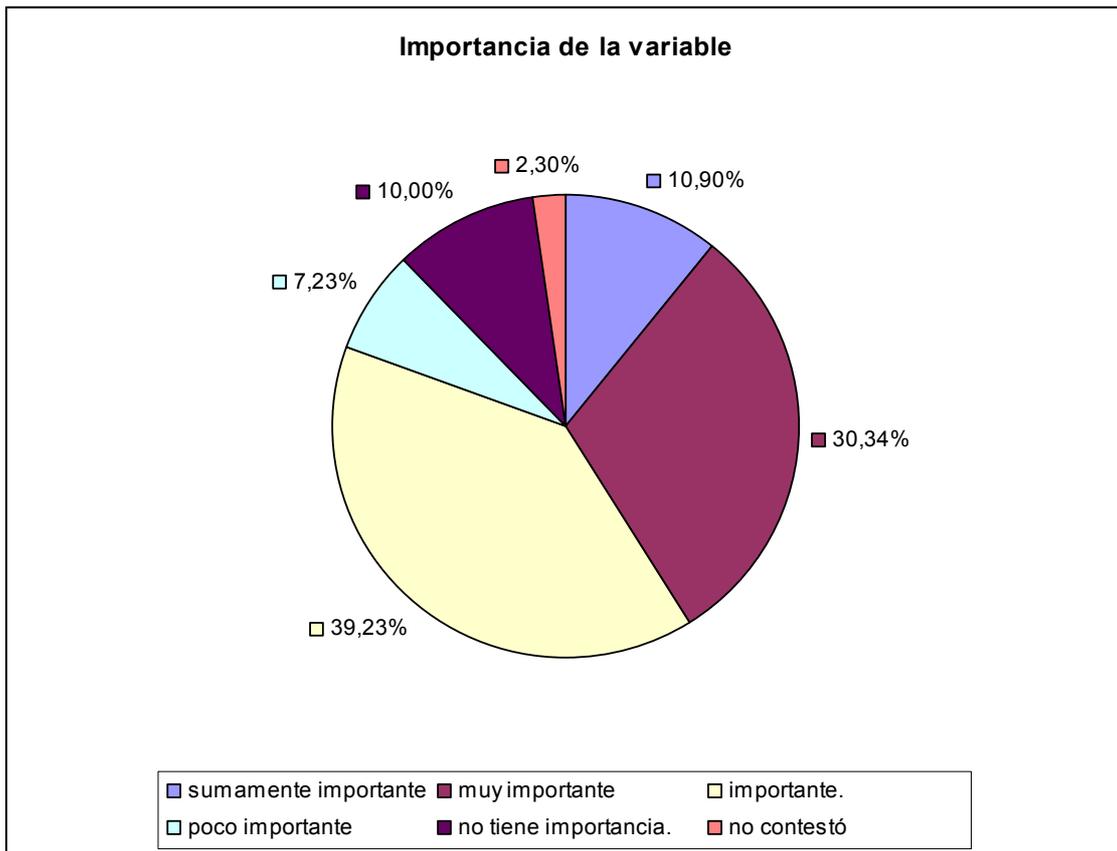
En esta variable el **34,79%** de los encuestados consideran que hay buen clima laboral, el **32,17%** que el clima laboral no es tan bueno y el **13,04%** no respondió a la consulta.

En este caso, estos indicadores deben ser evaluados cuidadosamente por varias razones. En primer lugar porque debido a que la empresa se encuentra en una transición y momento de cambio, los objetivos organizacionales deben parecer confusos, incluso para quienes están liderando este cambio. En segundo lugar, porque el relevamiento que se realizó en las entrevistas personales los objetivos y políticas empresariales no pudieron ser bien definidas, y por ende puede ser que los empleados no tengan bien claros estos conceptos. Esto indica la necesidad de bajar líneas claras respecto a las políticas, metas y objetivos que tiene la empresa.

La **Importancia** que se le asigna a esta variable es:

- 10,9% lo considera sumamente importante.
- 30,34% lo considera muy importante.
- 39,23% lo considera importante.
- 7,23% lo considera poco importante.
- 10,0% considera que no tiene importancia.
- 2,3% no respondió.





En este caso se puede distinguir que el **80,47%** de los empleados consideran importante esta variable, el **17,23%** no le brindan importancia y el **2,3%** no respondió a la encuesta.

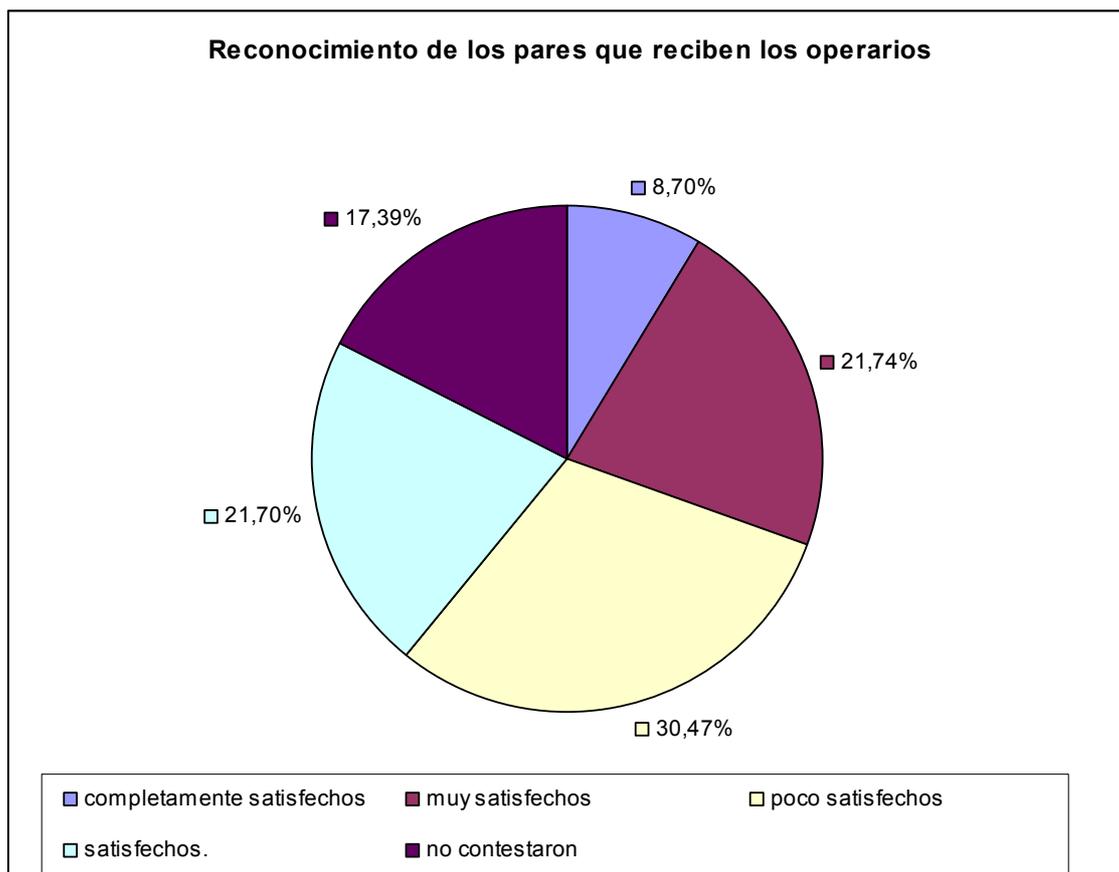
RECONOCIMIENTO

Para esta variable se consideró el reconocimiento proveniente de compañeros y superiores, el prestigio que el puesto otorga y el prestigio de la empresa, todo lo cual ayuda a desarrollar el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

En relación al **reconocimiento de los pares que reciben los operarios**, los resultados de **satisfacción laboral** fueron los siguientes:



- 8,70% se siente completamente satisfecho.
- 21,74% se siente muy satisfecho.
- 30,47% se siente satisfecho.
- 21,7% se siente poco satisfecho.
- 17,39% no respondieron.



Con relación a esta variable, el **60,91%** se encuentra satisfecho en alguna medida, el **21,7%** se encuentra poco satisfecho y el **17,39%** no respondió a la encuesta.

Respecto del **clima laboral**, las tendencias son:

* 4,35% dice que el clima es excelente.



