

Universidad Autónoma de Guadalajara

Asignatura de Gestión y Dirección de Capital Humano

**Mtra.:** A. Paloma López Abarca

**Alumno:** Adrián Gonzalo Suárez Vallejo

“Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejora”

# Contenidos

[Contenidos 0](#_bookmark0)

[Introducción 1](#_bookmark1)

[Factores de riesgos psicosociales 1](#_bookmark2)

[Antecedentes 1](#_bookmark3)

[Aspectos metodológicos 2](#_bookmark4)

[Resultados generales del clima organizacional 5](#_bookmark5)

[Gráfica de Clima Laboral de GAR PIZZA 6](#_bookmark6)

[Presentación de resultados 6](#_bookmark7)

[Grafica de puesto dentro de la empresa. 6](#_bookmark8)

[Gráfica de antigüedad 7](#_bookmark9)

[Gráfica de dispersión de la variables 7](#_bookmark10)

[Plan de mejora 9](#_bookmark11)

[Conclusiones 11](#_bookmark12)

# Introducción

Con la finalidad de obtener datos pertinentes sobre el clima laboral dentro de la empresa GAR PIZZA se implemento un instrumento de evaluación para medir aspectos de sentido de pertenencia, liderazgo, relaciones, condiciones de trabajo, motivación, oportunidades de crecimiento y bienestar en los empleados de dicha empresa, aspectos que inciden en los procesos y comportamientos organizacionales.

La información que resulte ayudará a la creación e implementación de un plan de acción en cada una de las variables que lo requieran, para lograr un impacto positivo en todas las dimensiones de la empresa y esta logre consolidar una cultura organizacional de alta confianza y alto rendimiento.

# Factores de riesgos psicosociales

Los factores de riesgo psicosocial según la NOM 035-STPS establece que son todos aquellos factores que pueden provocar trastornos de ansiedad, modificaciones en los ciclos del sueño, exposición a acontecimientos traumáticos, vigilia, estrés grave y problemas de adaptación derivados de las funciones que desempeña un trabajador durante su jornada de trabajo.

Dentro de la empresa se observa que los empleados realizan comentarios sobre los siguientes aspectos, los cuales podemos considerar como factores de riesgo psicosociales.

* Corto tiempo de comida.
* Lapsos de presión continua por la alta demanda de clientes.
* Realizar la misma actividad por periodos de tiempo muy largos.
* Cambios de turno o de descanso sin previo aviso.

Estos factores psicosociales serán integrados al plan de acción para mejorar el clima laboral y lograr una cultura organizacional de alto valor.

# Antecedentes

La empresa GAR PIZZA previo al diseño e implementación de instrumento para medir el clima organizacional no contaba con alguna herramienta fundamentada que le ayudará a realizar la recolección de información para su análisis. Para ello se valía de las observaciones

que el equipo de operaciones realizaba, los comentarios que recibía por parte de los equipos gerenciales de cada sucursal y algún empleado que se acercaba y daba su punto de vista sobre temas que no le agradaban en su lugar de trabajo.

Para la toma de decisiones previa al cuestionario se tomaba solo la opinión de unos cuantos, base a lo que pensaban que era mejor para el resto de los empleados sin tomar en cuenta la opinión o el consenso de la mayoría.

El clima laborar percibido generalmente como bueno, sin embargo, existían ciertos aspectos o factores que resaltaban de manera constante en todas las sucursales como la falta de comunicación entre gerenciales y generales, exceso de carga laboral, pagos de horas extras no reflejadas en los controles de tiempo, incidencias no justificadas y excesiva rotación de personal.

Aunado a la carencia de un departamento de recursos humanos los análisis para mejorar el clima laboral y por ende comenzar a generar cambios en la cultura organizacional eran prácticamente inexistentes o faltos de solidez y fundamentos que sostuvieran los planes de acción y generaran resultados significativos.

