

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL CON
LOS EMPLEADOS DE LA CERVECERIA NACIONAL DEL
ECUADOR EN CUMBAYÁ**

María Paula Herdoiza Salazar

Héctor Olmedo Boada, MP.HE., Director de Proyecto

Carmen Fernández Salvador, Ph.D., Decana del Colegio de Ciencias
Sociales y Humanidades

Teresa Borja, Ph.D., Coordinadora Departamento de Psicología

Héctor Olmedo Boada, MP.HE., Director de Proyecto

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Psicología

Quito, Ecuador

Mayo, 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACION

**Investigación y diagnóstico del clima laboral con los empleados de la
Cervecería Nacional del Ecuador en Cumbayá**

María Paula Herdoiza Salazar

Héctor Olmedo Boada, M.P.H.E. Director del Proyecto

Teresa Borja Álvarez, Ph. D Coordinadora de Psicología

Carmen Fernández Salvador, Ph.D

Decana del Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Quito, Mayo del 2014

© PÁGINA DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre: María Paula Herdoiza Salazar

C. I.: 1712514387

Mayo, 2014

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a todas aquellas personas que me han apoyado a lo largo de mi carrera universitaria. A mis padres por creer en mí y darme la oportunidad de seguir mis sueños. A mi mamá por sus consejos y palabras alentadoras que me han permitido superar obstáculos y aprender de mis experiencias. A mi novio por apoyarme en los momentos difíciles y regalarme tantas alegrías. Finalmente a mi hermana que está dando este paso conmigo y aunque estemos lejos siempre está presente en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por rodearme de personas tan buenas y una familia increíble. Gracias a mis padres por la oportunidad de realizar mis estudios en la Universidad San Francisco de Quito y por apoyarme en los intercambios que realice. Gracias a todos aquellos profesores y amigos que me han enseñado valiosas lecciones. Por último, gracias a las personas involucradas en el proceso y que hicieron este proyecto posible.

RESUMEN

El clima organizacional o laboral es un aspecto sumamente importante que debe tratarse en un empresa. Este se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de una empresa sobre todas aquellas características que lo rodean y forman parte de su ambiente de trabajo. Estas características son importantes y deben tratarse porque influyen en el comportamiento y satisfacción laboral. El objetivo del presente estudio fue investigar el clima laboral en la planta de Cumbayá de la Cervecería Nacional del Ecuador basándose en la campaña “Trabajos con Significado” introducida por la misma. El siguiente paso fue, a partir de un diagnóstico, recomendar intervenciones que traten los problemas identificados y los resuelvan como parte de los objetivos de cada área.

La población a la que representaba el diagnóstico fue de 445 empleados divididos de la siguiente manera: manufactura 195 personas, distribución 105, ventas 84, administración 20 y servicios generales 38 personas. Sin embargo de cada área de trabajo se tomó una muestra representativa de 10 a 15 personas las cuales participaron en los grupos focales en los que se habló del clima laboral y de la campaña de clima laboral que utiliza la Cervecería. A partir de estos conversatorios se identificó los problemas de cada área y se prosiguió a reunirse con los jefes de área para establecer planes de acción que incorporen intervenciones para mejorar el aspecto del clima laboral que estaba siendo afectado. Los resultados fueron que los jefes de área incorporen las intervenciones dentro de sus objetivos para mejorar los resultados y satisfacción de los colaboradores de su área; los mismo que serán evaluados al final del año laboral.

ABSTRACT

The organizational climate or work environment is a key component to the success of an organization. It deals with the perception that an employee holds over the set of characteristics that surrounds his work environment. These are important because they can influence either positively or negatively on their work behavior and satisfaction. The main purpose of this study was to investigate the organizational climate of the “Cervecería Nacional del Ecuador” located in Cumbaya. This was the starting point to a diagnosis that became useful to recommend interventions that can deal and solve the problems identified in each area.

The diagnosis represented a population of 445 employees divided in the following areas: manufacture 195 employees, distribution 105, sales 84, administration 20 and general services 38 employees. Non the less, from each area only 10 to 15 employees were chosen to participate in the focal groups that were used to obtain information about the organizational weather components and the components of the campaign “Trabajos con Significado” used by the company to promote a better organizational climate. From the focal groups, the major problems were identified. The next step was to meet with the area managers and establish plans of action to improve the affected component. The results were that the area managers incorporated these plans of action into their area improvements aims that will be evaluated at the end of the labor year.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción al problema-Capítulo1.....	12
Antecedentes	12
El problema.....	15
Hipótesis.....	16
Pregunta de investigación.....	17
Contexto y marco teórico.....	17
Propósito del estudio.....	18
Significado del estudio.....	18
Definición de términos.....	19
Presunciones del autor del estudio.....	20
Supuestos del estudio	21
Revisión de la literatura.- Capítulo 2.....	22
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	22
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	22
Formato de la revisión de la literatura.....	22
Metodología y diseño de la investigación.- Capítulo 3	34
Justificación de la metodología seleccionada	34
Herramienta de investigación utilizada	36
Descripción de participantes	40
Fuentes y recolección de datos	41