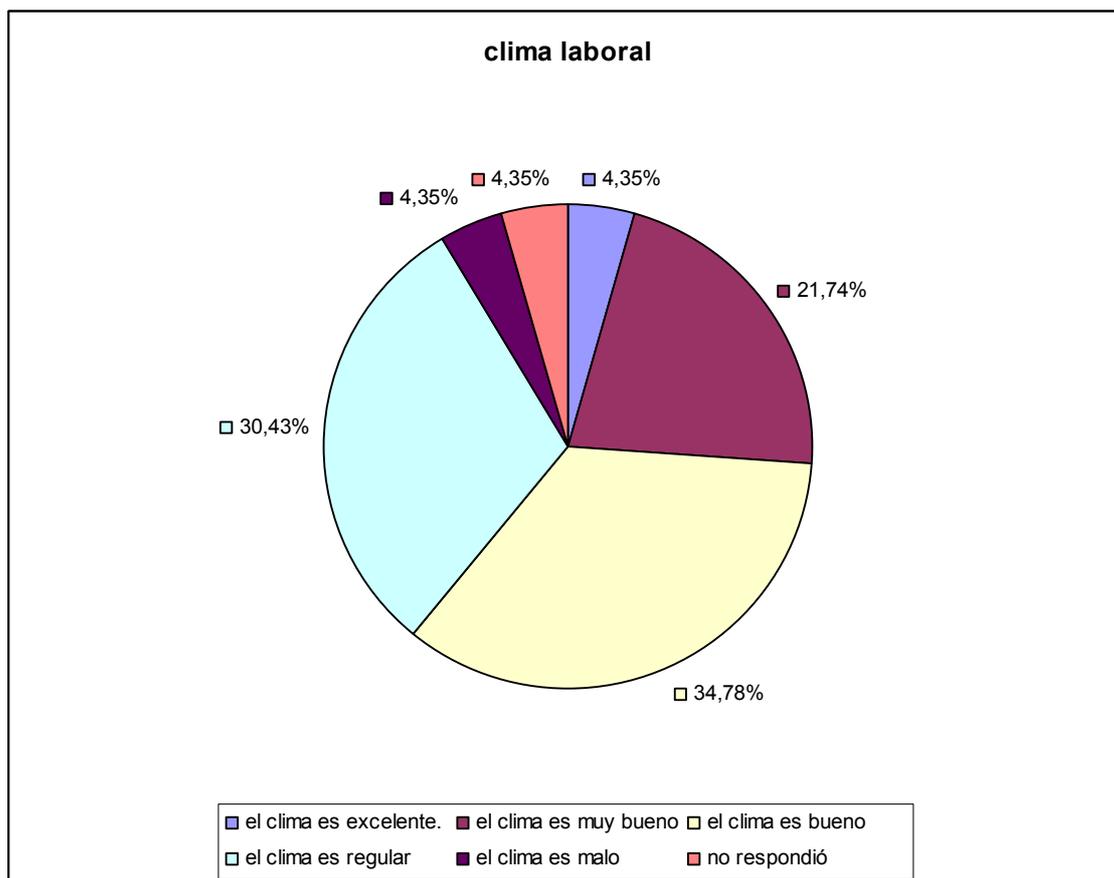
* 21,74% dice que el clima es muy bueno.

* 34,78% dice que el clima es bueno.

* 30,43% dice que el clima es regular.

* 4,35% dice que el clima es malo.

* 4,35% no respondió.



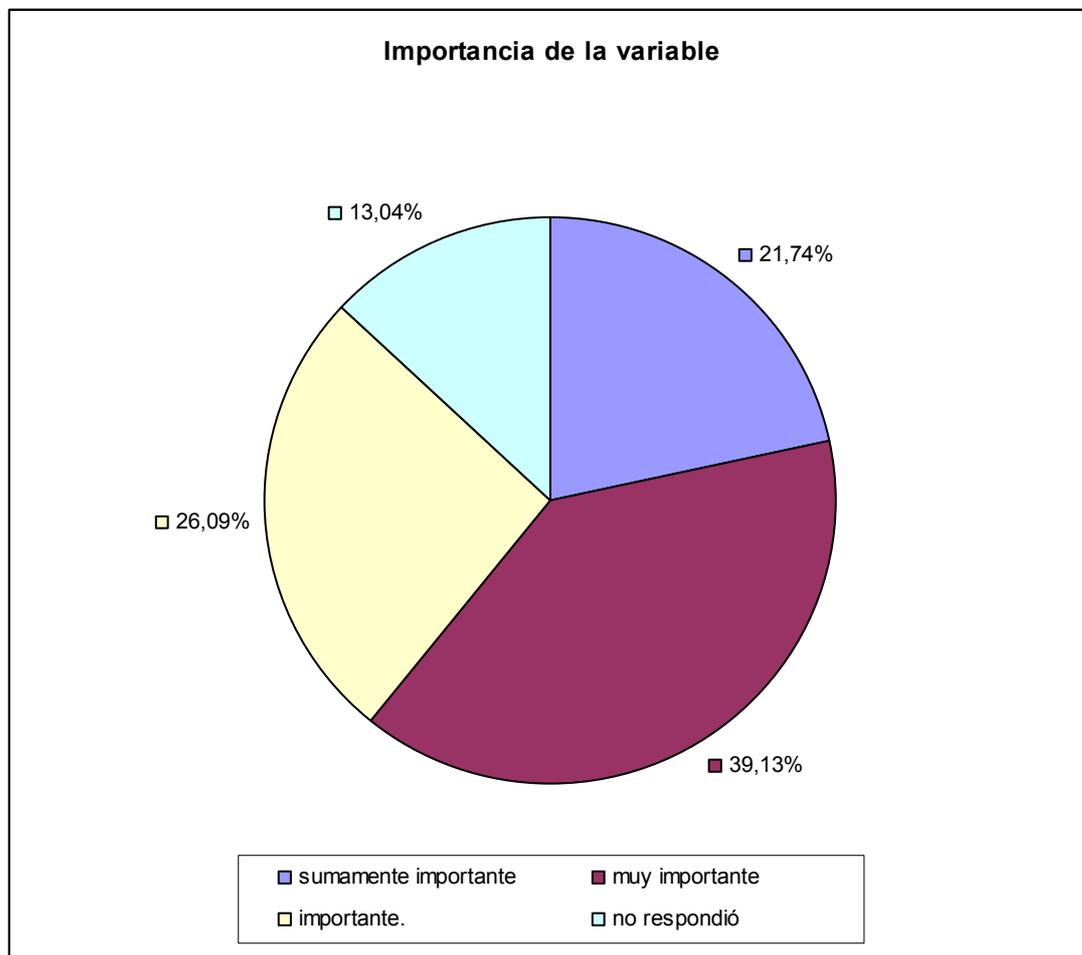
En relación al clima laboral se puede determinar que el **60,87%** de los entrevistados considera que es bueno en alguna medida, y el **34,78%** que es regular o malo, mientras que el **4,35%** no quiso responder a la pregunta.

Respecto de la **importancia** de esta variable:

- 21,74% considera que es sumamente importante.



- 39,13% considera que es muy importante.
- 26,09% considera que es importante.
- 13,04% no respondió.



En esta variable se determina que el **86,96%** de los encuestados considera importante este punto en alguna medida, siendo solo el **13,04%** los que no quisieron responder a la pregunta.

Respecto del **reconocimiento por parte de los superiores**, los operarios reconocen, engunto a la **satisfacción laboral** que:

* 26,09% se siente muy satisfecho.



- * 30,43% se siente satisfecho.
- * 13,04% se siente poco satisfecho.
- * 17,39% se siente insatisfecho.
- * 13,05% no respondió.



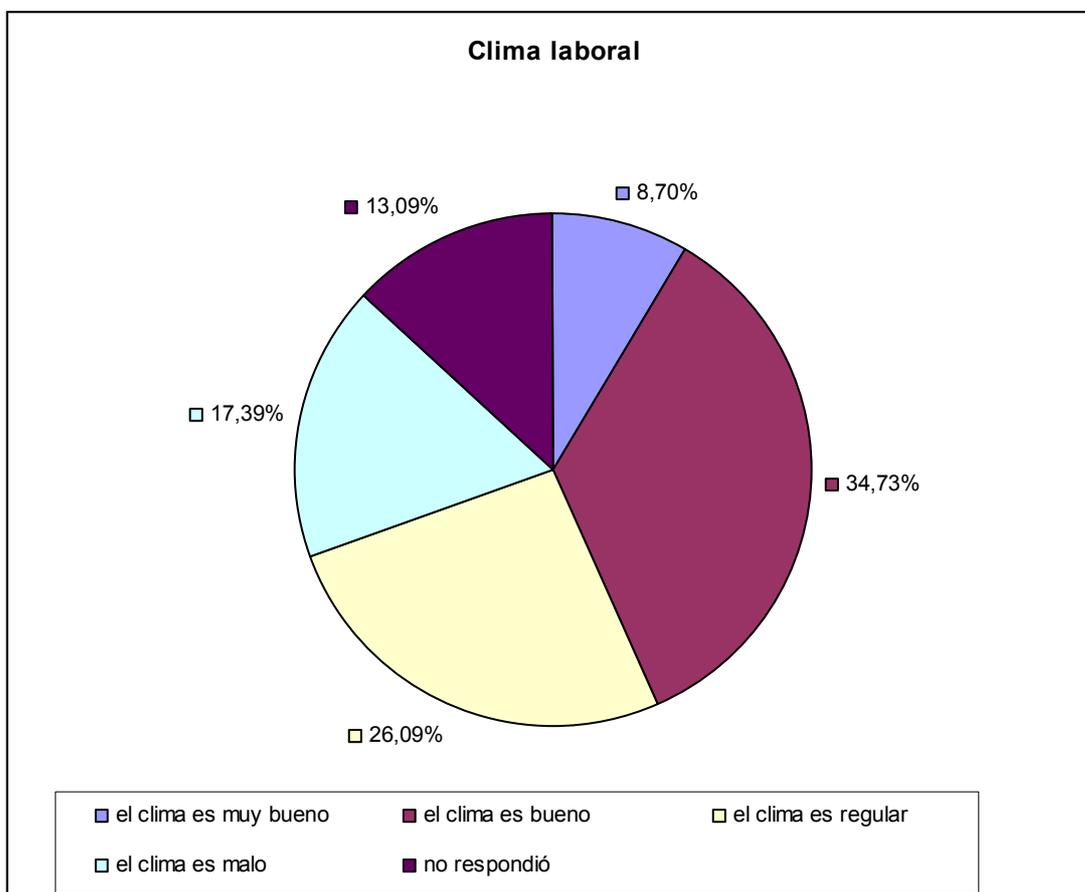
En este caso, la variable reconocimiento por parte de los superiores, el **69,56%** se siente satisfecho en alguna medida con relación a ello, mientras que el **17,39%** se siente insatisfecho y el **13,05%** no respondió a la pregunta.

