

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

*Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial*

TEMA:

*“LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE RECURSOS HUMANOS Y
SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA
TEIMSA EN EL PERIODO 2009”*

AUTOR: LASCANO LÓPEZ, Gabriel E.

TUTOR: Dr. Luis Cevallos Terneus

Ambato – Ecuador

2009

*Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias
Humanas y de la Educación:*

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos y su Incidencia en el Clima Laboral de la Empresa TEIMSA en el Periodo 2009” presentada por el Sr. Gabriel E. Lascano López, egresado de la Carrera de Psicología Industrial, promoción: marzo – julio 2009, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación. Considera que dicho informe investigativo reúne los requisitos básicos tanto técnicos como científicos y reglamentario establecidos

Por lo tanto se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente, para los trámites pertinentes.

LA COMISIÓN

.....
Dr. Luis Cevallos

.....
Dra. Rocío Núñez

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

CERTIFICA:

Yo, Dr. Luis Cevallos Terneus, CC 1709503070 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos y su Incidencia en el Clima Laboral de la Empresa TEIMSA en el Periodo 2009” desarrollado por el egresado Gabriel E. Lascano López, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evolución por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 09 de noviembre de 2009

.....

Dr. Luis Cevallos

TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Gabriel Eduardo Lascano López

C.C.: 180381367-2

AUTOR

DEDICATORIA:

Esta investigación es dedicada a mis padres por todo el apoyo que me han brindado en estos 21 años y especialmente en los 4 años de educación superior, dedicada también a mis hermanos y a todas las personas quienes de una u otra manera aportaron con sus conocimientos y experiencia en mi formación académica, para todos y por todos ellos.

AGRADECIMIENTO:

En primera instancia al ser divino que me ha dado la vida, salud y bienestar día tras día, Dios; a mi Tutor Dr. Luis Cevallos por toda la ayuda, comprensión y amabilidad que me ha brindado en el transcurso de la presente investigación, a la entidad educativa que me ha forjado como un persona que busca la excelencia, además de haberme acogido en sus instalaciones con mis virtudes y defectos, Universidad Técnica de Ambato y a todo el excelente y gran talento humano de la empresa TEIMSA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: Las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos y su Incidencia en el Clima Laboral de la Empresa TEIMSA en el Periodo 2009.

AUTOR: Gabriel Eduardo Lascano López

TUTOR: Dr. Luis Cevallos Terneus

RESUMEN: El tener un clima laboral adecuado dentro de una empresa es gravitante para alcanzar los objetivos de la misma y cumplir con los requerimientos, demandas y necesidades de los clientes tanto internos como externos, puntos clave del clima laboral son las relaciones laborales obrero – patronales, la comunicación e información de la empresa, las políticas empresariales, problemas a tratar por parte del área de RR.HH. de las empresas.

Por ello es responsabilidad de RR.HH. el buscar y aplicar estrategias influyentes para mantener un clima laboral adecuado; siendo éste el motivo primordial para realizar la presente investigación, buscando la solución o propuesta que podrá minimizar al máximo las falencias detectadas.

Con lo mencionado anteriormente la hipótesis de la investigación se enmarca en: “Las inadecuadas Estrategias de Cambio de Recursos Humanos inciden negativamente en el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato”. Obteniendo así las variables independiente y dependiente, de donde se partirá para optar por un enfoque cualitativo-cuantitativo, la modalidad básica de la investigación, los niveles o tipo de investigación, la población que intervendrá en la investigación, el formato de encuesta que servirá para poder obtener los datos cuantitativos y verter una interpretación y análisis y comparar con la hipótesis.

Los resultados arrojados son datos apreciables para ampliar la investigación y la incidencia de la problemática en la empresa; que a la vez servirán para establecer conclusiones y recomendaciones, útiles para elaborar la propuesta: “Elaboración de la Planificación Estratégica de RR.HH. para el periodo 2009 – 2011, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa”, ésta busca la intervención de todas las personas que forman parte de la empresa, para establecer así las mejores estrategias para la mejora continua de RR.HH. y un adecuado clima laboral.

ÍNDICE GENERAL

Enunciado	Pág.
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.2.1 Contextualización	1
Árbol de Problema	2
1.2.2 Análisis Crítico	3
1.2.3 Prognosis	3
1.2.4 Formulación del Problema	3
1.2.5 Interrogantes (Subproblemas)	3
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 General	5
1.4.2 Específicos	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes Investigativos	6
2.2 Fundamentación Filosófica	6
2.3 Fundamentación Psicológica	6
2.4 Fundamentación Legal	7
Red de Inclusiones	11
Rueda de Atributos Variable Independiente	12
Rueda de Atributos Variable Dependiente	13
2.5 Categorías Fundamentales	14
2.6 Hipótesis	36
2.7 Señalamiento de Variables	36
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Enfoque	37

3.2 Modalidad Básica de la Investigación	37
3.3 Niveles o Tipos de Investigación	37
3.4 Población y Muestra	38
3.5 Operacionalización de Variables	39
Variable Independiente	39
Variable Dependiente	40
3.6 Plan de Recolección de Información	41
3.7 Plan de Procesamiento de la Información	41
3.7.1 Procedimiento	41
3.7.2 Análisis e Interpretación de Resultados	42
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de los Resultados	43
4.1.1 Encuesta realizada al Personal de Producción de TEIMSA	43
4.1.2 Entrevista realizada a los Jefes de Área de TEIMSA	53
4.2 Verificación de la Hipótesis	55
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	57
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
6.1 Datos Informativos	59
6.2 Antecedentes de la Propuesta	59
6.3 Justificación	60
6.4 Objetivos	60
6.4.1 General	60
6.4.2 Específicos	60
6.5 Análisis de Factibilidad	61
6.5.1 Política	61
6.5.2 Socio Cultural	61
6.5.3 Tecnológica	61

6.5.4 Organizacional	61
6.5.5 Equidad de Género	61
6.5.6 Ambiental	61
6.5.7 Económica Financiera	61
6.5.8 Legal	61
6.6 Fundamentación	61
6.6.1 Establecer Nuevas Estrategias de Cambio	62
6.6.1.1 Objetivo	62
6.6.1.2 Actividades	62
6.6.2 Mejorar los Procesos de RR.HH.	62
6.6.2.1 Objetivo	62
6.6.2.2 Actividades	62
6.6.3 Renovar la Comunicación e Información	62
6.6.3.1 Objetivo	62
6.6.3.2 Actividades	62
6.7 Metodología. Modelo Operativo	63
6.8 Administración de la Propuesta	64
6.9 Previsión de la Propuesta	64

MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía	65
2. Linkografía	65
3. Anexos	66
Anexo 1	66
Anexo 2	67
Anexo 3	68
Anexo 4	69
Anexo 5	70
Anexo 6	70

ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Enunciado	Pág.
Cuadro N° 1: Población y Muestra	38
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variable Independiente	39
Cuadro N° 3: Operacionalización de Variable Dependiente	40
Cuadro N° 4: Plan de Recolección de Información	41
Cuadro N° 5: Pregunta N° 1 (Encuesta Personal de Producción)	43
Cuadro N° 6: Pregunta N° 2 (Encuesta Personal de Producción)	44
Cuadro N° 7: Pregunta N° 3 (Encuesta Personal de Producción)	45
Cuadro N° 8: Pregunta N° 4 (Encuesta Personal de Producción)	46
Cuadro N° 9: Pregunta N° 5 (Encuesta Personal de Producción)	47
Cuadro N° 10: Pregunta N° 6 (Encuesta Personal de Producción)	48
Cuadro N° 11: Pregunta N° 7 (Encuesta Personal de Producción)	49
Cuadro N° 12: Pregunta N° 8 (Encuesta Personal de Producción)	50
Cuadro N° 13: Pregunta N° 9 (Encuesta Personal de Producción)	51
Cuadro N° 14: Pregunta N° 10 (Encuesta Personal de Producción)	52
Cuadro N° 15: Metodología. Modelo Operativo	63
Cuadro N° 16: Administración de la Propuesta	64
Cuadro N° 17: Previsión de la Evaluación	64
Ilustración N° 1: Árbol de Problema	2
Ilustración N° 2: Red de Inclusiones	11
Ilustración N° 3: Rueda de Atributos Variable Independiente	12
Ilustración N° 4: Rueda de Atributos Variable Dependiente	13
Ilustración N° 5: Interacción de Fuerzas Externas e Internas	19
Ilustración N° 6: Aspectos del Cambio	20
Ilustración N° 7: Resistencia al Cambio	20
Ilustración N° 8: Pregunta N° 1 (Encuesta Personal de Producción)	43
Ilustración N° 9: Pregunta N° 2 (Encuesta Personal de Producción)	44
Ilustración N° 10: Pregunta N° 3 (Encuesta Personal de Producción)	45
Ilustración N° 11: Pregunta N° 4 (Encuesta Personal de Producción)	46
Ilustración N° 12: Pregunta N° 5 (Encuesta Personal de Producción)	47

Ilustración N° 13: Pregunta N° 6 (Encuesta Personal de Producción)	48
Ilustración N° 14: Pregunta N° 7 (Encuesta Personal de Producción)	49
Ilustración N° 15: Pregunta N° 8 (Encuesta Personal de Producción)	50
Ilustración N° 16: Pregunta N° 9 (Encuesta Personal de Producción)	51
Ilustración N° 17: Pregunta N° 10 (Encuesta Personal de Producción)	52

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia sobre la incidencia de las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos en el Clima Laboral de la empresa TEIMSA, para lo cual es esencial considerar tanto las causas como los efectos en el estudio, puesto que estas son las razones y base fundamental para que el problema mencionado se presente.

Para el efecto, en el Capítulo I: El Problema, se plantea y analiza la investigación a nivel nacional y empresarial, se formula el problema y se delimitan los objetivos y la justificación del por qué de la investigación.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se presenta la investigación bibliográfica con respecto a las dos variables: las Estrategias de Cambio y el Clima Laboral; de cada variable se presentan las respectivas conceptualizaciones, datos legales y teorías pertinentes que ayudarán a un mejor desarrollo de la investigación.

En el Capítulo III: se plantea la Metodología a utilizar en la investigación, los medios para la recolección de datos.

En el Capítulo IV: el Análisis e Interpretación de Resultados, para poder verificar la hipótesis planteada en la investigación se tabula las encuestas, luego se analiza e interpreta los resultados y se compara con la hipótesis.

En el Capítulo V: las Conclusiones y Recomendaciones, con toda la información detallada se procede a dar potenciales soluciones al problema y la posibilidad de desarrollarlas en la Organización.

En el Capítulo VI: la Propuesta, es una solución al problema de la investigación, que debe cumplir con ciertos parámetros en el ámbito legal,

socio cultural, factible de ser desarrollado en la Organización, así como los responsables de su aplicación.

Posteriormente de anotar la bibliografía, se encuentran los respectivos anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos y su incidencia en el Clima Laboral de la Empresa TEIMSA en el periodo 2009”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Macro

En Ecuador el área de Recursos Humanos no ha sido tomada muy en cuenta para mantener un clima laboral en el cual se puedan desenvolver de una manera satisfactoria el personal que trabaja en distintas áreas, empresas, ciudades. El problema radica en el reciente interés por crear en las empresas dicha área y en especial el asignar una persona adecuada y preparada para ocupar las funciones que el área demanda. Desatender esta área y sus funciones específicas arroja como resultado una baja productividad, el no compromisos verdadero de los trabajadores para con la empresa y viceversa, debido a un clima laboral bajo, el que incluye capacitaciones, incentivos, estabilidad, etc. Las empresas ecuatorianas empiezan a tener una tendencia al cambio y mejoramiento continuo, guiados por empresas multinacionales que han llegado a posicionarse en nuestro país y su claro ejemplo del interés por su talento humano.