Con la implementación del cuestionario, la continua mejora de éste y la formación de un departamento sólido de recursos humanos se pretende que en los próximos años se logre consolidar la cultura organizacional de GAR PIZZA y lograr una estabilidad en tema de retención de personal, motivación e incentivos.

# Aspectos metodológicos

El instrumento de medición del clima organizacional contempla siete variables que se consideran pertinentes la recolección de información que ayude a describir de manera completa el clima organizacional que se vive dentro de la empresa, a su vez identificar aquellos aspectos de las variables que no cumplan con el mínimo de aceptación para la elaboración de planes de acciones correctivos o preventivos.

El siguiente cuadro muestra las variables a evaluar y las ponderaciones utilizadas.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variable** | **Descripción de la Variable** | **Escala** | **Ítems**  **relacionados con la variable** | **Valor en puntos de la**  **variable** | **Criterio mínimo aceptable** |
| **Sentido de pertenencia** | Que tan identificado se siente el empleado con la empresa. | Escala tipo  Likert 1 a 5 | 1 y 2 | 10 pts. | 60% |
| **Liderazgo** | Que tan liderado se siente el empleado con su jefe inmediato. | 3 y 4 | 10 pts. |
| **Relaciones** | Como considera que son las relaciones entre pares y entre superiores | 5 y 6 | 10 pts. |
| **Condiciones de trabajo** | Como considera las condiciones estructurales, de trayecto y prestaciones que ofrece la empresa. | 7 a 9 | 15 pts. |
| **Motivación** | Que tan motivado se siente el empleado con los incentivos que ofrece la empresa. | 10 y 11 | 10 pts. |
| **Oportunidades de crecimiento** | Que tan viable ve el empleado el poder crecer dentro de la empresa | 12 y 13 | 10 pts. |
| **Bienestar** | Que tanto se cumples sus expectativas para poder tener una vida de calidad con lo que le ofrece la empresa. | 14 a 17 | 20 pts. |

Una vez que se selecciono el tipo de variables y se dio una definición de estas, se elaboraron los ítems que ayudaron a recolectar información de relevancia sobre cada una de las variables, con ello realizar posteriormente la evaluación y obtener resultados que nos indiquen el clima laboral.

Los ítems se muestran en la siguiente tabla.

|  |
| --- |
| Ingresa tu nombre completo |
| Antigüedad en la empresa. (años, meses.) |
| Selecciona tu puesto dentro de la empresa. |
| Selecciona tu sucursal de procedencia |
| 1.-En la siguiente escala de 1 al 5, ¿qué tanto se siente identificado con la empresa? |
| 2.-En la siguiente escala de 1 al 5, ¿qué tanto se le reconoce cuando realiza un buen trabajo? |
| 3.-En la siguiente escala de 1 al 5, ¿qué tan frecuente se realiza feedback cuando no se realiza una tarea asignada? |
| 4.- En la siguiente escala de 1 al 5, ¿qué nivel de gestión manejan sus superiores? |

|  |
| --- |
| 5.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿cómo considera que es la relación entre empleados del mismo rango? |
| 6.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿cómo considera que es la relación entre empleados de rangos diferentes? |
| 7.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿cómo consideras la infraestructura del lugar donde trabajas? |
| 8.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tan seguro consideras tu lugar de trabajo? |
| 9.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tan cerca o lejos es para ti llegar de tu casa al lugar de trabajo? |
| 10.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tan que tan buenos o malos son los incentivos económicos que maneja la empresa? |
| 11.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tan motivadores son para ti los incentivos que maneja la empresa? |
| 12.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tantas oportunidades de crecimiento existen dentro de la empresa? |
| 13.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tanto nivel de igualdad existe entre todos los trabajadores de la empresa para poder acceder a un puesto más alto? |
| 14.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tanto cumple tu bienestar el laborar dentro de la empresa? |
| 15.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tanto cubre mis necesidades médicas la empresa? |
| 16.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tanto cubre mis necesidades económicas la empresa? |
| 17.- En la siguiente escala de 1 a 5, ¿qué tanto cubre mis necesidades emocionales la empresa? |
| Sexo con el que se identifica |

Para el diseño del instrumento de evaluación del clima laboral se decidió utilizar Google Formularios, ya que es una plataforma de fácil acceso, simple a la hora de elaborar el cuestionario, se puede aplicar la escala tipo Likert y además guarda toda la información en una base de datos que puede ser descargada en formato Excel para su posterior análisis.