Las valoraciones respecto al **clima laboral son:**

- * 8,70% considera que el clima es excelente.



- * 34,73% considera que el clima es bueno.
- * 26,09% considera que el clima es regular.
- * 17,39% considera que el clima es malo.
- * 13,09% no respondió.

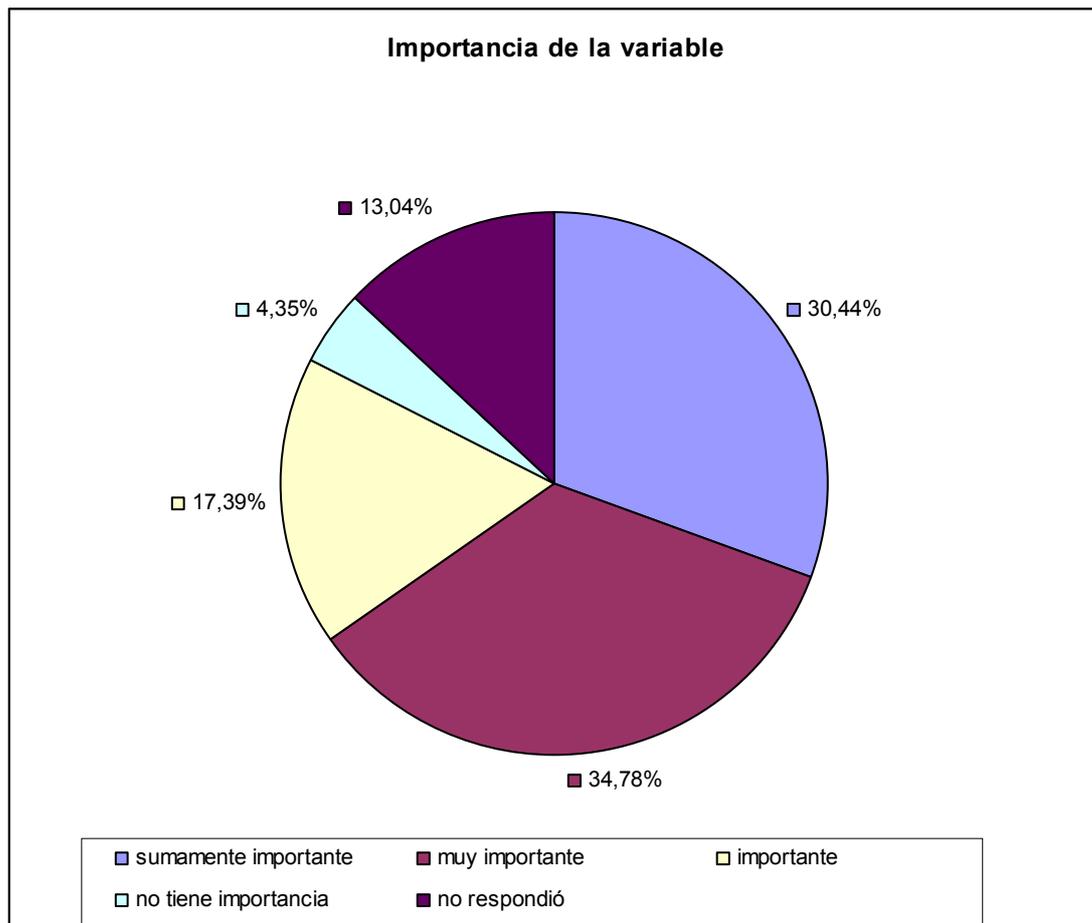


En relación al clima laboral en esta variable, el **69,52%** considera en cierta medida que es bueno, el **17,39%** que es malo y el **13,09%** no quiso responder a la pregunta.

Este indicador es importante, porque es uno de los que más afectan el sentimiento de pertenencia a la empresa y fortalece el respeto por las autoridades y los superiores, la **importancia** que le asignan es:



- 30,44% sumamente importante.
- 34,78% muy importante.
- 17,39% importante.
- 4,35% no tiene importancia.
- 13,04% no respondió.

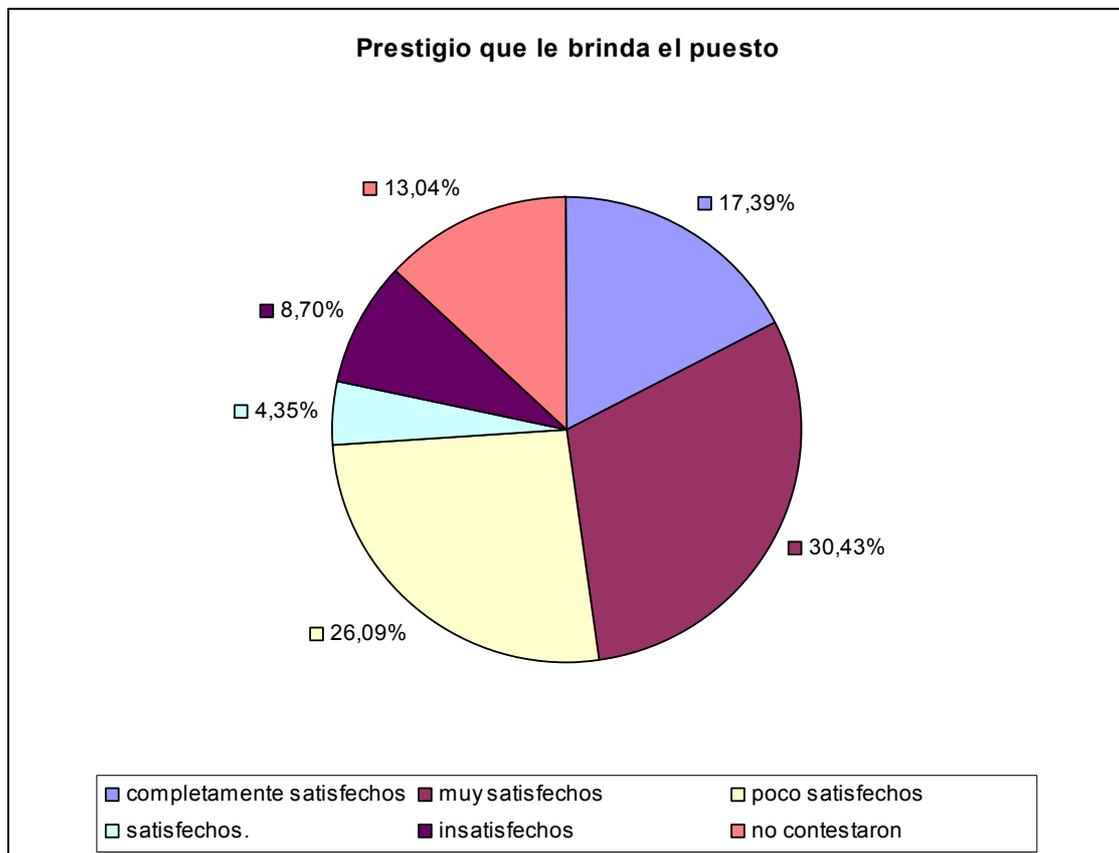


En relación a la importancia de esta variable, el **82,61%** de los entrevistados opinan que es una variable importante, el **4,35%** que no tiene importancia y el **13,04%** no respondieron a la pregunta.



Otros de los indicadores que evaluamos en relación al reconocimiento, es el **prestigio que le brinda el puesto**, en este caso los indicadores de **satisfacción laboral** son:

- * 17,39% se siente completamente satisfecho.
- * 30,43% se siente muy satisfecho.
- * 26,09% se siente satisfecho.
- * 4,35% se siente poco satisfecho.
- * 8,70% se siente insatisfecho.
- * 13,04% no respondió.

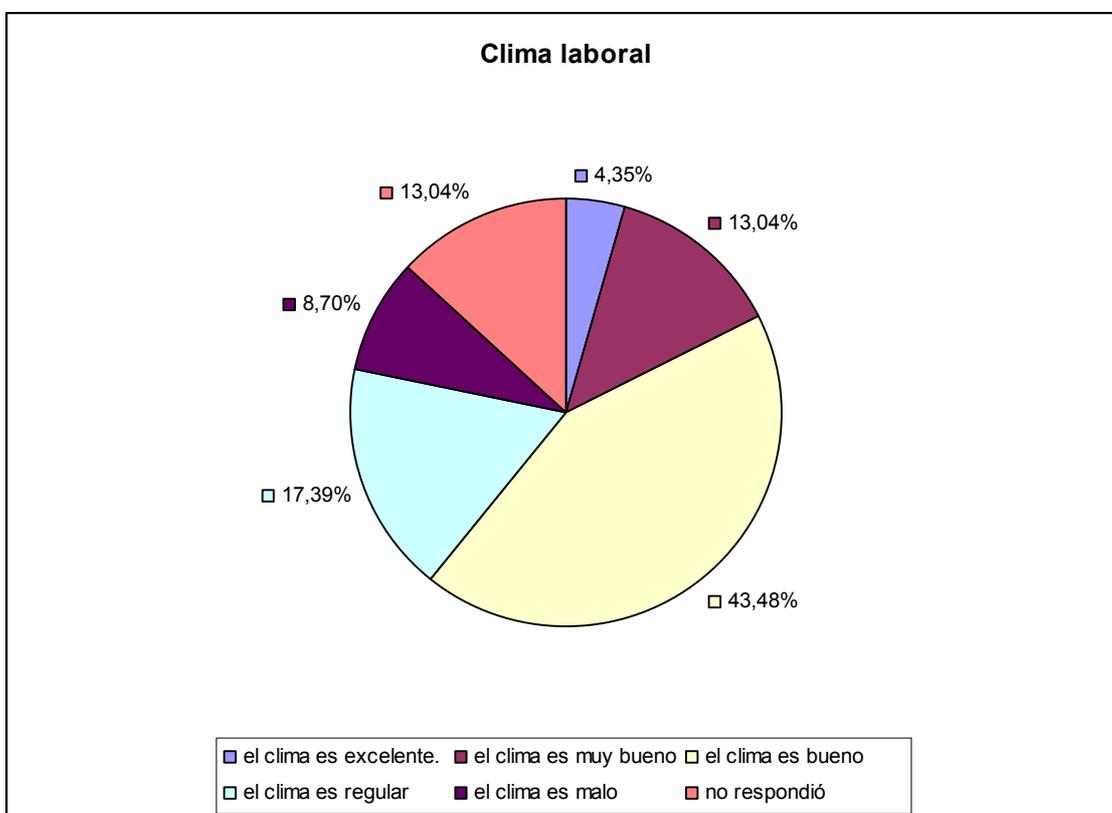


Con respecto al prestigio que le brinda el puesto a los empleados el **73,91%** se sienten satisfechos, el **13,05%** se sienten pocos o nada satisfechos y el **13,04%** no quiso responder a la pregunta.