Meso

Ambato aún siendo considerada como una ciudad industrial y comercial, tiene el mismo problema con la poca atención e interés por un clima laboral adecuado de trabajo, pocas son las empresas que tienen verdaderamente un departamento o área estructurada que preste atención al problema del clima laboral. Empresas carroceras son las que empiezan a tomar interés y dan forma al departamento, guiados por certificar para normas internacionales, SGC, la necesidad urgente de cambio para sobrevivir en un mercado competente y la preparación de un personal

altamente competente, mismo que disponga de todas las herramientas necesarias para su mejor desempeño dentro de la empresa.

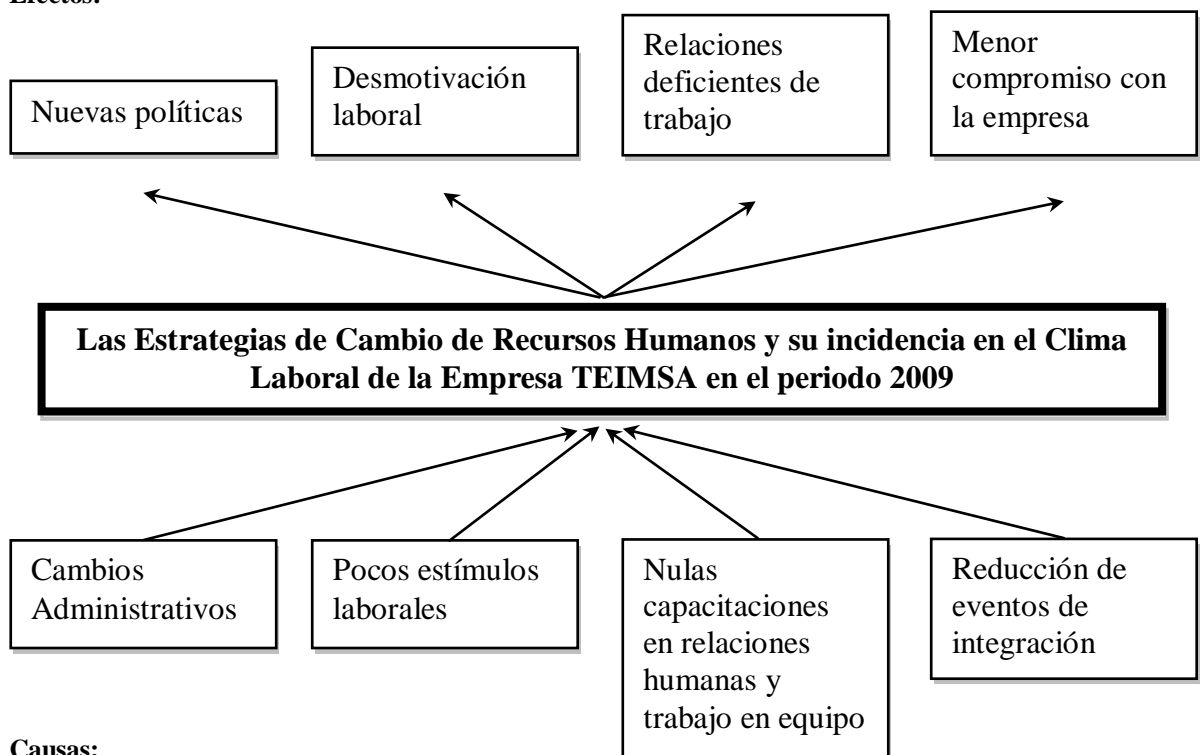
Micro

TEIMSA posee un clima laboral considerado como satisfactorio, con lo cual demuestra haber prestado verdadero interés por el desarrollo profesional de su talento humano. Además de estar certificados con la norma ISO 9001:2000 y mantener instalaciones adecuadas, medios de seguridad, eventos de integración e incentivos laborales, capacitaciones al personal que hacen el trabajo del personal más ameno. Pero con el cambio de administración las relaciones laborales se ven afectadas y las estrategias de cambio planteadas y aplicadas en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos no abarcan un ámbito humanista.

Árbol de Problema

Ilustración N° 1

Efectos:



Causas:

Elaborado por: Gabriel Lascano

1.2.2 Análisis Crítico

Los cambios administrativos, provoca el apareamiento de diferentes estrategias de cambio que inciden en el clima laboral, generando nuevas políticas y rumbos a seguir.

Los pocos estímulos laborales, genera diferentes estrategias de cambio que inciden en el clima laboral, dando como resultado una desmotivación laboral.

Las nulas capacitaciones en relaciones humanas y trabajo en equipo, genera diferentes estrategias de cambio que inciden en el clima laboral, dando como resultado relaciones deficientes de trabajo.

La reducción de eventos de integración, genera diferentes estrategias de cambio que inciden en el clima laboral, generando un menor compromiso con la empresa.

1.2.3 Prognosis

De no tomar en cuenta al problema planteado en la investigación, la empresa tendrá problemas mucho más graves como trabajadores que no realizarán su trabajo de manera adecuada, malas relaciones obrero – patronales, deserción laboral y por ende pérdidas económicas.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo inciden de las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos en el Clima Laboral de la empresa TEIMSA en el periodo 2009?

1.2.5 Interrogantes (Subproblemas)

- ¿Cuáles son las estrategias de cambio de Recursos Humanos de la empresa TEIMSA?
- ¿Cuál es el clima laboral en la empresa TEIMSA?
- ¿Existe una alternativa a la problemática de las inadecuadas estrategias de cambio y el clima laboral de la empresa TEIMSA?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

Delimitación Espacial: Empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del Cantón Ambato.

Delimitación Temporal: Periodo 2009.

1.3 Justificación

La presente investigación se realizó basada en antecedentes de la empresa TEIMSA; debido a que en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos no se consideraba que la empresa cambiaría de Administración, hecho que está modificando el entorno, así como las relaciones laborales obrero – patronales. Puntos básicos y esenciales del clima laboral. Mismo que debe velar el área de recursos humanos y las decisiones que esta tome para el desarrollo permanente de los colaboradores de TEIMSA, buscando cumplir con los puntos mencionados en la Política de Calidad de la empresa: “*Desarrollo permanente de nuestro talento humano*”, la empresa con la mediación del área debe enfocar su atención en las estrategias más propicias para alcanzar el desarrollo íntegro de sus colaboradores, como capacitaciones continuas en temas de relaciones humanas, trabajo en equipo, comunicación, supervisión efectiva y especialmente capacitar al encargado del área en temas actuales como Coaching, Empoderamiento, Programación Neurolingüística, etc., temas que le servirán para poder brindar capacitaciones internas. Así como buscar la mejor manera de aprovechar el tiempo libre que dispongan los colaboradores en los cambios de turnos de trabajo.

La factibilidad de la presente investigación se da por medio de fuentes de consulta como: Planificación Estratégica de Recursos Humanos de TEIMSA 2007 – 2009, Internet, Tesis Previas, Reglamentos, Leyes, Normas.

Al ser estas fuentes de consulta de fácil acceso y al estar dentro de la empresa se realiza el trabajo de campo de manera rápida y verídica al manejar datos reales proporcionados por la empresa.

Los beneficiarios de la presente investigación serán los colaboradores de la empresa TEIMSA, en especial el área de Recursos Humanos, así como toda persona que pueda tener acceso a la presente.

La utilidad teórica radica en la presente investigación donde se acopia las estrategias de cambio de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral de la empresa.

La utilidad práctica de la presente investigación, es el brindar posibles soluciones para mejorar el clima laboral en la empresa, así como la visión y misión de Recursos Humanos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Examinar sobre la incidencia de las estrategias de cambio de Recursos Humanos en el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.

1.4.2 Específicos

- Analizar las estrategias de cambio de Recursos Humanos de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.
- Diagnosticar el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.
- Delinear una propuesta de posibles soluciones para renovar las estrategias de cambio para mejorar el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Hasta la fecha de realización de mi investigación si existen algunas investigaciones sobre las Estrategias de Cambio de Recursos Humanos, pero referente a varias partes del mundo y de cómo éstas afectan en el Clima Laboral de las empresas, pero nunca se ha hecho una investigación sobre la empresa TEIMSA, por lo tanto es la primera vez que se realiza esta investigación.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la realización de mi investigación es indispensable utilizar el paradigma crítico – propositivo, debido a que este paradigma es naturalista, anota todo lo que se produce y mediante la relación entre la causa (V.I.) y el efecto (V.D.) se basa para así poder explicar el fenómeno.

Con dicho paradigma se ubican a los sujetos involucrados dentro de su contexto histórico – cultural, así se busca compartir ideas entre y con los involucrados, buscando así proponer una posible solución al problema. Para poder llegar a una posible solución este paradigma permite investigar todos los aspectos fundamentales de la cultura de los involucrados, sus costumbres, su ideología, forma de vida.

2.3 Fundamentación Psicológica

La presente investigación toma a consideración las estrategias de cambio a realizarse para dirigir un área de RR.HH., las mismas que afectan a los trabajadores, tanto en los estados de ánimo, autoestima, actitudes, aptitudes hacia el trabajo, compañeros, superiores y clientes.

2.4 Fundamentación Legal

- Constitución de la República del Ecuador

Título II.- Derechos

Capítulo segundo.- Derechos del buen vivir

Sección octava.- Trabajo y seguridad social.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Título VI.- Régimen de Desarrollo

Capítulo sexto.- Trabajo y producción

Sección tercera.- Formas de trabajo y su retribución

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Art. 329.-... Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

- Código del Trabajo

Título Preliminar

Disposiciones Fundamentales

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general...

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales

Parágrafo 2do.

De las utilidades

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares.

- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

Título I

Disposiciones Generales

Art. 11. Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

9. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

- **Norma ISO 9001:2000**

6. Gestión de los recursos

1.2 Recursos humanos

1.2.1 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

- **Reglamento Interno (TEIMSA)**

IV.- Especificaciones de Trabajo

Artículo 18. Transporte.- Para facilitar el transporte de los Empleados hacia las instalaciones y viceversa, la Empresa, a su propio costo, proporcionará un vehículo que saldrá desde el centro de la ciudad de Ambato hacia las instalaciones de la fábrica y viceversa.

V.- Remuneración e Incentivos

Artículo 23. Capacitación y entrenamiento.- La Empresa podrá resolver que uno o más Trabajadores se sometan a entrenamientos técnicos.

Artículo 24. Uniformes y equipos de protección personal.- Cada año la Empresa entregará para uso exclusivo de sus Trabajadores la cantidad de uniformes (ropa de trabajo) que considere necesario.

La Empresa proporcionará todos los equipos que sean necesarios para protección del Trabajador.

VI.- Obligaciones y Prohibiciones

Artículo 25. Obligaciones del empleador.- son obligaciones del Empleador las siguientes:

1. Pagar al Trabajador las cantidades que correspondan, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
2. Proporcionar a los Trabajadores los útiles, equipos, herramientas y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
3. Tratar a los Trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- Reglamento de Higiene y Seguridad (TEIMSA)

III.- Servicio Médico de la Empresa

Artículo 12. Controles médicos.- Todos los trabajadores deberán someterse a los exámenes médicos preventivos que se ordene. Esta atención podrá ser recibida del Servicio Médico del Seguro Social o del dispensario médico de la Empresa. De considerarlo necesario, deberán someterse a exámenes médicos más específicos.

