



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL.**

AUTORAS:

ELSA MARIA ROMAN ORTIZ
MÓNICA BEATRIZ ROMAN ORTIZ

DIRECTOR:

ECON. PEDRO FABIAN MORA PACHECO

CUENCA - ECUADOR

2013



RESUMEN

En la Empresa FIBROACERO S.A., no existe un sistema para determinar la satisfacción laboral, a lo largo de la investigación se ha realizado y desarrollado un método para conocer la satisfacción laboral de la organización.

A lo largo de la investigación se cumplió con los objetivos planteados, que son:

Determinar el modelo de medición de la satisfacción laboral en la Empresa FIBROACERO S.A.

Los objetivos se cumplen al conocer el nivel de satisfacción laboral en la organización, también se determinó los aspectos en los que existen niveles de insatisfacción laboral y tomar acciones de mejora.

El desarrollo de la Metodología se realizó mediante la aplicación de cuestionarios, para determinar la satisfacción laboral en diferentes aspectos, tales como: trabajo actual, interacción con el jefe inmediato, ambiente laboral, interacción con los compañeros de otros departamentos, remuneración e incentivos, una vez recolectada toda la información se realizó la tabulación respectiva y el análisis de los resultados.

Como principales conclusiones podemos destacar que en la organización los empleados conocen los objetivos y responsabilidades en su puesto de trabajo, siendo éste un aspecto positivo para la organización, se determinó que la empresa se preocupa por las necesidades primordiales de todo el personal.

Si bien es cierto que en la empresa se trabaja en equipo, se debe poner énfasis en desarrollar y reforzar el trabajo en equipo por áreas, fomentando la comunicación entre áreas dentro de la organización.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Cliente interno, Encuesta, Muestra, Población.



ABSTRACT

In the Company FIBROACERO SA, there is no system to determine job satisfaction, along the research was conducted and developed a method for job satisfaction in the organization.

Throughout the investigation was fulfilled its objectives, which are:

Determine the measurement model of job satisfaction FIBROACERO Company SA
The objectives are met to determine the level of job satisfaction in the organization, also identified areas where there are levels of job dissatisfaction and take improvement actions.

The development of the methodology was performed by applying questionnaires to determine job satisfaction in different aspects, such as current work, interaction with the immediate boss, work environment, interaction with colleagues from other departments, compensation and incentives, one once all information is gathered tabulation performed respectively and analyzing the results.

The main conclusions we emphasize that in organizing employees know the goals and responsibilities in your job, and this is a positive aspect for the organization, it was determined that the company cares about the basic needs of all staff.

While it is true that the company is teamwork, emphasis should be placed on developing and strengthening teamwork by area, fostering communication between areas within the organization.

Keywords: Job satisfaction, internal customer, Survey, Sample, Population



INDICE

1. LA EMPRESA FIBROACERO S.A.

1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa FIBROACERO S.A.....	4
1.1.2 Filosofía de la Empresa FIBROACERO S.A.....	4
1.1.2.1 Misión.....	4
1.1.2.2 Visión.....	5
1.1.2.3 Política de Calidad.....	5
1.1.2.4 Política de Seguridad.....	5
1.1.2.5 Valores Empresariales.....	5
1.1.2.6 Objetivos del Sistema de Calidad.....	5
1.2 Organigrama Organizacional.....	8
1.2.1 Funciones.....	9
1.2.2 Ventajas de mantener un organigrama en la empresa.....	9
1.3 Cliente Interno.....	10
1.3.1 Definición de cliente interno.....	10
1.3.2 Relación cliente interno – proveedor interno.....	11
1.3.3 Principios de una relación cliente-proveedor.....	12
1.4 Satisfacción del cliente interno en la empresa.....	13
1.4.1 Definición de Satisfacción Laboral.....	13
1.4.2 Importancia y efectos de la Satisfacción Laboral.....	14
1.4.3 Medición de la Satisfacción Laboral.....	17
1.4.4 Variables que determinan la satisfacción laboral.....	18

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO

EN FIBROACERO S.A.....	20
2.1 Talento Humano.....	20

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



2.1.1 Papel que desempeña el Departamento de Talento Humano en la satisfacción del Cliente Interno.....	20
2.2 Análisis de la necesidad de implementar un diseño para medir la satisfacción laboral dentro de la Empresa FIBROACERO S.A.....	24
2.2.1 Lo que las personas esperan de una organización.....	26
2.3 Implementación del diseño para medir la satisfacción laboral en FIBROACERO S.A.....	27
2.3.1 Justificación.....	27
2.3.2 Posibilidades de ejecución.....	28
 CAPITULO 3	
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Diseño de encuestas.....	29
3.1.1 Objetivo de la encuesta.....	29
3.1.2 Área de estudio.....	34
3.1.3 Población.....	37
3.1.4 Determinación de la muestra.....	37
3.1.5 Técnica de recolección de datos.....	39
3.2 Tabulación de datos obtenidos.....	41
3.2.1 Tabulación.....	41
3.3 Análisis de resultados.....	42
 CAPITULO 4	
4. RESULTADOS.....	68
4.1 Conclusiones y recomendaciones.....	68
4.2 Anexos.....	73



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Elsa María Román Ortiz, autor de la tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 de julio del 2013

Elsa María Román Ortiz
010415765-6

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Elsa María Román Ortiz, autor de la tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 01 de julio del 2013

Elsa María Román Ortiz.
010415765-6

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mónica Beatriz Román Ortiz, autor de la tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 de julio del 2013

Mónica Beatriz Román Ortiz
010415763-1

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mónica Beatriz Román Ortiz, autor de la tesis “DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 01 de julio del 2013

Mónica Beatriz Román Ortiz.
010415763-1

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos realizar el presente trabajo, a la Universidad por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales.

De manera especial agradecemos a nuestro Director el Economista Pedro Mora, quien con sus conocimientos y paciencia ha sabido guiarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

A la Gerencia de la Empresa FIBROACERO S.A., que permitió el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ELSA Y MÓNICA



INTRODUCCIÓN

A lo largo de la investigación realizada se puede constatar que los objetivos se han cumplido, medir la satisfacción del cliente interno a través de las encuestas, determinar el nivel de insatisfacción en la organización y tomar acciones para mejorar dicha insatisfacción, todo esto a través de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Los resultados, serán usados por la alta gerencia, para determinar en qué aspectos los clientes internos no se encuentran satisfechos y en qué puntos puede tomar medidas para incrementar la satisfacción.

En el presente trabajo se busca conocer el nivel de satisfacción laboral en la Empresa FIBROACERO S.A., fundada en la Ciudad de Cuenca en el año 1978 la misma que se dedica a la fabricación de cocinas, cocinetas, y cilindros de GLP (Gas Licuado de Petróleo). La presente investigación nos permitirá conocer cuáles son las percepciones de los empleados sobre su trabajo actual, el jefe inmediato, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de otros departamentos y también sobre el ambiente de trabajo, así como establecer las áreas en las que existe insatisfacción, siendo estas oportunidades de mejora para la Empresa.

La satisfacción laboral es la percepción que tiene un empleado de su puesto de trabajo, es la actitud que tiene el empleado acerca de varios aspectos del puesto, una persona satisfecha en términos laborales tiene actitudes positivas respecto al trabajo, caso contrario tendrá actitudes negativas en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, siendo éstas actitudes: abandono del trabajo y una actitud dirigida a salir de la organización, así como el ausentismo y retrasos, disminución de esfuerzos e incremento de errores en las actividades.



La medición de la satisfacción laboral depende directamente de los salarios justos, las condiciones adecuadas para desarrollar el trabajo y contar con buenos compañeros de trabajo, en toda organización se debe analizar estas variables para determinar la satisfacción laboral de los empleados.

Es importante que la empresa conozca el nivel de satisfacción laboral de sus empleados, para determinar los niveles existentes de insatisfacción y así buscar mejoras y soluciones para lograr un ambiente propicio para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades dentro de la organización.

En el presente trabajo se busca medir la satisfacción laboral de los empleados, para establecer conclusiones de acuerdo a los resultados y realizar recomendaciones para mejorar los aspectos en los que los empleados se encuentran insatisfechos, esta medición se realizó mediante encuestas, las que están divididas en secciones para conocer las apreciaciones de los trabajadores acerca del puesto actual, del jefe inmediato, remuneraciones e incentivos, interrelación con otros departamento y ambiente de trabajo, lo que permitirá conocer el nivel de satisfacción laboral en la Empresa FIBROACERO S.A.

En el capítulo 1 se detalla información de la Empresa FIBROACERO S.A., como Reseña Histórica, Misión, Visión, Valores Organizacionales, en el capítulo 2 y 3 se realiza el desarrollo del sustento teórico para la investigación, en el capítulo 4 se realiza el análisis de resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Luego de realizadas las encuestas a los empleados seleccionados, se procede a tabular los resultados obtenidos en el sistema SPSS, posteriormente se realiza el informe con el análisis respectivo de los resultados que se obtengan de las encuestas, para luego establecer las mejoras en caso de existir insatisfacción. Este procedimiento se detalla en capítulo 3.



Durante el desarrollo de la presente investigación, se cumplió con el objetivo principal que constituye en realizar un modelo que permita determinar la Satisfacción Laboral de los Empleados en la Empresa FIBROACERO S.A., mediante este modelo se conoció el nivel de satisfacción así como se estableció las áreas en las cuales la organización debe establecer mejoras como se plantea en las recomendaciones.

Por último, se adjunta los anexos mediante los cuales se puede apreciar los resultados a nivel de empresa.



CAPITULO 1

1. LA EMPRESA FIBROACERO S.A.

1.1 Introducción

1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa FIBROACERO S.A.

La empresa FIBRO ACERO inicia sus operaciones el 27 de Febrero de 1978 como una compañía que se dedica a la fabricación de fibra de vidrio, razón por la cual asume su nombre. A partir de 1985 la empresa se dedica a la fabricación de cocinas, cocinetas, y cilindros de GLP (Gas Licuado de Petróleo), con el pasar de los años la empresa fue adquiriendo nueva tecnología la cual era necesaria para poder cumplir con su producción y abastecer a sus clientes.

Actualmente dispone de 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los mismos que pueden variar en función de los requerimientos de los clientes, todos sus productos son comercializados a nivel nacional bajo la marca ECOGAS, y en el exterior son comercializados bajo la misma marca o con otro tipo de marcas como: Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras, a países como Perú, Panamá, Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Uruguay y Argelia.

1.1.2 Filosofía de la Empresa FIBROACERO S.A.

1.1.2.1 Misión de la Empresa

FIBROACERO S.A. gestiona procesos operacionales y comerciales eficientes en la fabricación y comercialización de gasodomésticos y demás artículos de línea blanca,



sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes.

1.1.2.2 Visión de la Empresa

Fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedor de servicios de manufactura para gasodomésticos de la región.

1.1.2.3 Política de calidad de FIBROACERO S.A.

Es política de Fibro Acero S.A. que su personal realice mejoras continuas a sus procesos, proporcionando productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente:

- Características y estética del producto
- Seguridad y funcionalidad
- Entrega oportuna

1.1.2.4 Política de Seguridad

Brindar condiciones de trabajo que favorezcan el desenvolvimiento normal de los empleados de la empresa a través, del mejoramiento continuo de los procesos suministrando protección necesaria, en cuanto a salud y seguridad para evitar enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, deterioro ambiental y actividades ilícitas.

1.1.2.5 Valores Empresariales

Los valores de FIBRO ACERO son: honestidad, equilibrio, responsabilidad y eficiencia.

1.1.2.6 Objetivos del sistema de calidad

Servicio al cliente en cumplimiento de pedidos en un 100% en cantidad, tiempo de entrega, modelo y color.



Cumplimiento del programa de producción de la planta de cocinas en un 100% de acuerdo a los requisitos de comercialización, controlando los porcentajes máximos de:

Cumplimiento del programa de producción de la planta de cilindros en un 100% , con un rendimiento por colada de 100%.

Capacitar el recurso humano al 100% dentro de su área de competencia.

FABRICACION DE COCINAS

Descripción general del proceso de fabricación

El proceso de fabricación de cocinas, cocinetas, BBQ, comienza en la sección de Conformado Mecánico, aquí se realiza el proceso de formación de cada una de las piezas, las cuales van a formar parte del producto final.

El siguiente proceso es el de Tratamiento de Superficies, aquí podemos distinguir dos procesos diferentes como son un tratamiento de decapado y uno de fosfatizado, en los cuales a través de un tratamiento químico que se da a las piezas, estas van a ser eliminadas todos los residuos de grasas, óxidos, contaminaciones que puedan presentar ya sea por el material mismo o por los procesos sufridos anteriormente. De igual manera con este tipo de tratamiento se preparan a las piezas con la superficie adecuada para el recubrimiento posterior que se le va a dar.

Aquellas piezas que vengan del proceso de Fosfatizado mencionado anteriormente pasan al siguiente proceso que constituye la aplicación de un recubrimiento de pintura electrostática en polvo, con el fin de dotar de las características necesarias a las piezas.

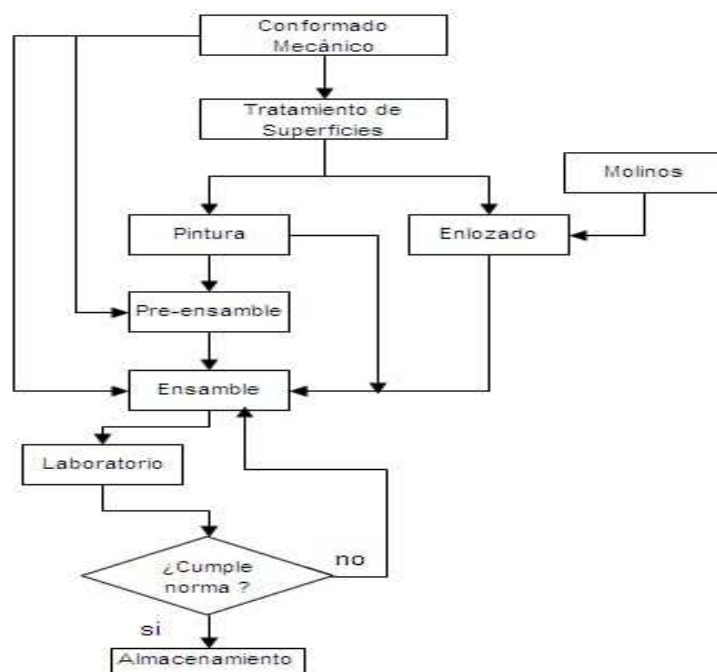


Las piezas que vienen del proceso de decapado pasan al proceso de Esmaltado o Enlozado, aquí se da también un recubrimiento con esmaltes provenientes de fritas, los cuales son obtenidos a través de molindas con los materiales requeridos, de igual forma este recubrimiento es realizado para brindar las características necesarias de acuerdo al uso que van a tener.

Una vez que se han dado este tipo de recubrimientos sea con pintura electrostática o a través del uso de esmaltes, las piezas se encuentran listas para pasar a los siguientes procesos.

El siguiente paso es el de preensamble y por último paso se continúa con el ensamble para posterior a esto obtener el producto final ya completamente terminado y listo para su almacenamiento y su distribución.

A continuación se presenta un diagrama de flujo con el proceso de producción de cocinas en la Planta Fibro Acero S.A.





1.2 Organigrama organizacional

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.¹

Constituye la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y las competencias de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

El organigrama es la gráfica que muestra la relación de los departamentos de una empresa, a través de las líneas de autoridad. Es el esquema de la organización, el cual se simboliza con rectángulos que indican las diferentes áreas de la empresa que permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización.

Nos proporciona una representación de la división del trabajo, y la visualización rápida de los siguientes aspectos:

Las posiciones dentro de la organización.

Cómo se agrupan las unidades.

Cómo fluye entre ellas la autoridad.

¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp



1.2.1 Funciones

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Sirve como instrumento para la descripción y análisis de cargos, planes de administración de sueldos y salarios y como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

1.2.2 Ventajas de mantener un organigrama en la empresa

- Se puede observar la estructura general y las relaciones de trabajo.
- Muestra quien depende de quién.
- Se utiliza como guía al planear cambios en la organización a corto y largo plazo.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.
- Se puede aplicar a cualquier organización.
- Permite establecer orden dentro de la organización, sobre todo en lo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir.



- Unida a la planificación estratégica de la organización, sirve para llevar a la práctica los planes establecidos por la empresa.²

En la empresa Fibroacero S.A. los organigramas están elaborados con líneas de mando vertical, como se visualiza en los gráficos.

1.3 Cliente Interno

1.3.1 Definición de cliente interno

Cliente Interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.³

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

Las actividades de los funcionarios se ven afectadas por el entorno, la formación y las herramientas con las que trabajan. Si el entorno no es satisfactorio (por ejemplo, mala iluminación, temperatura inadecuada, aire contaminado) la formación es inadecuada o las herramientas están defectuosas (por ejemplo, teclado averiado, teléfonos que no funcionan,

² CHIAVENATO, I.: Introducción a la teoría de la administración (5ª Edición).
En: KOONTZ H.: Administración. Mc Graw Hill

³ <http://rivero.8k.com/Cliente%20Interno.htm>



datos imprecisos), el trabajador se sentirá probablemente insatisfecho, por lo que difícilmente proporcionará un servicio o producto de calidad, tanto a clientes internos como externos.

1.3.2 Relación Cliente Interno – Proveedor Interno

En todas las organizaciones, se encuentra la relación cliente – proveedor. La determinación de quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es un objetivo interesante y desafiante para la empresa Fibroacero S.A.

Las compañías que alcanzan sus objetivos y se encuentran en una buena posición en el mercado, son aquellas que han creado una excelente cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos. Dentro de cualquier sistema se forman constantemente cadenas de insumos – productos y de productos – insumos; el resultado de un proceso se convierte en el insumo para otro proceso, a esto se le conoce como cadena cliente – proveedor.

Los requerimientos que se necesiten satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben de ser satisfechos totalmente (cumpliendo con procedimientos, reglamentos, etc.), es por ello que la calidad y la comunicación juegan un papel importante dentro de la satisfacción del cliente interno. La satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para realizar las actividades de manera eficiente.

La relación cliente – proveedor interno, debe ser objetiva, de compromiso mutuo en cuanto al cumplimiento de objetivos dentro de la organización, con el fin de evitar conflictos, estableciendo de manera clara el rol de cliente y proveedor y así operar con efectividad en la organización.



1.3.3 Principios de una relación cliente - proveedor

Es importante tener una visión clara de lo que es la relación cliente – proveedor interno, una vez que se establezca dicha importancia, en la organización existirán beneficios como calidad en los productos y servicios, además se tendrá la visión clara del trabajo y a quien va dirigido.

Tanto el cliente como el proveedor son responsables del cumplimiento de procedimientos y objetivos, las dos partes se apoyan mutuamente para la realización de un producto o servicio de calidad dentro de la organización.

El cliente y el proveedor interno, deben estar conscientes de la independencia de cada uno al momento de realizar un producto o servicio de calidad, fomentando así una relación de confianza y respeto.

El cliente interno debe dar a conocer al proveedor interno todos los requerimientos que se demanda de él, así el proveedor tendrá conocimiento de las necesidades del cliente interno y podrá realizar todos los productos o servicios que demande el cliente dentro de la organización.

Una vez que el cliente transmite al proveedor sus requerimientos, el proveedor es el responsable de garantizar que éstos sean cumplidos en su totalidad para dar una satisfacción total al cliente.

La comunicación entre cliente y proveedor interno es clave para que los requerimientos sean comprendidos en su totalidad y se brinde un servicio de calidad.



1.4 Satisfacción del Cliente Interno en la Empresa

1.4.1 Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.⁴

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo, es decir puede estar satisfecho en un aspecto general, pero puede existir insatisfacción en un aspecto específico del mismo, por lo tanto los estudios de satisfacción en el empleo con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que las mismas predisponen al trabajador a comportarse de cierta manera dentro de la organización, dichos estudios podrían dividir su atención en dos partes: una en los elementos que se relacionan directamente con el contenido del puesto del individuo como naturaleza y trabajo y la otra parte en aspectos que son parte de su contexto, como compañeros de trabajo y la organización.

La satisfacción en el trabajo se va adquiriendo con el paso del tiempo, en la medida en la que el trabajador conoce su trabajo y la organización.

La satisfacción en el trabajo se ve afectada por la satisfacción en la vida del individuo, el desarrollo de la vida fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el mismo, por lo tanto se debe tomar en cuenta para determinar la satisfacción en el trabajo no solo el ambiente laboral, también se debe considerar el entorno externo del individuo.

⁴ Cita Keith Davis, Jhon W. Newstrom "Comportamiento Humano en el Trabajo" 8va. Edición, pág. 203



1.4.2 Importancia y efectos de la Satisfacción Laboral

Los gerentes de las organizaciones deben conocer el nivel de satisfacción laboral para tomar las medidas correctivas en caso de detectar insatisfacciones, para así lograr un ambiente laboral adecuado que permita desarrollar las actividades de manera eficiente.

La gerencia debe estudiar la satisfacción en el empleo de los trabajadores y tratar de mejorarla cuando sea apropiado, detectar si existe espacio para establecer mejoras, que trabajadores están relativamente insatisfechos, las variables que contribuyen a la satisfacción del empleado y los efectos para la organización tener empleados insatisfechos.

Fuentes de Satisfacción

Si la gerencia de una organización desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, puede elegir algunas opciones como:

1. Incentivos monetarios cuando se está vinculado a la satisfacción individual.
2. Motivación mediante fijación de metas, esto indica que un empleado se sentirá satisfecho cuando pueda alcanzar las metas establecidas.
3. La retroalimentación frecuente es indispensable, los empleados desean tener información acerca de cómo se desempeñan y desarrollan sus actividades.
4. Tener un jefe inmediato que ofrezca oportunidades de que los empleados participen en la toma de decisiones y que se preocupe de sus sentimientos.

Participación en el empleo y compromiso organizacional

La participación en el empleo es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central en sus vidas. Desempeñarse bien en sus labores contribuye directamente en su desarrollo personal,



estos empleados tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de la participación en la toma de decisiones.

El compromiso organizacional es el nivel en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.⁵

El compromiso que tiene el trabajador en la organización, refleja la creencia que tiene en la misión y visión de la empresa, esta situación es frecuente en los empleados que llevan más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización.

Dado que la satisfacción en el empleo ha recibido atención por parte de los gerentes de la organización, también se analizará los efectos de la satisfacción e insatisfacción de los empleados.

Efectos de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

Como expresa Keith Davis y John W. Newstrom, la satisfacción laboral se analiza desde los siguientes puntos de vista:

Satisfacción y productividad.- Los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto, es la productividad la que lleva a la satisfacción.⁶

⁵ Keith Davis, John W. Newstrom, "El Comportamiento Humano en el Trabajo" pag 203

⁶ Keith Davis, John W. Newstrom, "El Comportamiento Humano en el Trabajo" pag 206



Al decir que se estudian datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que el análisis individual, se puede deducir que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

Satisfacción y ausentismo.- Es evidente que un trabajador insatisfecho tiene más probabilidades de faltar a su trabajo, pero no siempre este nivel de insatisfacción contribuye a que los trabajadores se ausenten de sus puestos de trabajo, depende mucho de las políticas de permisos establecidas en cada organización.

Satisfacción y rotación.- La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, esto es, una mayor satisfacción en el empleo disminuye la rotación del personal, es decir la proporción de empleados que se desvinculan de la organización. Los empleados más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o renunciar, por lo tanto es más probable que se queden más tiempo en la organización.

Sin embargo la rotación de personal abarca varias consecuencias negativas si el índice de rotación es alto, es difícil reemplazar inmediatamente a los trabajadores que se desvinculan de la organización, esto causa nerviosismo e incertidumbre en los empleados restantes. Por otra parte la reputación de la organización ante la comunidad puede verse afectada, sin embargo este hecho puede producir situaciones positivas para la organización, como es la oportunidad de ascensos internos así como aprovechar la experiencia de los nuevos colaboradores.

Cómo expresan los empleados la insatisfacción

De varias maneras manifiestan los empleados su insatisfacción, mediante quejas, o eluden parte de sus responsabilidades:

Salida: comportamiento de abandono de la organización para buscar otro trabajo o renunciar.

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



Vocear: tratar de mejorar las condiciones de insatisfacción, sugiriendo mejoras, analizando problemas para mejorarlos.

Lealtad: esperar con optimismo que mejoren las condiciones de insatisfacción.

Negligencia: dejar que las condiciones se eleven hasta que lleguen a empeorar.

1.4.3 Medición de la Satisfacción Laboral

Como expresa el autor Stephen P., Robbins, la satisfacción laboral es la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Los empleos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir estándares y las políticas de la organización, cumplir con normas de rendimiento, etc. la medición de la satisfacción laboral provoca beneficios tangibles y cuantificables a la empresa, incluso de ella puede depender su propia supervivencia.

A continuación se detalla los métodos para medir la satisfacción laboral:⁷

Los dos enfoques que se utilizan son la calificación global o una calificación que representa la suma de una serie de aspectos del empleo. El método de la calificación global consiste en obtener de los empleados una respuesta a una pregunta como: tomando en cuenta todo, ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de mi unidad?, ¿la comunicación dentro de la unidad de trabajo es la adecuada?, Los empleados contestarán colocando en un círculo los números que van del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

⁷ Stephen P. Robbins, 2004 "Comportamiento Organizacional" Pearson educación de México S.A. de C.V. 10ma. Edición. Pág. 187



El otro método, consiste en la suma de varios aspectos del empleo, es decir, identifica los elementos medulares de un puesto y pide la opinión del empleado respecto a cada uno de ellos. Algunos aspectos que se incluyen en este tipo de encuestas son: descripción del puesto, antigüedad en el empleo, ascensos, apreciaciones del empleado, interacciones con el Jefe Inmediato, interrelación con otros departamentos/procesos y ambiente de trabajo. Considerando este último método, se aplicará este modelo de encuesta en la empresa Fibroacero S.A. con el objetivo de conocer la satisfacción de cada empleado en su puesto de trabajo.

1.4.4 Variables que determinan la satisfacción laboral

La satisfacción laboral como variable dependiente.

Los factores más importantes que determinan la satisfacción laboral son un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas, los buenos compañeros y la integración de la personalidad y el empleo.

Las condiciones laborales adecuadas: Los empleados se preocupan por su entorno laboral, por su desarrollo personal y también para realizar bien su trabajo, los colaboradores prefieren infraestructura cómoda y que no ponga en peligro su integridad, la temperatura, iluminación, ruido y los diferentes factores de su lugar de trabajo no deben incomodar para realizar su trabajo, no debe estar expuesto a temperaturas demasiado altas, ni a lugares poco iluminados, el lugar de trabajo debe brindar las condiciones y equipos necesarios, para que el trabajador pueda desarrollar su trabajo.⁸

⁸ Stephen P. Robbins, 2004 "Comportamiento Organizacional" Pearson educación de México S.A. de C.V. 10ma. Edición. Pág. 187 y 188.



Los buenos compañeros: El trabajo también satisface la necesidad de interacción social, lo que implica que la relación con los compañeros de trabajo es un factor importante para garantizar un buen nivel de satisfacción laboral.

La conducta del jefe inmediato es también un factor fundamental para la satisfacción laboral, cuando el supervisor, jefe inmediato es comprensivo, amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha opiniones de sus empleados y manifiesta un interés personal por ellos, la satisfacción laboral aumenta.

Integración de la personalidad y el empleo: si se establece un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un trabajador satisfecho, si la personalidad de cada empleado es adecuada con la vocación elegida, éste descubre que tiene las facultades y capacidades para satisfacer las exigencias de su empleo y por lo tanto alcanzar el éxito de su trabajo.