En relación a este indicador, el **clima laboral** es:

- * 4,35% excelente.
- * 13,04% muy bueno.
- * 43,48% bueno.
- * 17,39% regular.
- * 8,70% malo.
- * 13,04% no responde.

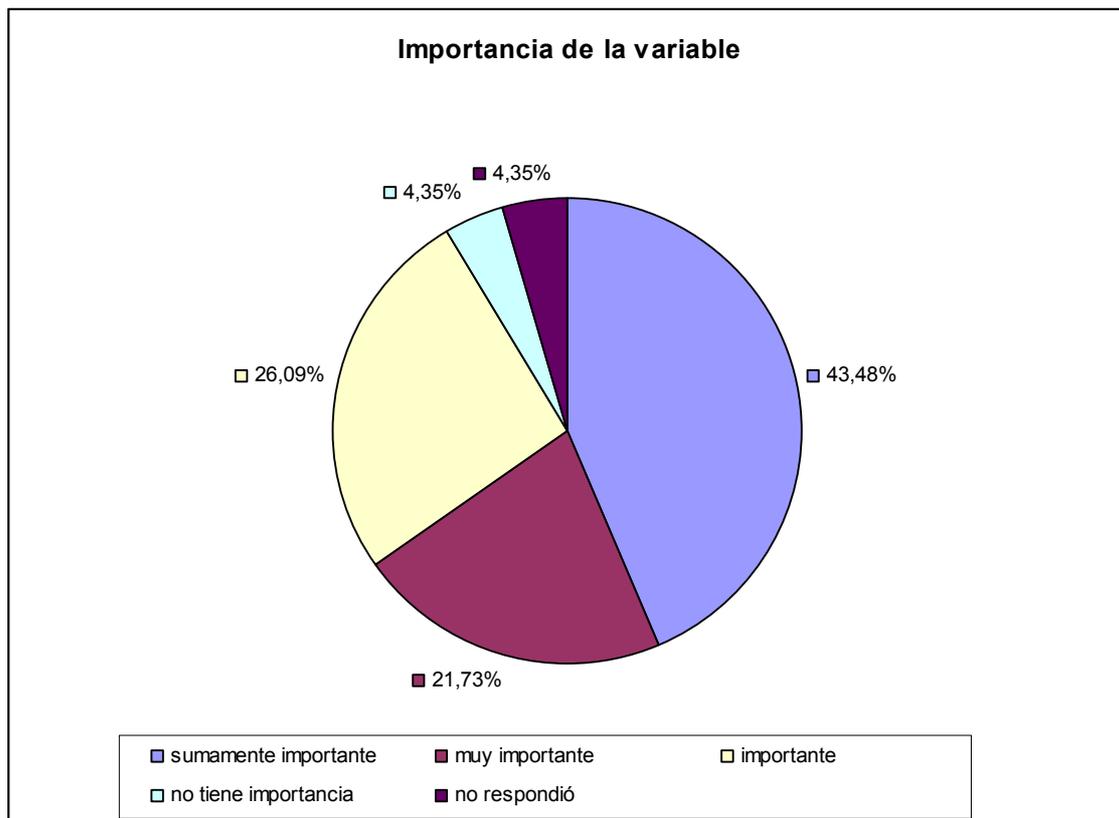


En relación al clima laboral en esta variable se distinguió que el **60,87%** e los empleados perciben un buen clima laboral, el **26,09%** sienten que el clima es regular a malo, y el **13,04%** no respondió la pregunta.



Por último la **importancia** atribuida al prestigio del puesto es:

- * 43,48% considera que es sumamente importante
- * 21,73% considera que es muy importante
- * 26,09% considera que es importante
- * 4,35% considera que no tiene importancia
- * 4,35% no respondió.



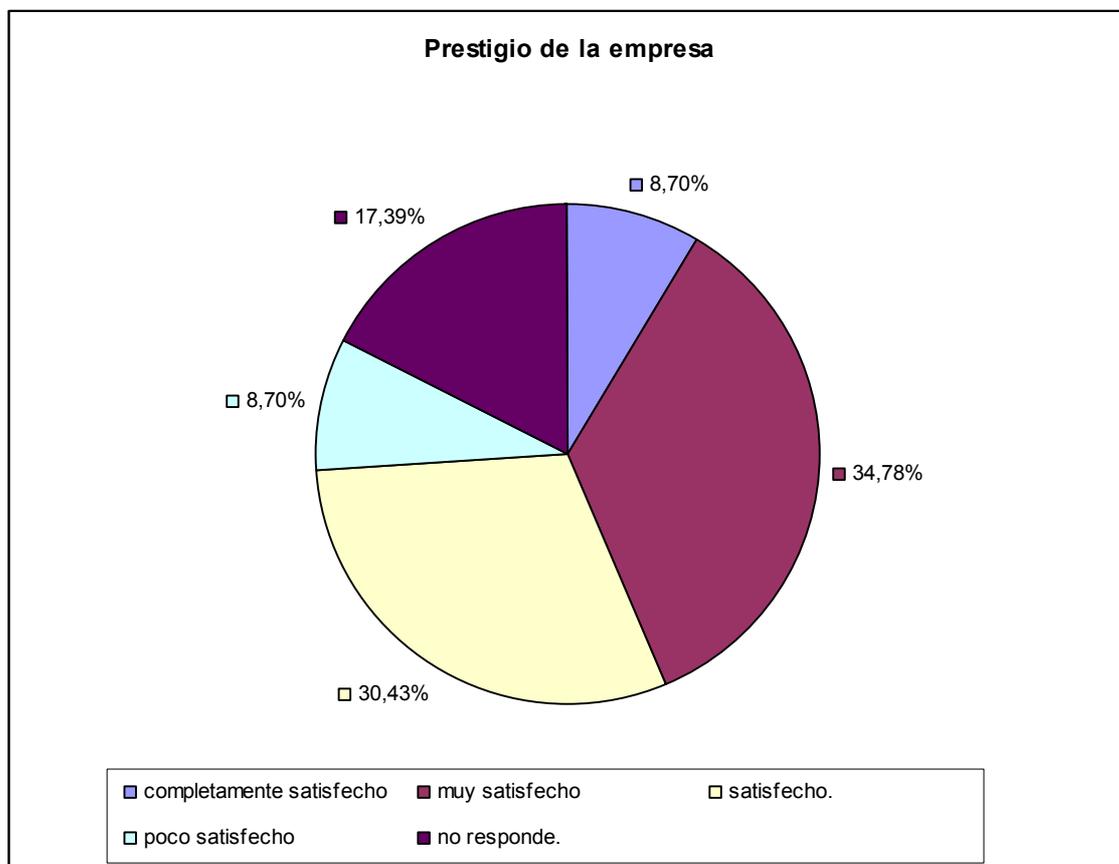
El **91,30%** de los empleados aseguraron que es importante esta variable, el **4,35%** le dio poca o nada importancia y el **4,35%** no respondió a la pregunta.

El último indicador que evaluamos en la encuesta de clima y satisfacción laboral, está relacionado al **prestigio de la empresa** en el mercado laboral



y respecto de otras empresas del rubro. En el caso de la **satisfacción laboral** los resultados fueron:

- * 8,70% dice estar completamente satisfecho.
- * 34,78% dice estar muy satisfecho.
- * 30,43% dice estar satisfecho.
- * 8,70% dice estar poco satisfecho.
- * 17,39% no responde.