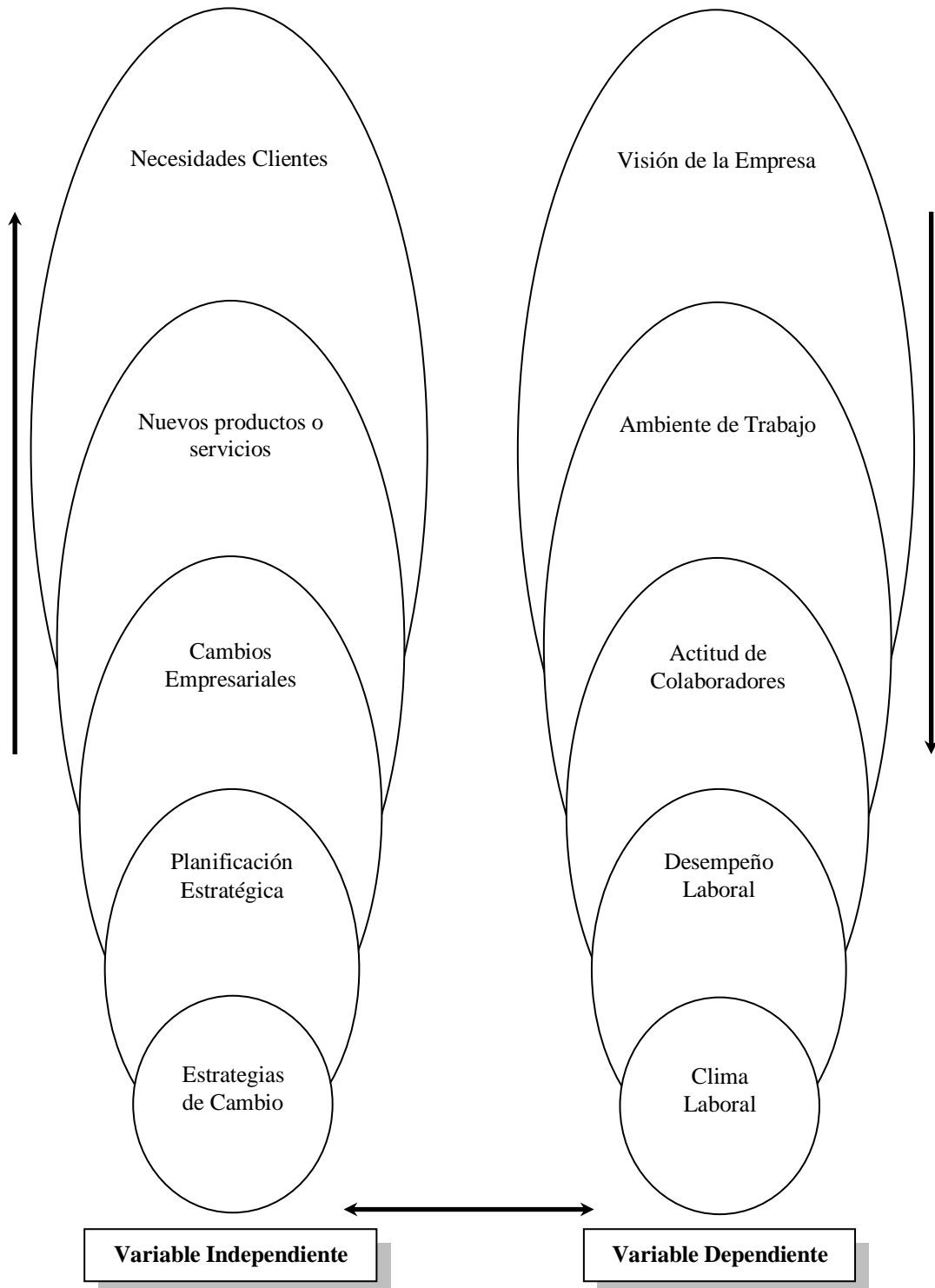
IV.- Obligaciones del Empleador y de los Trabajadores

Artículo 15. Obligaciones del empleador.- Son Obligaciones del Empleador las siguientes:

2. Establecer los riesgos y medidas de prevención para cada cargo de la Empresa, comunicarlos a sus colaboradores y a nuevo personal que ingresa a la Compañía; y mantener un registro de accidentes de trabajo.
3. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de riesgos, mantenimiento en buen estado las instalaciones, máquinas o herramientas y proveyendo a sus Trabajadores los elementos de protección personal y colectiva necesarios.

Red de Inclusiones

Ilustración N° 2

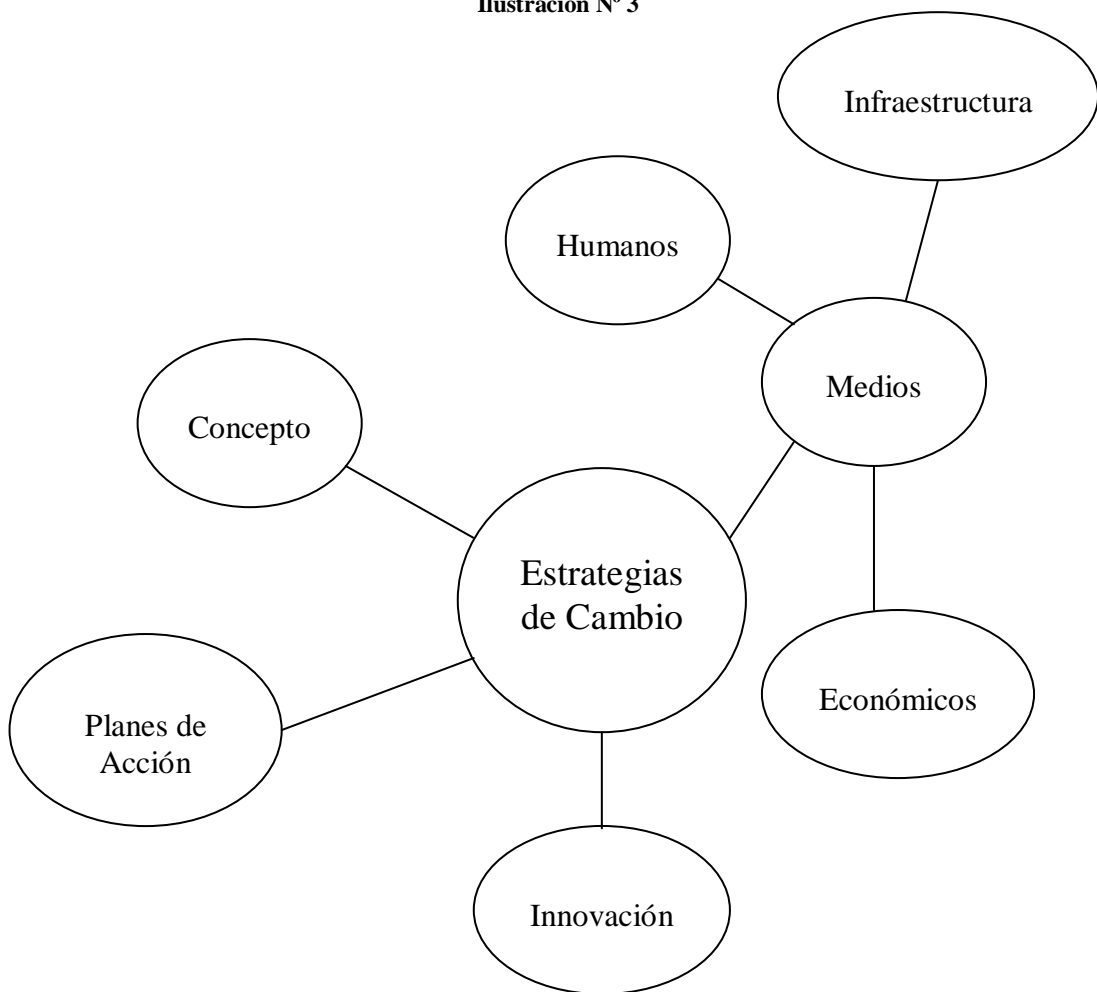


Elaborado por: Gabriel Lascano

Rueda de Atributos

Variable Independiente

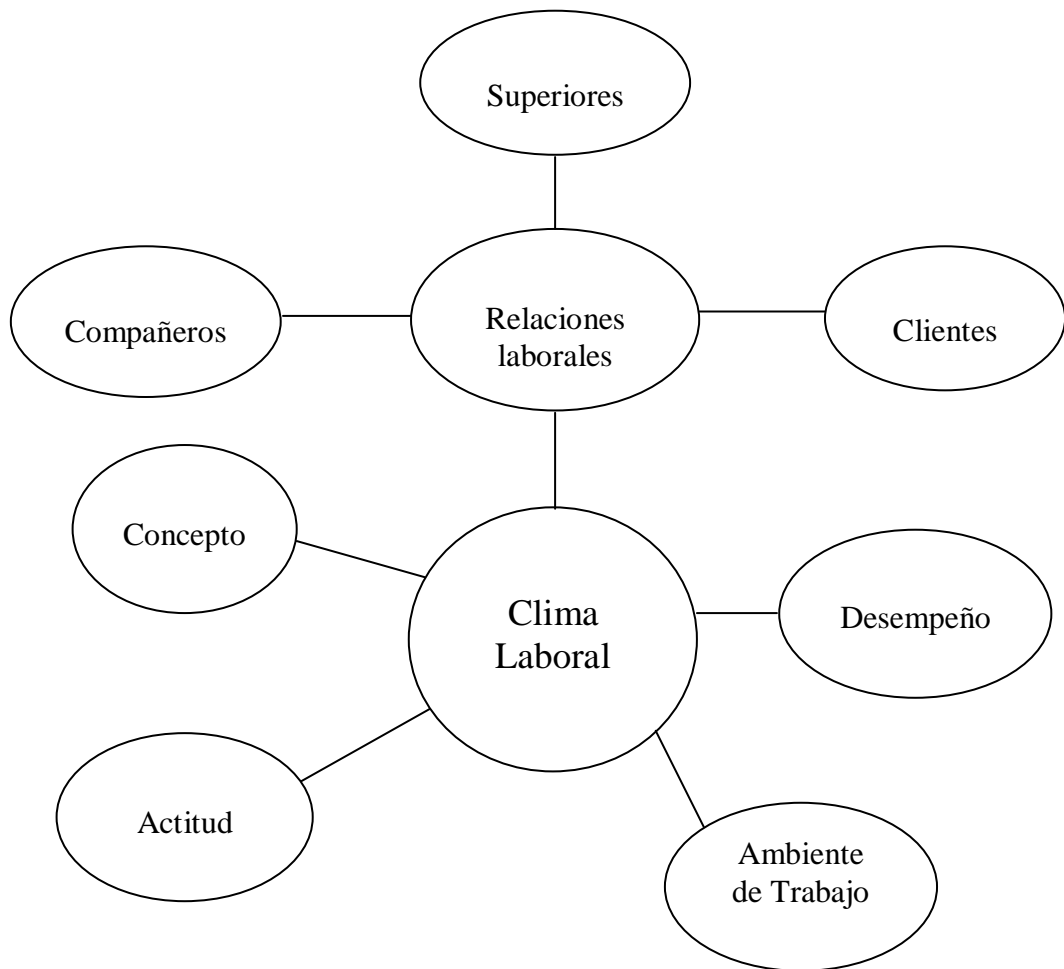
Ilustración N° 3



Elaborado por: Gabriel Lascano

Rueda de Atributos
Variable Dependiente

Ilustración N° 4



Elaborado por: Gabriel Lascano

2.5 Categorías Fundamentales:

- Necesidades Clientes:

WIKIPEDIA la enciclopedia libre, sobre las necesidades de los clientes dice: “Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio.”

Finaliza diciendo: “las necesidades y expectativas varían en el tiempo por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que nuestras necesidades cambien con el pasar de los años, nuestras prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas. Algunas necesidades se denominan "básicas" porque perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos físicos y ambientales como la necesidad de comer o la necesidad de tener un lugar en donde vivir. Otras necesidades aparecen con el tiempo como la necesidad de ser amado o la necesidad de ser reconocido.”

- Nuevos Productos o Servicios:

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos las organizaciones crean e innovan con nuevos productos o servicios, mismos que para poder llegar al cliente tienen un valor agregado como el precio, la accesibilidad, tamaño, color.

GONZÁLEZ Melva Yesenia, en su artículo “Creación y diseño de nuevos productos”, sobre la creación de nuevos productos dice: “El propósito de la creación de un nuevo producto es lograr un posicionamiento rápido en el mercado, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores; para esto se establecen estrategias de promoción, distribución, precios y publicidad así como también se determina la marca, la etiqueta y su empaque.”

Proceso de desarrollo de nuevos productos

El desarrollo y la producción de un nuevo producto comprenden desde la etapa de proyecto hasta la etapa de producción y venta. Los pasos para el lanzamiento de un producto al mercado son:

1. Creación de ideas.
2. Selección de ideas o tamizado.
3. Análisis del negocio.
4. Desarrollo del producto.
5. Mercado de prueba.
6. Comercialización.