CAPITULO 2

2. Diagnóstico de la situación laboral del cliente interno en FIBROACERO S.A.

2.1 Talento Humano

2.1.1 Papel que desempeña el Departamento de Talento Humano en la satisfacción del Cliente Interno.

En la actualidad la principal preocupación de los Departamentos de Gestión de Recursos Humanos es convertirse en parte del proceso para cumplir los objetivos de la organización y contribuir directamente en el mismo, buscando estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y esté satisfecho en su lugar de trabajo.

Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al detectar problemas.

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos. La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización

Objetivos de la función de administración de recursos humanos

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.⁹

Función: empleo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personal que ya esté laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección

Analizar habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro. Para esto se desarrollará técnicas como: análisis de puestos, pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas.

Inducción

Dar toda la información necesaria al trabajador y realizar las actividades pertinentes para lograr una rápida incorporación, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización y viceversa.

⁹ Arias Galicia Fernando, 1984 “Administración de Recursos Humanos” editorial Trillas México, 13va edición pág. 160-161-162-163-164-165-166-167.



Integración, promoción y transferencia

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor usen sus capacidades, buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la organización.

Administración de salarios

Lograr que los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo.

Asignación de funciones

Asignar a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Calificación de méritos

Evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto. De ésta calificación será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos, para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos. Estas sumas deben ser objetivas y proporcionales al esfuerzo realizado.

Relaciones internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



Comunicación

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Disciplina

Desarrollar y mantener elementos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal. La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser positiva.

Motivación del personal

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones con la dirección y la calidad del personal. El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Desarrollo del personal

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus necesidades y para que puedan ocupar puestos superiores en el futuro.

Entrenamiento

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en beneficio de éste y de la organización. Impulsar los planes de entrenamiento incorporando la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

Servicios al personal

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y brindar ayuda en todo lo que esté relacionado con su seguridad y bienestar personal.



Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización, como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los empleados.

Actividades recreativas

Brindar atención a las peticiones por parte de los trabajadores sobre programas para su esparcimiento.

Seguridad

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia

Tener métodos para precautelar y salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

2.2 Análisis de la necesidad de implementar un diseño para medir la satisfacción laboral dentro de la Empresa FIBROACERO S.A.

Los administradores tienen varios motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente en sus organizaciones:¹⁰

Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

¹⁰ Stephen P. Robbins, 2004 "Comportamiento Organizacional" Pearson educación de México S.A. de C.V. 10ma. Edición. Pág. 190-191-192.



Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

- ***La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.***

Los empleados satisfechos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. La satisfacción guarda una directa relación con la decisión del empleado de dejar la empresa.

Diversos estudios han demostrado que los empleados insatisfechos con su trabajo tienden a padecer problemas de salud, incluso problemas cardiovasculares, por lo tanto, la insatisfacción no es sólo un fenómeno psicológico, la tensión que produce la insatisfacción aumenta la probabilidad de infartos y otros males.

Otro argumento que demuestra la importancia de la satisfacción laboral es el efecto secundario que produce en la sociedad en su conjunto, cuando los empleados están contentos en su trabajo sus vidas personales mejoran, no siendo así la actitud de un empleado insatisfecho que traslada la actitud negativa a su hogar.

Un empleado satisfecho adopta una actitud positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos. La satisfacción laboral es muy importante, en el caso de la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados, así como en una reducción de costos por concepto de seguros de vida y gastos médicos.

Por lo expuesto anteriormente, en la empresa Fibroacero S.A. se ha determinado la importancia de establecer un sistema que permita medir la satisfacción laboral actual, conocer las aspiraciones, condiciones, quejas, situaciones personales de los empleados, para establecer mejoras en las situaciones que ameriten cambios y así poder mitigar los riesgos de ausentismo y rotación del personal.



En la actualidad Fibroacero S.A. no cuenta con un estudio que implique la medición de la satisfacción laboral, siendo de suma importancia conocer estos resultados para contar con un personal satisfecho que brinde su mejor potencial a fin de lograr los objetivos planteados por la organización.

2.2.1 Lo que las personas esperan de una organización

Según Chiavenato, las personas se sienten impulsadas a ingresar en una organización, aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas, dichas expectativas varían de una persona a otra, algunas son semejantes, por lo general lo que las personas esperan de una organización es¹¹:

Un lugar excelente para trabajar: las personas deben sentir orgullo y bienestar del lugar en donde trabajan, deben sentirse importantes y valiosas, así como deben sentir que su trabajo es indispensable para el éxito de la organización.

Oportunidades de crecimiento: educación y carrera que aseguren las condiciones necesarias para su desarrollo personal y profesional. Las personas deben percibir que existen posibilidades para su progreso dentro de la organización.

Participación en las decisiones: involucrar a las personas en las decisiones importantes de la organización, las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización que consideren esenciales.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, 2004 “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en la Organización” International Thomson Editores, S.A. de C.V. Pág. 36



Libertad y autonomía: dejar que las personas asuman la responsabilidad personal por su trabajo, que no exista una gerencia tradicional y de viejo estilo, de mando y obediencia, que en cambio exista un estilo nuevo de liderazgo y cooperación, de objetivos y compromiso.

Posibilidad de empleo y ocupación: capacidad de conseguir y mantener un empleo dentro de la organización, está relacionado con la posibilidad de conservar el empleo y es una característica de las condiciones de permanencia y estabilidad, de ahí nace la posibilidad de una ocupación, es decir las condiciones para una actualización profesional, intensiva y constante, oportunidades para hacer carrera dentro de la organización.

Compañerismo: las personas buscan relaciones humanas estrechas y francas, con respeto y confianza, así como una amistad auténtica.

Calidad de vida en el trabajo: que se traduce en términos de satisfacción en el trabajo, espíritu de equipo y compañerismo, percepción de salarios y prestaciones.

2.3 Implementación del diseño para medir la satisfacción laboral en FIBROACERO S.A.

2.3.1 Justificación

En toda organización es muy importante el desarrollo y atención que se brinde al recurso humano, sus inquietudes y comentarios, por lo tanto en la empresa Fibro Acero S.A., se implementará el diseño de un sistema para determinar la satisfacción laboral de sus colaboradores, conocer sus opiniones acerca de la organización, esto se logrará mediante encuestas que nos permitirán cumplir con los objetivos planteados.



2.3.2 Posibilidades de ejecución

La ejecución del presente proyecto es viable, pues se cuenta con la aprobación de la Gerencia General para implementar el diseño del modelo que permita determinar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Fibro Acero S.A.

Se ha calculado la muestra correspondiente a cada área de la organización, lo que permitió calcular el número de encuestas que serán llenadas en cada departamento.

Se comunica a los jefes departamentales el horario establecido para que las encuestas sean llenadas por el personal a su cargo.

Luego de llenadas las encuestas por parte del personal seleccionado, se procede a tabular los resultados obtenidos en el sistema SPSS, posteriormente se realizará el informe con el análisis respectivo de los resultados que se obtengan de las encuestas, para luego establecer las mejoras en caso de existir insatisfacción. Este procedimiento se detalla en el siguiente capítulo.



CAPITULO 3

3. METODOLOGIA

3.1 Diseño de encuestas

3.1.1 Objetivo de la encuesta

Las encuestas diseñadas en esta investigación se han planteado con el objetivo de:

- Medir la satisfacción del cliente interno de la organización
- Conocer los niveles de insatisfacción del cliente interno
- Determinar las áreas de insatisfacción del cliente interno y tomar acciones para mejorarlas.

Las encuestas tienen una mayor probabilidad de producir los objetivos anteriormente señalados cuando se cumplen las siguientes condiciones:

1. La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
2. Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta.
3. Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
4. El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
5. La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
6. Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados.

Antes de realizar encuestas formales de satisfacción en el empleo, los gerentes pueden analizar otro método para conocer los sentimientos actuales de los empleados, como es el contacto diario, esto reconoce que las encuestas formales de satisfacción son similares a una auditoría en el sentido de que ambas son simplemente actividades periódicas, sin embargo, existe la necesidad de vigilar la satisfacción en el empleo, así como existe una



necesidad regular de tener al día los estados financieros, es decir que los administradores deben tener total conocimiento del nivel de satisfacción del recurso humano.

Este conocimiento sobre el nivel de satisfacción, se logra mediante el contacto y comunicación directos. Esto constituye un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción de los empleados, sin embargo también existen otros indicadores que permiten conocer este nivel de satisfacción como son: faltas, denuncias, entrevistas de salida, quejas, etc. Esta información puede convertirse en un informe mensual que ofrezca a la gerencia una visión del nivel general de satisfacción entre los empleados.

Diseño de la encuesta

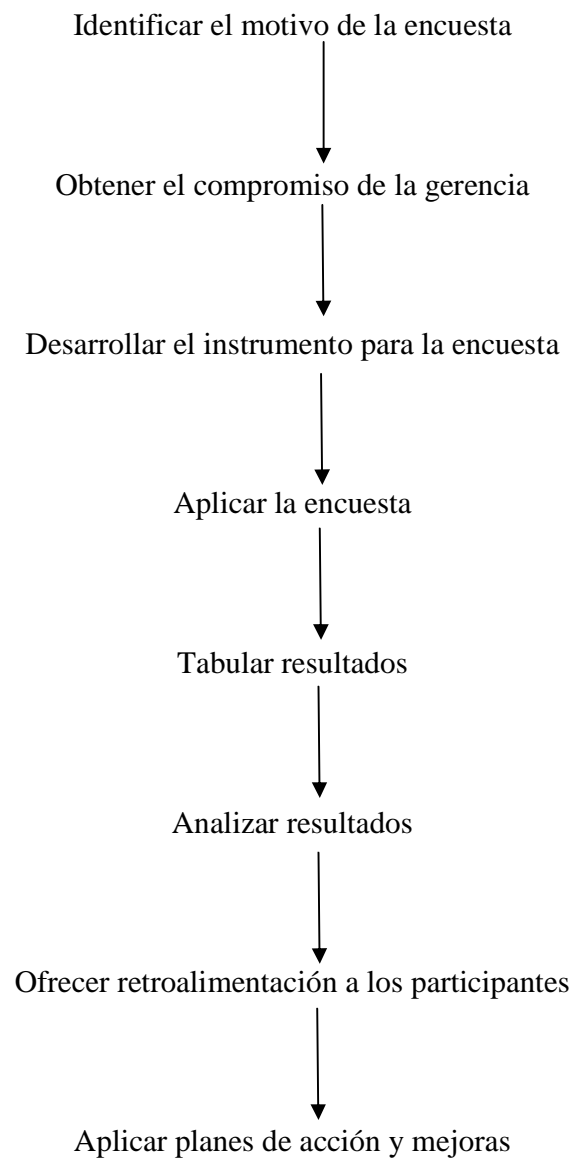
La encuesta que se ha diseñado para la presente investigación, muestra un enfoque sistemático para su realización, los administradores necesitan identificar un propósito para su evaluación de la actitud, obtener el apoyo de la alta gerencia y posteriormente desarrollar el instrumento de medición.

Las etapas intermedias consisten en administrar la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados.

Las conclusiones serán dadas a conocer a los participantes para luego desarrollar y realizar planes de acción.

La encuesta se ha diseñado de acuerdo al siguiente proceso y siguiendo el modelo planteado por Keith Davis y John W. Newstrom:¹²

¹² Davis Keith, Newstrom John W, 1991 "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc Graw-hill/interamericana de México S.A. de C.V., 8va. Edición. Pág. 216





Tipos de preguntas de las encuestas

Como explica Keith Davis y John W. Newstrom los estudios sobre satisfacción en el empleo por lo general obtienen datos ya sea mediante cuestionarios por escrito o a través de entrevistas, en este caso se ha propuesto preguntas objetivas con opciones de respuestas que mejor representen los sentimientos de los empleados. La encuesta descriptiva se aplica al final, en la sección de comentarios y sugerencias, en este punto el empleado manifiesta su satisfacción con sus propias palabras, por lo tanto se ha propuesto un modelo de encuesta que utiliza estos dos métodos: objetivo y descriptivo.¹³

En el modelo de encuesta aplicado a esta investigación se propone opciones de respuestas como:

- Índice descriptivo del puesto de trabajo, ofrece un conjunto de afirmaciones en las cuales el empleado escoge la opción correcta y la que corresponda según su puesto de trabajo.
- Preguntas que presentan una afirmación y pide a los empleados que respondan al marcar una escala numérica para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo, como se plantea en la segunda parte de la encuesta que se ha propuesto, en la que se ha calificado el nivel de satisfacción en una escala numérica del 1 al 5.
- La tercera parte de la encuesta se ha diseñado para que el empleado exprese sus comentarios y sugerencias, es decir se utiliza el método descriptivo.

La ventaja de la encuesta objetiva es la facilidad que brinda al momento de aplicar y analizar estadísticamente luego de la tabulación en el sistema adecuado.

¹³ Davis Keith, Newstrom John W, 1991 "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc Graw-hill/interamericana de México S.A. de C.V., 8va. Edición. Pág. 217



Sin embargo no se resta importancia a la encuesta descriptiva, pues ésta permite a los empleados expresar con sus propias palabras y abiertamente sus ideas, intenciones y sentimientos.

Estos comentarios por lo general generan un fuerte impacto sobre la gerencia, particularmente si grandes números de empleados están de acuerdo y presentan sus sentimientos en una forma poderosa.

Elementos críticos en una encuesta

Los procedimientos para la implementación de encuestas en una organización exigen un esfuerzo adicional, es necesario mitigar posibles errores que puedan ocasionar la restricción de la utilidad de la encuesta.¹⁴

Confiabilidad

Es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes, sin importar quien aplique la encuesta. Si un instrumento es confiable, se puede tener la certeza de que cualquier diferencia que se detecte entre dos grupos es real y no el producto de preguntas ambiguas o procedimientos de aplicación divergentes.

Validez

Además de la confiabilidad, los estudios de satisfacción laboral deben ser válidos, esta tarea se facilita con las preguntas que derivan respuestas objetivas, obteniendo respuestas concretas y específicas de acuerdo al puesto de cada empleado.

¹⁴ Davis Keith, Newstrom John W, 1991 "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc Graw-hill/interamericana de México S.A. de C.V., 8va. Edición. Pág. 219



En la aplicación de encuestas en la empresa FIBROACERO S.A. se ha mantenido el anonimato con respecto a los empleados que participan en éstas, se ha utilizado el procedimiento correcto para seleccionar la muestra en cada departamento, el uso de normas para interpretar los datos, se ha prestado especial atención a la participación voluntaria de los empleados y otros factores.

3.1.2 Área de estudio

Se ha determinado el área de estudio, los diferentes departamentos de la empresa FIBROACERO.

DEPARTAMENTO	AREA
Administración	Contabilidad, Sistemas, Talento Humano, Compras
Comercial	Ventas y Servicio Técnico
Operaciones	Bodega de Producto Terminado y Bodega de Materiales
Técnico	Investigación y Desarrollo
Calidad	Supervisión
Manufactura Cocinas	Cocinas: Conformado Mecánico, Tratamiento de Superficies, Pintura Cocinas, Esmaltado, Pulmón, Pre-ensamble cocinetas, Pre-ensamble cocinas, Ensamble cocinas, Ensamble cocinetas, Parrillas, Tubos.
Manufactura Cilindros	Suelda, Embutido, Pintura Cilindros, Prueba Hidráulica, Horno, Supervisión, Bodega, Mantenimiento Cilindros.



Retroalimentación de la encuesta

Existen varios puntos para obtener una retroalimentación efectiva, como lo señala Keith Davis y John W. Newstrom:¹⁵

Los gerentes necesitan evidencias

Luego de realizar las encuestas respectivas al personal involucrado, se da a conocer a los gerentes los resultados, para realizar cualquier cambio en base a los datos obtenidos, a éste proceso se lo conoce con el nombre de retroalimentación, los gerentes realizarán cambios sugeridos por los datos, así que revisarán los resultados a fin de realizar sus propios juicios. Los datos de las encuestas fomentan la competencia.

Datos comparativos: es importante realizar las comparaciones entre departamentos, esto constituye un medio eficaz para estimular a los gerentes a considerar los datos obtenidos para tomar decisiones de corrección o cambio. Estas comparaciones deberán ser manejadas con mucha habilidad en los departamentos en los que se observe un nivel bajo de satisfacción.

Lo importante es fomentar los cambios necesarios en el comportamiento de los gerentes y una sola calificación podrá representar apenas parcialmente la complejidad de la situación total. La calificación no constituye una meta sino un instrumento para hacer comparaciones.

Retroalimentación y acción

Los comentarios y sugerencias de los empleados son muy útiles, esta información con frecuencia causa mayor impresión sobre la gerencia. Algunos comentarios se refieren a

¹⁵ Davis Keith, Newstrom John W, 1991 "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc Graw-hill/interamericana de México S.A. de C.V., 8va. Edición. Pág. 221-222-223-224



problemas pequeños, sin embargo no se les resta importancia y por lo tanto merecen una atención sincera de la gerencia.

Es un error prestar mayor importancia y corregir solamente los grandes problemas que se revelan en las encuestas realizadas, en tanto que se ignoran muchas conclusiones menores que se sumarían y crearían grandes problemas.

Seguimiento Administrativo

La creación de comités de trabajo constituye una forma en que los gerentes pueden introducir cambios en los respectivos departamentos, luego de realizada la encuesta. La responsabilidad de estos comités es revisar los resultados obtenidos y desarrollar planes correctivos.

Comunicación con los empleados

Cuando se toman medidas correctivas en base a los resultados de una encuesta, es primordial dar a conocer a los empleados las decisiones tomadas por la gerencia, solamente así, los empleados sentirán que la gerencia los escuchó y tomó acciones con base en sus ideas e inquietudes. Estas acciones aseguran a los empleados que en realidad la gerencia desea conocer sus ideas y que se los necesita para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La gerencia debe estar preparada para actuar con base a los datos obtenidos por parte de los empleados, por otro lado, los trabajadores que manifestaron sus sentimientos y sugerencias esperan que la alta gerencia trate implementar algunas de las mejoras señaladas.

Es importante recordar que la gerencia solicitó a los empleados que manifestaran sus sentimientos e ideas, por lo tanto esta información constituye la base para implementar las correcciones respectivas.



3.1.3 Población

Según Balestrini Acuña, Mirian la población es: “*cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características*”.¹⁶

La población objeto de estudio de la presente investigación, está constituida por 202 empleados de diferentes departamentos de la Empresa FIBROACERO S.A., los cuales se clasifican de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	No. EMPLEADOS	ENCUESTADOS
Administración	19	19
Comercial	6	6
Operaciones	17	15
Técnico	4	3
Calidad	8	8
Manufactura Cocinas	237	114
Manufactura Cilindros	44	37

3.1.4 Determinación de la muestra

La presente investigación se ajusta a la metodología Inducción – Deducción, ya que tras la muestra realizada se generalizó a partir del número de casos planteados, los resultados

¹⁶ Balestrini Acuña, Mirian, 2002 “Como se elabora un proyecto de Investigación”, Caracas BL Consultores Asociados, Venezuela, 6ta. Edición, pág. 140.



alcanzados que son verdaderos para la proporción, son también verdaderos para los casos no examinados.

En cuanto a lo deductivo se entiende que la observación facultó generar una corriente de secuencia deductiva que tuvo el efecto de permitir establecer una regla a partir de la observación de un resultado en cierto caso, la investigación sobre el tema es un trabajo de naturaleza cualitativa y de tamaño meso-social. La investigación cualitativa se basó en la revisión bibliográfica, estudio de casos y entrevistas con expertos.

La investigación cuantitativa es no experimental, basada en encuestas de corte transversal (momento determinado de tiempo) con el objeto de describir y explicar el fenómeno de estudio. El tamaño de la muestra, se construyó con un marco muestral de las áreas de la Empresa FIBROACERO S.A. de la nómina del mes de Abril del año 2013, éstas se describen a continuación:

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
Administración	19
Comercial	6
Operaciones	17
Técnico	4
Calidad	8
Manufactura Cocinas	237
Manufactura Cilindros	44

La muestra poblacional se calculó según la fórmula estadística para universos finitos, para un error de muestreo y un coeficiente de confianza dado¹⁷. El Universo de la Empresa

¹⁷ PEREZ, Cesar: "Técnicas de muestreo estadístico", Editorial Alfaomega, México, 2000, Pág. 181



FIBROACERO S.A. fueron las áreas Administración (19), Comercial (6), Operaciones (17), Técnico (4), Calidad (8), Manufactura Cocinas (237) y Manufactura Cilindros (44). En este sentido asumiendo un 95% de nivel de confianza y un error muestral del 1.96 % y un nivel de rechazo de la encuesta por parte de los encuestadores del 5%, se determinó el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{(z^2 \times N \times P \times Q)}{[(P \times Q \times z^2) + ((N - 1) \times e^2)] =}$$

Por tanto, el tamaño de la muestra respecto a cada Universo calculado es de: Administración (19), Comercial (6), Operaciones (15), Técnico (3), Calidad (8), Manufactura Cocinas (114) y Manufacturas Cilindros (37). La sumatoria total de las muestras asciende a 202.

Las unidades de muestreo definidas para el estudio son los miembros de cada área.

La distribución de las muestras de las áreas de Manufactura Cocinas y Cilindros se realizó de acuerdo con la estratificación de sus subáreas, aplicando el método aleatorio simple y sistemático en la selección de cada unidad de muestreo.

3.1.5 Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación es la encuesta, la misma que fue diseñada de acuerdo a los objetivos planteados, las preguntas fueron contestadas por cada empleado de acuerdo a la muestra establecida.

Como instrumento se utilizó la encuesta que contiene 40 preguntas, las mismas que están distribuidas en tres secciones:



PARTE I

Información general: incluye información respecto a la descripción del puesto de trabajo, tiempo de servicio en la organización y ascensos.

En esta sección se llenará los números 1 y 2 en los recuadros correspondientes marcando con una X.

PARTE II

Apreciaciones del Trabajador: describe la situación actual del empleado en cuanto a su trabajo actual, interacciones con el jefe inmediato, remuneraciones e incentivos, interrelación con otros departamentos / procesos y ambiente de trabajo.

PARTE III

Comentarios y sugerencias: se explicó a cada encuestado, que en esta sección, se deberá expresar críticas constructivas y sugerencias para establecer mejoras dentro de la organización.

En la sección II el objetivo es medir la apreciación del trabajador con respecto a las políticas, procedimientos, directrices y condiciones del puesto, para lo cual se establece una escala de calificación:

5	Totalmente de acuerdo
4	Mayormente de acuerdo
3	Indiferente
2	Pocas veces de acuerdo
1	Totalmente en desacuerdo



En la sección III tiene por objeto dejar por escrito todos aquellos comentarios, sugerencias y críticas constructivas con respecto a algún tema específico, que el empleado crea necesario manifestar en beneficio de la organización.

Para una mayor apreciación de lo indicado anteriormente, se presenta el modelo de encuesta establecido, según al Anexo 12.

3.2 Tabulación de resultados obtenidos

Antes de realizar la tabulación de datos, es necesario ordenar las encuestas por área, de acuerdo a lo establecido en la determinación de la muestra. Esto implica, revisar las encuestas con el objeto de detectar errores, respuestas ilegibles u omisiones.

La tabulación de datos tiene por objeto elaborar tablas estadísticas con la información recibida, para luego analizar los resultados mediante gráficos.

Lo expuesto anteriormente, será aplicado en la presente investigación, de acuerdo al siguiente proceso:

- Clasificar las encuestas por área
- Revisar las encuestas para detectar posibles errores
- Ingreso al sistema SPSS y enumeración de cada encuesta
- Elaborar tablas estadísticas con diversas variables, de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Realizar gráficos en base a las tablas obtenidas
- Análisis de resultados



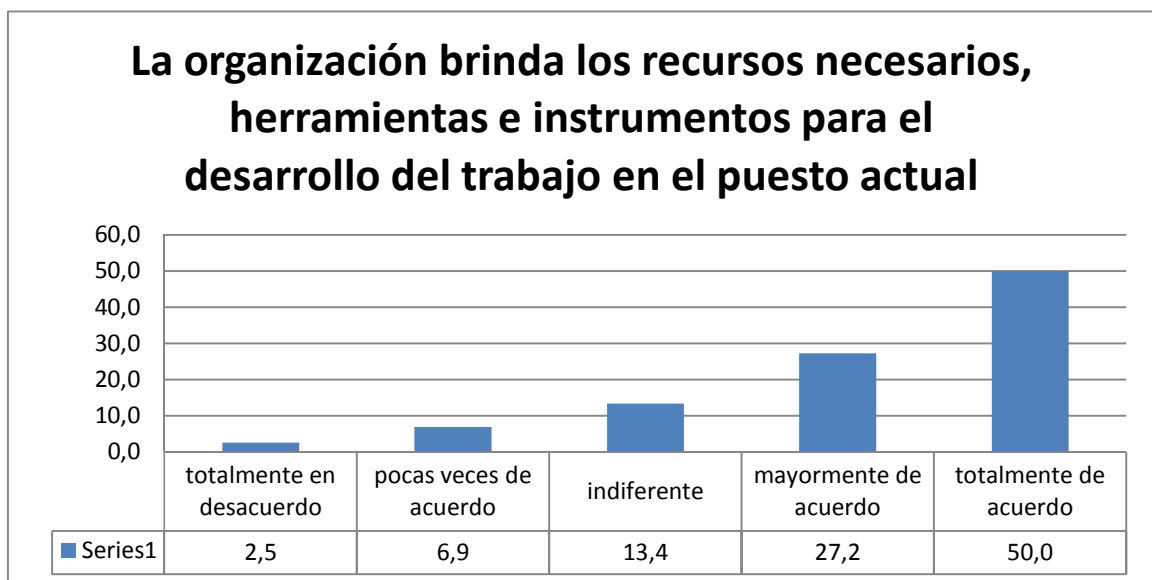
3.3 Análisis de resultados

Los resultados se reflejan en las siguientes tablas, cada una de ellas tiene una breve explicación. En cada tabla se presenta todas las áreas por separado y también la suma total de las áreas para dar a conocer la satisfacción laboral de la Empresa FIBROACERO S.A.

Las áreas encuestadas en la Empresa FIBROACERO S.A., son: Administración, Comercial, Operaciones, Técnico, Calidad, Manufactura Cocinas y Manufactura Cilindros. Luego de realizar el levantamiento de la información, se ha determinado que la Empresa FIBROACERO S.A. brinda los recursos e implementos necesarios para que el personal desempeñe correctamente sus actividades.

Es importante que los empleados tengan el ambiente propicio y los instrumentos para desarrollar su trabajo, esto influye positivamente en cada trabajador, lo cual se puede apreciar en el gráfico 1 que se presenta a continuación:

Gráfico 1.