Una vez que se tuvo el instrumento se seleccionaron dos sucursales de las seis existentes. Se hablo con los gerentes de cada una de las sucursales sobre la actividad que se realizaría y además se les solicito que de manera aleatoria escogieran a 15 empleados a los cuales se les solicitaría el llenado del formulario.

Al tener a la muestra representativa se les explicó de que trataba el formulario que estaban a punto de llenar, se les reitero que todo se manejaría de forma confidencial, con la finalidad de que sus respuestas fueran lo más apegadas a la realidad que viven día a día.

Se les envió por WhatsApp la liga del formulario para que ingresarán y realizaran el cuestionario, dándoles el tiempo libre para que sus respuestas fueran conscientes y fidedignas.

Al concluir con el llenado del formulario del ultimo participante se descargó el formato Excel con las respuestas para su posterior análisis, el cual se detalla en el siguiente apartado.

# Resultados generales del clima organizacional

Después de una revisión preliminar de los resultados en nuestra base de datos de Excel se obtuvieron los siguientes resultados por variable analizada.

1. Sentido de pertenencia: los empleados de GAR PIZZA en un 85% se sienten parte de la empresa.
2. Liderazgo: el 88% de los empleados de GAR PIZZA creen que los líderes que tienen realizan su función de manera eficiente.
3. Relaciones: Los trabajadores de la muestra creen que existe muy buena comunicación y relación entre pares y altos mandos. Además, la brecha entre estos no se ve muy marcada.
4. Condiciones de trabajo: El 80% de los empleados consideran que se encuentran trabajando en óptimas condiciones.
5. Motivación: El 88% de los empleados de GAR PIZZA se sienten realmente motivados, y creen que los incentivos que promueve la empresa son los adecuados para mantener motivado a todo su personal.
6. Oportunidades de crecimiento: Los empleados creen que existe un poco de limitaciones para poder obtener un alto cargo dentro de la empresa.
7. Bienestar: GAR PIZZA ofrece buenas condiciones para que sus empleados logren poseer estabilidad laboral, económica y emocional.

Los resultados numéricos obtenidos en la evaluación del clima laboral se detallan en la siguiente gráfica.