Cada producto nuevo es resultado de una idea, y cuanto más numerosas sean las ideas generadas, más probabilidades habrán de seleccionar lo mejor. Muchas empresas hacen poco para generar ideas nuevas relativas a sus productos; están sólo en espera de que surjan opiniones entre los clientes, distribuidores, agentes de ventas, directivos y otros individuos.

- Cambios Empresariales:

FRASCAROLI Andrea, en su artículo “Cómo enfrentar los cambios organizacionales, dice: “El cambio no es un acontecimiento individual ni espontáneo, presenta indicios y señales, internas y externas a la empresa, que son susceptibles de ser descubiertas, interpretadas e incorporadas en la planificación estratégica.”

Luego menciona: “Las empresas que desarrollan mayor capacidad para construir escenarios y respuestas tienen mayores posibilidades de enfrentar los permanentes cambios y salir airoas en este entorno hipercompetitivo y cambiante. Es bien sabido que los cambios y las crisis afectan poderosamente a las organizaciones: para los individuos implican una ruptura en la cotidianidad que no siempre es placentera o fácil de llevar. Por otro lado, las estructuras, los procesos, la visión y los valores también pueden ser afectados de forma profunda.”

Sobre los cambios profundiza: “Los cambios con una correcta gestión pueden ser afrontados con modificaciones menos profundas, como nuevas formas de enfrentar los objetivos, la incorporación gradual de experiencias, herramientas, comportamientos y la modificación de una o más estrategias.”

Finaliza diciendo: “Cada proceso de cambio tiene su propia singularidad, ya que pueden variar los factores que los provocan, las capacidades de las empresas para neutralizarlos, el entorno socioeconómico. De esa compleja combinación cada cambio adquiere su identidad y modo de abordaje.”

- **Planificación Estratégica:**

La planificación estratégica es el puente entre la situación actual a la situación futura o deseada por la organización, es por eso que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, planes que pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa y el ámbito a la que se dedica, esto implica la cantidad de estrategias de cambio y actividades a ejecutarse en todos los niveles de la empresa.

El presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión con la que se va a regir la empresa, esta es fundamental por que representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los clientes internos, externos y proveedores.

- **Estrategia de Cambio**

Estrategia

WIKIPEDIA la enciclopedia libre, sobre estrategia dice: “una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.”

Define a estrategia como: “El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.”

La página de internet www.estrategia.com, sobre estrategia expresa: “es un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.”

Cambio

WIKIPEDIA la enciclopedia libre, referente a cambio dice: “el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro; el cambio y mentalidad implica la sustitución de algo viejo por algo nuevo, aunque también implica la incertidumbre de una situación desconocida.”

Por lo mencionado podemos decir que toda estrategia implica un cambio; proyectado a un futuro deseado y que busca la mejora continua. La estrategia es planeada acorde los recursos a ser utilizados y las acciones a ejecutarse.

Introducción de Estrategia de Cambio:

Toda empresa nace, crece y se desarrolla en mundo en constante cambios, con clientes que cada vez exigen más por parte de las organizaciones. Es por eso que

las organizaciones por su bienestar y el bienestar de sus clientes deben estar en un proceso constante de cambio, de mejora continua, de creación e innovación.

El compromiso debe ser total por parte de los colaboradores de la empresa para estar preparados a los cambios y es deber de los gerentes el mantener constantemente informados de la situación actual de la empresa, competencia y el mercado en general, con ello se puede brindar una visión más amplia de cómo actuar en momentos difíciles, así entonces se podrá dar un proceso de cambio eficaz, eficiente y efectivo.

Los gerentes deben tener en cuenta además que la aplicación de estrategias nuevas de cambio implica involucrar una gran cantidad de elementos y que para ello deben estar seguros de que la organización actuará de manera satisfactoria ante los cambios.

Concepto de Estrategia de Cambio:

En el artículo “Planeación Estratégica”, de autoría de Jeftee Evoli, publicado en la página de internet www.monografias.com, sobre estrategias de cambio menciona: “se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, cuyo propósito es el determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.”

Posteriormente menciona: “La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.”

REYES Alejandro y VELÁSQUEZ José Ángel, en su artículo “Cambio Organizacional”, definen a las estrategias de cambio como: “la capacidad de

adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas (Ilustración N° 5), estas se clasifican en:

Internas: provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo: adecuaciones tecnológicas, de infraestructura.



Ilustración N° 5(Interacción de fuerzas externas e internas)

Externas: provienen de afuera de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno; ejemplo: decretos gubernamentales, las normas de calidad, necesidades de clientes. Todo cambio surge por la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando en este proceso de transformación se está interactuando con fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio).

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integralmente aspectos técnicos y aspectos humanos (Ilustración N° 6), ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

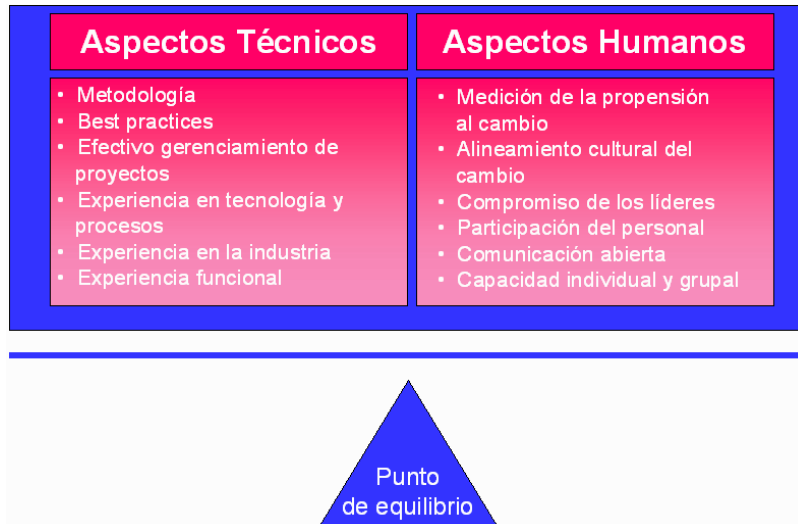


Ilustración N° 6 (Aspectos del cambio)

Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Los motivos que la ocasionan son: no conocer, no poder, no querer (Ilustración N° 7).



Ilustración N° 7 (Resistencia al cambio)

No conocer: personas que no tienen suficiente información, tienden a demorar el cambio, generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.
- La visión demasiado parcializada del cambio, no consideran los beneficios generales para la empresa.

No poder: las personas al contar con la información suficiente tienen una percepción de no poder cambiar, no saben como hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Los factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo.
- La percepción de la falta de recursos.

No querer: cuando los cambios generan en las personas sentimientos negativos, éstas no quieren cambiar; consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estos sentimientos nacen a partir de:

- El desacuerdo, se basan en juicios de modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos.
- La incertidumbre, los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- La pérdida de identidad, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen, los cambios califican y ofenden.
- La necesidad de trabajar más, se percibe que deben encararse dos frentes distintos: la continuación de viejas tareas y el inicio de nuevas rutinas.

Tipos de Estrategias:

Formuladas: la fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas: en la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas: sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente: en gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Principales Estrategias:

Las estrategias de cambio de toda organización se basan en dos extremos: la capacidad para competir (diseño del producto, mantenimiento, flexibilidad de pago, entrega a tiempo, calidad, precio, servicio personalizado) y los objetivos de productividad (mejora del proceso, mejor calidad de producto, eficiencia, disminución de costos).

- Visión de la Empresa:

CASTELLANOS Cruz Rodeloy, en su artículo “Valores – misión – visión”, sobre visión manifiesta: “es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc., siendo la visión compartida como una de las "asignaturas obligatorias" de las organizaciones inteligentes.”

Después menciona: “La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. Con ella debemos inspirar a toda la organización y a nuestros clientes.”

Elementos de una visión:

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, planteando retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

Preguntas para formular una visión:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?

2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?

- **Ambiente de Trabajo:**

La página de internet www.gestiopolis.com, sobre el ambiente de trabajo dice: “El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.”

9 S para un ambiente laboral de calidad:

1. **Clasificación (seiri):** consiste en separar las cosas que sirven de las que no sirven, lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo y proceder a eliminar lo que no sirve, lo innecesario, lo excesivo.
2. **Organización (seiton):** es tener una ubicación o disposición de los elementos, de tal manera que cualquiera lo pueda utilizar en el momento que lo necesite. Con esto se evitan cuestionamientos: ¿dónde está?, ¿dónde lo busco?, ¿quién lo tiene?, etc.
3. **Limpieza (seiso):** se refiere a eliminar polvo, desperdicios, mugre, manchas, de todos los sitios en que se desenvuelven las actividades y mantener permanentemente las condiciones adecuadas de aseo e higiene (hogar y oficina).
4. **Bienestar personal (seiketsu):** el bienestar personal es el resultado de la aplicación de los anteriores conceptos, si los desarrollamos de manera adecuada conducirán a gozar de un "ambiente saludable" y cómodo.

5. **Disciplina (shitsuke):** la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales. Los conceptos de disciplina, autodisciplina o autocontrol, se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como un hábito o costumbre.
6. **Constancia (shikari):** constancia es tener voluntad de hacer las cosas bien y permanecer en ello sin cambiar de actitud. Así logramos el cumplimiento de las metas propuestas.
7. **Compromiso (shitsukoko):** el compromiso es una obligación contraída, es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien, o con algo, el compromiso implica una adhesión al propósito que nos hemos hecho, es una perseverancia que nace del convencimiento, es una persistencia para lograr los fines, es entusiasmo, y éste es el motor de la vida.
8. **Coordinación (seishoo):** la coordinación es unir esfuerzos para lograr un objetivo determinado.
9. **Estandarización (seido):** estandarizar es establecer normas, reglamentos y procedimientos, que señalan como hacer ciertas cosas, para mantener un ambiente adecuado de trabajo.

- **Actitud de Colaboradores:**

Es la parte que más valoran hoy en día los empleadores y el departamento de recursos humanos, que el trabajador efectúe las funciones de su puesto de forma excelente y que vaya adquiriendo día a día un mejor rendimiento en su desempeño laboral.

Si la empresa está contenta con el rendimiento de un trabajador va a estar basada en gran parte en como realice su trabajo concreto. Un trabajador puede desempeñar muy bien las funciones específicas de su puesto, sin embargo, su actitud hacia su trabajo, compañeros, etc., puede ser negativa.

Si un trabajador efectúa muy bien su trabajo por un lado y por otra parte su actitud es negativa en el trato a sus compañeros, hacia los procedimientos y políticas de la compañía, se deberá tomar una posición de firmeza para erradicar ese tipo de

comportamientos, ya sea la amonestación (verbal, escrita, salarial) o el visto bueno, porque las actitudes negativas generarán un ambiente y clima laboral desfavorables para los intereses de la empresa.

- **Desempeño Laboral:**

Es la disposición y la forma de realizar las funciones encomendadas para desempeñar un cargo; para lo cual es necesario tener una actitud positiva y tomar acciones como: puntualidad, ver el lado constructivo de las críticas, construir relaciones de afinidad con los compañeros y promulgar y afrontar nuevos desafíos.

La interrelación necesaria que debe haber en una organización para mejorar el desempeño laboral son esencialmente: Motivación, satisfacción y clima laboral.

Motivación

La motivación como uno de los aspectos de las ciencias del comportamiento, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo. “La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras).

“Un trabajador que está motivado por alguna razón, se encuentra en un estado de tensión, que es provocado por sus necesidades insatisfechas y, para liberar esta tensión, hace un esfuerzo para buscar y alcanzar las metas y, una vez logradas, satisface su necesidad y reduce la tensión. En presencia de una nueva necesidad insatisfecha se produce el mismo proceso.”