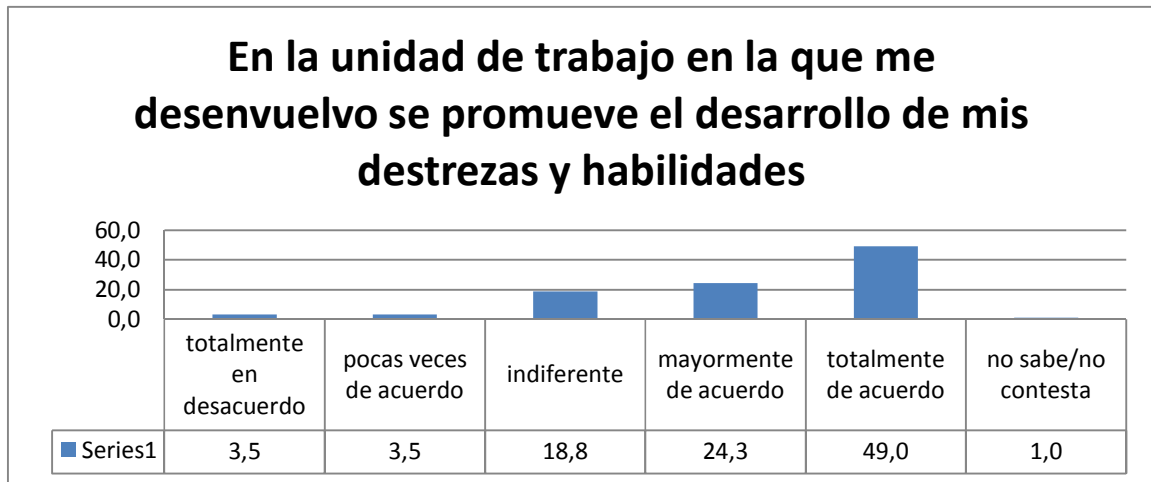


Se observa que el 77.2% del personal de la empresa está de acuerdo en que la organización brinda los recursos, herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollo del trabajo. Otro punto importante para lograr la satisfacción en los empleados, constituye brindar la oportunidad para que cada uno desarrolle sus capacidades y habilidades. Si la empresa considera la importancia de conocer y explotar las habilidades y destrezas de sus trabajadores éstos se verán motivados a realizar de mejor manera sus actividades, según Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael Matteson en su libro *Comportamiento Organizacional*, manifiestan que la capacidad es el talento de una persona para realizar una tarea mental o física. La habilidad es el talento aprendido que una persona adquiere para realizar una labor. La capacidad de una persona por lo general es estable en el tiempo mientras que las habilidades cambian conforme uno se capacita y adquiere experiencia. Cuando a una persona se le capacita, adquiere nuevas habilidades, la presencia o ausencia de diversas capacidades y habilidades guarda una relación obvia con el desempeño en el trabajo. Los administradores deben tratar de que correspondan las capacidades y habilidades de la persona con las exigencias del puesto.¹⁸ Por lo expuesto anteriormente, se observa que en la empresa FIBROACERO S.A. se promueve el desarrollo de destrezas y habilidades de los empleados, como lo demuestra el gráfico 2 un 73.3% de los empleados manifiesta que está de acuerdo en esta actividad.

¹⁸ Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael. Matteson, “Comportamiento Organizacional”, 7ma. Edición, año 2000, pág. 81-82-83.



Gráfico 2.



Una vez que la empresa promueve el desarrollo de destrezas y habilidades de sus empleados, sin duda la satisfacción laboral reflejará resultados positivos en cuanto a la actitud de los empleados, como lo manifiesta Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael Matteson en su libro *Comportamiento Organizacional*:¹⁹ La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización. Con la satisfacción en el trabajo se asocian diversos factores. Entre los más importantes se hallan los siguientes:

Sueldo: cantidad de sueldo percibida y la justicia percibida en el sueldo.

Funciones: grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.

¹⁹ Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael. Matteson “Comportamiento Organizacional”, 7ma. Edición, año 2000, pág. 86.



Oportunidades de ascenso: disponibilidad de oportunidades de progreso.

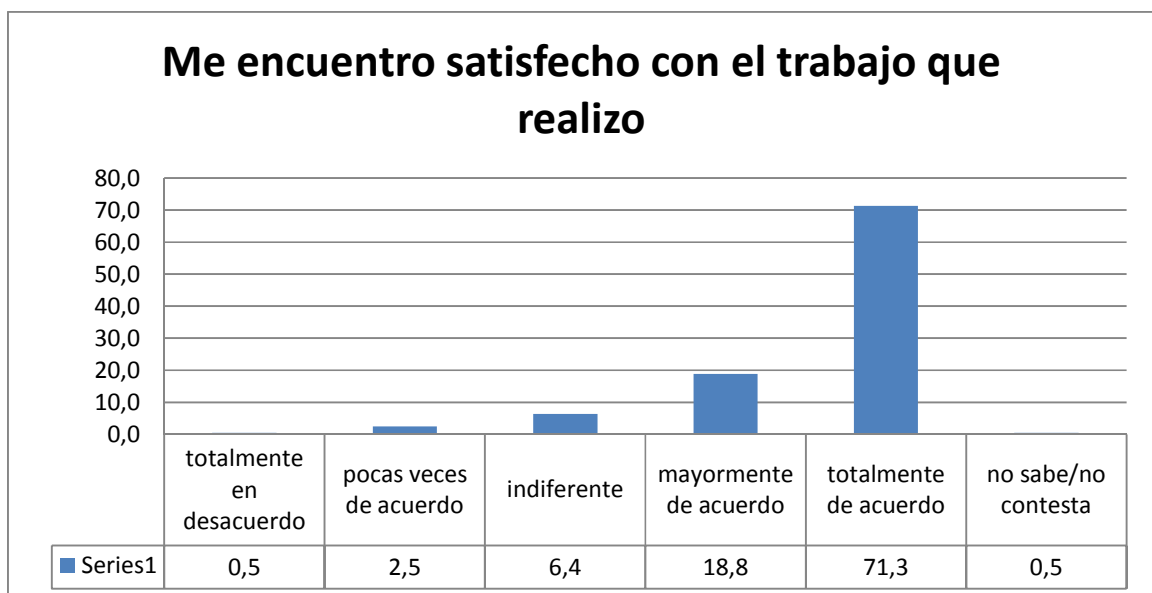
Supervisión: competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.

Compañeros de trabajo: grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.

Condiciones de trabajo: grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.

Seguridad en el trabajo: idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe. Por lo tanto, luego de analizar la importancia de la satisfacción laboral en la empresa FIBROACERO S.A. se determina que el 90.1% expresa su satisfacción con el trabajo que realiza, como lo demuestra el gráfico 3 que se presenta a continuación:

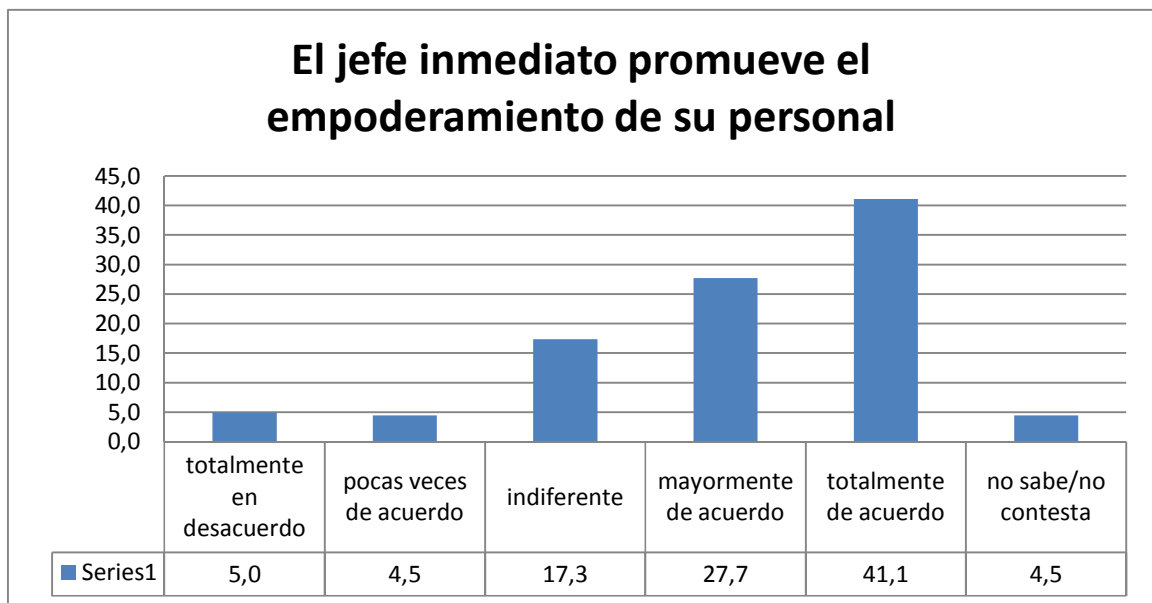
Gráfico 3.





Al determinar que los empleados de la empresa se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, se puede observar una adecuada dirección del jefe inmediato de cada departamento, por lo tanto existe un nivel de influencia positivo por parte de jefes inmediatos en cada empleado, es decir, cada trabajador actúa de forma autónoma y toma decisiones por separado, como se observa en el gráfico 4 se presenta un 68.8% que manifiesta su total acuerdo en que el jefe inmediato promueve el empoderamiento dentro de cada área o departamento. Lo que implica que en la organización existe involucramiento del personal en cada una de sus tareas.

Gráfico 4.

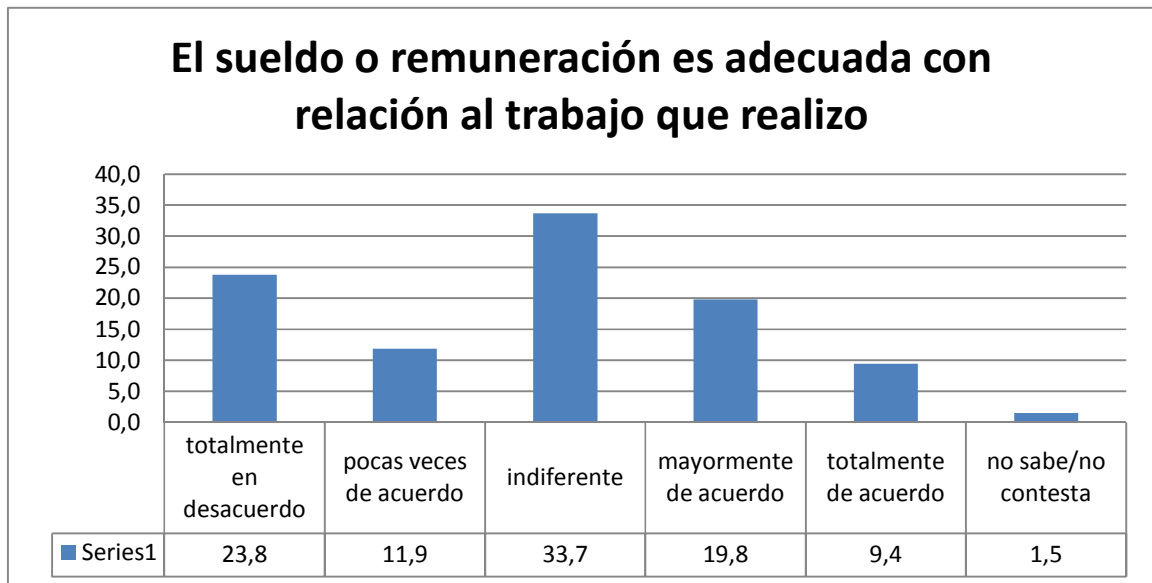


Como se explicó anteriormente, uno de los factores que se asocia con la satisfacción del empleado, es la remuneración adecuada que percibe, ésta deberá ser justa de acuerdo al trabajo y responsabilidades a su cargo. De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados de FIBROACERO S.A., existe un 33.7% que manifiesta su inconformidad y el 23,8% del personal expresa que está en desacuerdo, como lo refleja el gráfico 5.



Estos porcentajes deberán ser analizados por la alta gerencia para tomar las decisiones respectivas.

Gráfico 5.



Sin embargo, a pesar de la inconformidad que se observa en cuanto a la remuneración percibida por los empleados, la empresa FIBROACERO S.A. no ha descuidado su responsabilidad de brindar un ambiente adecuado a sus empleados.

Este punto es muy importante para el buen desempeño de los trabajadores, como lo expresan Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael Matteson en su libro *Comportamiento Organizacional*, mediante la Teoría de dos factores de Herzberg:²⁰ detalla las siguientes condiciones para que no exista insatisfacción y son: Salario, Seguridad en el Trabajo, Condiciones Laborales, Condición Social, Procedimientos de la Compañía,

²⁰ Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael. Matteson, "Comportamiento Organizacional", 7ma. Edición, año 2000, pág. 144



Calidad de la Supervisión Técnica y Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros y con los supervisores.

Estas condiciones están presentes en la empresa FIBROACERO S.A., en donde el 69.3% de los empleados manifiesta su total acuerdo en que la organización se preocupa por las necesidades primordiales de sus trabajadores, como se muestra a continuación en el gráfico 6.

Gráfico 6.



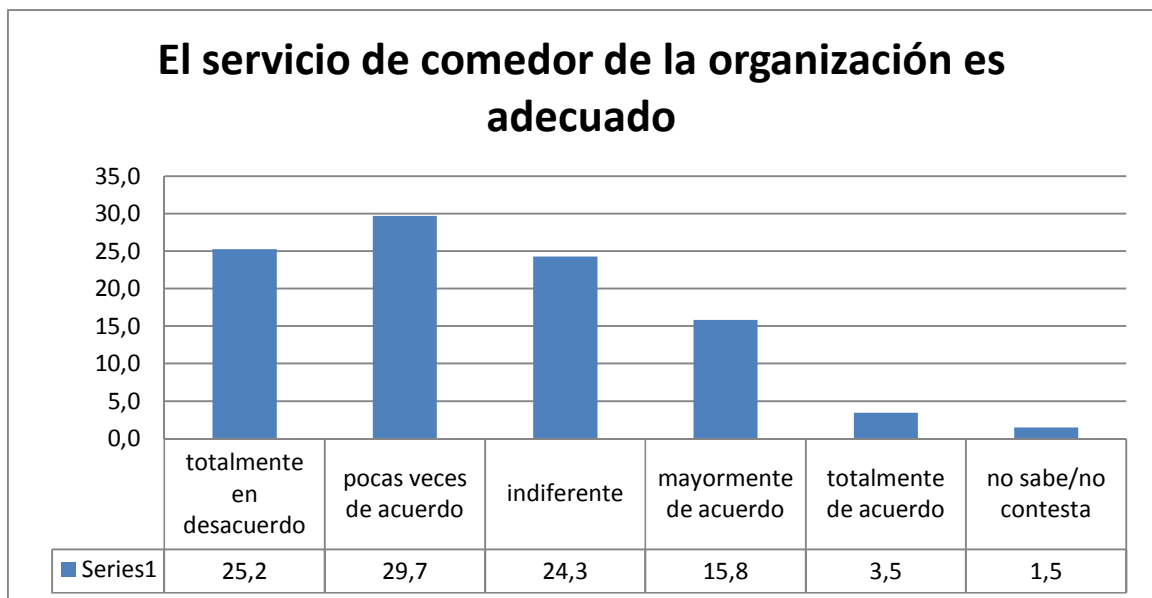
A pesar de que la empresa desarrolla grandes esfuerzos para brindar a sus empleados las condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades, se evidencia un total desacuerdo



con el servicio de comedor que se ofrece actualmente, como lo expresan en el gráfico 7, el 54.9% de los trabajadores manifiestan su desacuerdo con este servicio, apenas un 19.3% expresa su total acuerdo.

Dado que el tiempo que los trabajadores dedican a esta actividad es significativo, para su posterior desempeño de sus actividades, la empresa deberá dar la importancia que exige éste aspecto, mejorando la calidad de alimentos que ofrece actualmente.

Gráfico 7.

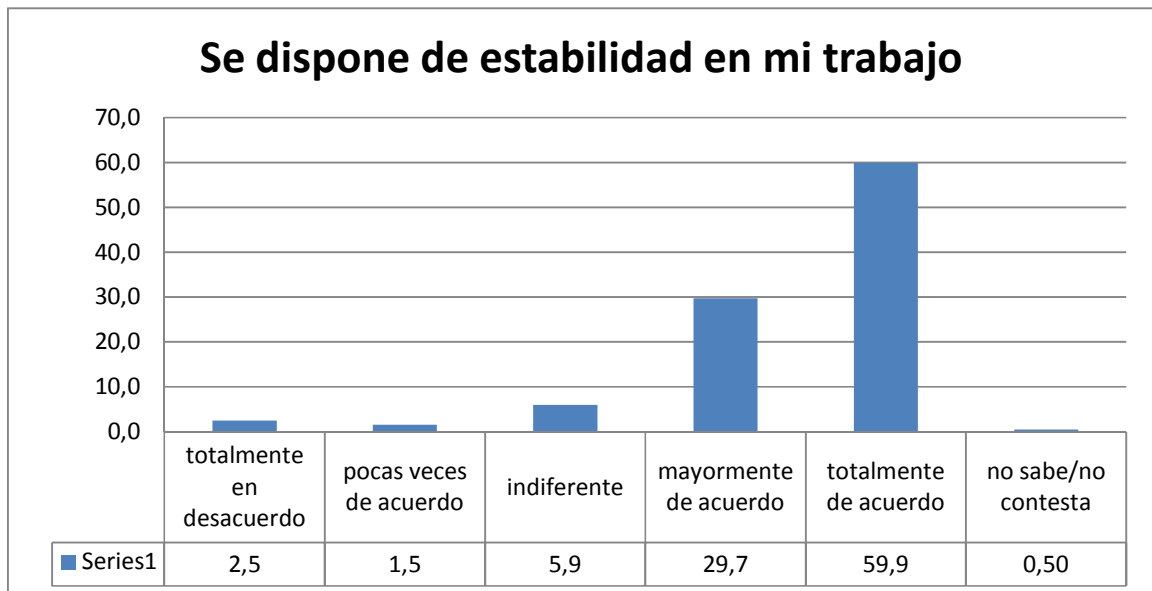


Como se mencionó anteriormente, según Chiavenato, las personas ingresan en una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas como: Lugar excelente para trabajar, Oportunidades de crecimiento, Participación en las decisiones, Libertad y autonomía, Posibilidad de empleo y ocupación, Compañerismo y Calidad de vida en el Trabajo.



Luego de realizadas las encuestas respectivas, se determina que la Empresa FIBROACERO S.A. ofrece estabilidad laboral, como lo manifiesta el 89.9% de sus empleados, esto se debe a que los trabajadores perciben los beneficios anteriormente descritos en sus puestos de trabajo, lo que permite su desarrollo personal y profesional, además las oportunidades de hacer carrera es más importante que el simple hecho de tener un empleo seguro. Estos beneficios se presentan a continuación en el gráfico 8.

Gráfico 8.



De acuerdo a los resultados que se han obtenido se observa lo siguiente:

Con relación al trabajo actual:

- El personal de la empresa FIBROACERO S.A., conoce los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo, como se observa en el Anexo 13 existe un 82,2% que indica su total acuerdo. En cuanto a la información necesaria para el



desempeño en el puesto de trabajo, como lo indica el Anexo 14, el 56.40% está totalmente de acuerdo, sin embargo existe la indiferencia del 10.9%, por lo que se debe señalar que la empresa debe poner más atención al aspecto de transmisión de la información para el cumplimiento de las actividades dentro de la organización.

- En cuanto a la planificación del trabajo, en el Anexo 15, el 67.30% totalmente de acuerdo, siendo un aspecto positivo para la organización, pues permite desarrollar las actividades en forma ordenada, no obstante, existe una indiferencia del 19.30%, el 9.9% está pocas veces de acuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo, es un aspecto importante a ser tomado en cuenta, ya que sin planificación no se puede realizar las actividades de una manera eficiente y organizada.
- En cuanto a las metas en la unidad de trabajo, en el Anexo 16, el 85.10% está totalmente de acuerdo, pero existe la indiferencia del 9.9%, pocas veces de acuerdo con el 2.5% y totalmente en desacuerdo con el 1.00%, es importante que todo el personal conozca el rumbo de la organización, la Visión, Misión, Objetivos Empresariales, para que así todos sean parte del cumplimiento de las metas y objetivos que llevarán al éxito a la empresa, se puede apreciar que este aspecto está correctamente instaurado en cada unidad de trabajo, sin embargo la empresa no debe conformarse con lo establecido sino fomentar el cumplimiento de metas.

Interacción con el Jefe inmediato:

- Con referencia al Jefe inmediato, si demuestra dominio técnico y conocimiento de sus funciones, en el Anexo 22, el 59.9% está totalmente de acuerdo, esto demuestra que la Empresa cuenta con personal calificado, sin embargo existe el 6.9% que está indiferente. En cuanto a la información al personal sobre asuntos de interés general y el rumbo de la organización, en el Anexo 24, el 55% está totalmente de acuerdo,



es un aspecto positivo, ya que la empresa se preocupa por difundir sus actividades, sin embargo el 11.90% se encuentra indiferente, es importante que los trabajadores mantengan buenas relaciones con los jefes inmediatos, esto constituye una ventaja para fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización.

Remuneraciones e incentivos

- En el Anexo 30, en referencia a la puntualidad en el pago de sueldos, el 60.40% se muestra en total acuerdo, el 23.30% está mayormente de acuerdo y el 12.40% es indiferente. En este ámbito, acertadamente existe un porcentaje alto (60.40%) que está de acuerdo en la puntualidad con que se realiza el pago de los sueldos, sin embargo la empresa no puede descuidar el porcentaje que muestra indiferencia (12.40%) para tomar las medidas correctivas.

Interrelación con los otros departamentos/procesos

- En el Anexo 31, con referencia a la pregunta los compañeros de trabajo de otros departamentos / áreas con referencia a los compañeros de trabajo de otros procesos / departamentos, están dispuestos a trabajar en equipo para completar las tareas, el 55% está en total acuerdo, esto demuestra que existe compañerismo y que la administración se ha preocupado por fomentar y desarrollar el trabajo en equipo, el 30.20% es indiferente, esto implica se debería reforzar el trabajo en equipo dentro de la organización, para lograr la total satisfacción de los empleados en la Empresa.

Ambiente de trabajo

- En el Anexo 35, con referencia a las condiciones de espacio físico, estas son adecuadas para desarrollar eficazmente las actividades asignadas a cada empleado, como lo manifiesta el 43.00% que está acuerdo en este aspecto. Este resultado



positivo se debe a los esfuerzos que desarrolla la empresa con el afán de brindar seguridad, buen ambiente laboral y calidad de vida en el trabajo, sin embargo el 27.70% demuestra su indiferencia, así como el 18.80% está de acuerdo pocas veces y el 8.90% está en total desacuerdo, aspectos que la organización debe analizar, ya que un lugar de trabajo que no sea cómodo para los empleados, influirá de manera negativa en la realización de las labores dentro de la Empresa.

- En el Anexo 36, con referencia a si se promueven las condiciones de trabajo seguras para que el personal pueda laborar con tranquilidad, el 73.30% está totalmente de acuerdo. Lo que implica que las medidas de seguridad tomadas por parte de la Empresa brindan confianza y seguridad a los colaboradores para desarrollar el trabajo asignado a cada uno de ellos dentro de la organización.

Análisis de resultados por área

Como se mencionó anteriormente las áreas encuestadas en la Empresa FIBROACERO S.A., son las siguientes:

Administración:

Contabilidad: Encargada de los ingresos de documentos contables, para la emisión de Balances mensuales, que determinen la situación económica de la Empresa.

Talento Humano: Planificar, dirigir, coordinar, controlar y administrar los bienes y el talento humano de la organización, para la aplicación de los subsistemas técnicos para lograr el desarrollo y el bienestar de los colaboradores con la finalidad de propiciar un buen ambiente laboral, mejorar la productividad y calidad.



Compras y Logística: área dirigida por el Director Operacional y cuenta con asistentes para compras nacionales e internacionales.

Compras y Logística: Responsable de la dirección de los departamentos de manufactura cocinas, operaciones y compras de la compañía así como de administrar todos los recursos de manufactura, a fin de garantizar la calidad y costo del producto, la optimización de la planta y la productividad del talento humano.

Asistente de compras internacionales: Responsable del proceso operativo y logístico para las compras internacionales, para que lleguen dentro de los plazos establecidos para el normal funcionamiento de las diferentes áreas de la Empresa.

Auxiliar de compras nacionales: Responsable del proceso operativo de seguimiento a los proveedores nacionales y locales y el control de documentos de ingreso a bodega con la orden de compra y la factura del proveedor.

Comercial: área compuesta por Ventas Nacionales y Exportaciones, Servicio Técnico y Mercadeo.

Ventas Nacionales y Exportaciones: Responsable de la comercialización nacional e internacional de todos los artículos producidos o adquiridos por la Empresa velando para que ésta actividad satisfaga las necesidades del cliente, siempre en permanente coordinación con los demás departamentos de la Empresa, para lograr de esta manera consolidar e incrementar las ventas y cumplir con los presupuestos establecidos.

Servicio Técnico: Dirigir y coordinar las tareas relacionadas al servicio post-venta que ofrece nuestra Empresa para los productos fabricados y comercializados por FIBROACERO S.A., en el territorio nacional e internacional.

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



Mercadeo: Investigar, analizar y generar propuestas de diseños de los productos, marca e imagen corporativa, buscando mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado, para mejorar el crecimiento en las ventas, supervisar y asesorar a la red comercial existente con visitas periódicas a cada uno de los puntos de venta, con el objeto de recabar información acerca de posicionamiento de marca, competitividad, nivel de servicio, análisis de competencias entre otros, y así elaborar proyectos y planes de mercadeo cuyo fin es la consolidación y crecimiento de nuestra línea de producto en el mercado nacional.

Operaciones

Coordinador de Operaciones: responsable de la correcta recepción, entrega y ubicación de los productos en bodega, con el fin de mantener stocks adecuados y las actividades se desarrollen con normalidad.

Gerente de Operaciones: responsable de coordinar el normal abastecimiento de materiales y materia prima en base a buffers, así como, la coordinación de la entrega oportuna y segura de los productos a los diferentes destinos.

Técnico

Jefatura: responsable de supervisar y dirigir a un grupo de personas para el dibujo, construcción, elaboración de muestras y prototipos, partes, piezas, troquelaría, estructura o materiales; así como el supervisar la elaboración y ejecución de programas orientados a la reducción de costos y la dirección y control de proyectos mecánicos de ampliación y mejora de la compañía. Además es responsable del cumplimiento de los planes de mantenimiento y reparación de los equipos de la empresa, sin alterar el funcionamiento y calidad de los productos, considerando los métodos de trabajo, bajo normas, tecnología y seguridad en el diseño y el producto.



Calidad

Inspeccionar la materia prima, materiales y suministros que se utilizan para la producción de cocinas y cilindros, en base a especificaciones y estándares establecidos, así como del producto terminado. Una vez que estos materiales y producto terminado cumplen con las características determinadas, son liberados a la producción (manufactura cocinas) y al cliente externo respectivamente.

Manufactura Cocinas

Responsable de coordinar el control de la producción e ingeniería industrial, elaborar programas de producción diaria, semanal y mensual de la empresa, controlando su cumplimiento conforme las metas y plazo fijados, además, prepara los informes de avance y procesos productivos, coordinando los niveles de inventario acordes con la política interna de la empresa. Es responsable de definir y mantener los cálculos de capacidad de distribución de las instalaciones.

Manufactura Cilindros

Responsable por la planificación, dirección, administración y control del proceso productivo y operativo de la planta. Además es responsable por el cumplimiento del presupuesto de producción, calidad y costos por lo cual debe asegurar el óptimo manejo de los recursos que dispone.

En la Tabla 1, se puede observar que en referencia a la satisfacción del empleado con el trabajo que realiza, en el área administrativa se encuentra totalmente de acuerdo con el 52.90%, muy por debajo de la satisfacción total de la Empresa que representa el 71.30%, situación similar se presenta en todos los departamentos Comercial, Operaciones y Técnico con el 66.70%, Calidad con el 75.00% totalmente de acuerdo, que supera el total de la Empresa, Manufactura Cocinas con el 73%, reflejando el mayor porcentaje en Manufactura



Cilindros que alcanza a un 76.3%, esto refleja que el mayor porcentaje de empleados en cada departamento está satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Tabla 1.

Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo							
Área	Totalmente en desacuerdo	Pocas veces de acuerdo	Indiferente	Mayormente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	0,0%	11,8%	11,8%	23,5%	52,9%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Operaciones	0,0%	6,7%	0,0%	26,7%	66,7%	0,0%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	0,9%	1,7%	6,1%	17,4%	73,0%	0,9%	100,0%
Manufactura cilindros	0,0%	0,0%	10,5%	13,2%	76,3%	0,0%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

Sin embargo a pesar de presentarse un porcentaje satisfactorio en éste aspecto, se observa que en las áreas de Administración con el 11.80% refleja indiferencia y que pocas veces está de acuerdo con el trabajo que realiza, éstos porcentajes son superiores a los que se observan en el total de la Empresa (6.40%).

Respecto al área de Manufactura Cocinas (6.10%) y Manufactura Cilindros (10.5%), se observa que en éste último los empleados manifiestan su indiferencia en cuanto a la satisfacción en el trabajo que realizan.

Dicha indiferencia se asocia a la inconformidad con la remuneración percibida, tal como se observa en el Anexo 41 acerca de la remuneración adecuada con el trabajo realizado, que



apenas el 9.40% está totalmente de acuerdo y el 23.80% totalmente en desacuerdo, así como a la falta de planificación del trabajo Anexo 15, que apenas el 31.20% está totalmente de acuerdo, con una indiferencia del 19.30%.

En la Tabla 2, se observa que el 58.80% del personal administrativo siente estabilidad en el trabajo, el área Comercial refleja un porcentaje satisfactorio (83.3%) respecto al total de la empresa (59.90%) según lo manifestado en el Gráfico 8, de igual manera en los demás departamentos Operaciones (53.3%), Calidad (62.5%), Manufactura Cocinas (56.5%), Manufactura Cilindros (65.8%) se observa un porcentaje satisfactorio en relación al total de la empresa, esto se debe a que la empresa ofrece beneficios significativos como: un lugar excelente para trabajar, oportunidades de crecimiento, posibilidades de empleo y ocupación.

Tabla 2.

Se dispone de estabilidad en mi trabajo.							
Áreas	Totalmente en desacuerdo	Pocas veces de acuerdo	Indiferente	Mayormente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	0,0%	0,0%	5,9%	35,3%	58,8%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
Operaciones	0,0%	0,0%	0,0%	46,7%	53,3%	0,0%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	2,6%	1,7%	9,6%	28,7%	56,5%	,9%	100,0%
Manufactura cilindros	5,3%	2,6%	0,0%	26,3%	65,8%	0,0%	100,0%

Fuente: primaria

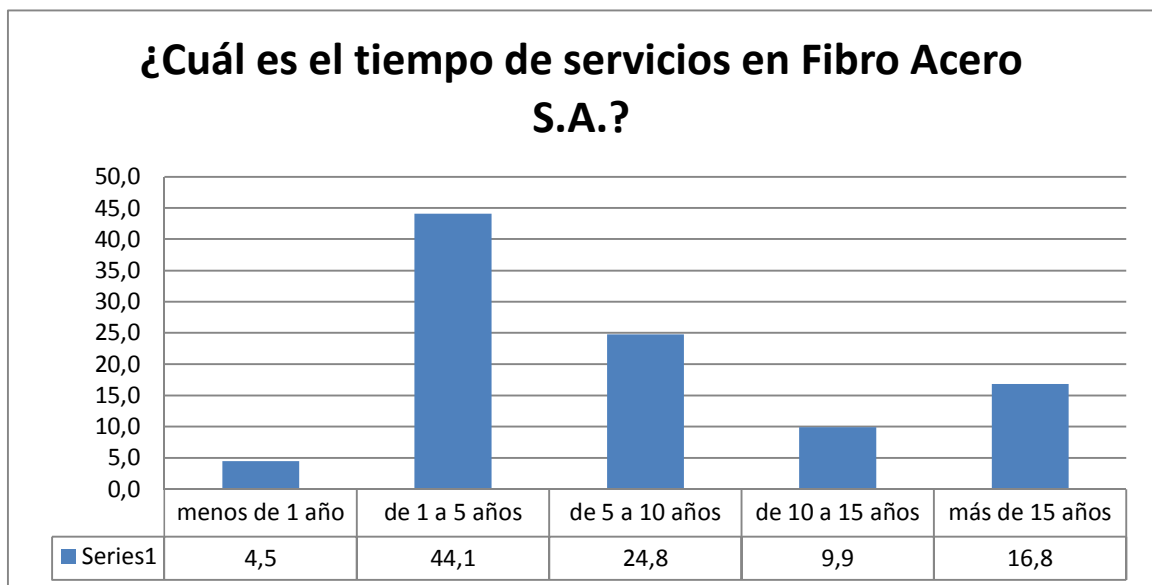
Elaboración: las autoras

A pesar de los resultados satisfactorios antes descritos, se observa en el área de Manufactura Cocinas un 9.6% que manifiesta indiferencia en cuanto a la estabilidad del



trabajo y un 5.3% en el departamento de Manufactura Cilindros que manifiesta que está totalmente en desacuerdo, siendo mayor al porcentaje que se expresa en el total de la empresa que es el 2.5%, debido a que se trata de empleados que laboran menos de un año (Gráfico 9), tiempo en el cual no se identifica notablemente una estabilidad definida en el puesto de trabajo.

Gráfico 9



En la Tabla 3, con referencia a la pregunta el Jefe inmediato promueve el empoderamiento de su personal, en el departamento Técnico se observa un 66.7% este porcentaje supera al total de la empresa 41.1%, porcentajes similares se observa en los departamentos de Administración 64.7%, Operaciones 40.0%, Manufactura Cilindros 63.2% lo que implica que los jefes inmediatos promueven la participación del personal a su cargo y sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta.



Tabla 3.

El jefe inmediato promueve el empoderamiento de su personal.							
Área	Totalmente en desacuerdo	Pocas veces de acuerdo	Indiferente	Mayormente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	0,0%	5,9%	11,8%	17,6%	64,7%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Operaciones	6,7%	6,7%	13,3%	20,0%	40,0%	13,3%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	7,0%	6,1%	23,5%	30,4%	31,3%	1,7%	100,0%
Manufactura cilindros	2,6%	0,0%	5,3%	15,8%	63,2%	13,2%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

Sin embargo se observa un 23.5% en el departamento Manufactura Cocinas que expresa su indiferencia en este punto, siendo muy elevado en relación al que se expresa en el total de la empresa 17.3%. De igual manera se presenta un porcentaje del 6.7% en Operaciones y del 7.0% en Manufactura Cocinas, que está totalmente en desacuerdo en que el jefe inmediato promueve el empoderamiento, por lo tanto este porcentaje supera al reflejado en el total de la empresa 5.0%, esta situación puede darse cuando el personal aún no cuenta con la experiencia y el involucramiento necesarios en las actividades que realizan, por lo tanto el jefe inmediato promueve el empoderamiento cuando observe que el personal cuenta con los conocimientos necesarios dentro de la organización.

En la tabla 4, se observa un 64.7% del personal Administrativo que manifiesta que el ambiente laboral permite expresar sus opiniones sin temor alguno, en el departamento de Operaciones un 53.3%, Comercial y Técnico expresa un 66.6% y en Manufactura Cilindros un 60.5%, estos rubros superan el porcentaje del total de la empresa 56.9% (ver Anexo 34),

ELSA ROMAN ORTIZ /2013



lo que significa que en estos departamentos existe un ambiente laboral en el que los empleados manifiestan sus opiniones con franqueza, debido a que existe un mayor nivel de confianza con el jefe inmediato.

Tabla 4.

El ambiente de la organización permite expresar las opiniones con franqueza a todo nivel y sin temor a represalias							
Área	totalmente en desacuerdo	pocas veces de acuerdo	indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	5,9%	17,6%	5,9%	5,9%	58,8%	5,9%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Operaciones	13,3%	0,0%	26,7%	13,3%	40,0%	6,7%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Calidad	12,5%	0,0%	62,5%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	7,0%	12,2%	24,3%	35,7%	19,1%	1,7%	100,0%
Manufactura cilindros	5,3%	7,9%	26,3%	23,7%	36,8%	0,0%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

No obstante, en el área Administrativa también se observa que existe un porcentaje alto 17.6% con respecto al total de la empresa 9.9%, que manifiesta que pocas veces existe un ambiente laboral que permita expresar ideas y opiniones, igualmente se observa en el departamento de Manufactura Cocinas cuyo porcentaje asciende a 12.2%, en Operaciones un 13.3% y en Calidad un 12.5% que también es superior al total de la empresa (ver Anexo 34), ésta situación puede asociarse al nivel jerárquico vertical existente actualmente en la organización de acuerdo a los organigramas organizacionales anteriormente expuestos. (Ver Anexos del 1 al 11).



Se puede observar que los departamentos de Operaciones (26.7%), Técnico (33.3%), Calidad (62.5%), Manufactura Cocinas (24.30%) y Manufactura Cilindros (26.3%), manifiestan su indiferencia respecto a expresar sus opiniones a diferentes niveles, esto se debe a la inseguridad, temor por parte de los empleados, así como la falta de atención por parte de los jefes inmediatos.

De igual forma se observa un 13.3% en el departamento de Operaciones y un 12.5% en el departamento de Calidad, que expresan su total desacuerdo en este aspecto, se puede asociar estos resultados a la continua rotación del personal sea por nuevas contrataciones o asensos.

A pesar de que los empleados del departamento de Calidad expresaron su total acuerdo con el trabajo que realizan (Ver Tabla 2 y Tabla 1), esta satisfacción se refiere a las tareas que realizan dentro de la unidad de trabajo, reflejando su insatisfacción al momento de interactuar con otras áreas dentro de la organización, esto se debe a la naturaleza misma de las funciones que debe realizar el departamento de Calidad como se explicó anteriormente, esto se refiere al control y supervisión de los estándares establecidos en cada proceso.

Los porcentajes que se desprenden de la tabla 5, reflejan que el personal de los departamentos de Administración 94.1%, Calidad 100.0%, Técnico 66.7%, Manufactura Cocinas 93.9%, Manufactura Cilindros 92.1%, Comercial y Operaciones 100.00%, conocen claramente los objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Esto se debe a que la Empresa es efectiva en la difusión de políticas y procedimientos, manuales de funciones y perfiles de cargo en los que se encuentran definidas las responsabilidades de los trabajadores.



Tabla 5.

Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son completamente claros					
Área	pocas veces de acuerdo	Indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Administración	0,0%	5,9%	35,3%	58,8%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Operaciones	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Técnico	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Calidad	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Manufactura cocinas	2,6%	3,5%	12,2%	81,7%	100,0%
Manufactura cilindros	0,0%	0,0%	7,9%	92,1%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

Se observa un 33.3% en el departamento Técnico que manifiesta que los objetivos y responsabilidades no son claros, esto se debe a que se presentó oportunidades de asensos y el departamento no contaba con jefe inmediato en un lapso de tiempo (4 meses), por lo tanto no existió una correcta distribución de objetivos y metas, además cabe indicar que el número de empleados en este departamento es reducido.

En la Tabla 6, se observa que en el área Administrativa el 52.90% considera que la comunicación dentro de su unidad de trabajo es la adecuada, siendo un porcentaje mucho más alto que el total de la empresa (36.10%), se observa que en el área de Operaciones el 66.70% considera también que la comunicación es la adecuada dentro del área, esta situación se debe a que los empleados utilizan adecuadamente los recursos proporcionados por la organización para reforzar una comunicación efectiva.



Tabla 6.

La comunicación dentro de la unidad de trabajo es la adecuada							
Area	totalmente en desacuerdo	pocas veces de acuerdo	indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	0,0%	5,9%	17,6%	23,5%	52,9%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Operaciones	6,7%	6,7%	6,7%	13,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	3,5%	9,6%	20,0%	36,5%	29,6%	,9%	100,0%
Manufactura cilindros	0,0%	5,3%	23,7%	23,7%	47,4%	0,0%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

Se debe analizar que en las áreas de Administración con el 17.60%, Calidad con el 12.50%, Manufactura Cocinas con el 20.00% y Manufactura Cilindros con el 23.70%, se muestran indiferentes con respecto a la comunicación en su unidad de trabajo, en Operaciones el 6.70% y en Manufactura Cilindros el 3.50% demuestran estar totalmente en desacuerdo con el proceso de comunicación, si se realiza la comparación con el total de la Empresa (2.5%), es un porcentaje alto, ésta situación se da debido a la falta de planificación y control en los procesos. (Ver Anexo 15).

En la Tabla 7, se puede observar que únicamente en las áreas de Administrativas con el 47.10% y en Manufactura Cilindros con el 42.10%, se encuentran por encima del porcentaje total de la Empresa, en tanto que en las áreas: Comercial con el 16.70%, Operaciones con el 20%, Manufactura Cocinas con el 19.10%, están por debajo del porcentaje total de la Empresa, así como el área de Calidad, que demuestra que no está contento con el trabajo de sus compañeros de otras áreas o departamentos para completar con las tareas establecidas dentro de la organización.



Tabla 7.

Los compañeros de trabajo de otros departamentos / procesos están dispuestos a trabajar en equipo para completar las tareas.						
Area	totalmente en desacuerdo	pocas veces de acuerdo	indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Administración	0,0%	5,9%	11,8%	35,3%	47,1%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
Operaciones	0,0%	6,7%	20,0%	53,3%	20,0%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	7,8%	11,3%	32,2%	29,6%	19,1%	100,0%
Manufactura cilindros	5,3%	5,3%	23,7%	23,7%	42,1%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

También se puede observar que las áreas demuestran su indiferencia y descontento en cuanto al trabajo en equipo entre los diferentes compañeros de trabajo, siendo el área Comercial con el 50.00% y el área de Calidad con el 75.0%, las áreas que más descontentas se encuentran en este aspecto. Estas dificultades se dan porque no existe un compromiso por parte de los jefes departamentales, para fortalecer el trabajo en equipo.

En la Tabla 8, se observa un 36.8% en el departamento de Manufactura Cilindros que expresa su total acuerdo en que los compañeros de trabajo apoyan el aprendizaje de tareas y procedimientos, se registra un 41.2% en Administración y en Operaciones un 33.3% que manifiesta estar de acuerdo en este punto, esta situación es satisfactoria entre estos departamentos siendo lo contrario con otras áreas, como se observa en el departamento de Calidad que asciende a un 87,5% del personal que manifiesta su indiferencia respecto a la



colaboración de los compañeros en aprendizaje y procedimientos, ésta situación se da porque no existe el involucramiento y compromiso necesarios para lograr un eficaz cumplimiento de objetivos.

Tabla 8.

Los compañeros de trabajo de otros departamentos / procesos apoyan el aprendizaje y explicación de tareas y procedimientos.							
Area	totalmente en desacuerdo	pocas veces de acuerdo	indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	Total
Administración	0,0%	0,0%	11,8%	47,1%	41,2%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	100,0%
Operaciones	0,0%	6,7%	20,0%	40,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Técnico	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Calidad	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	7,0%	13,0%	33,9%	29,6%	16,5%	0,0%	100,0%
Manufactura cilindros	2,6%	5,3%	21,1%	28,9%	36,8%	5,3%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

En la tabla 9, con referencia a la pregunta las condiciones de espacio físico son adecuadas, en Administración el 29.40% está totalmente de acuerdo, en Comercial el 33.40% está mayormente de acuerdo, Calidad está mayormente de acuerdo con el 37.50%, Manufactura Cocinas está totalmente de acuerdo con el 33.00%, siendo el porcentaje más alto el área de Manufactura Cilindros con el 63.20% totalmente de acuerdo, en comparación con el total de la Empresa (43.00%), lo que significa que la mayoría de empleados expresa su insatisfacción en cuanto al área física disponible para realizar su trabajo.



Tabla 9.

Las condiciones de espacio físico son adecuadas.							
	totalmente en desacuerdo	pocas veces de acuerdo	indiferente	mayormente de acuerdo	totalmente de acuerdo	no sabe/no contesta	TOTAL
Administración	11,8%	35,3%	23,5%	23,5%	5,9%	0,0%	100,0%
Comercial	0,0%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	0,0%	100,0%
Operaciones	0,0%	0,0%	6,7%	66,7%	26,7%	0,0%	100,0%
Técnico	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Calidad	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Manufactura cocinas	12,2%	20,0%	33,0%	20,0%	13,0%	1,7%	100,0%
Manufactura cilindros	0,0%	13,2%	21,1%	31,6%	31,6%	2,6%	100,0%

Fuente: primaria

Elaboración: las autoras

Se puede observar que la mayoría de áreas demuestran su indiferencia y desacuerdo total con el área física disponible para el trabajo, lo que constituye un aspecto negativo para la organización, lo que implica que la Empresa debe tomar acciones para tratar de disminuir la insatisfacción del personal, ya que al no contar con el espacio físico adecuado para el desarrollo de las actividades, genera malestar en los empleados.



CAPITULO 4

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la investigación realizada se puede constatar que los objetivos se han cumplido, medir la satisfacción del cliente interno a través de las encuestas, determinar el nivel de insatisfacción en la organización y tomar acciones para mejorar dicha insatisfacción, todo esto a través de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Los resultados, serán usados por la alta gerencia, para determinar en qué aspectos los clientes internos no se encuentran satisfechos y en qué puntos puede tomar medidas para incrementar la satisfacción.

A manera de conclusión se enumeran algunos aspectos en los que los clientes internos están satisfechos y los aspectos en los que se puede mejorar dentro de la organización, para incrementar la satisfacción. Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos para determinar la satisfacción laboral del cliente interno en la Empresa FIBROACERO S.A., se observa:

Trabajo actual empresa

- Los empleados tienen claramente definidos los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo, para ello disponen de la información necesaria para el correcto desempeño.
- Las metas de cumplimiento en cada unidad de trabajo, se encuentran plenamente establecidas, para esto la organización brinda los recursos necesarios, herramientas e instrumentos para el desarrollo de las actividades asignadas.



- Los empleados son responsables de realizar los controles de calidad en los procesos que desempeñan, existe el compromiso y conciencia de generar productos de calidad.
- Se observa que la capacitación que reciben actualmente los empleados no es la adecuada.
- El nivel de comunicación y control dentro de la unidad de trabajo en cada departamento no son adecuados, por lo tanto existe demoras en los procesos y ausencia de planificación en el trabajo.

Interacciones con el Jefe Inmediato

- La Empresa cuenta con personal capacitado y preparado que actualmente ocupa el puesto de jefes departamentales, demuestra dominio técnico y conocimiento de sus funciones.
- Los Jefes y Supervisores están informados sobre el rumbo de la organización y se preocupan de transmitir información de la Empresa a los empleados.
- Los Jefes toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados, éste aspecto es positivo para la organización, ya que ayuda a que fluyan de manera positiva todos los procesos.

Remuneraciones e incentivos

- A pesar de que la Empresa se preocupa por las necesidades primordiales de todo el personal, es necesario que realice esfuerzos para que el pago de remuneraciones se cumpla de manera puntual.



Interrelación con los otros departamentos / procesos

- Los trabajadores cumplen parcialmente con los procedimientos, políticas y normas dictadas por la Empresa para el correcto cumplimiento de las tareas que afectan a los demás procesos dentro de la organización.
- Si bien es cierto, que se fomenta el trabajo en equipo dentro de los diferentes departamentos, existen áreas descontentas o inconformes con el trabajo recibido o realizado por otros procesos, al ser éste el principal objetivo de la presente investigación, que es el estudio del cliente interno, la Empresa debe reforzar el trabajo en equipo entre las áreas que conforman la organización.

Ambiente de trabajo

- La Empresa se preocupa por el bienestar social, psicológico y seguridad de los empleados, a fin de que todos puedan desarrollar de manera eficiente y eficaz su trabajo.
- En la Empresa existe el nivel jerárquico vertical, esto provoca que en muchos casos sea difícil para los trabajadores expresar sus sentimientos y opiniones acerca de sus actividades.
- Para los trabajadores de Manufactura Cocinas, el espacio físico de trabajo es reducido, lo que impide realizar las actividades con mayor destreza y rapidez.
- La Empresa brinda estabilidad laboral a sus trabajadores, es un aspecto positivo que se debe resaltar.



RECOMENDACIONES

- El 71.00% de los empleados está satisfecho con el trabajo que realiza, la alta gerencia debe promover mecanismos que permitan el desarrollo de destrezas y habilidades de sus empleados, con el objetivo de evitar que ésta satisfacción se vea afectada de manera negativa.
- En referencia a la comunicación adecuada en las diferentes áreas, la Empresa debe analizar la importancia de mantener canales de comunicación adecuados y oportunos entre sus empleados, para desarrollar los procesos de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos en la organización.
- Un aspecto importante es fomentar el trabajo en equipo, la Empresa debe poner énfasis en promover y transmitir el significado de trabajar en equipo, mediante charlas, dinámicas de grupo y capacitaciones internas, dando a conocer al personal los resultados positivos que se pueden obtener si se promueve correctamente el trabajo en equipo.
- Los jefes inmediatos deben brindar la oportunidad para que el personal a su cargo pueda intervenir en la toma de decisiones que afectan el trabajo, de ésta manera contará con un grupo de trabajo seguro y confiable.
- La alta gerencia debe incentivar a los jefes inmediatos de cada departamento, implementar la rotación de puestos, con el fin de explotar las destrezas y habilidades de los empleados. La posibilidad de ocupar distintos puestos es una manera de huir de la rutina y el estancamiento, así se contará con un personal dinámico y con conocimientos nuevos.
- La Empresa debe concientizar a cada área de trabajo que todos deben colaborar en el cumplimiento de los objetivos empresariales, a través del trabajo en equipo, mediante charlas y la comunicación de los procesos a seguir.



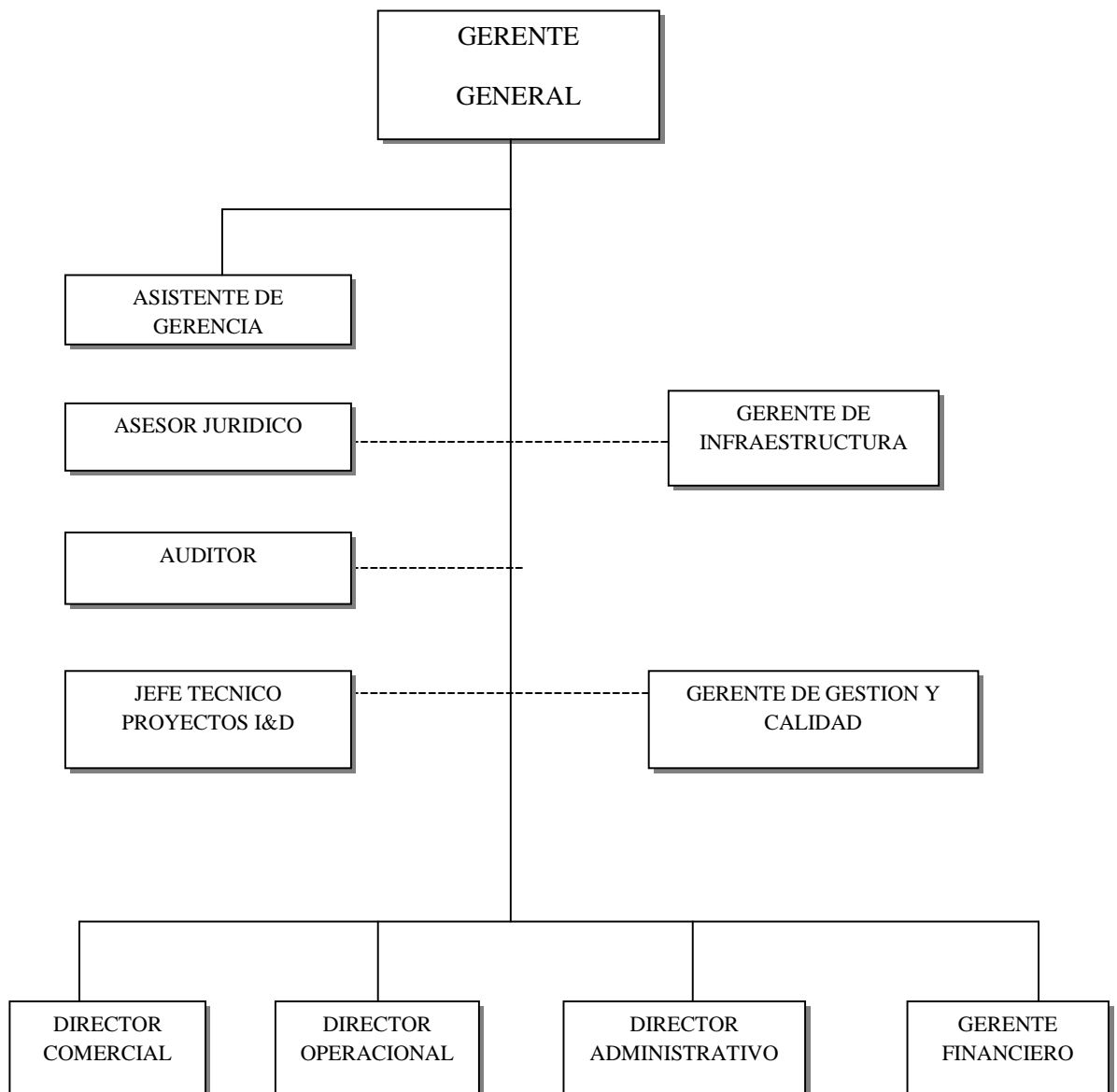
- La Empresa debe poner atención al servicio del comedor que brinda actualmente, ya que apenas el 3.5% está en total acuerdo, se recomienda solicitar ayuda profesional de nutricionistas, ya que el personal manifiesta que la dieta no es la adecuada.
- Se plantea la posibilidad de contar con el servicio de atención médica en horarios nocturnos.