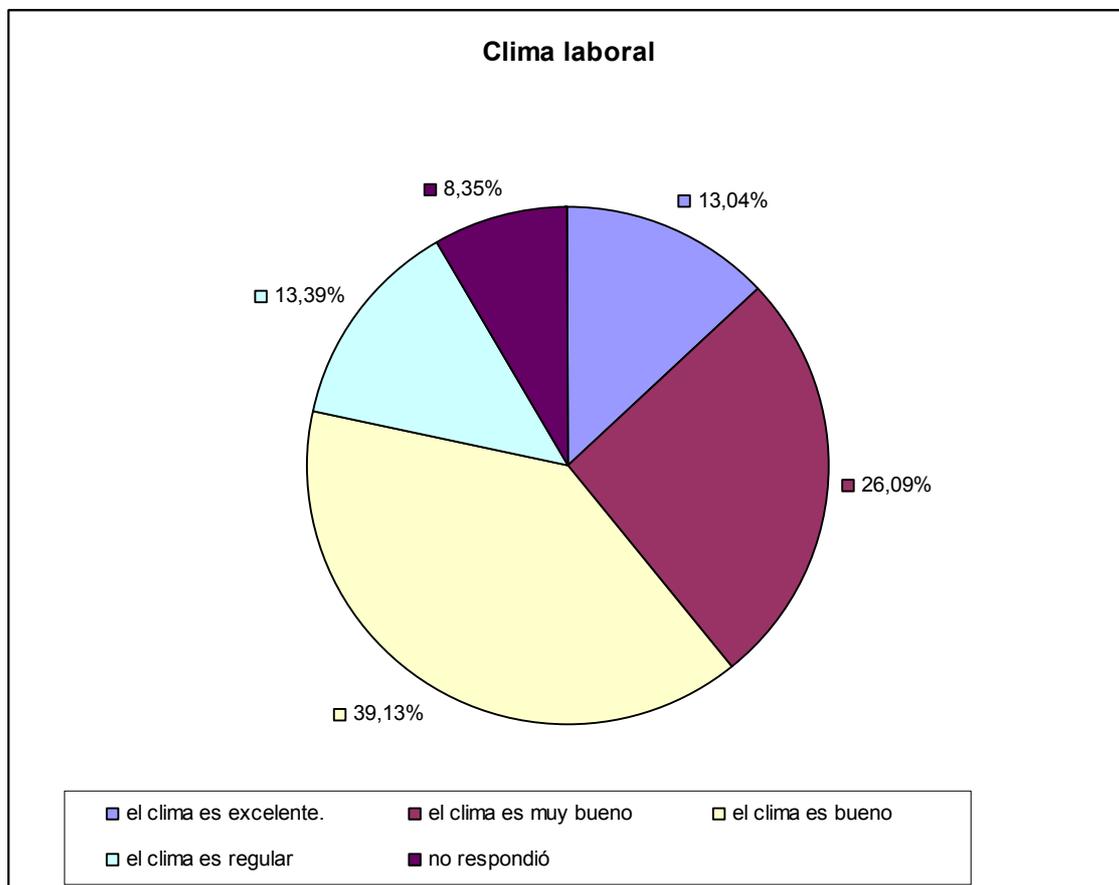


Cuando analizamos esta variable relacionada con el prestigio de la empresa, destacamos que el **73,91%** de los empleados están satisfechos, el **8,70%** no se encuentra satisfecho y el **17,39%** no respondió a la pregunta.



Respecto al **clima laboral**:

- 13,04% considera que es excelente.
- 26,09% dice que es muy bueno.
- 39,13% dice que es bueno.
- 13,39% dice que es regular.
- 8,35% no responde.



En relación al clima laboral en esta variable, se puede destacar que el **78,26%** de los entrevistados perciben un buen clima laboral, mientras que



el **13,39%** no percibe un buen clima laboral, el **8,35%** se abstuvo de contestar.

Finalmente, la **importancia** atribuida al prestigio empresarial es:

- 39,13% considera que es sumamente importante.
- 21,74% considera que es muy importante.
- 26,09% considera que es importante.
- 13,04% no respondió.



Analizamos en esta variable que el **86,96%** de los entrevistados le asignan algún grado de importancia al prestigio de la empresa, el **13,04%** no respondió a lo consultado.



CONCLUSION:

Gibert Car es una empresa que posee la dinámica de empresa familiar, donde los roles empresariales se mezclan con los roles familiares, generando confusiones y conflictos, en relación tanto a las responsabilidades como a la toma de decisiones. Todo esto repercute directamente, tanto en la producción como en la satisfacción de los operarios y de los miembros de la familia involucrados, afectando el crecimiento de la empresa.

En relación a lo anterior, y basándonos en el hecho de afianzar las fortalezas y apuntalar las debilidades, se presentará análisis de todos los puntos que consideramos importantes para el desarrollo eficiente y organizado de Gibert Car.

Hemos detectado puntos críticos que consideramos importantes para el desarrollo de la empresa y que pueden no solo demorar la evolución y desarrollo, sino entorpecerlo llegando al punto de evitar el cambio.

Para poder estructurar adecuadamente los puntos críticos, hemos establecido dos grandes dimensiones de análisis dividiendo la estructura de acuerdo a la jerarquía por un lado, y por el otro lado estableciendo las políticas de funcionamiento empresarial.

1.1 Definición de roles y puestos jerárquicos

En este caso hacemos referencia a los puestos de dirección y administración ocupados por los miembros de la familia involucrados. La dirección depende del fundador, desde donde se imponen reglas y lineamientos en algunas ocasiones poco claros, confusos y a veces



contradictorios a los lineamientos dados por otros familiares, afectando el desempeño de los empleados. Por otra parte, hasta hace poco tiempo, la administración y los números de la empresa eran coordinados por una estudiante de contabilidad, quien en la actualidad, se ha separado parcialmente de la empresa y en este momento, las tareas de este puesto se encuentran a cargo de personal especializado. Así mismo, el hecho de que la separación del cargo no sea definitiva y de que otros familiares se encuentren involucrados en estas tareas, genera desórdenes en relación a la información, la toma de decisiones, falta de lineamientos claros, etc.

Las áreas de la empresa no se encuentran diseñadas con un estilo específico, es decir, los roles no se presentan de manera pura (cualquier puesto presenta combinación con otros a los cuales se encuentra directamente relacionados), repercutiendo así en la eficiencia y productividad a corto plazo, caracterizando a los puestos como multifuncionales, es decir que el ocupante del puesto debe conocer lo que compete a su puesto específico, y al de sus compañeros, y debe realizar todas las tareas.

Esto se debe a varios motivos, entre ellos la falta de definición de roles claros asignados a cada familiar, como así las responsabilidades y tareas de cada uno de los miembros involucrados, provocando que todos participen de todas las actividades y decisiones, generando órdenes y contraórdenes, confusiones en las prioridades y en la jerarquización. Los operativos no saben a quien deben responder.

En función de esto, las propuestas y sugerencias llegan a destiempo, como la información relevante y las decisiones tomadas, dando cuenta de la



deficiencia tanto en la calidad de la comunicación, como de los canales utilizados para realizarla.

Este tipo de problemática es típica de las empresas familiares, y normalmente pueden ser compensadas cuando las organizaciones son pequeñas, pero a medida que se incrementa la producción, la cantidad de personal, las actividades, es necesario que se comience a definir con más claridad.

En esta empresa, el tipo de comunicación es principalmente descendente ya que se imparten las órdenes de trabajo y no siempre se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores. También es de tipo horizontal informal, entre pares, que se dan en la jornada y periodos de descanso.

Las confusiones y la falta de definiciones a nivel de dirección y administración, derivan en la misma problemática a nivel operativo.

Los puestos que debemos tener en cuenta en este nivel, son la gerencia, administración, ventas y taller. Todos deben presentar una dinámica que permita la interacción coherente y prolija de los diferentes ocupantes de los puestos, tanto entre ellos como los operativos y jefaturas medias. Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama.

2.1 Diseño y definición de puestos operativos y jefaturas medias.

Como se mencionó anteriormente, las dinámicas y patrones de comportamiento en el nivel operativos y de supervisores son un reflejo de las confusiones y conflictos que se presentan en el nivel directivo.



A estos conflictos que se perciben en niveles jerárquicos, se le debe adherir los asociados a la falta de claridad en los roles, responsabilidades y tareas asignadas, en la toma de decisiones, objetivos organizacionales, falta de organización del trabajo, entre otras.

Uno de los grandes problemas detectados en las entrevistas y encuestas está relacionado a la rotación de puestos de los empleados. Muchas empresas tienen como valor y política central el trabajo en equipo, lo que significa que todos deben saber hacer todo, pero esto no implica que lo realicen de manera diaria. Los problemas que se han detectado y han sido mencionados en este apartado del informe diagnóstico, se reflejan en los comentarios de los propios operarios, dando cuenta de la insatisfacción que esto produce en relación a su tarea, condiciones laborales, etc.

Otra de las cosas que se observa, es que los propietarios de la empresa poseen sus propios esquemas, razón por la cual construyen un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas novedosas, originales a la realidad que enfrenta la organización. Existen dos síntomas que afectan el normal funcionamiento de la dirección de la empresa:

- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico: se ocupa mucho tiempo en asuntos operacionales.
- Clima de trabajo demasiado conflictivo: el sistema de recompensas y motivacional no está en armonía con la estructura.

El mecanismo de coordinación para realizar los trabajos que se aplica en la organización son:

Supervisión directa, ya que un superior coordina el trabajo de sus subordinados directos.