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren conjugarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Entre los factores específicos de la motivación hacia el trabajo, desde el punto de vista de la organización están:

1. La atracción hacia la tarea que desempeña la persona. Esto entraña, no sólo la naturaleza de la tarea en sí, sino también las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea, por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas; etc. Aquí se incluyen aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización, como son las relaciones en el medio profesional respectivo.
2. Las condiciones de la organización que rodean la tarea. Se agrupa en tres campos fundamentales: el estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo y en menor medida otros miembros de la organización, ejercen específicamente sobre la persona en cuestión, la atmósfera o clima reinante en la organización del personal y las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

Satisfacción

El ambiente humano que se respira en una empresa, el clima laboral, es uno de los principales factores que determinan la productividad. El clima influye en la motivación, el ausentismo y la satisfacción en el empleo, creando expectativas en los trabajadores respecto a las recompensas y frustraciones que recibirán y sentirán.

Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige. Los directivos que favorecen sistemas de dirección participativa incrementan los niveles de satisfacción y

mantienen con facilidad una posición de liderazgo. Por otra parte los directivos deben evitar amenazas a la satisfacción en el trabajo que realizan, como la sobrecarga, estrés y la insatisfacción personal en las relaciones interpersonales.

El comportamiento individual o grupal da como resultado el clima laboral y el comportamiento organizacional. Los retos a los que se enfrentan las organizaciones se resumen en el logro de la eficacia, eficiencia y optimización de los procesos. Esto exige directivos que sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, educarlo y satisfacerlo, puesto que el trabajador satisfecho debe tener un mayor desempeño individual y organizacional.

- **Clima Laboral**

ESLAVA Arnao Edgar, en su artículo “Gestión del Clima Organizacional en las Organizaciones”, sobre clima laboral dice: “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

Luego menciona que clima laboral son: “las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia.”

Elementos:

- a) **La Filosofía Empresarial y Cultura Organizacional:** la organización su propia cultura organizacional, fijando los valores fundamentales “Juego de reglas vitales” a seguir como organización humana, esta filosofía establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública etc.
- b) **Políticas de la empresa:** las políticas son fundamentales emanar de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización. Las políticas deben ser uniformes en la organización, las reglas deben ser cumplidas por todos sin excepción, la

Política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal.

- c) **Rol del gerente:** Gerentes líderes democráticos pero con autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente. Existen gerentes muchas veces basados solamente con formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, conocimiento de la profesión, pero no han logrado liderazgo para dirigir y conquistar a su gente, asumen poses arrogantes y creen que el estatus les da un poder sobre la gente.
- d) **Condiciones de trabajo:** contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador, servicios como comedor, guarderías, utilidades, flexibilidad de horario, premios, concursos diversos, transporte, actividades deportivas, zonas de descanso, etc.
- e) **Sistemas de reconocimiento:** el reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; reconocer la labor bien hecha, aportes e ideas de mejora, el desempeño laboral, hacer de coach cuando hay que orientar a algunos que están en el nivel estándar para despertar sus potencialidades, etc.
- f) **Sistemas de compensación:** el sistema de salarios es igualmente importante, en primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir el justo-precio del trabajo en función a la complejidad y la responsabilidad individual.
- g) **Empoderamiento del personal:** es recomendable empoderar a toda la gente, no es recomendable sólo a algunos, es decir delegar autoridad con responsabilidad, lo que hará más eficiente a la empresa.
- h) **Insourcing: dar valor al recurso interno:** la búsqueda de talento es una actividad constante, esta no puede detenerse frente a un mundo cambiante y exigente, se debe darse oportunidades a nivel interno cuando se trate de funciones nuevas, o en todo caso efectuar un concurso mixto.
- i) **Dirección y sentido del humor:** ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés.

- j) **Evitar los rumores:** los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo, es importante establecer una comunicación clara y abierta en momentos de dificultades.
- k) **Incluir en sus planes a la familia del trabajador:** hoy en día existe una nueva triada empresarial: trabajadores, cliente y familia; el trabajador asiste a sus labores con planes y preocupaciones de la familia y ésta constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él.
- l) **Horarios flexibles:** algunas organizaciones utilizan los horarios flexibles para los trabajadores cuya labor puede realizarse en horario diferente sin que afecte a otras áreas.
- m) **Estudios frecuentes del clima laboral:** medir con cierta periodicidad como anda el clima laboral y que condiciones o aspectos están contribuyendo a afectar positiva o negativamente, debe construirse encuestas ad hoc para que cada una mida aquellos factores que afectan el clima laboral.

Importancia del Estudio del Clima Laboral

Evaluar fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción que provocan actitudes negativas:

- Iniciar un cambio trascendente en la alta gerencia.
- Políticas de gestión del capital humano.
- Mejorar la productividad.
- Satisfacción del cliente.
- Desarrollo organizacional.

Aportes de las Escuelas

Aportes de las Escuelas Psicológicas: Gestalt

- Percibir el orden de las cosas y cómo existen en el mundo.
- Comprender al mundo que los rodea basándose en factores percibidos o inferidos y se comportan en función como ven el mundo.

Conclusión: La percepción del medio de trabajo y del empleado es lo que influye en el comportamiento del empleado, la gente se adapta porque no tienen opción.

Aportes de las Escuelas Psicológicas: Funcionalista

- El pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del medio ambiente que lo rodea y las diferencias individuales.
- La gente interactúa con su medio y participa en la determinación del clima.

Teoría de Sistemas de Likert

- Parámetros ligados al contexto, tecnología y la estructura de la empresa.
- Posición jerárquica y salario de la persona.
- Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción de todos del clima organizacional.

¿Qué entendemos por Clima Organizacional?

“La Cultura Organizacional es el reflejo de los valores corporativos que se manifiestan tangiblemente en el sistema de toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la conducta que se percibe desde los directivos hasta el personal en general. Todo ello permite definir el carácter comportamental de la organización y potenciar o limitar su desempeño global.”

Objetivo

Conocer el estado real de la situación en lo referente a Cultura Organizacional y Clima laboral, mediante una intervención de “consultoría por proyecto”, para detectar las áreas de oportunidad y definir los lineamientos de mejora con un alto grado de certeza.

Tendencias Organizacionales en la Gestión

- Trascendencia de filosofías corporativas contemporáneas a nivel mundial enfocadas en el crecimiento y valoración del hombre como fuente de innovación, progreso, bienestar y creación de riqueza.
- Proceso de integración de los valores empresariales a los grupos humanos, con fuerte énfasis en la innovación, el ahorro, la productividad y la responsabilidad social.

Incremento de la calidad de vida

- Simplificación de tareas y procesos, exactitud y exigencia en la calidad de la información en tiempo real.
- Cambios cada vez más acelerados en las formas de trabajo: Alta rotación del personal, lo cual exige esfuerzos mayores de adecuación a nuevos roles con apoyo tecnológico de nuevos sistemas integrales.
- Mayor especialización en los programas de capacitación y aprendizaje, con enfoque de gestión por competencias y resultados.
- Evaluación del potencial, desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo y solución de problemas.
- Reformulación de las estructuras organizacionales con enfoque de procesos.
- Descubrimiento de nuevos estilos de dirección con visión de largo plazo, capacidad formativa y con más atención al cliente y a los valores. Desarrollo con enfoque prospectivo.

Beneficios

- Instalación de una visión compartida de cultura organizacional, y con vigencia proyectada en el largo plazo. Los empleados entenderán los valores y el objetivo común.
- Identificación y confrontación de actitudes poco apropiadas que afectan el clima.
- Establecimiento de modelos de comportamiento saludables, proactivos y generativos. Reducción significativa de malos hábitos y costumbres.
- Desarrollo de un modelo cultural basado en las áreas estratégicas con esfuerzos unificados y centrados en objetivos comunes.

Empleados unidos para lograr las metas

- Toma de conciencia en las habilidades o limitaciones de la dirección para la gestión de un clima apropiado. Identificación de situaciones influyentes.
- Invitación al mejoramiento de los estilos de liderazgo en el nivel gerencial y jefatural.

- Toma de conciencia de los niveles de respeto, compañerismo e integración entre empleados.
- Obtención de un mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Instalación de un modelo participativo de trabajo para el manejo de cambios futuros que genere un mayor aporte de los colaboradores con las estrategias.
- Incremento de los niveles de satisfacción del personal, a partir de las mejoras instaladas en el diseño organizativo y la atención a los procesos humanos.

La rentabilidad y humanismo de un buen clima laboral

Robert Levering el creador de Great Place To Work en Estados Unidos refiere, que convertir una empresa en un lugar donde laborer aplicando estos cambios positivos lleva entre dos a tres años, un ejemplo de ello es Continental Airline empresa que realmente deseó cambiar, el proceso le llevó tres años. Levering después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, en ellas refiere reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%.

Un buen clima laboral es una garantía plena

Un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde nuestra gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier meta.

Un clima laboral sana, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en que tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de si mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolló. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Los japoneses utilizan un vocablo que lo llaman “Uchi”, que significa lo más sagrado y que representa: Familia, hogar, trabajo, amigos verdaderos, pareja y todo lo sublime, hay una consistencia muy fuerte en la dualidad familia-trabajo; este clima es muy favorable para trabajar y ser más productivos.

Deming (1972) así lo demostró mejorando no sólo la calidad de vida sino ser uno de los gestores del progreso del Japón. Para todos es conocido el desarrollo tecnológico y económico que es este país, sin poseer grandes riquezas físicas y naturales es grande gracias a su “gente”, Cuando a Deming (1972), le preguntaban a que se debía el desarrollo industrial del Japón, el siempre respondía es su gente, mi aporte es pobre pero su gente hace que todo se convierta en el “milagro japonés” del siglo XX. El premio a la calidad en Japón precisamente es Edward Deming, no fue pues profeta en su tierra.

De otro lado, es necesario hacer notar que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como se ha sido gerenciado el capital humano de la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membresía y pertenencia.

Vince Lombardi (1990)"Creo firmemente que la hora más honrosa de cualquier persona –su máxima satisfacción y plenitud- es ese momento cuando, victoriosa, queda exhausta en el campo de batalla, sabiendo que trabajó con todo su corazón en una causa noble".

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA.

RR.HH.

Departamento de vital importancia en una empresa, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma. Es también de interés para este departamento el velar por un Clima Laboral adecuado.

No solo el esfuerzo o la actividad humana son fundamentales para el desempeño adecuado de un trabajador, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Los recursos humanos son más importantes, porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Reclutamiento: es el publicar en un medio de difusión, sea este prensa escrita, radio, tv, Internet, revistas o en la empresa misma la necesidad de llenar una

vacante que ha sido dejada por una persona o la creación de un nuevo puesto en la empresa; para lo cual se da a conocer los requerimientos básicos o necesarios para el cargo, muchas veces comparado con las actividades del cargo, descritas en el perfil por cargo.

Selección: una vez obtenido un número necesario de carpetas o solicitudes de empleo se prosigue a comparar con el perfil por cargo, es decir los requerimientos del puesto, para así obtener a las personas más idóneas a ocupar el puesto.

Seleccionados los más idóneos se prosigue a realizar el proceso de selección establecido en la empresa, que comúnmente empieza con el llamamiento a una entrevista previa, en donde se verifica si los datos del aspirante están acorde a lo descrito, después vendrán pruebas psicológicas, pruebas técnicas.

Contratación: una vez cumplido el proceso de selección se procede a contratar a la persona que cumple con todos los requisitos para el puesto, la selección nos ayuda a discernir de varios aspirantes al más idóneo, al cual se procede a integrarle a la organización, con un contrato, afiliación al seguro, administración de implementos, inducción.

Capacitación: el nuevo colaborador de la empresa, para poder ser eficiente, eficaz y productivo necesita de capacitación de su puesto o puestos a los que puede aspirar a llegar, la capacitación es el brindarle mayores conocimientos mediante cursos, charlas o la práctica.

Definición de puestos: se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Eficiencia

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Eficacia

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador; estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Productividad

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

2.6 Hipótesis

Las inadecuadas Estrategias de Cambio de Recursos Humanos inciden en el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.

2.7 Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Estrategias de Cambio

Variable Dependiente: Clima Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cualitativo – cuantitativo.

Cualitativo: por investigar una situación socio – empresarial.