ANEXOS

ANEXO 1.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

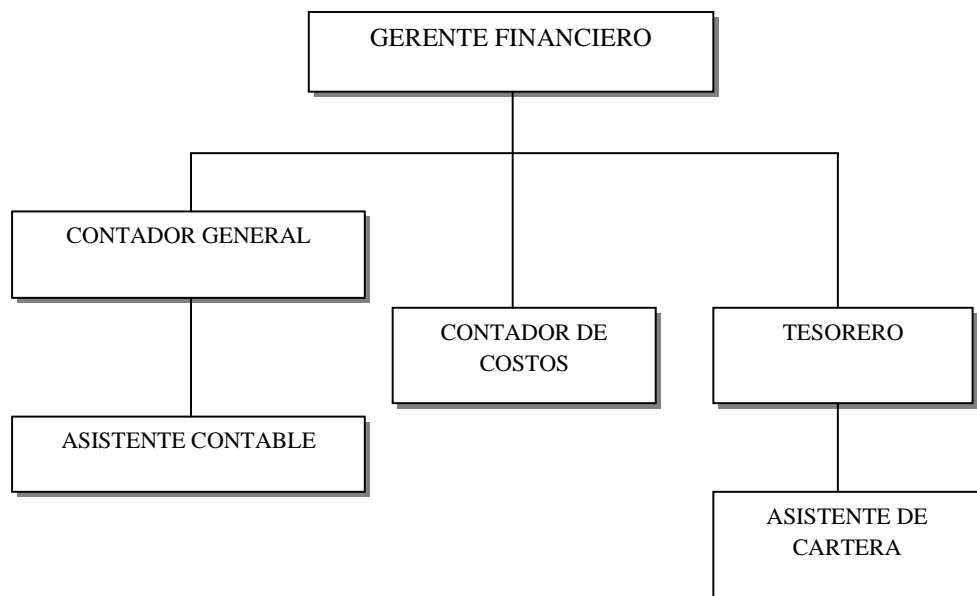




ANEXO 2.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO FINANCIERO

EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

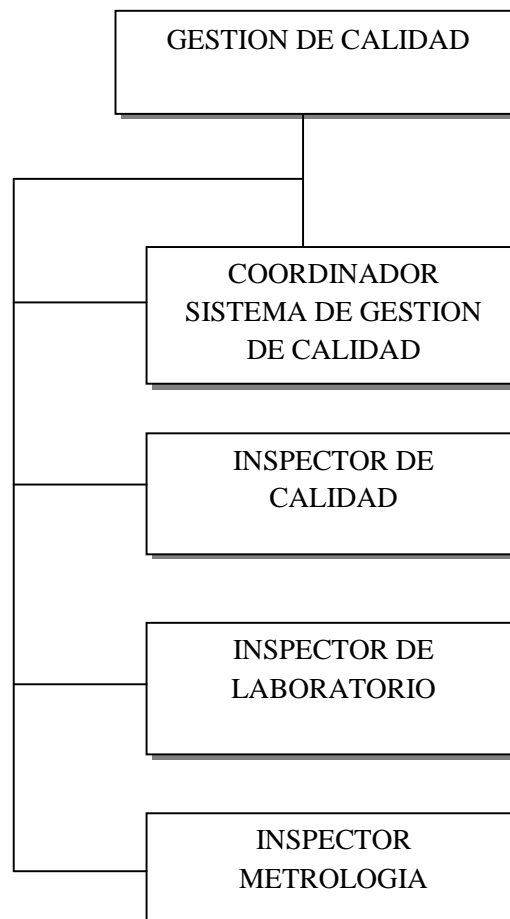




ANEXO 3.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE CALIDAD

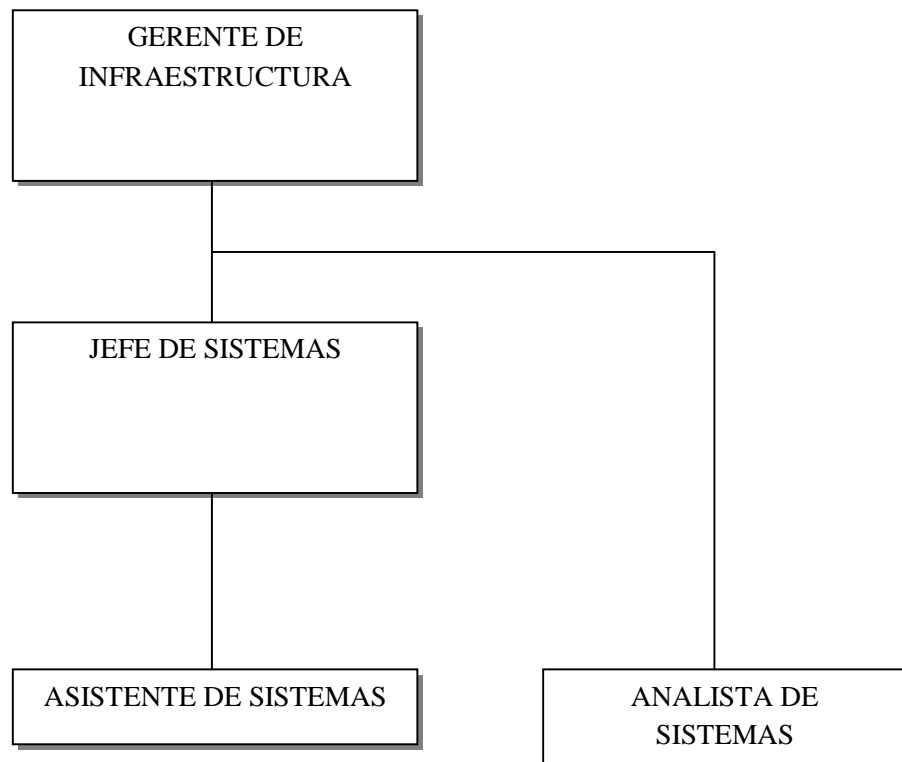
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.





ANEXO 4.

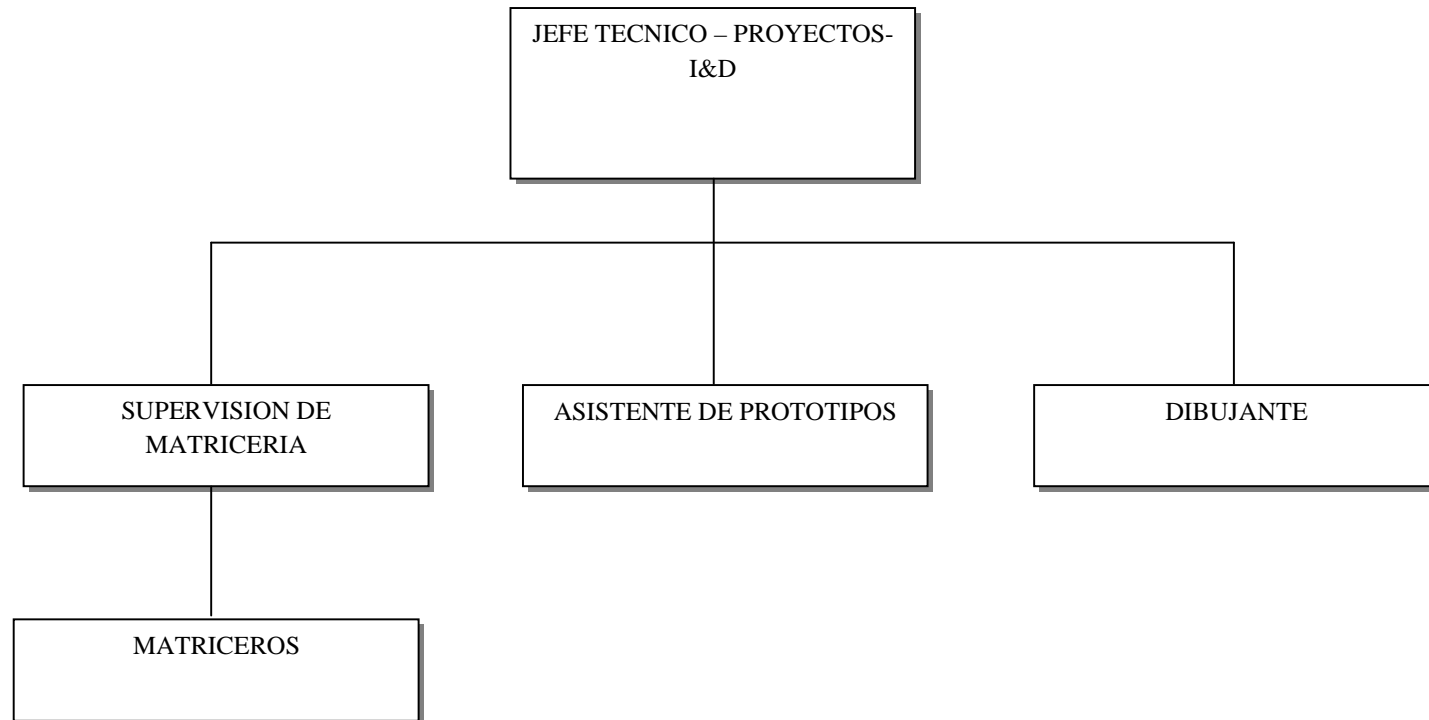
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**





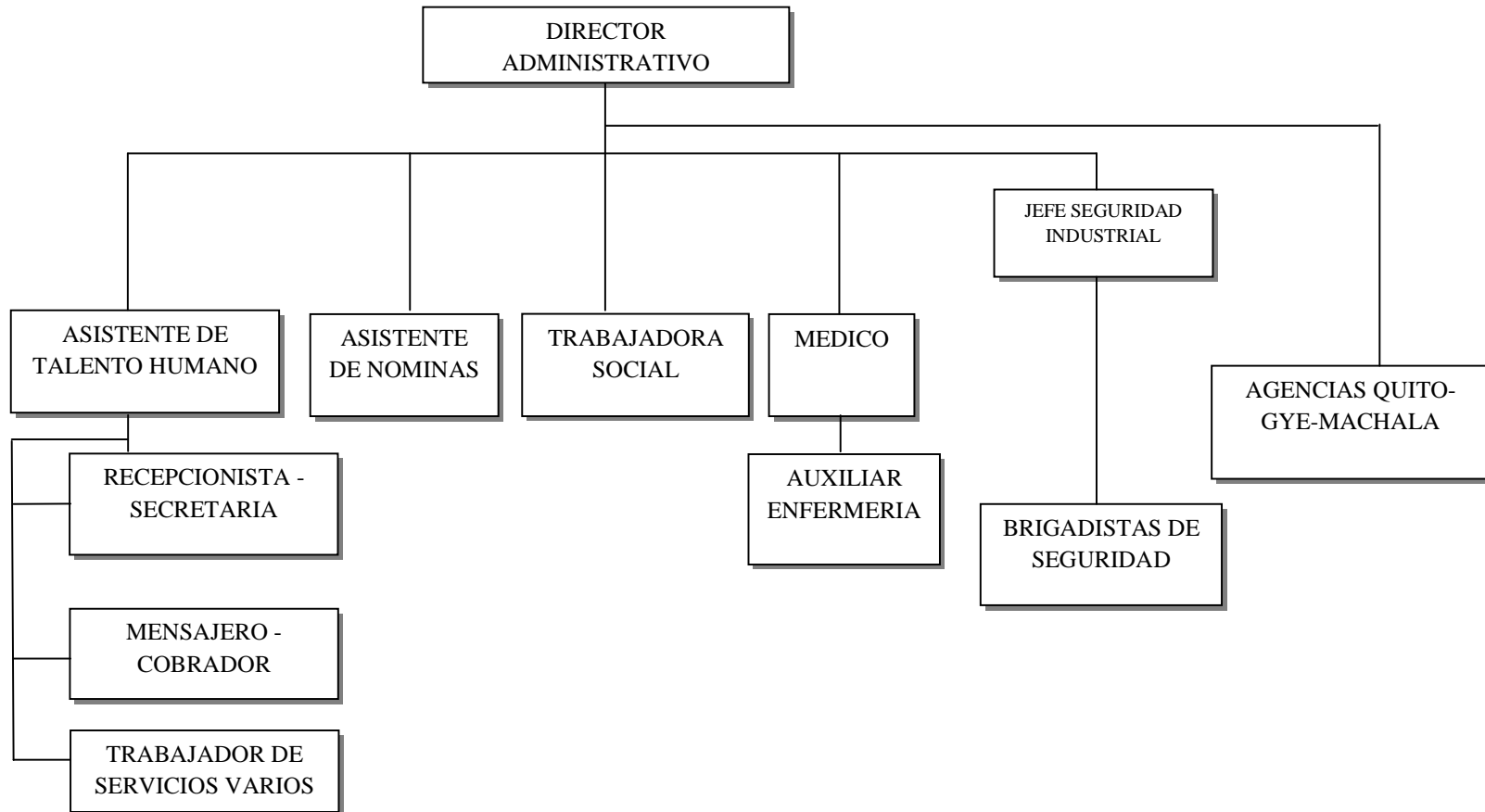
ANEXO 5.

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO TECNICO – INVESTIGACION Y DESARROLLO
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**





ANEXO 6.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL AREA ADMINISTRATIVA
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

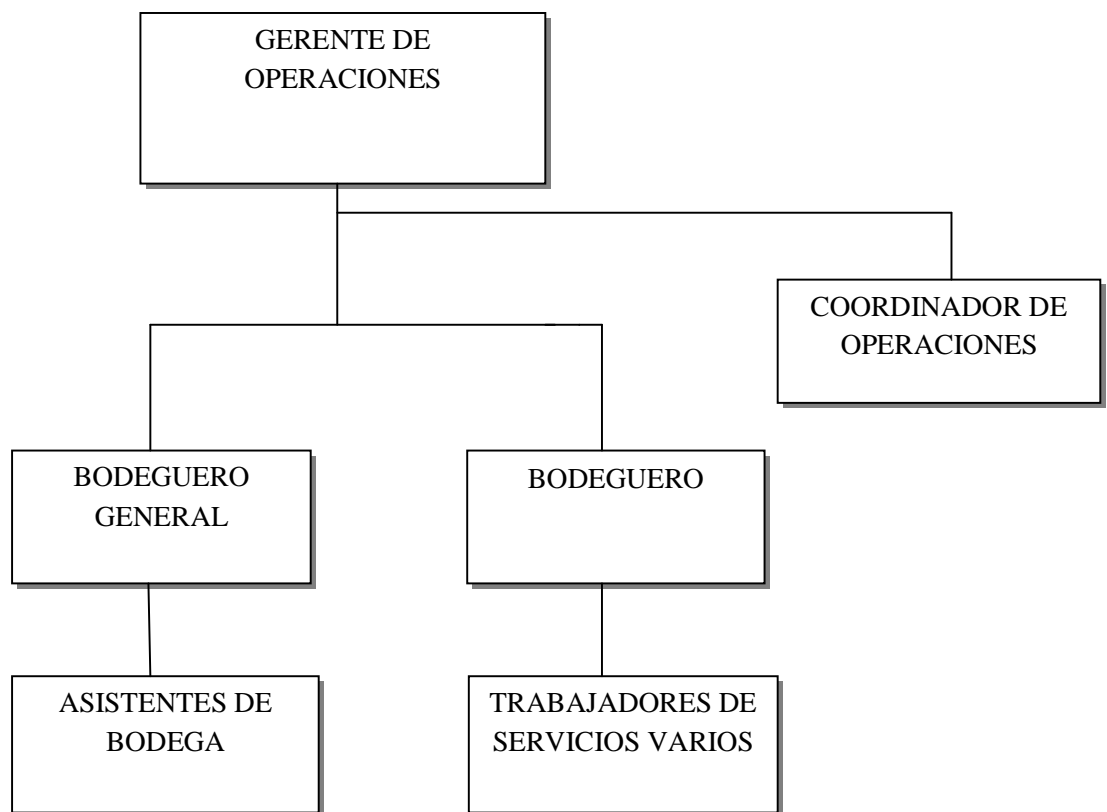




ANEXO 7.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

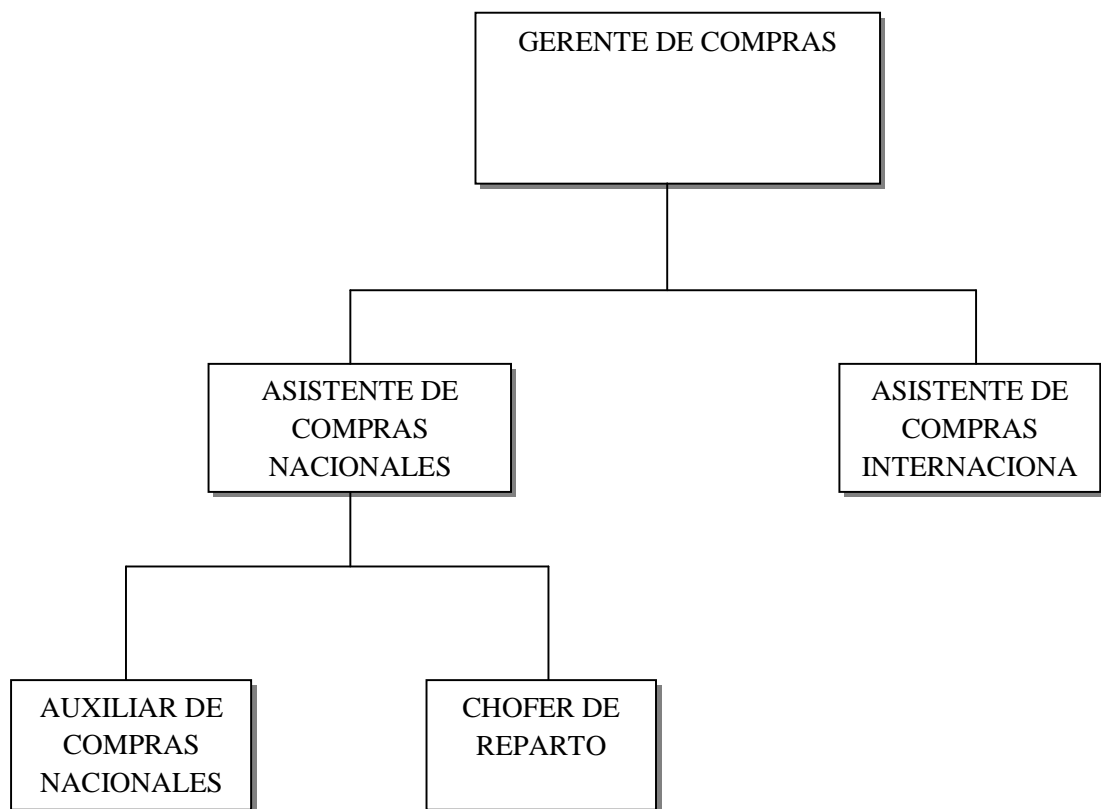




ANEXO 8.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

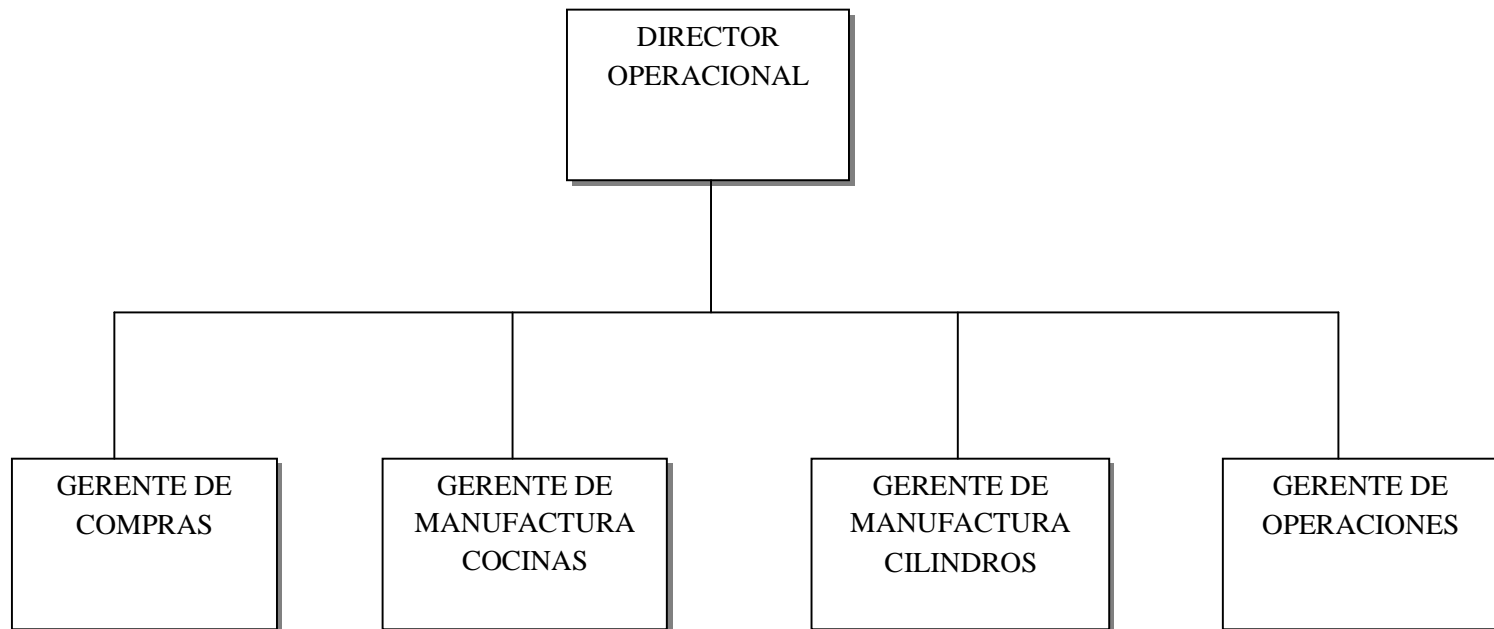




ANEXO 9.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA COCINAS

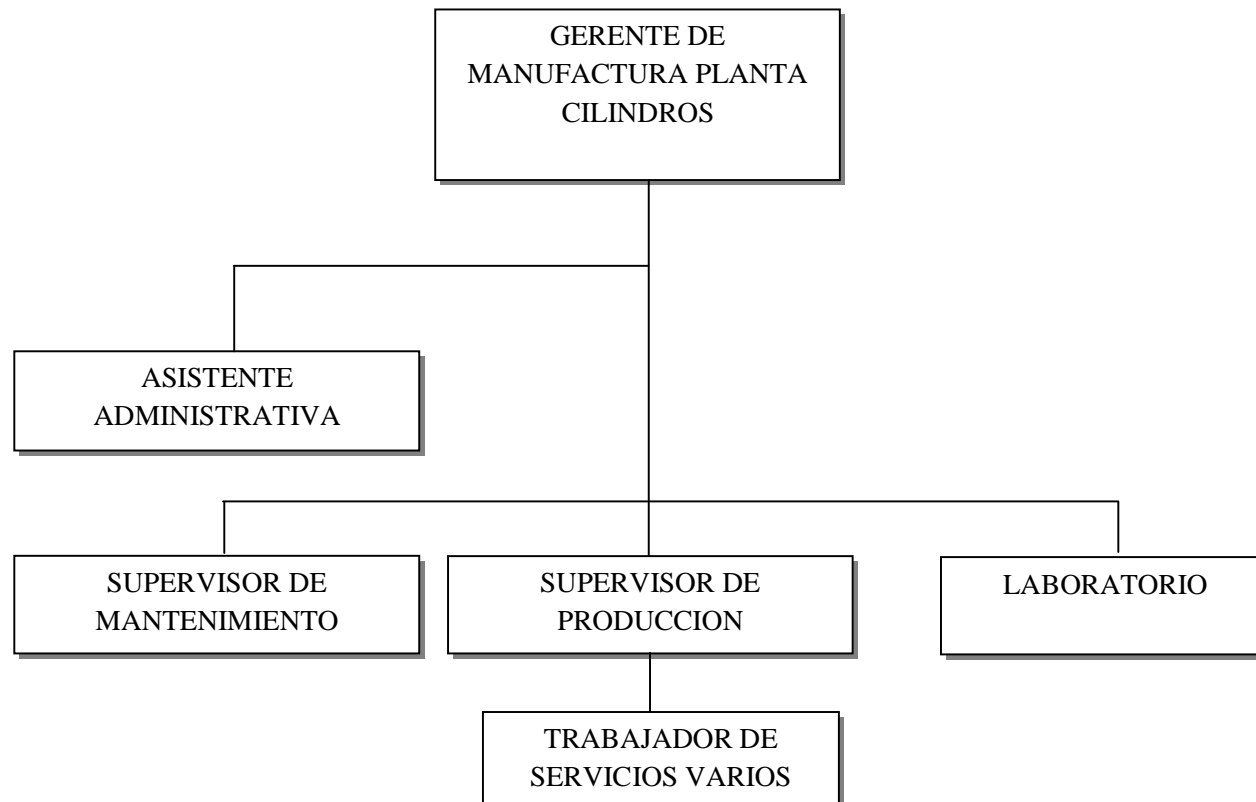
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.





ANEXO 10.

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO MANUFACTURA CILINDROS
EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**





ANEXO 11.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	CODIGO:	
	FECHA:	2013-04-02
	EDICION:	ORIGINAL

FECHA:	

PARTE 1

INFORMACION GENERAL

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de Fibro Acero S.A.?

a) Director		b) Gerente	
c) Jefe de Departamento		d) Personal Administrativo	
e) Personal de Servicio		f) Personal Asistencial	
g) Supervisor		h) Operador	
i) Funcionario			
j) Otros (especifique):			

2. ¿Cuál es el tiempo de servicios en Fibro Acero S.A.?

a) Menos de 1 año	
b) De 1 a 5 años	
c) De 5 a 10 años	
d) De 10 a 15 años	
e) Más de 15 años	

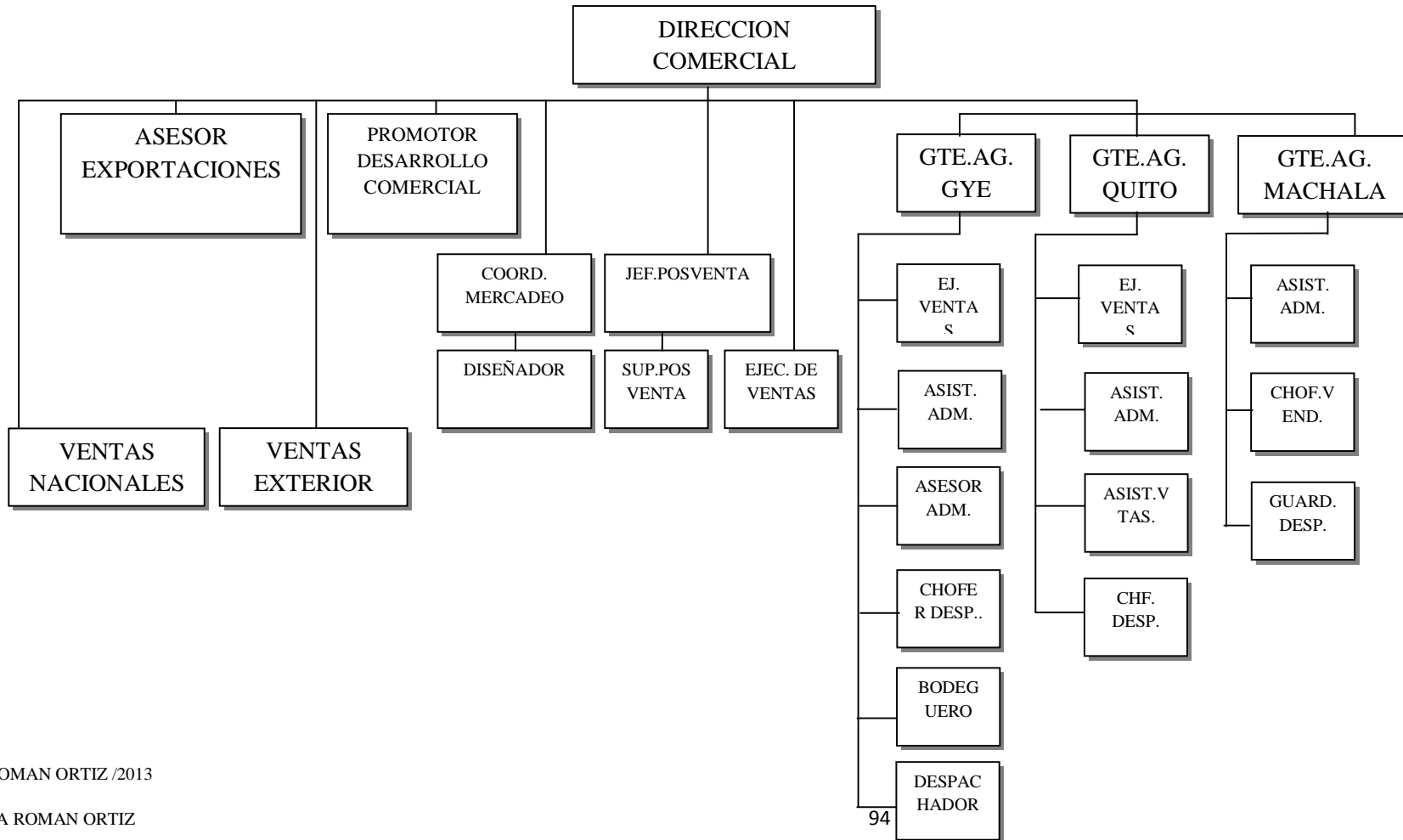
3. ¿Cuál es su tiempo de servicios en su actual cargo?

4. ¿Dentro de la permanencia dentro de la organización ha tenido algún ascenso?.....