Análisis de datos.- Capítulo 4	44
Detalles del análisis	44
Importancia del estudio	55
Resumen de sesgos del autor	56
Conclusiones.- Capítulo 5	57
Respuesta a la pregunta de investigación.....	57
Limitaciones del estudio	59
Recomendaciones para futuros estudios	60
Resumen general.....	60
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS	66
Anexo A: Certificado de prácticas de la Cervecería Nacional del Ecuador.....	67
Anexo B: Formato de las preguntas de los grupos.....	69
Anexo C: Hoja de reclutamiento para la participación en el grupo focal.....	71

FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Cervecería Nacional del Ecuador.....	14
Figura 2. Diseño de la Investigación.....	32
Figura 3. La Ventana de Johari.....	47
Figura 4. Pirámide de los Conflictos.....	50
Figura 5. Pirámide Invertida.....	52

TABLAS

Tabla 1. Características de los participantes.....	41
--	----

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

Historia de la empresa

En el Ecuador todos conocen a la Cervecería Nacional como la empresa líder de producción de la cerveza Pilsener, sin embargo abarca muchas otras marcas de prestigio internacional. En su página web se describe a la Cervecería Nacional como una subsidiaria de SABMiller PLC, “una de la empresas cerveceras más grandes del mundo presente en más de 60 países, en América Latina se encuentra en: Honduras, El Salvador, Colombia, Perú, Ecuador y Panamá” (Cervecería Nacional, 2014). Otro dato importante es que cuenta con “18 cervecerías que cubren una capacidad de producción de 44,8 millones de hectolitros de cervezas, aguas y jugos” (CN, 2014). La historia de la empresa cuenta que: “en el Ecuador, la Cervecería Nacional empezó sus operaciones en Guayaquil en el año 1887 y ahora cuenta con dos plantas en la ciudad de Quito y la otra en Guayaquil que se dedican a la elaboración y comercialización de bebidas como cervezas, maltas y aguas de mesa” (CN, 2014). Además; “en 1995 la empresa ya contaba con un moderno sistema de embotellamiento en línea que permitía la producción de 100.000 botellas de 578 ml por hora” (CN,2014). Algunas de las exitosas marcas pertenecientes a la Cervecería Nacional (CN) incluyen las bebidas: Pony Malta, cerveza Dorada, Pilsener light, agua Manantial, cerveza Clausen, cerveza Conquer, y cerveza Miller (CN, 2014).

Hoy en día, la capacidad de producción de la CN es impresionante ya que supera los 4'000.000 de hectolitros anuales (CN, 2014). Sin embargo, esto no sería posible sin el apoyo de sus alrededor de 500.000 colaboradores que trabajan directa o indirectamente en los más de 125.000 puntos de venta en las cuatro regiones del

Ecuador. Estas son algunas de las razones por las cuales se admira y se prefiere los productos de la a Cervecería Nacional.

La Cervecería Nacional dice estar comprometida con el país, generando trabajo y cumpliendo fielmente con las políticas de mejoramiento continuo para poder entregar productos de calidad internacional. A continuación la misión, visión, valores corporativos y el organigrama de la Cervecería Nacional:

Misión

“Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador” (CN, 2014)

Visión

“Ser la compañía más admirada del Ecuador” (CN, 2014)

- Las marcas de elección
- La inversión de elección
- El empleador de elección
- El socio de elección

(CN, 2014)

Valores Corporativos

1. Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
2. La responsabilidad es clara e individual
3. Trabajamos y ganamos en equipo
4. Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
5. Nuestra reputación es indivisible

(CN, 2014)