Cuantitativa: porque se obtendrán datos numéricos.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

Documental Bibliográfica: porque en la investigación se acudieron a orígenes de información secundarias de investigación como son: Planificación Estratégica de Recursos Humanos de TEIMSA 2008 – 2009, Internet, Tesis Previas, Reglamentos Internos, Leyes, normas, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias) específicos al problema y a las variables, esta investigación se la realizará con el fin de tener diversos criterios, de distintos autores y así analizar los diversos puntos de vista, para luego poder escoger el que mejor convenga en esta investigación.

De Campo: la investigación se desarrollará en el lugar de los hechos, en la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato, en donde se realizará una observación detallada de los involucrados en este problema, se realizará una encuesta, para así poder detectar al problema con mayor profundidad, para lo cual se utilizará cuestionarios, una cámara fotográfica, etc. Todo esto se lo realizará para así tener una información documentada que este de acuerdo con los objetivos planteados de la investigación.

De Intervención Social: porque se busca diseñar las mejores y más viables alternativas de solución a la problemática investigada.

3.3 Niveles o Tipos de Investigación

Exploratoria: la presente busca revelar los puntos principales de la problemática investigada

Descriptiva: la investigación enumera y define las causas y efectos de la problemática.

Documental: la investigación es de este tipo porque nos ayuda a encontrar información mediante documentos para conocer el criterio de varias personas expertas en este tema que a su vez nos ayudará para poder visualizar un futuro.

Experimental: porque mediante la experimentación sabremos como inciden las estrategias de cambio de recursos humanos en el clima laboral.

Correctiva: porque nos ayuda a corregir las incógnitas, para poder brindar soluciones acerca de la investigación.

De Asociación de Variables: porque en la investigación se establece la relación de la variable independiente con la variable dependiente.

3.4 Población y Muestra

Cuadro N° 1

Planta	Número de Personas
Jefes de Área	6
Personal de producción	99
TOTAL	105

Elaborado por: Gabriel Lascano

3.5 Operacionalización de Variables

Operacionalización Variable Independiente: Estrategias de Cambio

Cuadro N° 2

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de información
<p>Estrategias de Cambio</p> <p>Diseño de planes de acción que direccionan a una empresa para el logro de sus metas y objetivos, generando nuevos productos o servicios, lo que implica cambios en la empresa, mediante el mejor empleo de recursos y de esfuerzos, para poder satisfacer a sus clientes internos y externos.</p>	Planificación estratégica	Gestión empresarial	¿La gestión del área de RR.HH. es adecuada?	Entrevista
	Nuevos productos o servicios	Valor agregado en el producto o servicio	¿Recibe las mejoras que necesitaba por parte del área de RR.HH.?	Entrevista
	Cambios empresariales	Manejo de recursos	¿El manejo de los recursos por parte del área de RR.HH. es eficiente?	Entrevista
	Necesidades clientes	Apreciación y satisfacción del cliente	¿Los beneficios que recibe por parte del área de RR.HH. cubren sus expectativas?	Entrevista

Elaborado por: Gabriel Lascano

Operacionalización Variable Dependiente: Clima Laboral

Cuadro N° 3

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de información
<p>Clima Laboral</p> <p>Características del medio ambiente de trabajo en el que se desarrollan las labores cotidianas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que influyen en la satisfacción, productividad, comportamiento laboral, desempeño, relaciones con sus superiores, colegas, clientes e incluso con la familia, factores esenciales para poder alcanzar las metas, objetivos y visión de la empresa..</p>	Ambiente de trabajo	Instalaciones y herramientas necesarias para poder trabajar	¿Dispone de herramientas necesarias para realizar su trabajo?	Encuesta
	Desempeño laboral	Productividad y producción de la empresa	¿Considera que su trabajo es útil dentro de la empresa?	Encuesta
	Actitud de colaboradores	Relaciones laborales en la empresa	¿Considera que tiene un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo?	Encuesta
	Visión de la empresa	Metas y objetivos a alcanzar	¿Conoce los objetivos empresariales de la organización?	Encuesta

Elaborado por: Gabriel Lascano

3.6 Plan de Recolección de Información

Cuadro N° 4

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	Personal de producción y jefes de área que forma parte de la empresa a investigar
¿Sobre qué aspectos?	Matriz de operacionalización de variables
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	Mayo 2009
¿Dónde?	Instalaciones de la empresa TEIMSA (Textiles industriales Ambateños S.A.)
¿Cuántas veces?	1 vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, entrevista
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	En la planta de la empresa

Elaborado por: Gabriel Lascano

3.7 Plan de Procesamiento de la Información

3.7.1 Procedimiento:

Revisión crítica de la información recogida: se revisará minuciosamente la investigación se eliminará información innecesaria, contradictoria, incompleta, no pertinente o repetitiva.

Repetición de la recolección: junto con la revisión en ciertos casos que amerite se aumentará o sustentará conceptos o ideas con la finalidad de corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: a fin de manejar información fehaciente se podrá reajustar cuadros con casillas vacías o con datos que no incidan considerablemente en los análisis y presentar así resultados concretos.

Representaciones gráficas: para brindar una mejor comprensión de la investigación se elaborará mapas o redes conceptuales.

3.7.2 Análisis e interpretación de resultados:

Análisis de los resultados estadísticos: recalcando tendencias fundamentales relacionadas con los objetivos e hipótesis.

Interpretación de los resultados: teniendo como base el marco teórico, en el o los aspectos que amerite se fundamentará para obtener una mejor apreciación de los resultados finales.

Comprobación de hipótesis: junto con el tutor de la investigación se verificará si la hipótesis planteada fue la esperada.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: para concretar ideas centradas y brindar alternativas de mejora a puntos negativos de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

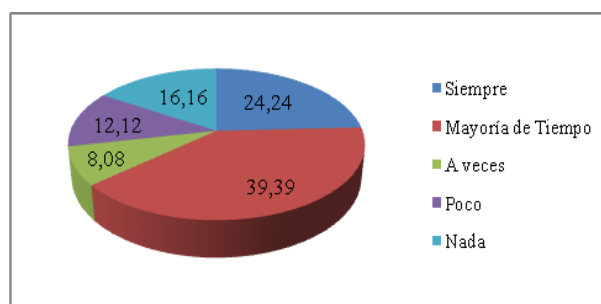
4.1.1 Encuesta realizada al Personal de Producción de TEIMSA

Pregunta N° 1. Se siente parte de la Empresa

Cuadro N° 5

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	24,24
La Mayoría de Tiempo	39	39,39
A veces	8	8,08
Poco	12	12,12
Nada	16	16,16
Total	99	100

Ilustración N° 8



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

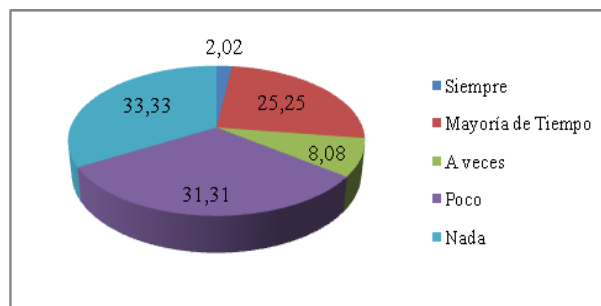
De entre los encuestados un 28,28% (suma de poco y nada) no se sienten parte de la empresa; un 63,63% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) si se sienten parte de la empresa y un 8,08% a veces se sienten parte de la empresa, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores de TEIMSA se siente parte de la misma.

Pregunta N° 2. Conoce los objetivos Empresariales de la organización

Cuadro N° 6

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	2,02
La Mayoría de Tiempo	25	25,25
A veces	8	8,08
Poco	31	31,31
Nada	33	33,33
Total	99	100

Ilustración N° 9



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

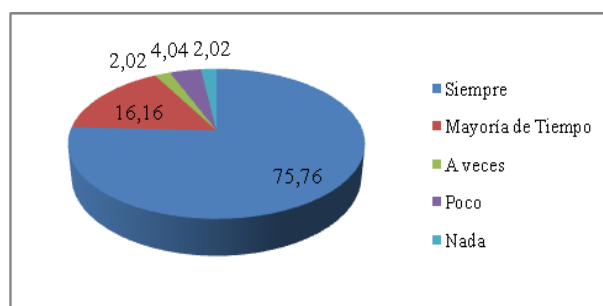
El 64,64% (suma de poco y nada) de los encuestados no conocen los objetivos empresariales de la Organización; mientras que el 27,27% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) si conocen los objetivos empresariales de la Organización y el 8,08% a veces conocen los objetivos empresariales, esto indica que gran porcentaje de los colaboradores de la empresa no conocen los objetivos empresariales que persigue la misma, esto se debe a varios factores como la comunicación e información que tiene la empresa con su personal.

Pregunta N° 3. Conoce bien los productos que oferta TEIMSA

Cuadro N° 7

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	75	75,76
La Mayoría de Tiempo	16	16,16
A veces	2	2,02
Poco	4	4,04
Nada	2	2,02
Total	99	100

Ilustración N° 10



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

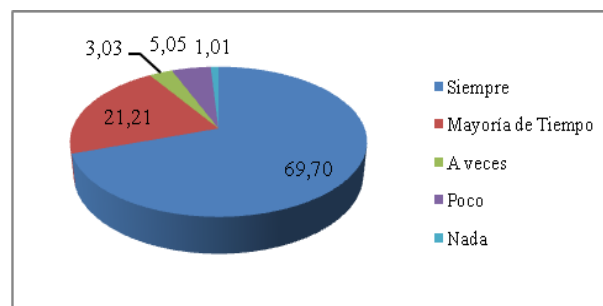
De los colaboradores encuestados un 6,06% (suma de poco y nada) no conocen los productos que oferta la empresa, mientras que el 91,92% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) si conoce los productos que se oferta por parte de la empresa y el 2,02% a veces conoce los productos que oferta la empresa, por lo tanto los colaboradores de la empresa si conocen los productos que esta oferta, esto se debe porque son ellos los que procesan la materia prima en producto terminado.

Pregunta N° 4 Considera que su trabajo es útil dentro de la Empresa

Cuadro N° 8

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	69	69,70
La Mayoría de Tiempo	21	21,21
A veces	3	3,03
Poco	5	5,05
Nada	1	1,01
Total	99	100

Ilustración N° 11



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

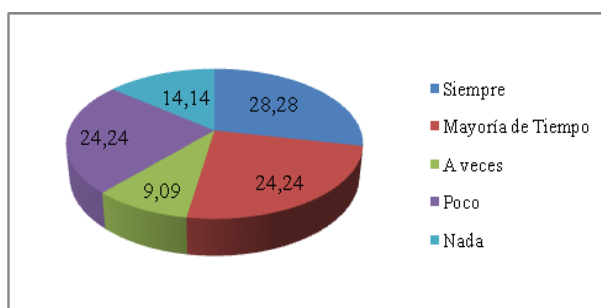
De los encuestados un 6,06% (suma de poco y nada) consideran que su trabajo no es útil dentro de la empresa, por lo contrario un 90,91% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) consideran que si es útil el trabajo que realizan dentro de la empresa y un 3,03% consideran que a veces es útil el trabajo que realizan dentro de la empresa, por lo tanto un gran porcentaje de los encuestados si consideran útil el trabajo realizados por ellos, ya que este a su vez contribuye al crecimiento de la empresa.

Pregunta N° 5. Se siente a gusto con su trabajo

Cuadro N° 9

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	28	28,28
La Mayoría de Tiempo	24	24,24
A veces	9	9,09
Poco	24	24,24
Nada	14	14,14
Total	99	100

Ilustración N° 12



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

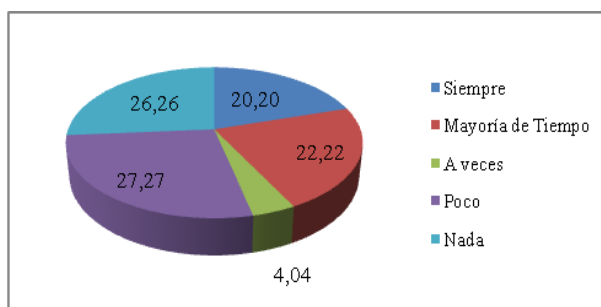
El 38,38% (suma de poco y nada) de los encuestados no se sienten a gustos con sus trabajos; el 52,52% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) si se sienten a gustos con sus trabajos y el 9,09% a veces se sienten a gustos con sus trabajos, por lo tanto los colaboradores que forman parte de TEIMSA si se sienten a gustos con el trabajo que vienen realizado en la empresa.