ANEXO 11.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DIRECCION COMERCIAL





ANEXO 12.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	CODIGO:	
	FECHA:	2013-04-02
	EDICION:	ORIGINAL

FECHA:	

PARTE 1
INFORMACION GENERAL

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de Fibro Acero S.A.?

a) Director		b) Gerente	
c) Jefe de Departamento		d) Personal Administrativo	
e) Personal de Servicio		f) Personal Asistencial	
g) Supervisor		h) Operador	
i) Funcionario			
j) Otros (especifique):			

2. ¿Cuál es el tiempo de servicios en Fibro Acero S.A.?

a) Menos de 1 año	
b) De 1 a 5 años	
c) De 5 a 10 años	
d) De 10 a 15 años	
e) Más de 15 años	

3. ¿Cuál es su tiempo de servicios en su actual cargo?

4. ¿Dentro de la permanencia dentro de la organización ha tenido algún ascenso?.....



PARTE II
APRECIACIONES DEL TRABAJADOR

Trabajo Actual					
5) Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son completamente claros.	5	4	3	2	1
6) Se dispone de toda la información necesaria para el desempeño en el puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
7) La planificación del trabajo dentro de la unidad a la que pertenezco se encuentra muy bien planificada.	5	4	3	2	1
8) La organización brinda los recursos necesarios, herramientas e instrumentos para el desarrollo del trabajo en el puesto actual.	5	4	3	2	1
9) Se encuentran establecidas metas de cumplimiento en la unidad de trabajo a la que pertenezco.	5	4	3	2	1
10) En la unidad de trabajo en la que me desenvuelvo se promueve el desarrollo de mis destrezas y habilidades.	5	4	3	2	1
11) Se promueve el trabajo en equipo dentro de mi unidad.	5	4	3	2	1
12) La comunicación dentro de la unidad de trabajo es la adecuada.	5	4	3	2	1
13) Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
14) La capacitación que se recibe para el desempeño del trabajo es adecuada.	5	4	3	2	1
15) Realizo los controles de calidad en el trabajo que desempeño.	5	4	3	2	1
16) Existe el compromiso y conciencia que nuestros productos deben generar la mejor calidad.	5	4	3	2	1
Interacciones con el Jefe Inmediato					
17) El Jefe Inmediato en mi unidad de trabajo demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
18) El jefe inmediato toma decisiones con la participación de su personal.	5	4	3	2	1
19) El Jefe inmediato informa a su personal asuntos de interés general y el rumbo de la organización.	5	4	3	2	1
20) El Jefe inmediato promueve siempre el cumplimiento de las políticas, procedimientos, y directrices establecidas.	5	4	3	2	1
21) El jefe inmediato promueve el empoderamiento de su personal.	5	4	3	2	1
22) El jefe inmediato soluciona los problemas de manera proactiva.	5	4	3	2	1
23) El jefe inmediato reconoce el trabajo realizado correctamente.	5	4	3	2	1
24) El jefe inmediato brinda oportunidades de desarrollo personal y capacitación para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
25) El Jefe inmediato muestra respeto hacia todos sus colaboradores.	5	4	3	2	1
Remuneraciones e incentivos.					
26) El sueldo o remuneración es adecuada con relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
27) Fibro Acero se preocupa por las necesidades primordiales de todo su personal.	5	4	3	2	1
28) El pago de los sueldo se realiza a tiempo.	5	4	3	2	1
Interrelación con los otros departamentos / procesos.					
29) Los compañeros de trabajo de otros departamentos / procesos están dispuestos a trabajar en equipo para completar las tareas.	5	4	3	2	1
30) Los compañeros de trabajo de otros departamentos / procesos apoyan el aprendizaje y explicación de tareas y procedimientos.	5	4	3	2	1
31) Los compañeros de trabajo de otros departamentos procesos fomentan el cumplimiento de políticas, procedimientos y directrices en el desarrollo de las tareas.	5	4	3	2	1
Ambiente de Trabajo.					
32) El ambiente de la organización permite expresar las opiniones con franqueza a todo nivel y sin temor a represalias.	5	4	3	2	1
33) El servicio de comedor de la organización es adecuado.	5	4	3	2	1



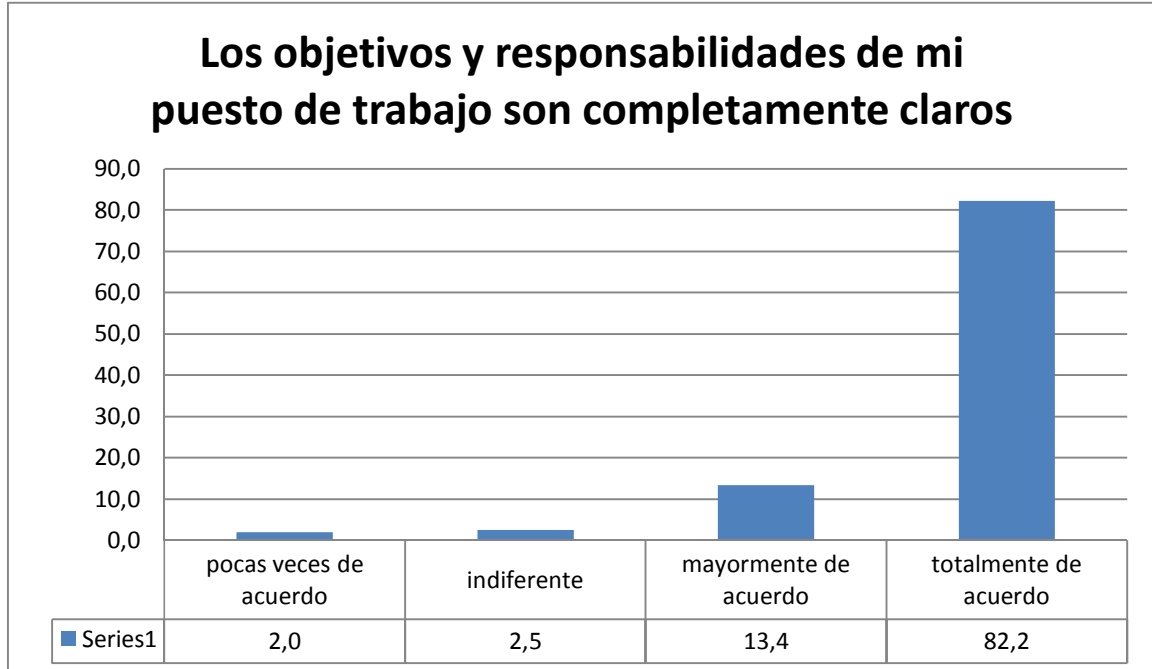
34) Las condiciones de espacio físico son adecuadas.	5	4	3	2	1
35) Se promueven las condiciones de trabajo seguras en el puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
36) Se dispone de estabilidad en mi trabajo.	5	4	3	2	1
37) Se toman las medidas adecuadas en seguridad para que el personal pueda laborar con tranquilidad.	5	4	3	2	1
38) Las reuniones de tipo social que organiza la empresa, influye positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.	5	4	3	2	1
39) El servicio de atención médica es oportuno.	5	4	3	2	1
40) El servicio de trabajo social brindado es adecuado a las necesidades requeridas.	5	4	3	2	1

PARTE III
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

- 1).....
.....
.....
- 2).....
.....
.....
- 3).....
.....
.....

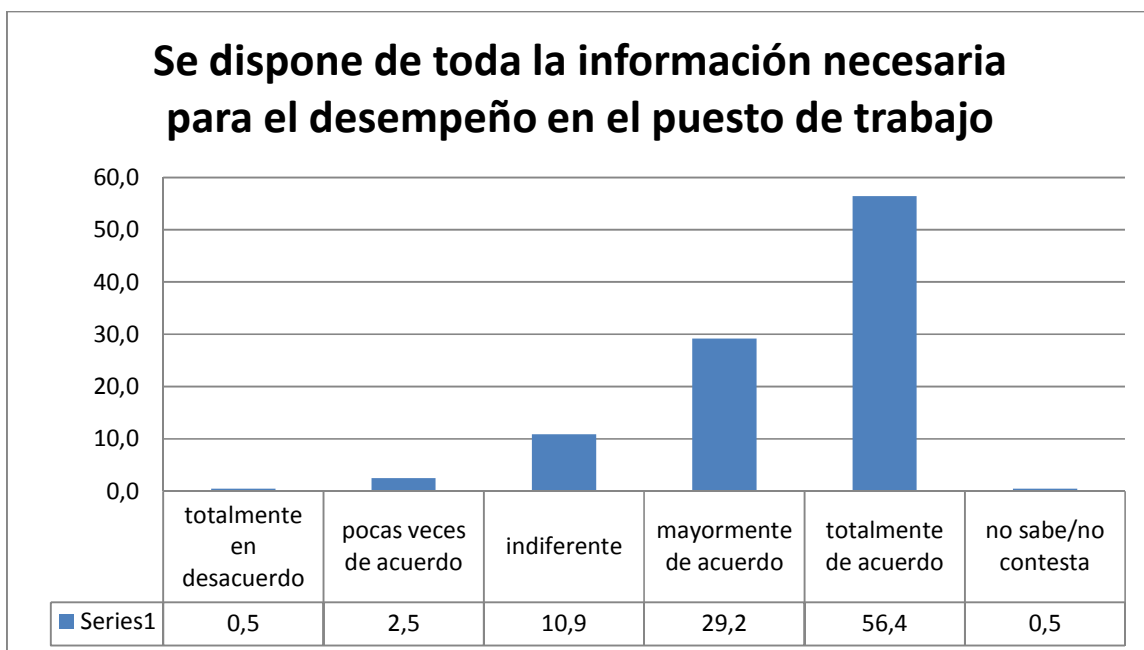
Tiempo de Retención: 1 año.

ANEXO 13.

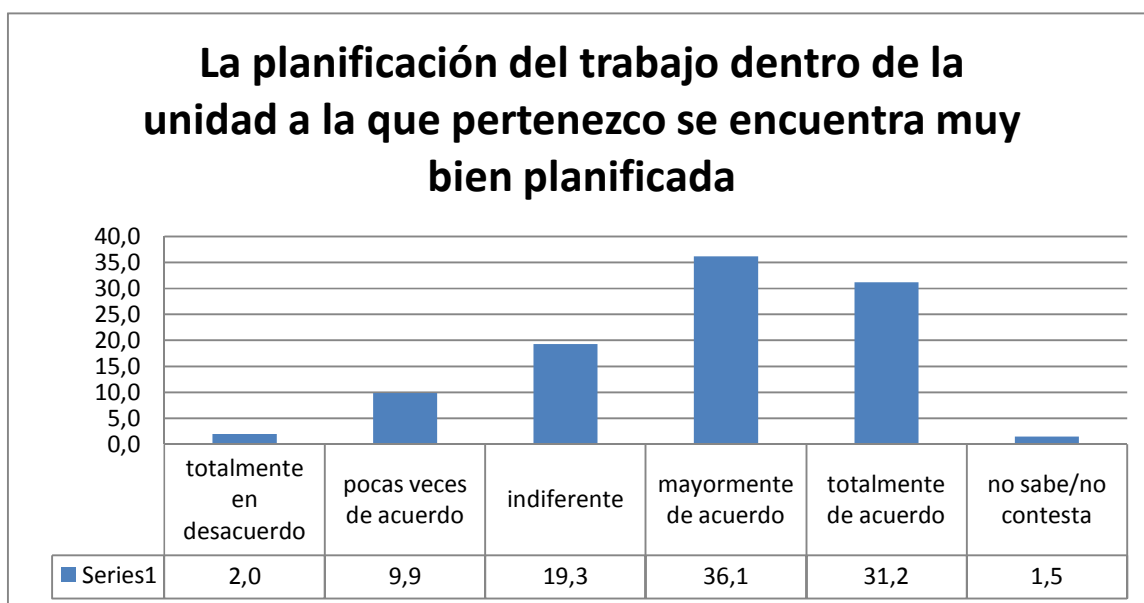




ANEXO 14.

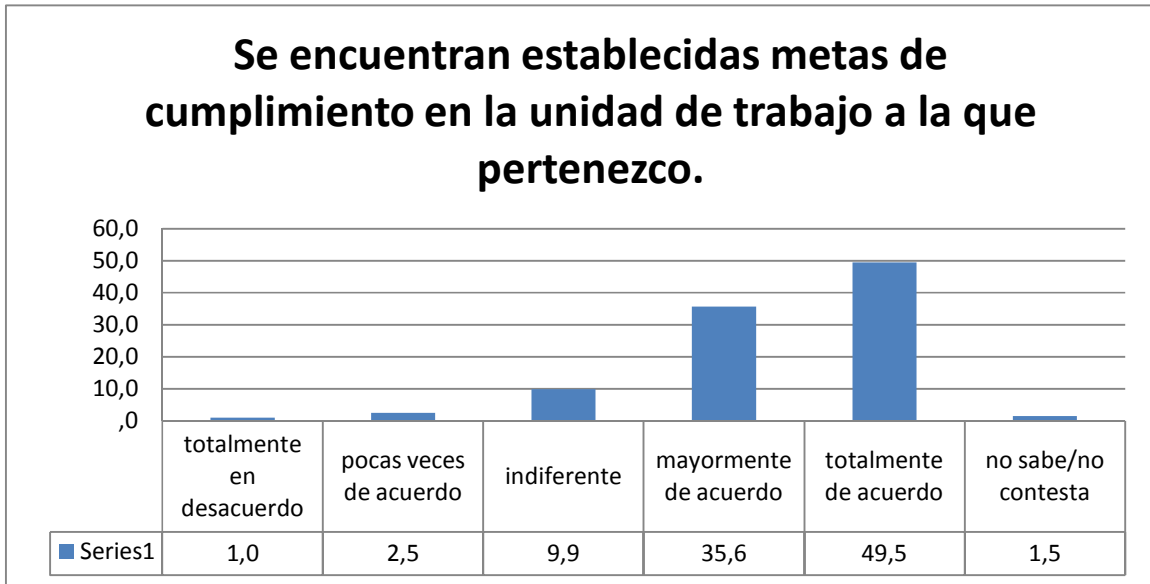


ANEXO 15.

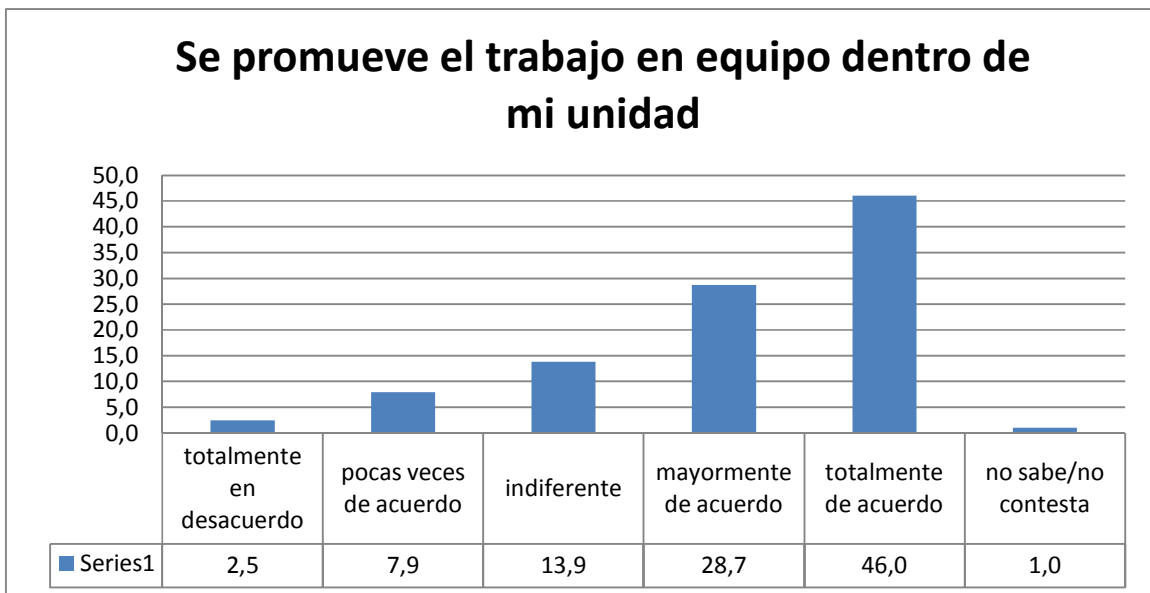




ANEXO 16.

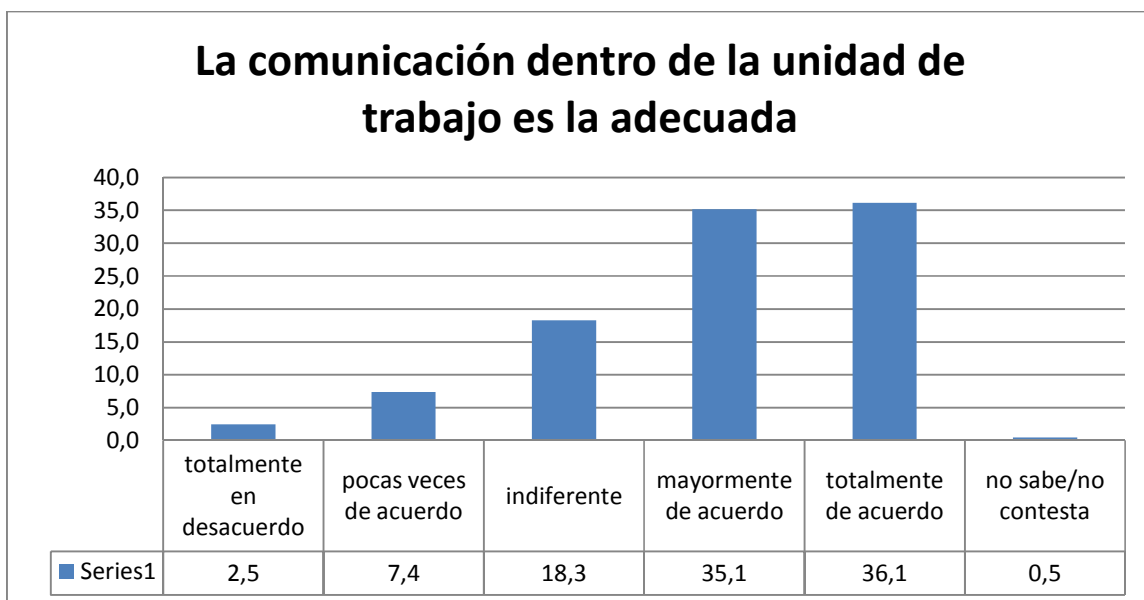


ANEXO 17.

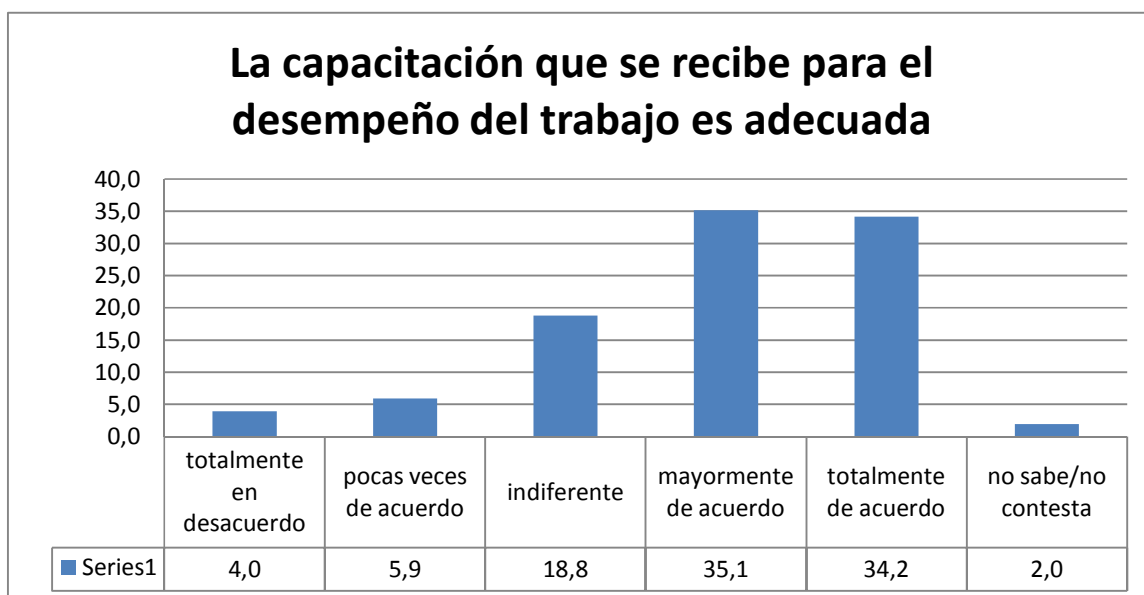




ANEXO 18.

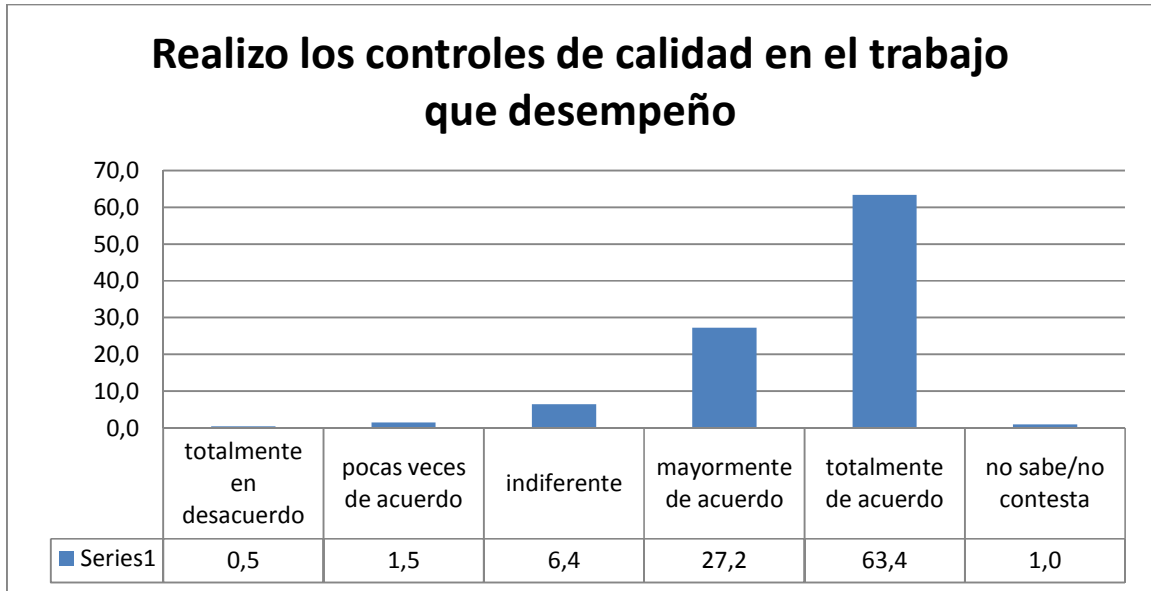


ANEXO 19.

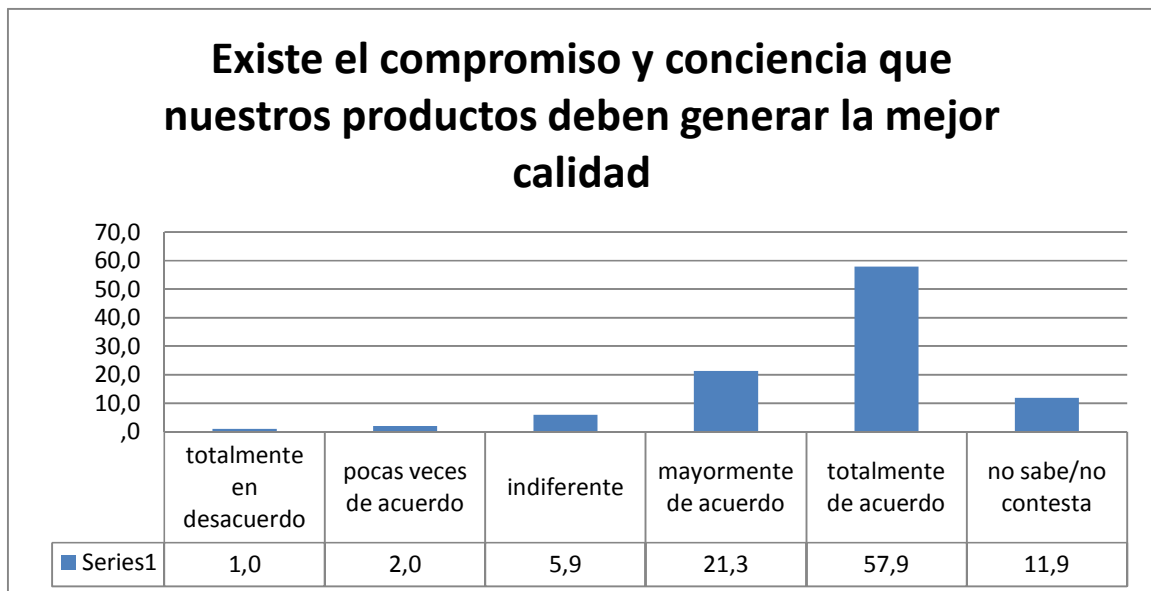




ANEXO 20.

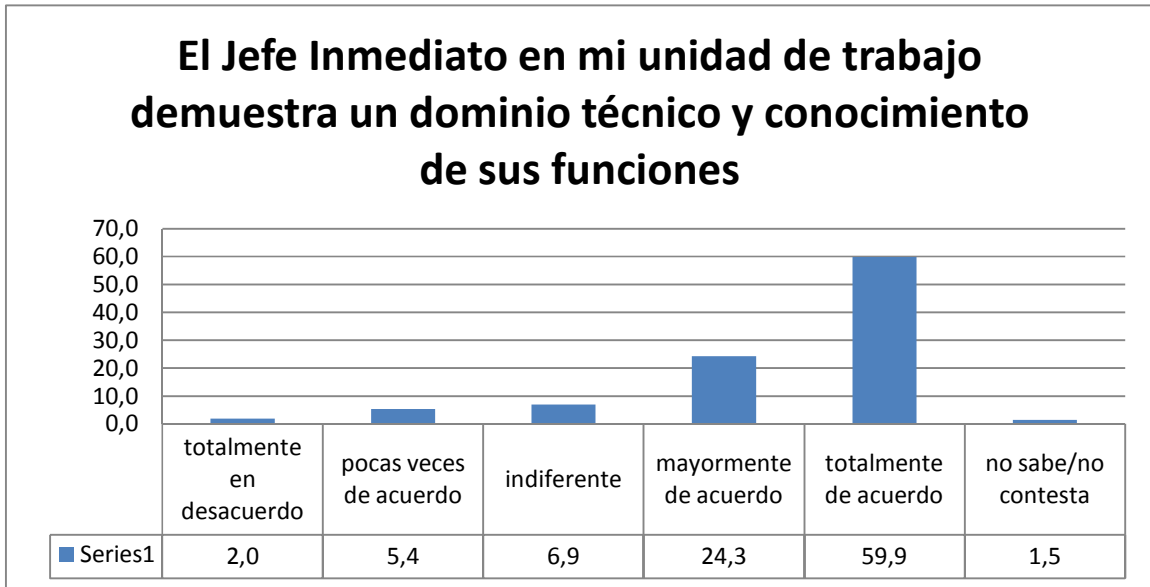


ANEXO 21.