Organigrama

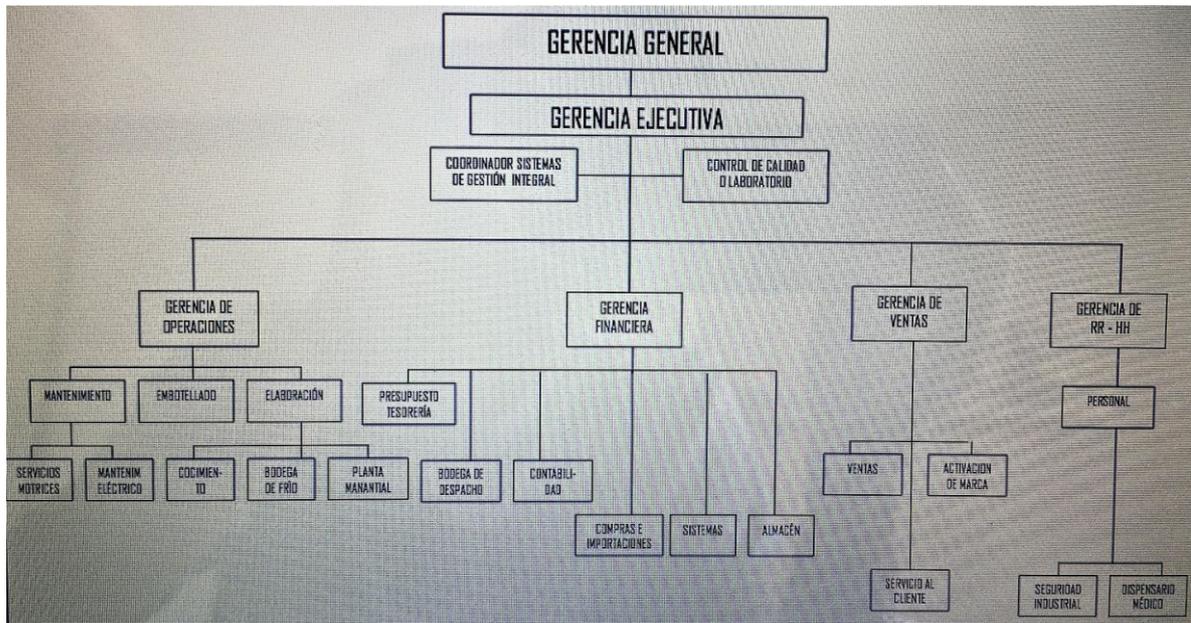


Figura 1. Organigrama de la Cervecería Nacional del Ecuador (CN, 2014)

La CN dice estar orgullosa de las oportunidades laborales que provee ya que son desafiantes y ofrecen la oportunidad de aprender y crecer en un ambiente competitivo. Sin embargo, no se tiene datos ni un análisis específico que refleje los resultados de la campaña “Trabajos con Significado” que fue introducida hace un año con la esperanza de mejorar el clima laboral de sus empleados. El presente estudio pretende enfocarse en esta campaña y en los demás componentes del clima laboral para investigar la eficacia que ha tenido basándose en las actitudes y opiniones de los 445 empleados que se encuentran inscritos en la planilla de la planta ubicada en Cumbayá. El objetivo de este análisis es el de proponer intervenciones y planes de acción que permitan mejorar dichos factores.

El Problema

Las condiciones y conjunto de características que rodean a los empleados de una empresa son los que determinan la productividad y cumplimiento de los objetivos establecidos. Es muy importante que las organizaciones creen y mantengan un buen clima laboral a través del bienestar de sus colaboradores, ya que son ellos los pilares de la organización. La cervecería nacional no cuenta con un diagnóstico de cómo se han sentido sus trabajadores en este último año laboral entorno al clima laboral de la organización. Para propósitos de este estudio se investigaron los principales componentes del clima laboral así como también los componentes específicos de la campaña “Trabajos con Significado” que incluyen: entender el negocio, saber lo que se espera de mí, poner en práctica el empoderamiento, poseer herramientas, condiciones e información adecuada para hacer el trabajo, recibir retroalimentación y reconocimiento, tener a quien recurrir ante un problema, tener oportunidades de entrenamiento y desarrollo y finalmente, tener oportunidades de avanzar en la carrera. Al explorar las actitudes y opiniones sobre estos factores y demás componentes de un buen clima laboral, se pretende determinar si existen problemas específicos que estén afectando al buen desempeño y motivación de los colaboradores.

Adicionalmente, los resultados de la información recolectada mediante grupos focales puede ser utilizada para levantar planes de acción con los jefes de área y así plantear intervenciones en las que se trabaje en base al factor que esta en riesgo y cambiar su impacto hacia algo positivo. Al proponer intervenciones se estaría aportando a que el clima laboral de la Cervecería Nacional mejore. Al tener un buen clima laboral los colaboradores de la empresa se convertirían en una ventaja competitiva ya que el ambiente que gira alrededor de ellos influye directamente en la calidad, productividad y desempeño.