Pregunta N° 6. Considera que tiene un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo

Cuadro N° 10

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	20,20
La Mayoría de Tiempo	22	22,22
A veces	4	4,04
Poco	27	27,27
Nada	26	26,26
Total	99	100

Ilustración N° 13



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

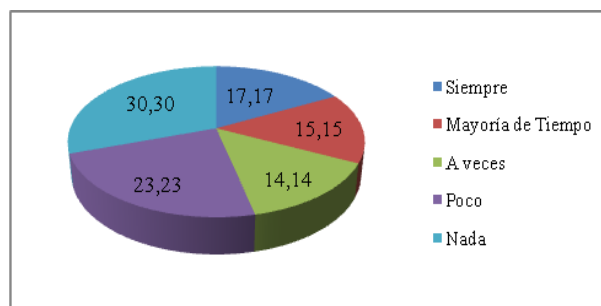
De los colaboradores encuestados un 53,53% (suma de poco y nada) consideran que no tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo; por otro lado un 42,42% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) consideran que si tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo y un 4,04% consideran que a veces tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo, por lo tanto los colaboradores sienten que tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo.

Pregunta N° 7. Se fomenta el trabajo en equipo

Cuadro N° 11

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	17,17
La Mayoría de Tiempo	15	15,15
A veces	14	14,14
Poco	23	23,23
Nada	30	30,30
Total	99	100

Ilustración N° 14



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

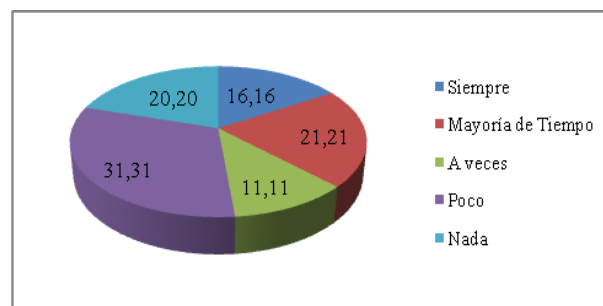
El 53,53% (suma de poco y nada) de los encuestados piensan que en la empresa no se fomenta el trabajo en equipo; por lo contrario el 32,32 (suma de siempre y la mayoría de tiempo) piensan que si se fomenta el trabajo en equipo en la empresa y el 14,14 piensan que a veces se fomenta el trabajo en equipo en la empresa, esto indica que si se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Pregunta N° 8. Los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz

Cuadro N° 12

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	16,16
La Mayoría de Tiempo	21	21,21
A veces	11	11,11
Poco	31	31,31
Nada	20	20,20
Total	99	100

Ilustración N° 15



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

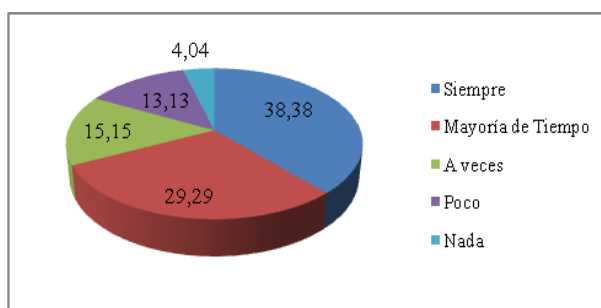
De entre los encuestados el 51,51% (suma de poco y nada) consideran que los conflictos no se tratan de forma abierta y eficaz, mientras que el 37,37% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) consideran que si se tratan los conflictos de forma abierta y eficaz y el 11,11% consideran que a veces los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz, es decir que los conflictos pocas veces se tratan de forma abierta y eficaz.

Pregunta N° 9. Dispone de herramientas necesarias para realizar su trabajo

Cuadro N° 13

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	38,38
La Mayoría de Tiempo	29	29,29
A veces	15	15,15
Poco	13	13,13
Nada	4	4,04
Total	99	100

Ilustración N° 16



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

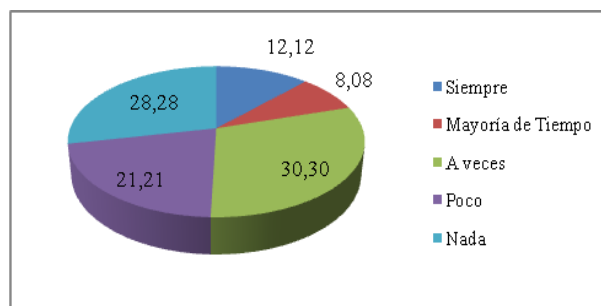
El 17,17% (suma de poco y nada) de los encuestados consideran que no disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo, por otro lado el 67,67% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) consideran que si disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo y el 15,15% consideran que a veces disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo, por lo tanto los colaboradores de la empresa consideran que si disponen de herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Pregunta N° 10. Sus ideas son escuchadas en la organización

Cuadro N° 14

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	18,18
La Mayoría de Tiempo	8	8,08
A veces	30	30,30
Poco	21	21,21
Nada	28	28,28
Total	99	100

Ilustración N° 17



Fuente: Colaboradores TEIMSA

Elaborado por: Gabriel Lascano

Análisis e Interpretación:

De entre los encuestados un 49,49% (suma de poco y nada) piensan que sus ideas no son escuchadas en la Organización, mientras que el 26,26% (suma de siempre y la mayoría de tiempo) piensan que sus ideas si son escuchadas en la Organización y un 30,30% piensan que a veces son escuchadas sus ideas, por lo tanto las ideas de los colaboradores regularmente son escuchadas, la empresa debe hacer mayor énfasis en prestar atención a las ideas sugeridas por sus colaboradores.

4.1.2 Entrevista realizada a los Jefes de Área de TEIMSA

Pregunta N° 1. ¿Cuáles son los principales problemas existentes en el Clima Laboral de la empresa?

Entrevistado 1. El desconocimiento de los objetivos que la empresa persigue, trabajan por un sueldo y no prestan interés a los problemas externos de sus puestos.

Entrevistado 2. La falta de comunicación e información entre áreas, los turnos de trabajo, lo cual impide mantener buenas relaciones laborales entre el personal de producción.

Entrevistado 3. El desinterés que cada uno pone en sus puestos de trabajo.

Entrevistado 4. El individualismo que demuestran al realizar una tarea, no existe un verdadero trabajo en equipo.

Entrevistado 5. Las pocas veces en las que todos lo que forman parte de la empresa pueden estar juntos, para compartir sus inquietudes, bromas, vidas privadas, para conocernos mejor.

Entrevistado 6. Poca comunicación, pocos eventos de integración.

Pregunta N° 2. ¿Cuál cree usted sería la mejor alternativa para solucionar estos problemas?

Entrevistado 1. Mejora la comunicación de la empresa, brindar charlas o cursos de integración.

Entrevistado 2. Crear buzones, ampliar las carteleras de la empresa.

Entrevistado 3. Capacitaciones de relaciones laborales, trabajo en equipo, relaciones humanas.

Entrevistado 4. Realizar talleres con cada uno de los grupos de trabajo, al finalizar su turno de trabajo.

Entrevistado 5. Mejorar el sistema de turnos rotativos, para que no solo roten por grupos, además que los hagan individualmente.

Entrevistado 6. Realizar eventos de integración en las fechas que el personal este libre o al finalizar su turno de trabajo.

Pregunta N° 3. ¿Las estrategias que aplica la empresa elevan la autoestima de los colaboradores?

Entrevistado 1. En parte, porque muchos pueden venir un autoestima bajo desde sus hogares o vidas privadas.

Entrevistado 2. Si, porque se le está pagando adecuadamente al personal por las labores que desempeña para la empresa.

Entrevistado 3. La empresa está cumpliendo con lo dispuesto en las leyes y reglamentos, pero se debería tomar en cuenta otros aspectos que pueden afectarnos en nuestros puestos.

Entrevistado 4. Poco, porque cada quién viene a cumplir sus tareas encomendadas.

Entrevistado 5. Es considerable teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores y los turnos que una persona encargada no podría cubrirlos.

Entrevistado 6. No, muchas veces se descuida al trabajador y los problemas que este pueda tener, debería enfocarse mucho más en la parte humana de los que hacemos ésta empresa.

Pregunta N° 4. ¿Qué otro tipo de estrategias necesitaría implantar la empresa para mejor el Clima Laboral?

Entrevistado 1. Capacitaciones continuas, eventos de integración, mejorar la infraestructura.

Entrevistado 2. Incentivos laborales, planes de carrera, prestaciones de servicio, una mayor atención a las necesidades de cada empleado.

Entrevistado 3. Una mayor utilización del tiempo libre de los trabajadores, así como de la infraestructura de la empresa.

Entrevistado 4. Capacitaciones adecuadas e incentivos laborales.

Entrevistado 5. Eventos de integración, crear un boletín de información (revista o tríptico).

Entrevistado 6. Enfocarse en la parte humana de sus trabajadores, con charlas, cursos, talleres capacitaciones o eventos.

Pregunta N° 5. ¿Cree que el personal que usted tiene a su cargo está satisfecho en sus puestos de trabajo? ¿Por qué?

Entrevistado 1. Si, porque les brindo todo el apoyo que necesitan.

Entrevistado 2. A veces, porque tienen otros intereses en sus vidas privadas.

Entrevistado 3. Siempre, porque creamos un clima laboral de alegría.

Entrevistado 4. Si, porque no se quejan y tanto ellos como yo cumplimos con nuestra funciones.

Entrevistado 5. Casi siempre, porque los turnos rotativos muchas veces les agota e interfiere en sus vidas privadas.

Entrevistado 6. Si, porque son personas que tienen aptitud y actitud para poder desenvolverse de manera eficiente en sus puestos.

4.2 Verificación de Hipótesis

En la presente investigación verificamos la hipótesis basándonos en las siguientes preguntas de las encuestadas aplicadas:

Las inadecuadas Estrategias de Cambio de Recursos Humanos inciden negativamente en el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del cantón Ambato.

- Encuesta realizada al Personal de Producción de TEIMSA

5. Se siente a gusto con su trabajo

El 38,38% no se sienten a gustos con sus trabajos; mientras que el 52,52% si se sienten a gustos con sus trabajos.

6. Considera que tiene un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo

Un 53,53% consideran que no tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo; por otro lado un 42,42% consideran que si tienen un entorno de amigos en sus compañeros de trabajo.

7. Se fomenta el trabajo en equipo

El 53,53% piensan que en la empresa no se fomenta el trabajo en equipo; mientras que el 32,32 piensan que si se fomenta el trabajo en equipo en la empresa.

8. Los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz

El 51,51% consideran que los conflictos no se tratan de forma abierta y eficaz, mientras que el 37,37% consideran que si se tratan los conflictos de forma abierta y eficaz.

10. Sus ideas son escuchadas en la organización

Un 49,49% piensan que sus ideas no son escuchadas en la Organización, mientras que el 26,26% piensan que sus ideas si son escuchadas en la Organización.

- Entrevista realizada a los Jefes de Área de TEIMSA

Por medio de las entrevistas se comprueba la hipótesis planteada, debido a que las estrategias de cambio de RR.HH., no están manteniendo un Clima Laboral adecuado, ya que existen problemas como la poca comunicación e información, pocas charlas, capacitaciones, eventos de integración e incentivos laborales. Todos estos esenciales para mantener un adecuado Clima Laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- El área de RR.HH. tiene problemas de comunicación e información con los colaboradores de la empresa, lo cual genera efectos considerables como el desconocimiento de el conocer las necesidades del personal y estos el desconocimiento de los objetivos de la empresa.
- Las estrategias de cambio diseñadas en una planificación estratégica de RR.HH. deben estar orientadas a mantener un adecuado clima laboral.
- El mejor desarrollo de una planificación estratégica incluye las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que forman parte del entorno de la misma.
- Una planificación estratégica de RR.HH debe estar ligada a la planificación de la empresa, la misión, visión, política y objetivos.
- Toda estrategia de cambio debe involucrar a todo el personal que forma parte de la empresa, lo que incluye su participación directa e indirecta en la consecución de los objetivos trazados.