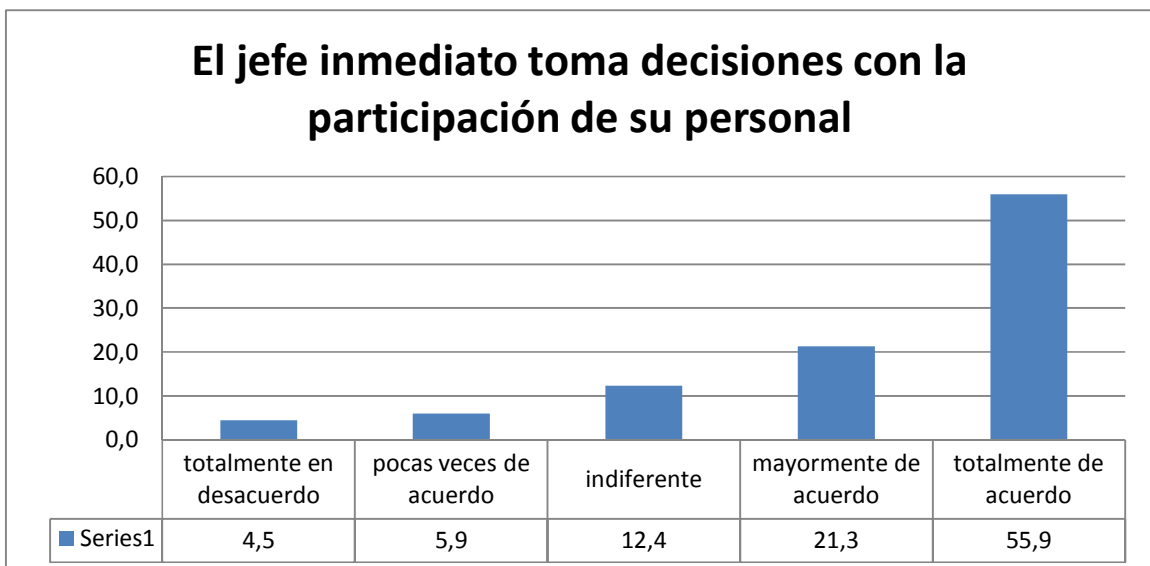




ANEXO 22.

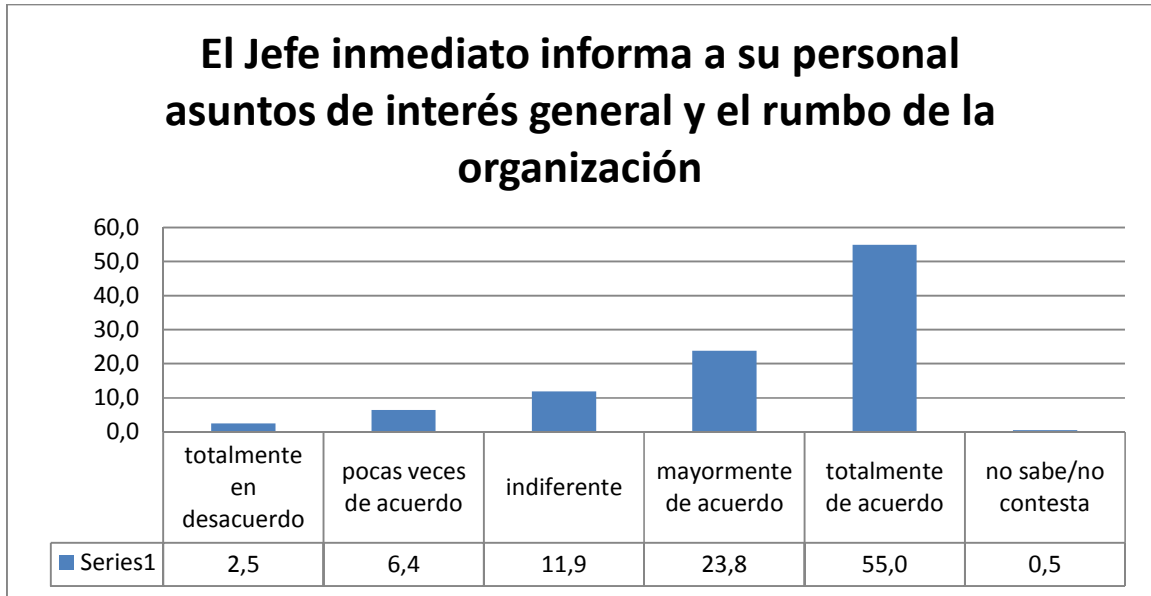


ANEXO 23.

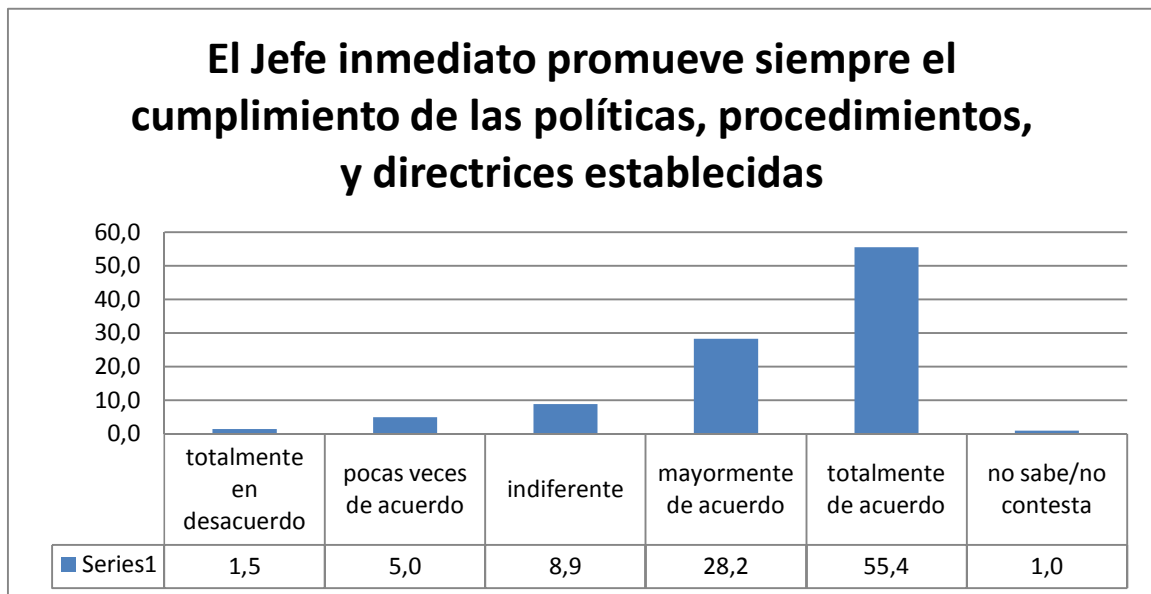




ANEXO 24.

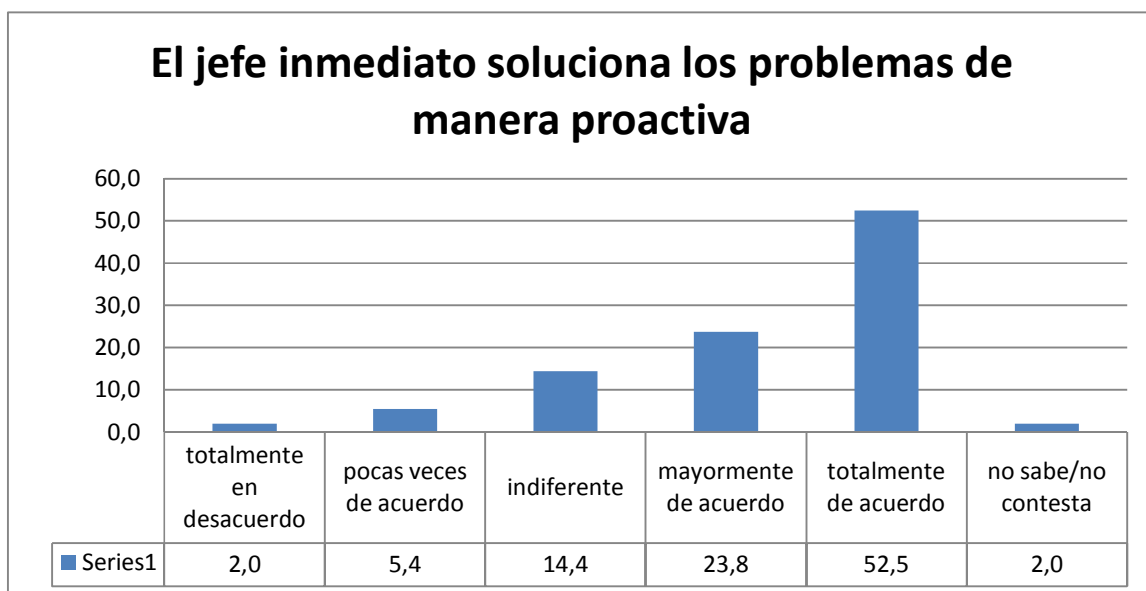


ANEXO 25.

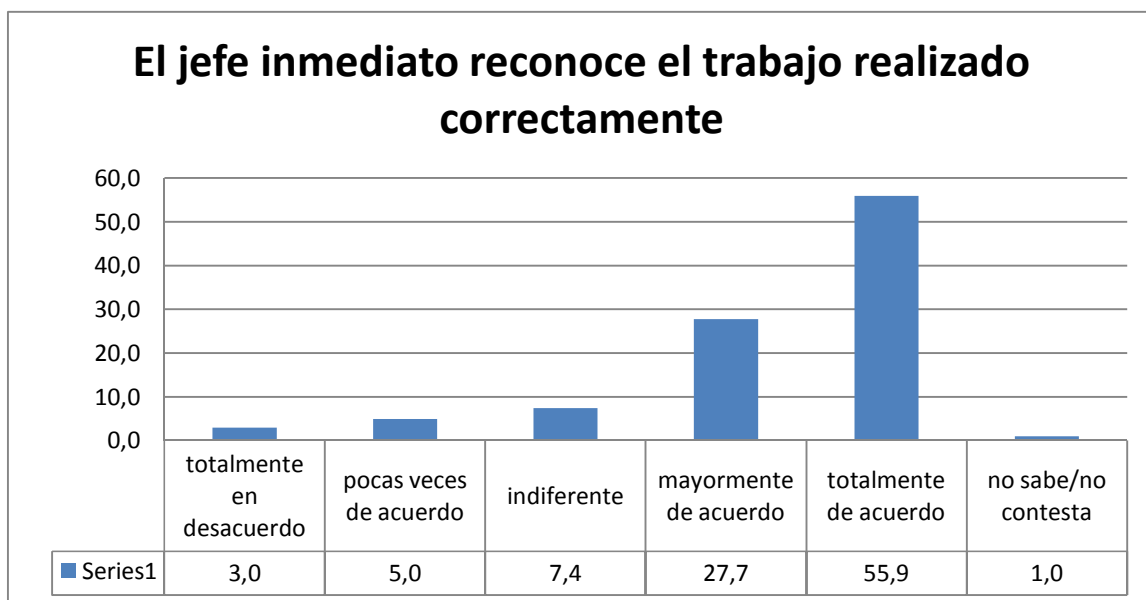




ANEXO 26.

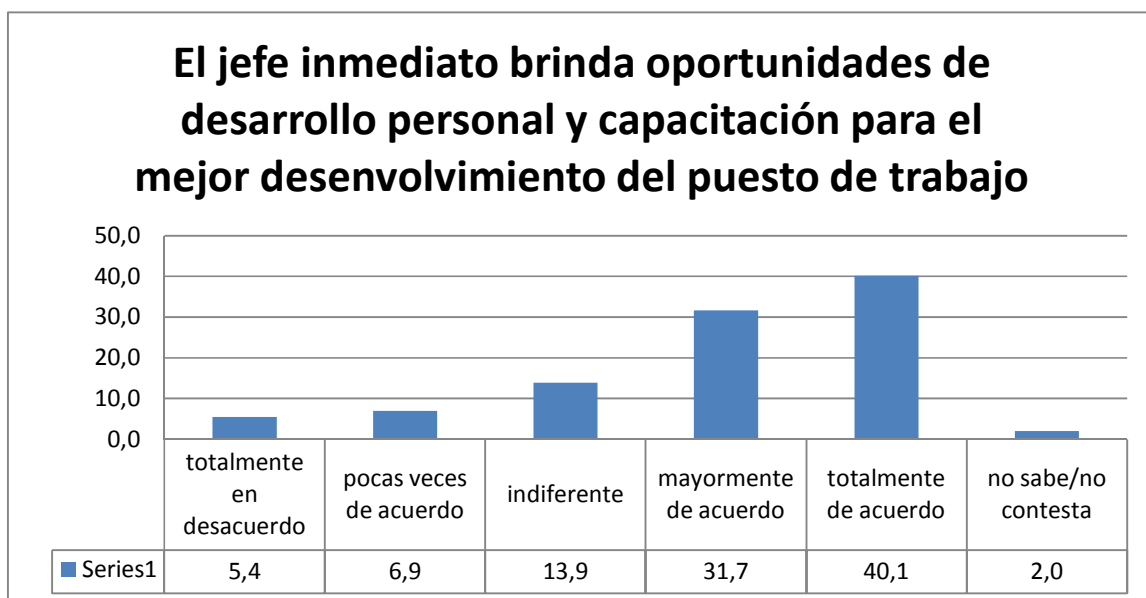


ANEXO 27.

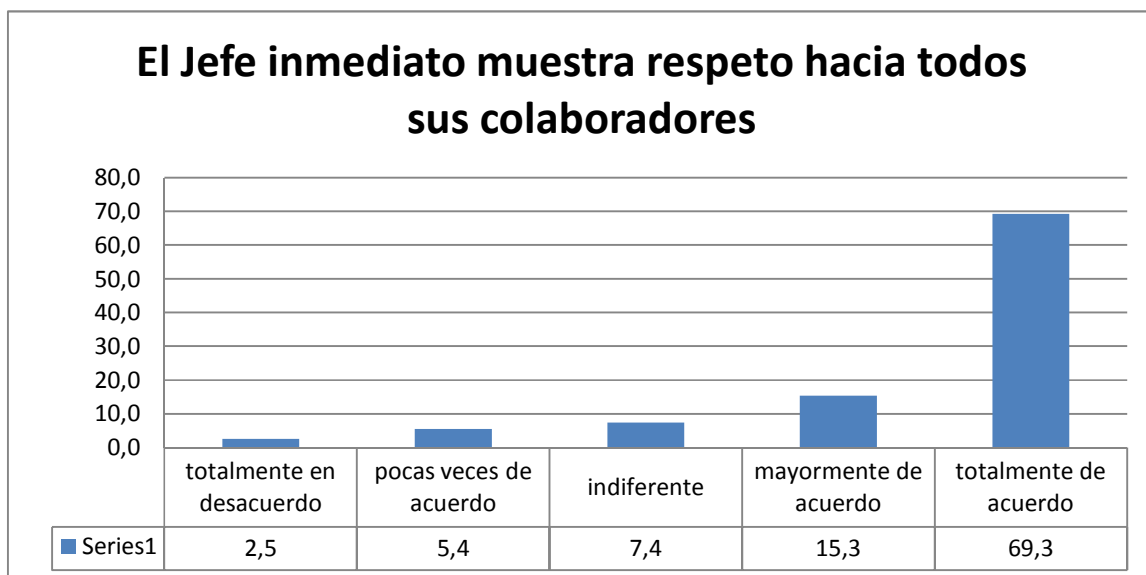




ANEXO 28.

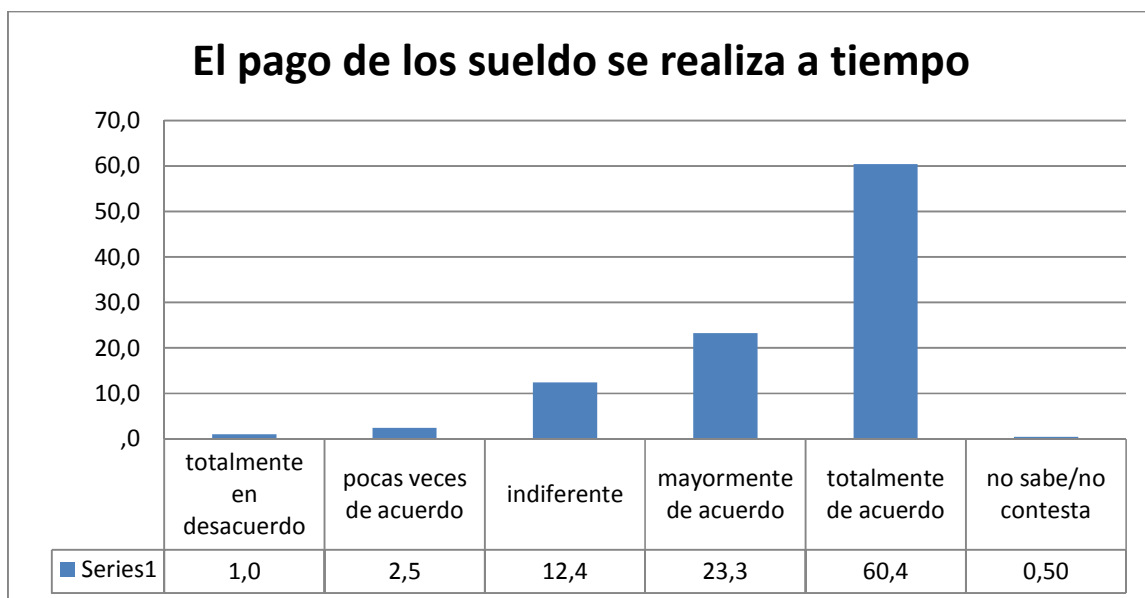


ANEXO 29.

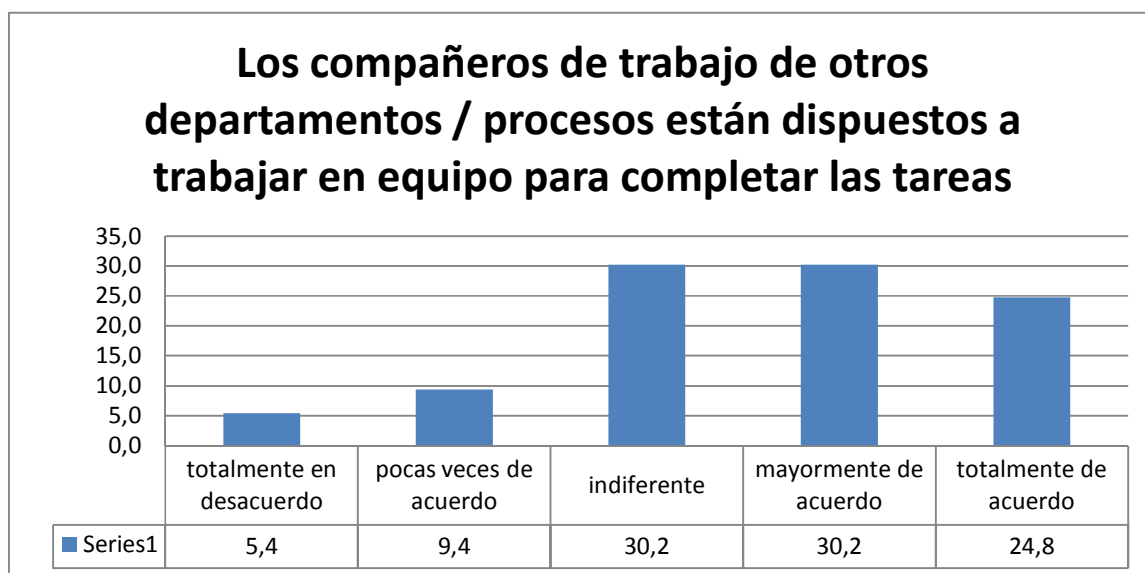




ANEXO 30.

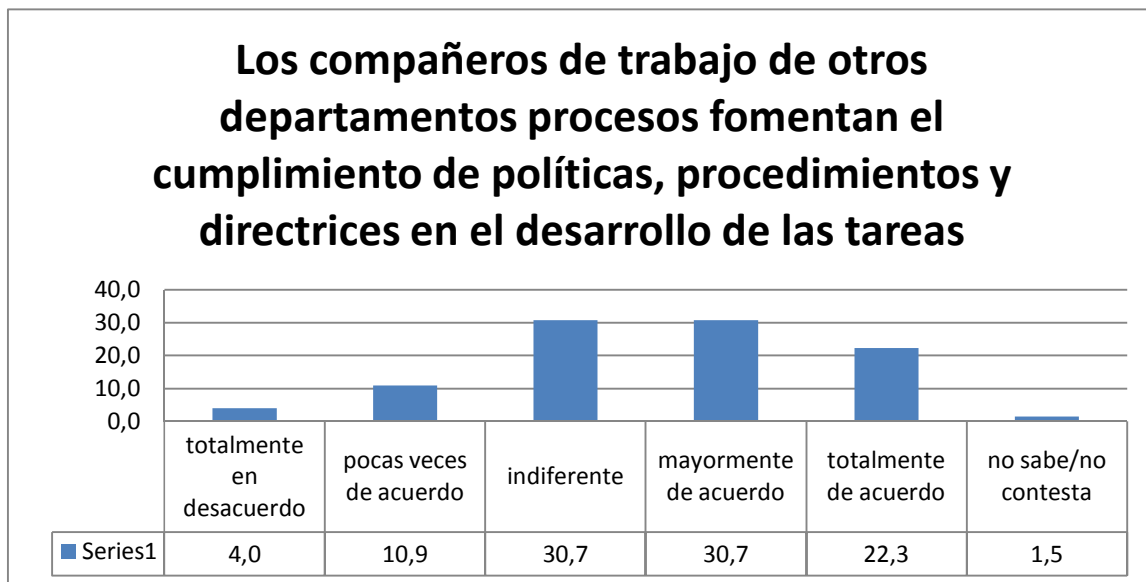


ANEXO 31.

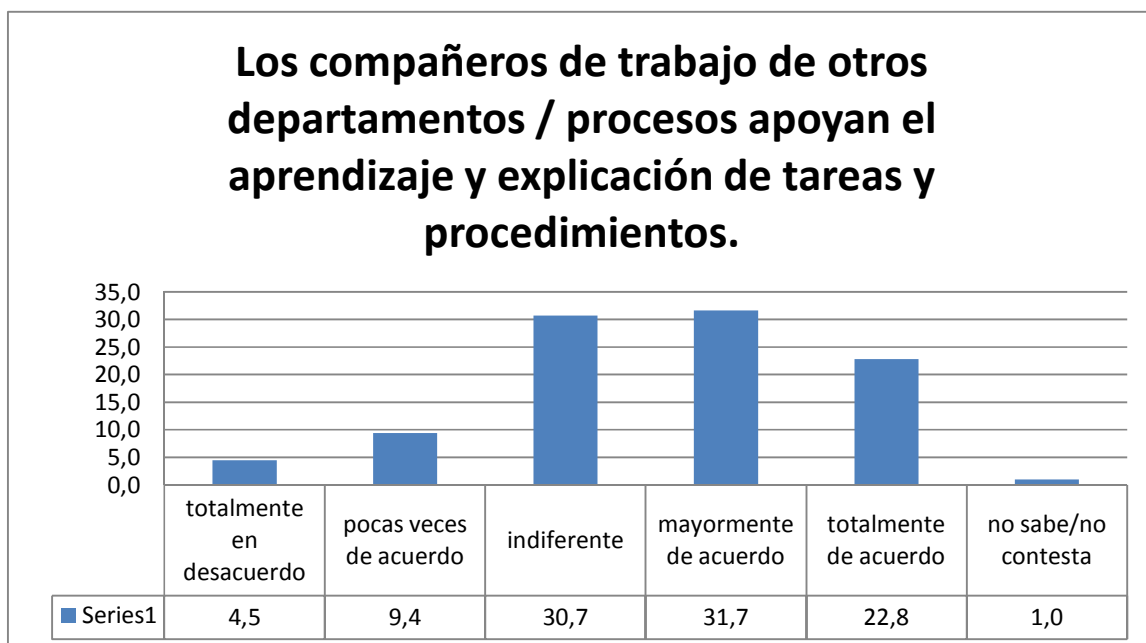




ANEXO 32.

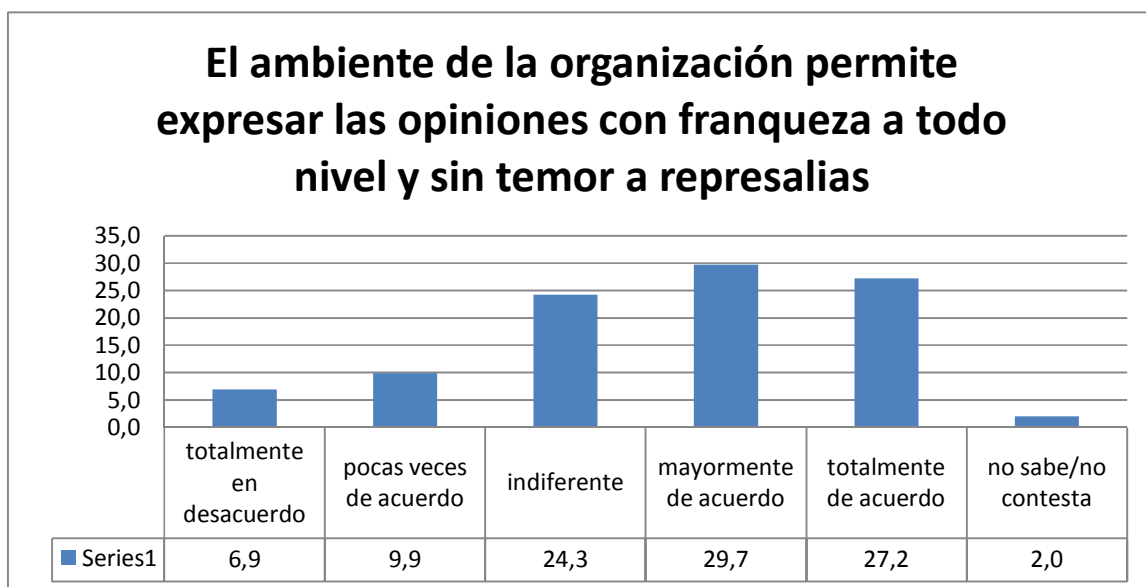


ANEXO 33.

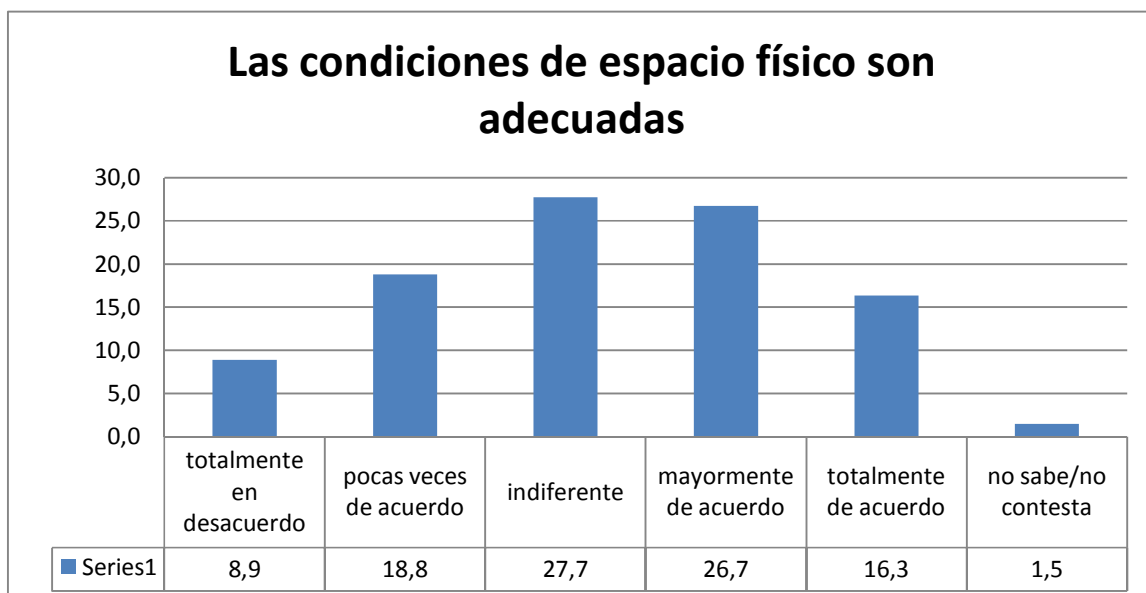




ANEXO 34.