*Gráfica de Clima Laboral de GAR PIZZA*



**CLIMA LABORAL GAR PIZZA**

Sentido de Pertenencia 85%

Bienestar Liderazgo

88% 88%

Oportunidad de Crecimiento

80%

86%Relaciones

88%

80%

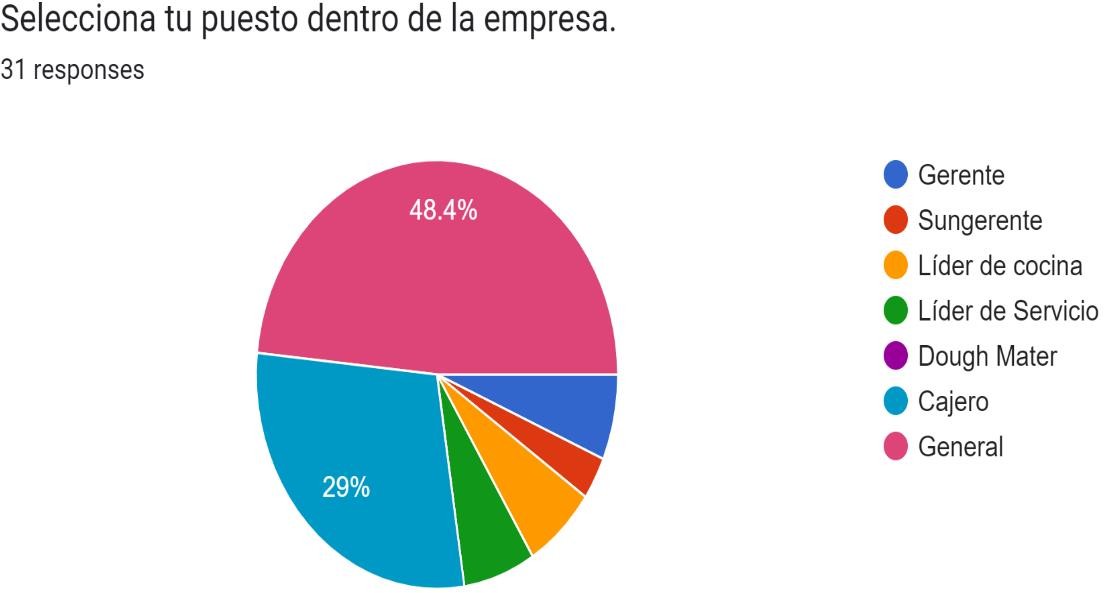
Motivaión

Condiciones de Trabajo

## Presentación de resultados

Posteriormente se llevó a cabo un análisis detallado con ayuda de las siguientes gráficas:

*Grafica de puesto dentro de la empresa.*





*Gráfica de antigüedad*

Antigüedad en la empresa

Menos de 3 meses

Más de 3 años

De 6 meses a 1 año

De 3 a 6 meses

De 1 año a 3 años

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | | |
|  |  |  |
|  | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Gráfica de dispersión de la variables*



|  |
| --- |
| Disperción de las Variables  100%  90%  80%  70%  60%  50%  40%  30%  Liderazgo Relaciones Condiciones de Trabajo  Motivaión Oportunidad de Crecimiento Bienestar |

Al analizar los datos recabados de instrumento de evaluación del clima laboral de GAR PIZZA se obtienen los siguientes resultados.

* Al momento de aplicar la evaluación se identifico que los empleados con menos tiempo de antigüedad son aquellos que están más interesados en realizar actividades de este estilo para conocer el ambiente laboral y mejorar el clima dentro de las sucursales.
* Los empleados que tienen mayor tiempo de antigüedad no contestan de forma confiable por miedo a represalias, perdida de bonos o cese de la relación laboral.
* Las variables más bajas fueron sentidas de pertenencia, condiciones de trabajo y oportunidades de crecimiento.
* Los empleados de menor antigüedad consideran que los líderes no están completamente capacitados o no poseen las cualidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo las actividades de ese puesto.
* Las condiciones de trabajo no son las mejores debido a problemas con el internet, aire acondicionado y equipo viejo.
* Los empleados con mayor antigüedad consideran que las oportunidades de crecimiento no son igualitarias para todos los empleados.

A pesar de haber obtenido un 85% de puntaje final obtenido de la evaluación del clima laboral, superando el mínimo requerido por 15%. Existen factores de nuestras variables que para el personal que labora dentro de la empresa no están siendo atendidos.

Lo cual causa que no lleguemos a un clima laboral de 100%, provocando a su vez que los empleados no se encuentren trabajando de manera productiva, lo que conlleva a una cultura empresarial deficiente y carente de sentido para los colaboradores.

Por ello es necesario atender los factores que resultaron deficientes del análisis realizado.