5.2 Recomendaciones

- Instaurar estrategias permanentes por parte de los administradores sobre el problema de comunicación e información, para buscar las mejores alternativas de solución, en donde intervengan todos los miembros involucrados en el mismo.
- Establecer puntos críticos del clima laboral y tomarlos como base para un mejor diseño de una planificación estratégica de RR.HH.
- Desarrollar una planificación estratégica mediante encuestas que arrojen información más precisa sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para un mejor planteamiento de estrategias.

- Elaborar la planificación estratégica de RR.HH. partiendo de la planificación establecida por la empresa, su misión, visión, política y objetivos.
- Involucrar al personal de la empresa en las estrategias de cambio planteadas y con su participación en la consecución de los objetivos trazados.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos:

Título de la Propuesta: Elaboración de la Planificación Estratégica de RR.HH. para el periodo 2009 – 2011, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa.

Datos de Identificación:

Empresa: Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA)

Tipo de Empresa: Industrial textilera

Dirección: Parroquia Santa Rosa Km. 8 Vía a Guaranda

Número Telefónico: 032 754054 – 032 754192

Casilla Postal: 18-01-0064

E-mail: teimsa@andinanet.net

Número de Empleados: 105

Secciones: Administración, Hilatura, Tisaje, Acabado y Tinturado

Tipo: Privada

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Luego de ser aplicadas las encuestas a los colaboradores de la empresa y obtenidos los resultados de las mismas, estos son el punto de partida para fundamentar la presente propuesta, puesto que es un hecho que las estrategias de cambio aplicadas con anterioridad no tuvieron mayor impacto en el clima laboral.

Problemas como la comunicación e información que brinda la empresa y el área de RR.HH. a sus colaboradores y viceversa, es una de las bases más firmes para proceder a presentar esta propuesta, ya que de la aplicación de encuestas para la obtención de información para el desarrollo de una nueva planificación estratégica es una de las alternativas que se pueden tomar en cuenta para controlar esta dificultad y mejorar así el clima laboral de la empresa.

En la historia de Textiles Industriales Ambateños S.A (TEIMSA), al mantener un Sistema de Gestión de Calidad se está mejorando continuamente, pero en los procesos de RR.HH. está mejorando no es notoria, por lo cual la participación de los colaboradores hará posible el aplicar nuevas estrategias para el beneficio de los mismos.

6.3 Justificación

Esta investigación científica del problema ha arrojado resultados apreciables, por lo que estos resultados no pueden quedarse en un campo teórico; por ello es vital desarrollar y presentar una propuesta de solución, de lo contrario los problemas serán mayores, pues la única forma de no equivocarse es no haciendo nada.

Además de los puntos expuestos en los antecedentes de la propuesta se comprueba la importancia de buscar otra solución diferente a las ya aplicadas en TEIMSA, buscando que esta propuesta presentada como una nueva alternativa al problema latente sea la indicada para resolver esta problemática.

6.4 Objetivos

6.4.1 General

- Desarrollar la Planificación Estratégica de RR.HH. para el periodo 2009 – 2011 de la empresa Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA).

6.4.2 Específicos

- Establecer nuevas estrategias de cambio que orienten al área de RR.HH. a la consecución de objetivos que puedan influir de manera adecuada en el clima laboral de la empresa.
- Mejorar los procesos empleados en el área de RR.HH., para obtener resultados de calidad, eficientes, eficaces y efectivos.
- Renovar la comunicación e información de la empresa con los colaboradores y viceversa.

6.5 Análisis de Factibilidad

6.5.1 Política: la propuesta es factible en el aspecto político porque de acuerdo a la política de calidad de la empresa dice: “Ofrecemos productos textiles de calidad, satisfaciendo a nuestros clientes, mediante la mejora continua de procesos y el desarrollo permanente de nuestro talento humano”, dentro de esta política de calidad se incluye el desarrollo permanente del talento humano y una forma de lograrlo es el planificar junto con los involucrados los objetivos a ser alcanzados.

6.5.2 Socio Cultural: es factible esta propuesta en el aspecto socio cultural, debido a que al realizar un planificación estratégica junto con los colaboradores de la empresa, estamos tomando en cuenta diversos puntos de vista, lo que incluye diversas formas de pensar, estilos de vida y requerimientos.

6.5.3 Tecnológica: la propuesta es factible porque la empresa Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA) cuenta con todos los recursos necesarios para la elaboración, desarrollo y aplicación de una Planificación Estratégica de RR.HH.

6.5.4 Organizacional: la presente propuesta es factible porque se cuenta con el respaldo y la colaboración de los colaboradores de la empresa, además de existir la necesidad de un cambio en las estrategias diseñadas anteriormente.

6.5.5 Equidad de Género: Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA) tienen como colaboradores a 94 empleados hombres y 5 empleadas mujeres, por lo cual es factible realizar la presente propuesta.

6.5.6 Ambiental: la presente propuesta es factible en el aspecto ambiental, porque no se violentan al medio ambiente y al desarrollo sostenible.

6.5.7 Económico Financiera: es factible económico-financiera porque la propuesta no implica gastos económicos mayores.

6.5.8 Legal: la propuesta es factible en el aspecto legal porque no quebranta ninguna ley del Estado ecuatoriano, por lo tanto es lícita.

6.6 Fundamentación

La elaboración de una planificación estratégica de RR.HH. mediante la participación de los colaboradores por medio de encuestas está orientada al diseño

de estrategias adecuadas para poder satisfacer las expectativas, necesidades y demandas del personal de la empresa.

6.6.1 Establecer Nuevas Estrategias de Cambio

6.6.1.1 Objetivo

Implantar dentro del área de RR.HH., estrategias de cambio que estén orientadas al mejoramiento del clima laboral de la empresa y la satisfacción de los colaboradores de la misma.

6.6.1.2 Actividades

- Elaborar y aplicar encuestas para obtener la información necesaria con la ayuda de los colaboradores de la empresa.
- Delinear las estrategias de cambio realizables para el área y la empresa.

6.6.2 Mejorar los Procesos de RR.HH.

6.6.2.1 Objetivo

Optimizar los procesos que maneje el área de RR.HH., a fin de obtener como resultado una mejor calidad, eficiencia, eficacia y efectividad, orientados a la mejora continua, la innovación e iniciativa del área.

6.6.2.2 Actividades

- Examinar los procesos del área de RR.HH.
- Detectar las falencias de los procesos.
- Modificar los procesos orientados hacia la efectividad.

6.6.3 Renovar la Comunicación e Información

6.6.3.1 Objetivo

Implementar nuevos mecanismos de comunicación e información, para mejorar las relaciones laborales y el clima laboral.

6.6.3.2 Actividades

- Determinar los mecanismos adecuados para mejorar de la comunicación
- Incluir en el plan de capacitación charlas de relaciones humanas.
- Establecer en cada planta un buzón de sugerencias.

6.7 Metodología. Modelo Operativo

Cuadro N° 15

Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicador
Establecer estrategias de cambio que orienten al área de RR.HH. a la consecución de objetivos, que influyan en el clima laboral.	Pregunta sobre demandas y necesidades del personal para RR.HH.	Elaboración y Aplicación de encuestas	Encuestas Esferográficos Laptop Proyector Auditórium	Jefe Administrativo Auxiliar RR.HH.	5 días	Encuestas Planificación Estratégica
Mejorar los procesos empleados en el área de RR.HH, para obtener resultados adecuados.	Pregunta sobre beneficios recibidos y gestión actual de RR.HH.	Elaboración y Aplicación de encuestas	Encuestas Esferográficos Laptop Proyector Auditórium	Jefe Administrativo Auxiliar RR.HH.	5 días	Encuestas Planificación Estratégica
Renovar la comunicación e información de la empresa con los colaboradores y viceversa.	Pregunta sobre comentarios y sugerencias para RR.HH.	Elaboración y Aplicación de encuestas	Encuestas Esferográficos Laptop Proyector Auditórium	Jefe Administrativo Auxiliar RR.HH.	5 días	Encuestas Planificación Estratégica

Elaborado por: Gabriel Lascano

6.8 Administración de la Propuesta

Cuadro N° 16

Responsable	Actividades	Presupuesto
Jefe Administrativo/Auxiliar RR.HH.	Elaboración de encuestas	-
Auxiliar de RR.HH.	Aplicación de encuestas	USD 14,14
Jefe Administrativo/Auxiliar RR.HH.	Tabulación de encuestas	-
Jefe Administrativo/Auxiliar RR.HH.	Elaboración de Planificación Estratégica de RR.HH.	USD 1,32
TOTAL		USD 15,46

Elaborado por: Gabriel Lascano

6.9 Previsión de la Evaluación

Cuadro 17

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Por qué evaluar?	Es preciso la mejora en la comunicación, relaciones laborales y clima laboral de la empresa
¿Qué evaluar?	El desarrollo de la comunicación, las relaciones laborales y el clima laboral de la empresa
¿Para qué evaluar?	Para obtener datos cuantitativos de la aplicación de la propuesta de solución
¿Quién va a evaluar?	Jefe Administrativo y Auxiliar de RR.HH.
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Durante los turnos laborales de los trabajadores
¿Con qué evaluar?	Por medio de encuestas

Elaborado por: Gabriel Lascano

MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Código de Trabajo de la República del Ecuador
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo
- Norma ISO 9001:2000
- Reglamento Interno (TEIMSA)
- Reglamento de Higiene y Seguridad (TEIMSA)
- HERRERA E. Luis, MEDINA F. Arnoldo y NARANJO L. Galo; “Tutoría de la Investigación Científica” (2004); Editores DIEMERINO; Quito, Ecuador.

2. Linkografía

- www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml
- www.monografias.com/trabajos30/nuevos-productos/nuevos-productos.shtml
- www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml
- www.monografias.com/trabajos52/valores-mision-vision/valores-mision-vision.shtml
- www.rrhhblog.com
- [es.wikipedia.org/wiki/Cliente_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa))
- www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=976354
- www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-clima-organizacional.htm
- www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-clima-laboral.htm
- www.mailxmail.com/curso-9-aspectos-claves-ambiente-calidad-trabajo
- blogderrhh.blogspot.com
- www.estrategia.com

ANEXO 2

ENTREVISTA REALIZADA A LOS JEFES DE ÁREA DE LA EMPRESA TEIMSA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Entrevista N° 01

Dirigido a: Jefes de Área TEIMSA

Investigador: Lascano Gabriel

Fecha:

Pregunta N° 1. ¿Cuáles son los principales problemas existentes en el Clima Laboral de la empresa?

Pregunta N° 2. ¿Cuál cree usted sería la mejor alternativa para solucionar estos problemas?

Pregunta N° 3. ¿Las estrategias que aplica la empresa elevan la autoestima de los colaboradores?

Pregunta N° 4. ¿Qué otro tipo de estrategias necesitaría implantar la empresa para mejorar el Clima Laboral?

Pregunta N° 5. ¿Cree que el personal que usted tiene a su cargo está satisfecho en sus puestos de trabajo? ¿Por qué?

ANEXO 3

Fachadas TEIMSA



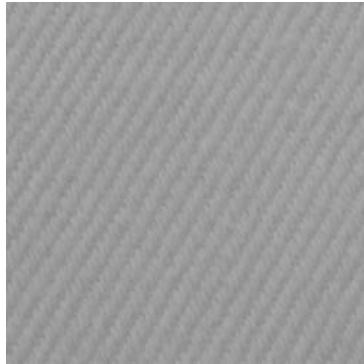
ANEXO 4

Plantas de Producción TEIMSA



ANEXO 5

Línea de Productos de TEIMSA



ANEXO 6

Talento Humano de TEIMSA