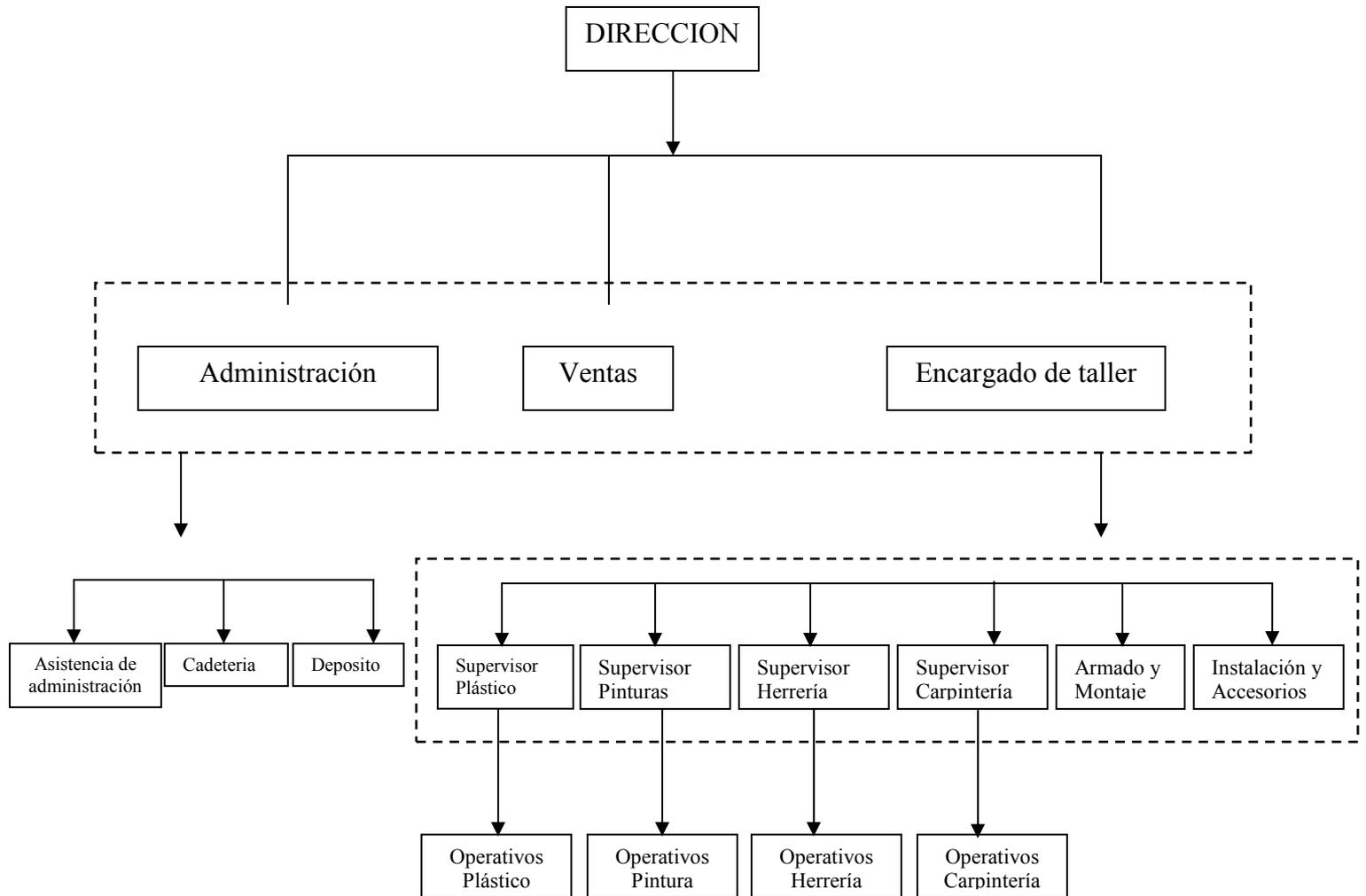


Estandarización del producto: ya que se especifica cual es el resultado final que se desea obtener debido a que cada producto es realizado de acuerdo a las necesidades y elecciones de cada cliente.



ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA

PROPUESTA DE TRABAJO FINAL



Como se puede visualizar en el diagrama anterior, las relaciones están pautadas y definidas, los vínculos son claros, y los niveles jerárquicos responden de acuerdo a las responsabilidades y funciones asignadas.

Este organigrama permite visualizar a los integrantes de la empresa, su posición respecto de los otros, y a quien debe responder. También, limita funciones referidas a la dirección de cada área como de la dirección



general. No se debe olvidar la interacción y trabajo entre las áreas, significando que cada jefe responde por sus supervisados, limitándose a su sector, y trabajando en equipo con los otros jefes, sin impartir órdenes o directivas hacia otros sectores o áreas.

Todo esto puede ser logrado con herramientas como la descripción de puestos, establecimiento de políticas internas, de canales y medios de comunicación definidos y estables.



Anexo 1

Primer cuestionario que realizamos con el responsable de la empresa:

1- ¿Cuenta la empresa con asesoramiento para la correcta gestión de su capital humano?

No contamos con un departamento específico de recursos humanos que pueda guiarnos. Nos guiamos de acuerdo a nuestra experiencia e intuición.

2- ¿Lo considera necesario?

Si, seria de mucha ayuda porque últimamente notamos muy desconforme a nuestro personal.

3- ¿En que se basa para afirmar que sus empleados están desconformes con la organización de la empresa?

En las actitudes frente al trabajo y en relación a la organización de la empresa, hay un ausentismo elevado, desconformidad ante algunas decisiones de la gerencia, en el trato de los elementos de trabajo, en fin en la conducta diaria en las tareas q realizan.

4- ¿Siente que esta desconformidad q se genera en sus empleados afecta a su empresa?

Si, en muchos casos retrasa los trabajos a entregar, además daña la imagen de nuestra empresa porque sabemos que comentan su desconformidad con la compañía en diferentes ámbitos.

5- ¿Considera adecuado el pedido de sus empleados?

En cierto modo si, seguramente los empleados esperan más de la empresa, aunque nosotros esperamos más de ellos... como que falten menos, mejor predisposición, etc.



6- ¿Adoptó alguna medida al respecto?

Aun no, buscamos dialogar mas con nuestro personal, pero por tiempo eso no ocurre frecuentemente.

7- ¿Qué resultado le dio?

Ellos se muestran interesados en aportar ideas que beneficien a la empresa y a si mismos. Por el momento solo quedaron en ideas..

8- ¿Está dispuesto a realizar las acciones correspondientes para modificar la situación?

Si, siempre que sea necesario un cambio para mejorar estamos dispuestos a realizarlo.

En base a este cuestionario comenzamos a obtener información básica para comenzar a realizar hipótesis provisionarias en relación con las necesidades de la organización y sus capacidades para contribuir a satisfacerlas.

Segundo cuestionario que realizamos con el responsable de la empresa:

1- Cuando la empresa empieza a crecer el mercado, ¿cómo afecta a sus empleados?

En realidad los afecta desde el punto de vista de la producción, se aumento los pedidos, los requisitos y exigencias fueron mayores, las horas de trabajo debían aumentar también, así que de un cierto modo estuvieron afectados por estos motivos.-

2- ¿Comenzaron a exigirles más?

Se les exigió lo necesario para llegar a cumplir con los pedidos, horas adicionales, suspensión de algunos francos, disminución del tiempo de descanso, solo cuando teníamos muchos pedidos.-



3- ¿Se sintieron sus colaboradores partícipes necesarios de este crecimiento?

Supongo que si, son los q llevan a cabo el trabajo, los que ponen en práctica nuestro proyecto de producción.-

4- ¿Consideran que sus empleados fueron partícipes necesarios de este crecimiento?

Si, como dije, son los que concretan las tareas operativas.-

5- ¿Tienen en cuenta sus recomendaciones respecto al proceso de producción y al producto en si?

No, ellos plantearon algunas ideas, pero no las llevamos a cabo. Nosotros tenemos un proceso operativo concreto y se sigue esos lineamientos. No contamos con tiempo para realizar nuevas estrategias, nos abocamos casi un 100% a la producción en si misma.

6- ¿Por qué?

El proceso q se sigue es sencillo, no paramos la producción para conversar sobre la misma, se realiza el trabajo a gusto del cliente y siguiendo los estándares planteados. El cliente nos manifiesta su necesidad, nosotros diseñamos la casilla y los empleados se ajustan a las indicaciones.

7- ¿Cómo considera que sus empleados se ven beneficiados con este crecimiento empresarial?

Y... formando parte de una empresa reconocida a nivel nacional, además se han beneficiado económicamente aquellos que colaboraron con las horas y trabajos extras.-

8- ¿Qué beneficios nuevos percibieron?



Al crecer la empresa pudimos colocar a muchos de nuestros empleados dentro del marco legal correspondiente, terminando con aquella que aun no lo están.-

9- ¿Aumentó su sueldo?

No, aun no. Solo los aumentos por ley.-

10- ¿Todos los empleados fueron registrados en el ANSES?

La mayoría si, estamos gestionando la incorporación de los restantes

11- ¿Los colaboradores recibieron mayor tiempo para su descanso?

No, debido al aumento de pedidos de producción.-

12- ¿Realizan reuniones semanales, mensuales o quincenales con sus colaboradores para hablar sobre la marcha de la empresa, conocer sus inquietudes, hacerles una devolución de su desempeño?

No las consideramos necesarias... preferimos invertir tiempo en producir y no hacer reuniones. Con mi socio hablamos frecuentemente sobre la marcha de la empresa, pero los empleados no forman parte de estas conversaciones.



Anexo 2

Transcripción de la entrevista abierta a los colaboradores de Giber Car.

1- ¿Cómo se siente usted en general trabajando para Giber Car?

- El trabajo en esta empresa me ha ayudado a descubrir potencial en mi vida laboral. En general, me siento muy cómodo. Este trabajo me ha enseñado un oficio muy lindo, que puedo poner en práctica de manera particular.
- Cómodo pero desconforme con el sueldo. También desconforme con el trato de Giber (Roberto) hacia mis compañeros.
- Me siento muy cómodo, tengo buena relación con mis compañeros, me gustan los trabajos manuales, artesanales y la posibilidad que me dan de aprender otras tareas, a las cuales no me había dedicado. Me siento poco conforme con el sueldo por desempeñar varias tareas diferentes.
- No me siento muy bien porque jamás te reconocen lo que vos haces por ellos. Siempre Roberto está de mal humor y se la agarra con alguien. Hay que aguantarlos como si fueran los dueños del mundo, quedándote callado y hacer lo que a ellos se les ocurra.
- En general me siento cómodo, pero creo que hay mucho por hacer. Faltan muchas cosas para que el empleado se pueda sentir bien, como por ejemplo un comedor, vestuarios, más higiene en los baños y aumento salarial.