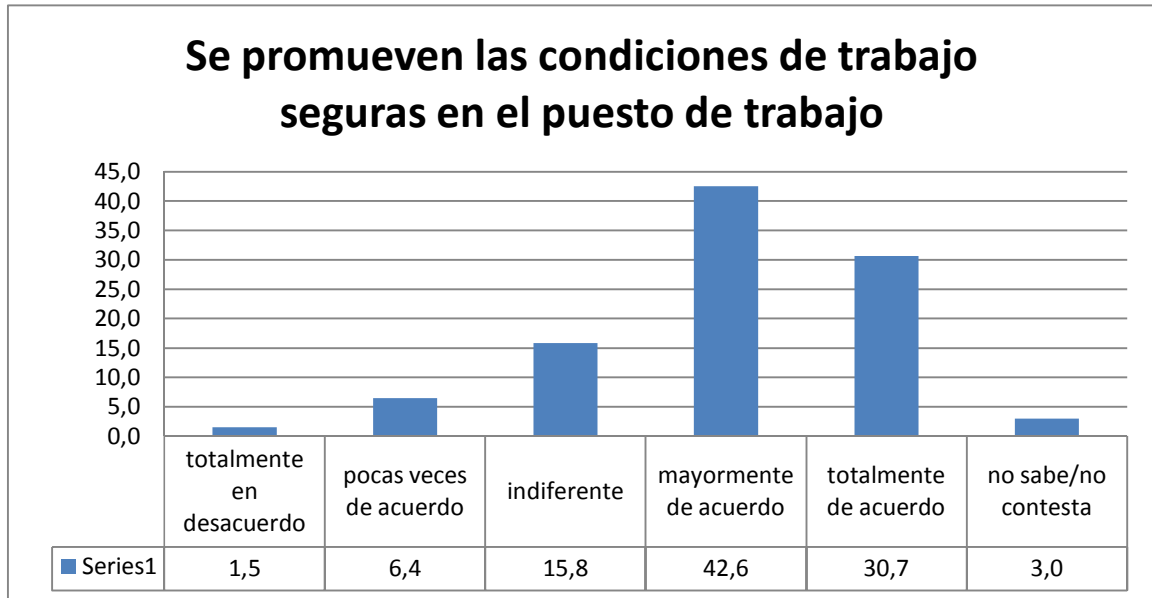


ANEXO 35.

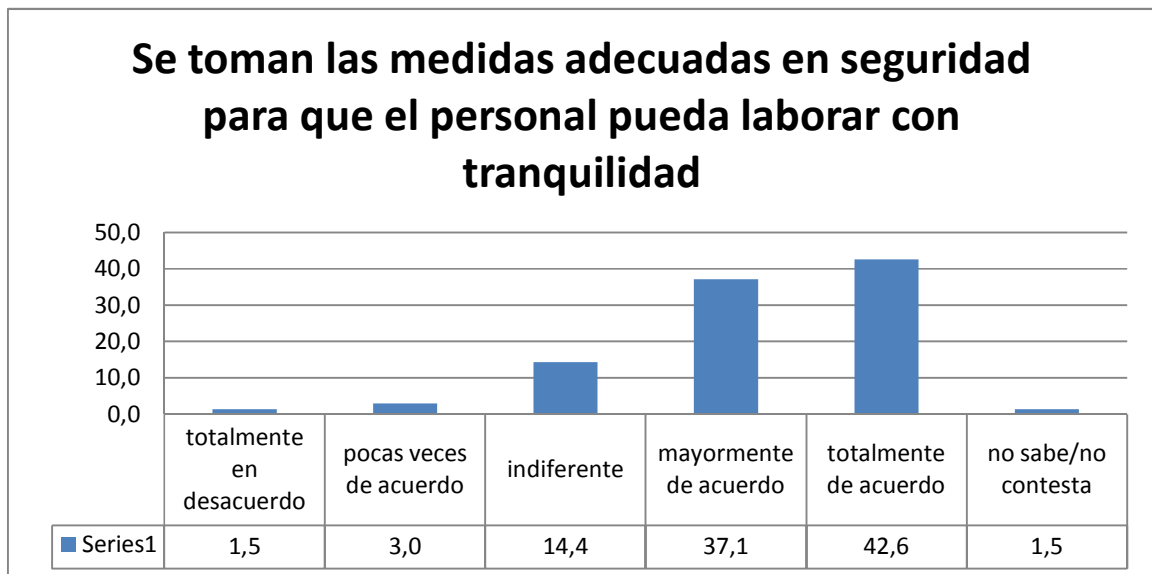




ANEXO 36.

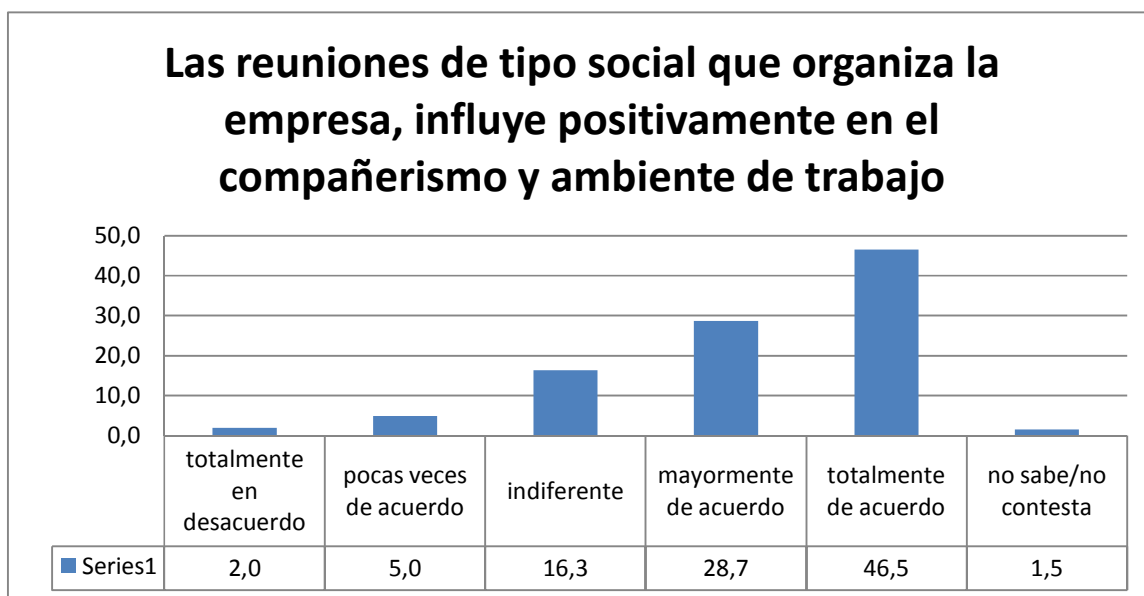


ANEXO 37.

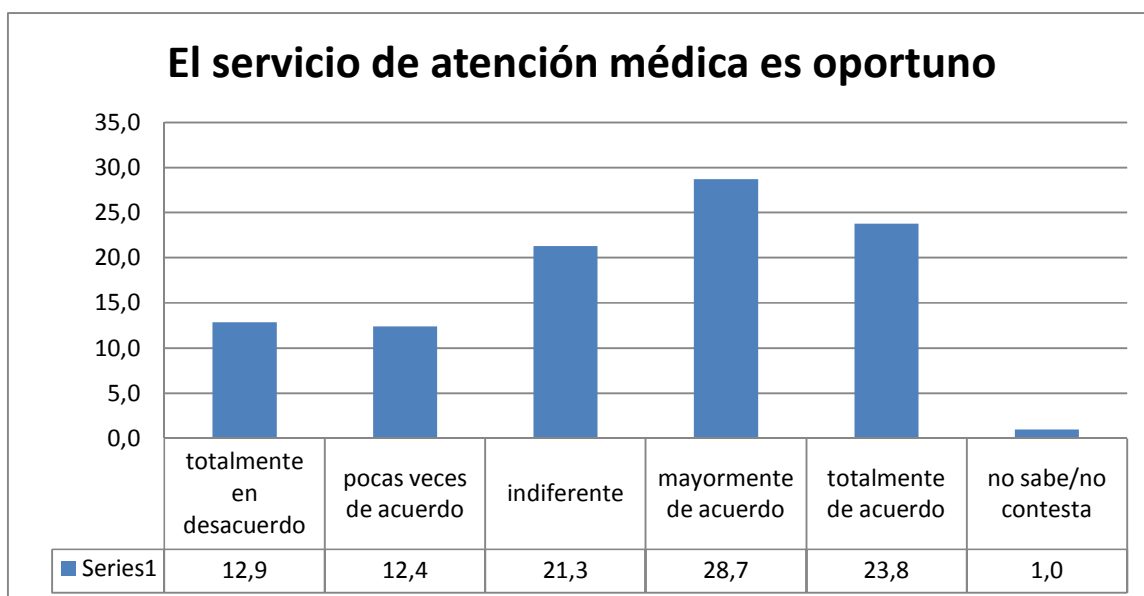




ANEXO 38.

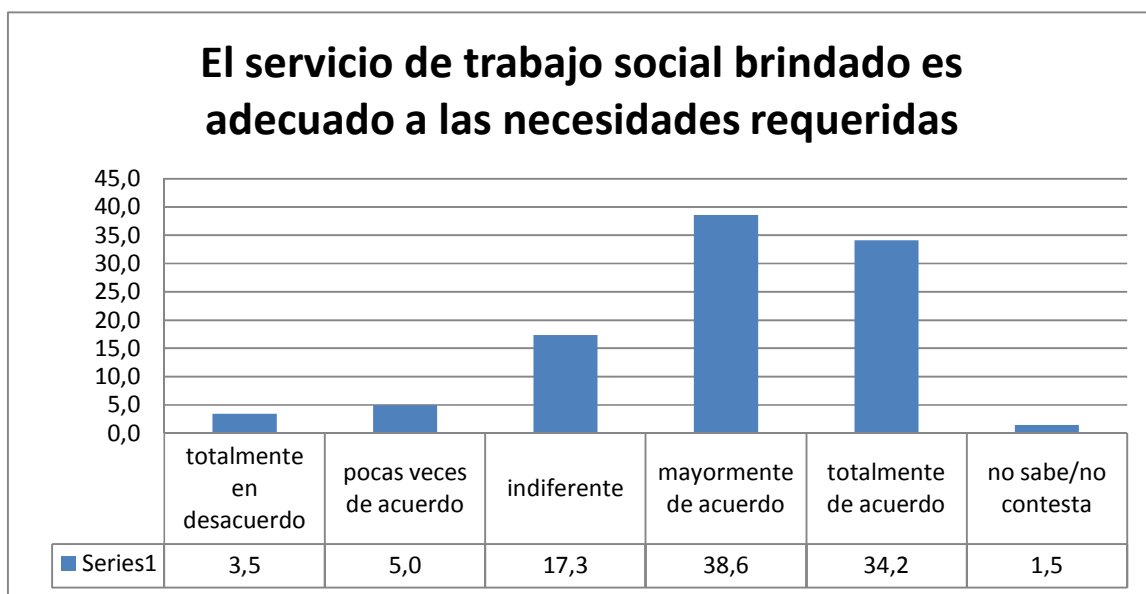


ANEXO 39.

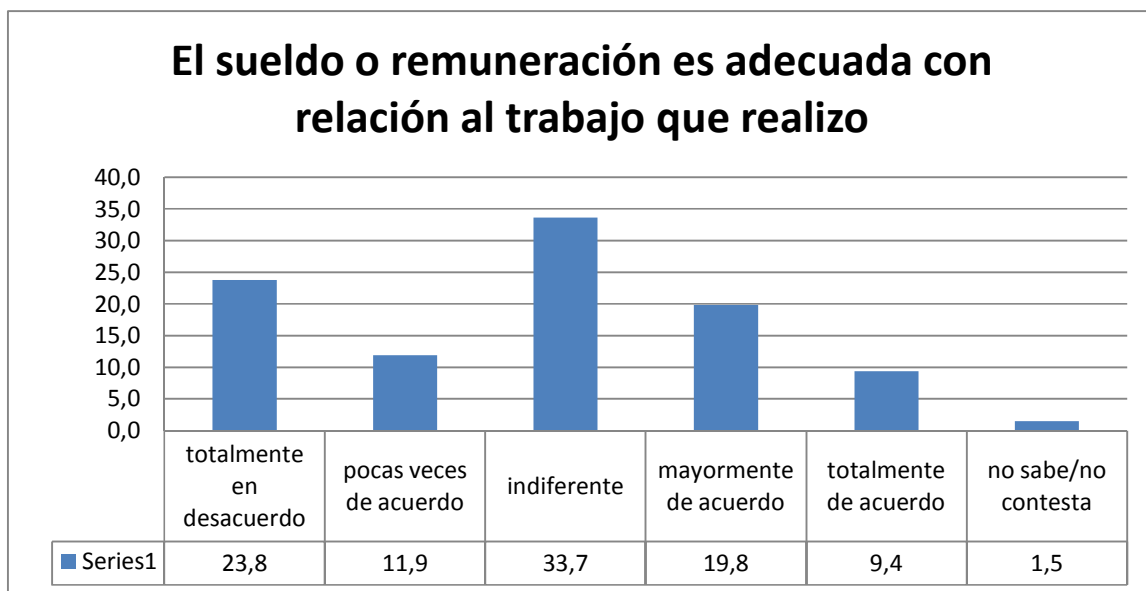




ANEXO 40.

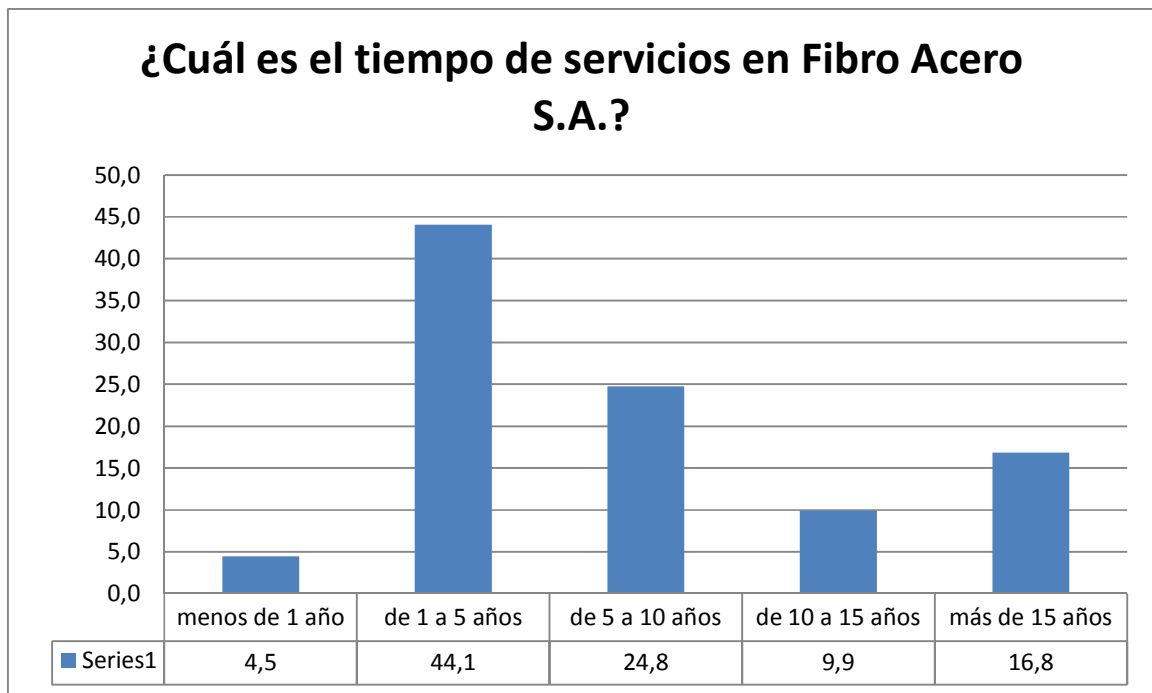


ANEXO 41.





ANEXO 42.





BIBLIOGRAFIA

- Davis Keith, Newstrom John W, 1991 “Comportamiento Humano en el Trabajo” Mc Graw-hill/interamericana de México S.A. de C.V., 8va. Edición.
- Wexley Kenneth N., Yukl Gary A. 1990 “Conducta Organizacional y Psicología del Personal” Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.
- Arias Galicia Fernando, 1984 “Administración de Recursos Humanos” editorial Trillas México, 13va edición.
- Stephen P. Robbins, 2004 “Comportamiento Organizacional” Pearson educación de México S.A. de C.V. 10ma. Edición.
- Stephen P. Robbins, 1994 “Comportamiento Organizacional conceptos, controversias y aplicaciones” Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 6ta. Edición.
- Chiavenato, Idalberto, 2004 “Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en la Organización” International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- PEREZ, Cesar: "Técnicas de muestreo estadístico", Editorial Alfaomega, México, 2000
- Jhon M Ivancevich, Robert Konopaske y Michael. Matteson, “Comportamiento Organizacional”, 7ma. Edición, año 2000



DISEÑO DE UN SISTEMA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

MARCO TEORICO

Con la finalidad de conocer el ambiente en el que se desarrollan las empresas industriales se describen brevemente las principales categorías involucradas en el estudio y se efectuará también un recorrido teórico sobre los principales aportes desarrollados, que están vinculados con el tema a realizarse.

Cliente interno

Cliente Interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.²¹

Por lo tanto, el concepto anterior implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización. En ese sentido, las distintas unidades organizativas se relacionan entre sí, dándose servicio unas a otras.

En la Empresa FIBROACERO S.A. existe el compromiso de calidad de los servicios internos, como uno de los requisitos para generar un ambiente laboral adecuado, por tanto es importante determinar el nivel de satisfacción laboral que genera la calidad de estos servicios.

Satisfacción del cliente interno, definición y beneficios

¿Por qué satisfacer a los clientes internos? Para esta interrogante se debe considerar lo que menciona Ginebra (1999, p. 98): “Normalmente, en la empresa los proveedores internos no

²¹ <http://rivero.8k.com/Cliente%20Interno.htm>



actúan como tales; antes, al contrario, hacen lo posible por ignorar las necesidades de sus clientes internos a los que ni siquiera ven con tal perspectiva”. Esto ocasiona una lentitud y burocracia permanentes que impiden que la respuesta de la empresa al mercado sea rápida. Para contar con un producto y/o servicio de calidad dentro de la organización es importante que el cliente interno se encuentre satisfecho, el concepto de satisfacción de cliente radica en el nivel de conformidad de la persona en su entorno laboral.

Dicha satisfacción del cliente interno puede estar conformada por tres elementos principales, que se detallan a continuación:²²

El rendimiento: se refiere al desempeño (valor agregado) que se considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

Las expectativas: Son los deseos o esperanzas del cliente interno para conseguir algo.

Los niveles de satisfacción: están divididos en satisfacción, que se produce cuando el desempeño percibido del producto y/o servicio coincide con las expectativas del cliente, insatisfacción que se produce cuando el desempeño percibido del producto no coincide con las expectativas del cliente y complacencia que se produce cuando las expectativas del producto exceden las expectativas del cliente.

Las expectativas del cliente interno se ven satisfechas cuando el proveedor del servicio cumple con todas las necesidades, la entrega del mismo es oportuna, con la mejor calidad y satisfaciendo las necesidades puntuales del cliente.

²² Kotler, F. y Armstrong “Fundamentos de Marketing”, 6ta. Ed. pág. 10, 11



Es importante que todos los integrantes de la organización conozcan a fondo no solo su proceso de trabajo dentro de la organización, sino todos aquellos procesos a los que afecte el desarrollo de sus actividades.

Es necesario determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos dentro de la organización por parte del cliente interno, mediante retroalimentación y la medición de la calidad del trabajo realizado por parte del mismo.

La satisfacción del cliente interno es determinante para el éxito o fracaso de una organización.

Según la ISO 9001-2008, numeral 8.2.1.:

“Satisfacción del cliente, como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”.

Medición de la satisfacción laboral y sus efectos

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. El trabajo de una persona requiere a más de sus funciones establecidas, el trato con los compañeros y los jefes, obedecer reglar y costumbre de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc.

El método que se utilizará para la medición de la satisfacción laboral en la empresa FIBROACERO S.A. es la encuesta, los entrevistados responderán a preguntas como: ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo? ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de su unidad de trabajo?

El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas



laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de las compensaciones.

La satisfacción laboral no se relaciona directamente con el desempeño. La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.

En la empresa FIBROACERO S.A. no hay una medición de satisfacción laboral, por lo tanto se plantea el desarrollo de la presente investigación con el objetivo de determinar y medir esta satisfacción.

Resultados de mantener un buen nivel de satisfacción laboral

Una empresa que cuenta con una excelente atención al Cliente Interno, tiene mecanismos para reconocer las necesidades de sus empleados, pero sobre todo puede incentivar mecanismos de auto-motivación en ellos, (especialmente a través de la capacitación y el entrenamiento). Así, sus oficios y responsabilidades se convierten en claros motivos de realización profesional, personal, familiar y hasta social.

La atención interna favorece los procesos de fortalecimiento del liderazgo, sentido de pertenencia, neutraliza e incluso evita los rumores o las especulaciones, minimiza los ruidos y distracciones y por ende incrementa la productividad y creatividad, motiva el talento, enfoca los esfuerzos y premia y reconoce el éxito.



FORMULACION DEL PROBLEMA

En la Empresa FIBRO ACERO S.A. no existe un modelo definido para la medición de la satisfacción del cliente interno, desconociendo así las necesidades e inquietudes del cliente interno en la organización, se desconoce también las aspiraciones y expectativas de los clientes internos sobre el desarrollo de su trabajo, así como del ambiente laboral.

Para la Empresa FIBROACERO S.A. es muy importante determinar el nivel de satisfacción de sus clientes internos y así conocer sus inquietudes dentro de la organización, y así conocer en que ámbitos están insatisfechos los clientes internos y de ésta manera tomar medidas correctivas para lograr la satisfacción total de los mismos.

La medición de la satisfacción del cliente interno permitirá conocer el nivel de satisfacción dentro de la organización, en cuanto a ambiente laboral, relaciones laborales, distribución del trabajo, permitiendo así tomar las acciones correctas para la mejora de los procesos y así obtener los resultados planteados por la Empresa FIBRO ACERO S.A.

OBJETIVO PRINCIPAL: Diseñar el modelo de un sistema de satisfacción del cliente interno de la Empresa FIBRO ACERO S.A., para determinar si dichos niveles influyen en el desarrollo de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Medir la satisfacción del cliente interno de la organización

Conocer los niveles de insatisfacción del cliente interno

Determinar las áreas de insatisfacción del cliente interno y tomar acciones para mejorar

METODOLOGIA

A continuación se detalla la metodología a seguir en la implementación del Sistema para determinar la Satisfacción Laboral en la Empresa FIBROACERO S.A.



El levantamiento de información para el desarrollo del presente trabajo se realizará a los empleados de la empresa, esta información se obtendrá mediante encuestas, para las cuales se determinará la muestra y el error bajo parámetros técnicos.

Objetivo de la encuesta: El objetivo de la encuesta es conocer la satisfacción actual del cliente interno en la Empresa Fibro Acero S.A.

Diseño de la encuesta: Se realizarán preguntas cerradas, para facilitar el conteo, con el objetivo de conocer la satisfacción del cliente interno de la Empresa Fibro Acero S.A.

Determinar la muestra: Es importante determinar el número de encuestas que se va a realizar, para conocer éste número se utiliza la fórmula de la muestra, la cual nos ayudará a conocer el número representativo de clientes internos a los que se debe realizar la encuesta.

FÓRMULA

La fórmula de la muestra es la que se explica a continuación²³:

$$n = \frac{(z^2 \times N \times P \times Q)}{[(P \times Q \times z^2) + ((N - 1) \times e^2)]}$$

Donde:

n: muestra: es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que debemos realizar.

N: población: es el grupo de personas que vamos a estudiar, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por nuestro público objetivo. (400 clientes internos de la organización).

z: nivel de confianza: mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). Mientras mayor sea el nivel de confianza,

²³ PEREZ, Cesar: "Técnicas de muestreo estadístico", Editorial Alfaomega, México, 2000



mayor confiabilidad tendrán los resultados, es así que usaremos en la formula un nivel de confianza del 95% (1.96).

e: grado de error: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Como tenemos un nivel de confiabilidad del 95% el margen de error será del 5%.

p: probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Utilizaremos una probabilidad de ocurrencia del 95%.

q: probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Utilizaremos una probabilidad de no ocurrencia del 5%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%.

RESULTADOS

Se realizará la tabulación de encuestas respectiva, para conocer los resultados.

Luego de realizar la tabulación, se realizará los gráficos, análisis y conclusiones.

Acciones para mejorar: Una vez que se determine los resultados de la tabulación de las encuestas realizadas, éstos se darán a conocer a los jefes de área, con el objeto de tomar las acciones para mejorar en las áreas en las cuales se ha encontrado niveles de insatisfacción por parte de los clientes internos de la Empresa Fibro Acero S.A.



BIBLIOGRAFIA

Kotler, F. y Armstrong "Fundamentos de Marketing", 6ta. Ed. pág. 10, 11

PEREZ, Cesar: "Técnicas de muestreo estadístico", Editorial Alfaomega, México, 2000

<http://rivero.8k.com/Cliente%20Interno.htm>



ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO 1

1. LA EMPRESA FIBROACERO S.A.

1.1 Introducción

1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa FIBROACERO S.A.

1.1.2 Filosofía de la Empresa FIBROACERO S.A.

1.1.2.1 Misión

1.1.2.2 Visión

1.1.2.3 Política de Calidad

1.1.2.4 Política de Seguridad

1.1.2.5 Valores Empresariales

1.1.2.6 Objetivos del Sistema de Calidad

1.2 Organigrama Organizacional

1.2.1 Funciones

1.2.2 Ventajas de mantener un organigrama en la empresa

1.3 Cliente Interno

1.3.1 Definición de cliente interno

1.3.2 Relación cliente interno – proveedor interno

1.3.3 Principios de una relación cliente-proveedor

1.4 Satisfacción del cliente interno en la empresa

1.4.1 Definición de Satisfacción Laboral

1.4.2 Importancia y efectos de la Satisfacción Laboral

1.4.3 Medición de la Satisfacción Laboral

1.4.4 Variables que determinan la satisfacción laboral

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN FIBROACERO S.A.

2.1 Talento Humano

ELSA ROMAN ORTIZ /2013

MONICA ROMAN ORTIZ



2.1.1 Papel que desempeña el Departamento de Talento Humano en la satisfacción del Cliente Interno.

2.2 Análisis de la necesidad de implementar un diseño para medir la satisfacción laboral dentro de la Empresa FIBROACERO S.A.

2.2.1 Lo que las personas esperan de una organización.

2.3 Implementación del diseño para medir la satisfacción laboral en FIBROACERO S.A.

2.3.1 Justificación

2.3.2 Posibilidades de ejecución

CAPITULO 3

3. METODOLOGIA

3.1 Diseño de encuestas

3.1.1 Objetivo de la encuesta

3.1.2 Área de estudio

3.1.3 Población

3.1.4 Determinación de la muestra

3.1.5 Técnica de recolección de datos

3.2 Tabulación de datos obtenidos

3.2.1 Tabulación

3.3 Análisis de resultados

CAPITULO 4

4. RESULTADOS

4.1 Conclusiones y recomendaciones

4.2 Anexos