# Plan de mejora

Para poder atender a cada uno de los factores anteriormente definidos y agregando el factor psicosociales. A continuación, se detalla el plan de acción a seguir de manera detallada para dar solución o las problemáticas encontradas.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factor** |  | **Acciones** |  |
| **Psicosocial** | Elevar los horarios de | Implementar un diagrama de | Solicitar a los |
|  | comida a 25 minutos, con la | posiciones de cada | equipos gerenciales |
|  | finalidad de dar más tiempo | empleado, con la finalidad | de cada sucursal que |
|  | a los trabajadores para que | de varias las actividades que | realicen con |
|  | coman y se dispersen, sin | realice durante su jornada | anticipación de una |
|  | descuidar la operación de | laboral y esta no se le haga | semana los controles |
|  | las sucursales. | aburrida y pesada a tal grado | de tiempos y |
|  |  | de provocar estrés o | asistencias y los |
|  |  | ansiedad. | publiquen el tablero |
|  |  |  | de anuncios, para |
|  |  |  | que el resto del |
|  |  |  | personal conozca sus |
|  |  |  | horarios y días de |
|  |  |  | descanso para que |
|  |  |  | planifiquen sus |
|  |  |  | actividades |
|  |  |  | extralaborales. |
| **Liderazgo** | Solicitar al equipo de | Diseñar evaluaciones para | Ofrecer ayuda |
|  | entrenamiento y al equipo | medir el liderazgo por parte | psicológica a los |
|  | de calidad implementar | del departamento de | equipos gerenciales |
|  | BOOSTER SHOORT | recursos humanos y | con la psicóloga de la |
|  | (capacitaciones de refuerzo | aplicarlas de manera | empresa, con la |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | cortas) a los equipos gerenciales de manera constante, con la finalidad de que no olviden los procesos, los lineamientos de calidad y el manejo de personal. | mensual a cada uno de los equipos gerenciales, con la finalidad de identificar premiar el buen liderazgo y tomar acciones de mejora en aquellos aspectos que sean mal evaluados. | finalidad de que logren moldear su control de  emociones, sean empáticos con su personal y aprendan a manejar sus estados de ánimo dentro y fuera del ambiente laboral. |
| **Condiciones de trabajo** | | Crear un cronograma de | Brindar apoyo de transporte |  |
|  | | actividades mensuales para | a aquellos empleados que |
|  | | el departamento de | por situaciones diversas les |
|  | | mantenimiento lleve a cabo | sea muy difícil trasladarse al |
|  | | recorridos por cada una de | lugar de trabajo y a sus |
|  | | las sucursales y realice | domicilios, para poder |
|  | | mantenimientos preventivos | prevenir la ansiedad y el |
|  | | y correctivos a la | estrés de los empleados al no |
|  | | infraestructura y a los | poder presentarse a laborar |
|  | | equipos que sean | por causas que ellos no |
|  | | indispensables para que la | puedan controlar. |
|  | | operación de las sucursales |  |
|  | | se lleve a la perfección. |  |
| **Oportunidades** | **de** | Cada ocasión que exista una | Diseñar un programa de |  |
| **crecimiento** |  | vacante de algún cargo, el | certificación y |
|  |  | departamento de recursos | recertificación de procesos |
|  |  | humanos tendrá la tarea de | operativos por parte del |
|  |  | realizar tabloides con la | equipo de entrenamiento y el |
|  |  | vacante a ofertar, las | equipo de recursos humanos. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | actividades que demanda el puesto, las aptitudes, conocimientos y certificaciones, así como requisitos mínimos para que cualquier empleado que los cumple puede postularse para el puesto. Esto implicaría una igualdad de oportunidades. | Con esto se pretende brindar a todos los empleados el conocimiento y las herramientas básicas de los procesos operativos, las cuales son indispensables saber para ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la empresa. |  |

# Conclusiones

GAR PIZZA es una empresa nueva, que apenas está incursionando en el tema de desarrollo de la cultura organizacional, lo cual representa un gran logro ya que el equipo operativo se ha dado cuenta de la importancia de poseer un departamento de recursos humanos quien sea el eje fundamental de la formación de una cultura organizacional sólida que vaya fielmente ligada con las misión, visión y los valores que definen a la empresa.

Además cabe mencionar que a pesar de carecer de un cuerpo que se dedique netamente a la dirección y gestión del capital humano, los resultados que arroja este instrumento de evaluación del clima laboral no es tan bajo como se pudiera esperar, sin embargo hay que saber identificar de manera oportuna los factores que puedan afectar el clima laboral para lograr diseñar planes de acción eficaces, que logren resultados esperados, abonando así a la consolidación de una cultura organizacional de alta calidad.