- Muy bien.
- Por mi parte no tengo nada que decir, estoy muy satisfecho.
- Bien, me gusta el trabajo que realizo y aprendo todos los días algo nuevo, aprendo otro oficio, estoy conforme con la tarea que realizo.
- Me siento muy bien, cómodo por el apoyo que me dan día a día mis compañeros y superiores.
- Trabajando bien porque hago lo que me gusta, pero desconforme con el reconocimiento en sueldo y parte humana.
- En general, me siento muy bien ya que quisiera quedarme trabajando en la empresa y crecer junto a ellos. Me gustaría que se mejoren las condiciones laborales tales como organización, limpieza, sueldos, condiciones dignas de trabajo, etc.
- Bien, pero considero que muchas cosas deben cambiar, entre ellas, organización en el trabajo, limpieza, orden, actitud de los superiores, etcétera.
- Un poco desanimado, esperaba otra cosa, alguna motivación, ascensos, algún cambio, algo que nos haga sentir algún crecimiento.
- En general me encuentro cómodo, pero tienen el error de no ser equitativos con todos los compañeros de trabajo, aparte me gustaría que nos aumenten el sueldo.
- Me siento satisfecho, pero me sentiría mucho mejor si aumentarán el sueldo, la calidad del uniforme y mejoraran el trato hacia nosotros.



- En lo laboral muy conforme porque me dieron la posibilidad de demostrar mis conocimientos.
- En realidad soy nuevo en la empresa, hasta lo que he podido observar, poco satisfecho.
- Satisfecho.
- Yo estoy agradecido por el trabajo que ellos me dieron, me siento muy bien de ser uno más de la fábrica Gibert Car.
- Muy bien.
- Conforme, ya que me sirvió para encarar nuevas metas y poder constituir mi futuro y el de mi familia. Estoy agradecido por todo.
- Me siento bien.
- No es tan bueno, pero es lo que hay.

2- Respecto a la rotación de puestos de trabajo ¿Se siente capacitado para realizar todas las tareas que se le asignan?

- Si, porque me gusta y le pongo ganas.
- Si, me siento capacitado.
- Mis capacitaciones son mi experiencia y mis años de trabajo, pero siempre estamos para aprender.
- Si.
- Si, puedo hacer y cumplir con todas las tareas que ellos me dan.
- En la mayoría.
- No me siento capacitado para todas las tareas de la empresa.



- Estaba en todos los puestos y la verdad que me siento capacitado. Me gustaría trabajar de mi oficio, pero si tengo que trabajar de otro no me importa.
- Si me siento capacitado.
- Si.
- No todas, pero las que normalmente me asignan si.
- Si me siento capacitado, pero me gustaría que sea más organizado el trabajo. En el caso que se tengan que hacer algunas tareas, quisiera que se empiecen y se terminen y no se corten o se dejen inconclusas. Sería importante ir perfeccionando los puestos de trabajo con funciones específicas.
- Si estoy capacitado para tal fin, porque lo que no sabía me lo enseñaron.
- Realmente si, aunque no se todo aprendo rápido.
- Si, porque hay que sentirse capacitado para todas las tareas que realizo, sino estaría demás aquí. Hay cosas que no estoy capacitado para realizar, pero pidiendo colaboración a los compañeros se aprenden.
- Si, estoy capacitado para todas las tareas.
- En general me siento capacitado para realizar diferentes tipos de tareas.
- Si estoy capacitado, pero me parece que no es justo que te paguen por una tarea cuando no tenés puesto fijo y te manden a hacer o cumplir varias labores. Me tomaron para un puesto y ahora soy operario múltiple y por la misma plata, no puede ser.
- No me siento capacitado y tampoco te preguntan si querés o te animás a hacerlo. Está bien que uno sepa de todo un poco, pero no como quieren ellos.



- Me siento capacitado en la mayoría de las tareas, no me molesta la rotación porque me gusta poder expandir mis conocimientos y aprender nuevas tareas.
- Si, para cualquier tarea.
- El haber aprendido el oficio en la empresa, me ha dado elementos para poder realizar las tareas asignadas y eso me genera seguridad en el trabajo. El inconveniente es la falta de valoración de los superiores por la tarea que uno realiza y el no saber organizar los tiempos, lo que muchas veces genera un trabajo de menor calidad. Creo que la rotación de puestos ayuda mucho a valorar la tarea de los compañeros.

3- ¿Usted le dedica tiempo particular para capacitarse para su trabajo?

- Si, me tomo el tiempo necesario para realizar mis trabajos, mientras no me presionen.
- Poco se puede hacer después de las 12 horas de trabajo, pero he tratado de investigar sobre formas de mejorar el trabajo que realizo para hacerlo de manera más segura y ágil. La falta de valoración del trabajo realizado muchas veces lleva a tener una actitud de indiferencia para capacitarte, para mejorar.
- No dispongo de tiempo y no tengo los recursos.
- No, porque no tengo tiempo porque sino jamás estaría con mi familia y en la empresa tampoco te incentivan a que vos seas cada vez mejor.
- Si.



- No porque los horarios de trabajo para capacitarme no me dan. La empresa tendría que darnos la posibilidad de capacitarnos como lo hacen en otras fábricas, dos horas semanales por lo menos.
- Le dedicamos un tiempo para pensar y aprender.
- No, porque no tengo tiempo, pero me gustaría capacitarme para tener más conocimiento de lo que estoy haciendo.
- En lo que no se o nunca lo he hecho si, preguntándole a mis compañeros o superiores.
- No tengo cursos para concurrir. Si los hubiera los haría, pero igual me actualizo mucho con lectura concerniente a lo mío y tengo muchos libros sobre el tema.
- Sería importante poder hacerlo, pero al trabajar 11hs dentro de la fábrica no te queda tiempo, cuerpo, cabeza ni ganas de hacerlo. Sería importante reducir las horas de trabajo, el empleado trabajaría más descansado y con más ganas.
- No para lo que normalmente hago. Si estoy constantemente tratando de mejorar y superarme para mejorar la empresa.
- Más o menos.
- Si, algunas veces.
- Si, dedico tiempo en lo que hago porque salgo del trabajo y sigo trabajando en el mismo rubro u oficio.
- Si me tomo el tiempo de recaudar toda la información necesaria para realizar el trabajo.
- Si.
- Si, en todo momento.
- Si.



- Si.
- No encuentro lugar para capacitarme ya que no tengo tiempo.
- No.
- No.

4- ¿Qué sugeriría para mejorar y ayudar al crecimiento de Gibert Car?

- Más calidad y comodidad.
- Que ellos se pongan un poco a la altura del empleado y le brinden un buen comedor, acondicionamiento, etcétera.
- Un espacio para comer y para desayunar, mejorar el baño y poner una cocina para calentar agua para el té.
- Poniéndole voluntad y ganas.
- Que se organice bien el tema del material para realizar las tareas, que el sueldo sea, de una vez por todas, acorde al día en el que estamos viviendo, que tengan más comunicación con los empleados que se respeten más las normas que benefician a los empleados.
- Mayor seguridad laboral, mantenimiento de las máquinas. Mejor calidad de material y herramientas.
- Que se organicen desde arriba para poder organizarnos nosotros, y así, los trabajos se terminen en tiempo y forma.
- Que cada sector de trabajo sea más coordinado.
- Mejor sueldo.
- Me parece que cambiando las formas de pensar en cuanto a cómo se hacen las cosas, por derecha estaríamos más conformes los compañeros.



Quisiera mejoras en los sueldos y la calidad del trabajo, para trabajar con más entusiasmo y no tener que pensar si te alcanza la plata o no a fin de mes.

- Si bien la encuesta me dejó ver mi excelente relación con el patronal, creo que deberían mejorar los sueldos, capacitación y algo del clima laboral.
- Organización, orden, limpieza, directivas claras, organización en rangos de los directivos.
- Un espacio para comer y desayunar, vestuarios cómodos y limpios. También, un sueldo acorde para sentirse reconocido y aportar más ánimo y empeño a las tareas. De esta manera, uno puede aportar más conocimientos, que por el momento, no lo hace porque no se lo saben reconocer.
- Yo creo que si se pusieran un poco más rigurosos en algunas cosas y nos reconocieran el trabajo que hacemos con el salario que corresponde, muchos de los empelados cambiarían de actitud y empujaríamos para el mismo lado.
- No opinaría porque las cosas van a seguir siendo iguales en el trabajo y en mi casa también.
- Estoy conforme con el crecimiento y tienen buenas ideas.
- En mi opinión, tendrían que hacer un comedor para los empleados, para que podamos almorzar o desayunar y hacer cofres para guardar nuestras pertenencias. Por último, ampliar los vestuarios porque es imposible cambiarse en un lugar tan pequeño.
- Más comodidad para el empleado y más higiene. Mejorar los premios y recompensas laborales.



- Que el trabajo que vos les haces te lo remuneren como corresponde, para vos tener más ganas de trabajar. Que te dejen de tratar como a ellos se les ocurra y que sepan pedir disculpas.
- Creo que tendrían que tratar de organizar un poco más el tema del taller y las herramientas. En mi caso, nunca dispongo de las herramientas necesarias. También que modifiquen el tema de los premios para incentivar un poco más a los empleados.
- Creo que se necesita una buena organización en el trabajo. No se puede avanzar con la mentalidad de taller cuando se quiere tener una empresa.
- Que aumenten los sueldos para que a la gente le rinda.

5- Otros comentarios.

- En todo grupo de personas, existen códigos de convivencia, formas de relacionarse entre los diversos miembros de esa pequeña comunidad. Aquí se respetan pequeñas normas de convivencia, pero está muy viciada por la falta de respeto, especialmente en el trato de algunos superiores con el personal. Esto crea un círculo vicioso donde el empleado, que se maneja con un diálogo amable y respetuoso, es invadido por insultos e ironías sobre el trabajo. Si yo permito que me insulten una vez, lo seguirán haciendo. Esto genera en el resto de la comunidad una falta de valoración hacia mi persona e inseguridad. Creo que hay que cultivar más los buenos modales y dejar las altanerías y actitudes negativas, para no generar un ambiente laboral malo. Un “buen día” o “gracias” no nos hace débiles, sino que nos mejora como personas.



- En mi caso espero que mi situación mejore, no pude pedir mucho debido a que hace poco tiempo que estoy en la empresa, pero creo que mi situación va a mejorar. Me siento conforme, por ahora, y me gustaría seguir trabajando en la empresa, ya que es el rubro que me gusta desempeñar.
- Hace falta un pequeño comedor para los empleados, no es mucho lo que pedimos. Gracias.
- Lo que uno se pregunta es si la empresa va a estar de acuerdo con lo que pedimos, creo que todos van a pedir lo mismo y sabemos de antemano que Gibert no va a conceder nada, ya que siempre ha sido así. Gracias lo mismo.
- Uno de los puntos más importantes, es que se dejen de pensar como una empresa familiar y se arriesguen a crecer como empresa a gran escala.
- Veo un descontento generalizado en la planta de empleados y espero que se pueda solucionar de alguna manera. En si, creo que hay un solo factor para que esto suceda y es el económico.
- Hace poco vi de cerca un accidente laboral, me dolió mucho porque el que estaba trabajando en la máquina no estaba capacitado. Los responsables no se aseguraron de que el empleado maneje como corresponde la máquina o que tenga algún conocimiento de la misma.
- Hacen falta matafuegos, iluminación y separar por secciones el galpón.
- Todo es importante si ayuda a mejorar para todos la situación.
- Comedor en planta y vestuario más cómodo.



Anexo 3

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL PARA GIBERT CAR

Estimado colaborador:

Gibert Car, en su constante preocupación por los aspectos humanos, relaciones laborales y de productividad y satisfacción de sus equipos de trabajo, ha solicitado la colaboración de alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico para la realización de un diagnóstico de su clima laboral. El objetivo perseguido por Gibert Car, es proyectarse hacia el futuro como una empresa de altos niveles de productividad y calidad y con un equipo laboral altamente motivado y con condiciones de trabajo adecuadas a un grupo tan calificado como el que lo constituye.

Para esto es fundamental la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual, así como sus posibilidades de superación.

El presente proyecto considera la participación de empleados de la empresa, como una forma de asegurar que se vean representados sus intereses y que queden en evidencia las debilidades y fortalezas con que se debe contar en el proceso de desarrollo de la empresa.

Este cuestionario tiene como objetivos principales:

- a- Evaluar el clima laboral de Gibert Car, en términos de opiniones de sus empleados.
- b- Conocer las opiniones de los empleados de Gibert Car en referencia a comunicaciones, relaciones laborales, ambiente de trabajo, reconocimientos, incentivos, claridad organizacional, entre otras.



Usted deberá seleccionar solo una respuesta entre la cantidad limitada de opciones.

Desde ya, agradecemos su colaboración.



PUESTO

Tarea del puesto:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Desconforme
- NS/NC

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- NS/NC

Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC



Objetivos del puesto:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |



- NS/NC

CONDICIONES DEL PUESTO

Salario:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



- No tiene importancia
- NS/NC

Condiciones ambientales:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



- No tiene importancia
- NS/NC

Tecnología de la que se dispone para la realización de la tarea:

Satisfacción laboral:

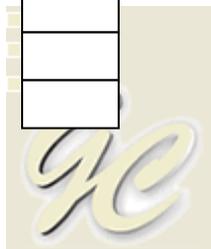
- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC

RELACIONES INTERPERSONALES

Relaciones con los compañeros y superiores:

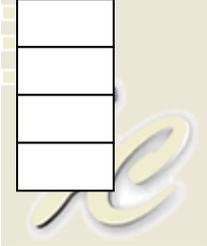
Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
- 

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC

Apoyo que le brindan los superiores a los subordinados:

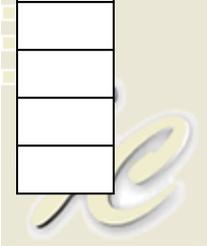
Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
- 

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC

AUTONOMÍA

Capacidad de toma de decisiones:

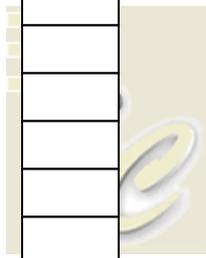
Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:



- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia

NS/NC

Participación en la resolución de problemas:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC



COMUNICACIÓN

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Desconforme
- NS/NC

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- NS/NC

Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC



Calidad de las directivas que se reciben de los superiores:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |



• **INCENTIVOS**

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



Premios y recompensas que brinda la empresa:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |



• **CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



RECONOCIMIENTO

Reconocimiento proveniente de compañeros y superiores:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



- NS/NC

Prestigio que el puesto le otorga:

Satisfacción laboral:

- Completamente conforme
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Desconforme
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Clima laboral:

- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - NS/NC
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Importancia:

- Sumamente importante
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - No tiene importancia
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



- NS/NC

Prestigio de la empresa:

Satisfacción laboral:

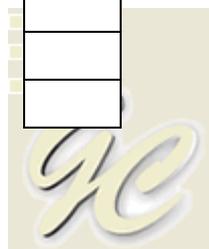
- Completamente conforme
- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Desconforme
- NS/NC

Clima laboral:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- NS/NC

Importancia:

- Sumamente importante
- Muy importante



- Importante
- Poco importante
- No tiene importancia
- NS/NC



BIBLIOGRAFIA

- 1-) HERNÁNDEZ SAMPIERI y colaboradores. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill, México 2006.
- 2-) RAQUEL ELIDA SANS. Métodos y Técnicas de Investigación Social.
- 3-) NEFFA, Julio C. ¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Editorial Hvmánitas- CEIL. Bs As. 1998.
- 4-) CLER CATALINA MACELLO. Motivación e Incentivos no Remunerativos.
- 5-) LILIAN PÁEZ. Comunicación II
- 6-) DARÍO RODRÍGUEZ M. Diagnóstico Organizacional. Sexta edición. Ed. Alfaomega. 2005
- 7-) RAMON J. ALDAG Y ARTHUR P. BRIEF. Diseño de Tareas y Motivación del Personal. Ed. Trillas. 2000



ANEXOS

Primer cuestionario que se realizará al responsable de la empresa:

- 1- ¿Cuenta la empresa con asesoramiento para la correcta gestión de su capital humano?
- 2- ¿Lo considera necesario?
- 3- ¿En qué se basa para afirmar que sus empleados están disconformes con la organización de la empresa?
- 4- ¿Cuáles actitudes de los empleados se consideran negativas?
- 6- ¿Qué condiciones laborales consideran que la empresa ha mejorado y cuáles faltan mejorar?
- 6- ¿Siente que esta disconformidad que se genera en sus empleados afecta a su empresa?
- 6- ¿Considera razonable la disconformidad de sus empleados?
- 7- ¿Adoptó alguna medida al respecto?
- 8- ¿Qué resultado le dio?
- 9- ¿Está dispuesto a realizar las acciones correspondientes para modificar la situación?

En base a este cuestionario se comenzará a obtener información básica para comenzar a realizar hipótesis provisionales en relación con las necesidades de la organización y sus capacidades para contribuir a satisfacerlas.



Segundo cuestionario que se realizará al responsable de la empresa:

- 13- La empresa empieza a crecer en el mercado, ¿cómo afecta esto a sus empleados?
- 14- ¿Comenzaron a exigirles más?
- 15- ¿Consideran que sus empleados fueron partícipes necesarios de este crecimiento?
- 16- ¿Tienen en cuenta sus recomendaciones respecto al proceso de producción y al producto en si?
- 17- ¿Por qué?
- 18- ¿Cómo considera que sus empleados se ven beneficiados con este crecimiento empresarial?
- 19- ¿Qué beneficios nuevos percibieron los colaboradores al incrementarse la producción?
- 20- ¿Aumentó su sueldo?
- 21- ¿Todos los empleados fueron registrados en el ANSES?
- 22- ¿Los colaboradores recibieron mayor tiempo para su descanso?
- 23- ¿Realizan reuniones semanales, mensuales o quincenales con sus colaboradores para hablar sobre la marcha de la empresa, conocer sus inquietudes, hacerles una devolución de su desempeño?



Entrevista con los empleados

- 4- ¿Cómo se siente usted en general trabajando para Gibert Car?
- 5- ¿Se siente capacitado para realizar todas las tareas que se le asignan?
- 6- ¿Dedica parte de su tiempo particular para capacitarse?
- 7- ¿Qué aporte podría sugerirnos para mejorar y ayudar al crecimiento de Gibert Car?