Hipótesis del Proyecto

La Cervecería Nacional debe posicionar mejor su cultura organizacional basada en los factores que conforman un trabajo significativo, es por eso que se necesita investigar el clima laboral para detectar los puntos críticos que están afectando a los empleados y su rendimiento dentro de su área de trabajo. Es necesario un diagnóstico de cuáles son los factores que necesitan ser corregidos y con qué grupo de colaboradores trabajar para mejorar los índices de motivación y desempeño. Se debe lograr el objetivo de que los colaboradores de la CN vivan su trabajo con el entusiasmo y pasión que caracteriza los valores de la empresa.

Siguiendo la metodología usada por la CN se utilizaría como herramienta de recolección de datos, grupos focales en los que se conversaría con los colaboradores representativos de cada área sobre sus actitudes y opiniones acerca del clima laboral que los rodea, su percepción de la campaña “Trabajos con Significado” y demás problemas o preocupaciones que tengan sobre su entorno laboral. Esta modalidad, utilizada por el área de recursos humanos, ha sido bastante efectiva, por eso se va a utilizar esta misma herramienta para recolectar la información necesaria para el diagnóstico del clima laboral. De acuerdo a los resultados que se obtengan, la organización obtendrá información genuina de lo que está fallando en cada área y así poder analizar estos problemas para realizar cambios con los jefes de cada área. Como resultado de la investigación se espera que la información recolectada en los conversatorios sirva como punto de partida para trabajar en aquellas debilidades y convertirlas en fortalezas. Para lograrlo se necesitará levantar planes de acción específicos en los cuales haya un compromiso por parte del jefe de área para ponerlo en marcha las intervenciones y empezar a ver resultados. Al mejorar los factores del clima organizacional que se requieran, los colaboradores estarán mejor alineados con los objetivos de la campaña

“Trabajos con Significado” y su actitud va a contribuir a sentirse parte de la familia de la CN y así fortalecer su compromiso con la organización y la comunidad que los rodea. Se espera que a finales del año laboral de la CN, es decir Marzo del 2015, los planes de acción proporcionados hayan sido exitosos y que al volver a levantar el diagnóstico del clima laboral las actitudes y opiniones que antes molestaban a los colaboradores hayan sido cambiadas y direccionadas positivamente.

Pregunta de Investigación

¿Cómo y hasta qué punto puede una investigación y diagnóstico de los principales componentes del clima laboral y de la campaña “Trabajos con Significado” ser favorable para que se levanten planes de acción que intervengan para lograr un cambio que pretenda mejorar las actitudes y opiniones de los empleados de la Cervecería Nacional ubicada en Cumbaya?

Contexto y Marco Teórico

En la actualidad el bienestar de los trabajadores de una empresa es una de las principales preocupaciones de sus líderes ya que puede evitar y reducir las tasas de ausentismo y los costos de rotación así como mejorar los niveles de desempeño (Robbins y Judge, 2009). Este tema se abarcará desde la perspectiva que le ha venido dando el departamento de recursos humanos de la Cervecería Nacional al clima laboral y sus componentes claves que se encuentran resumidos en la campana “Trabajos con Significado”. Sin embargo, el análisis de la campana y los planes de acción que se recomienden vendrán de las teorías y conceptos presentes en la literatura de la administración de recursos humanos, especialmente del texto “Desarrollo Organizacional” del autor mexicano Rafael Guízar.

Propósito del estudio

Investigar y obtener información cualitativa del clima laboral y de cada uno de los 8 factores que hacen que el trabajo en la CN sea significativo para determinar que factor necesita ser mejorado en cada área de la empresa.

Analizar las actitudes y opiniones que tienen los colaboradores de cada área de la planta de Cumbaya acerca de su vida laboral y los conflictos o preocupaciones que afectan su área de trabajo. Al analizar estas actitudes se conectaran con el componente del clima laboral que se ve afectado para después proseguir a un levantamiento de planes de acción que logre cambiar aquellas que no estén funcionando adecuadamente. Se espera que la investigación y recolección de datos mediante grupos focales logre determinar la existencia de problemas en factores específicos del clima laboral de cada área de la planta de la CN en Cumbayá. Otra expectativa es la de trabajar conjuntamente con los jefes de área para incentivar la búsqueda de nuevos programas e iniciativas que trabajen en torno a la campaña “trabajos con significado” y se fijen intervenciones para lograr un cambio proactivo. Finalmente, se espera impulsar a que los cambios que se propongan estén correctamente alineados con los objetivos de la empresa y se logre responder a los problemas exitosamente para que cuando se vuelva a ser un diagnóstico de clima laboral se vea reflejado un cambio positivo en las actitudes de los colaboradores.

Significado del estudio

El presente estudio es de gran utilidad para los encargados del departamento de recursos humanos de la Cervecería Nacional en Cumbayá, ya que marca la pauta para futuras investigaciones de diagnóstico y levantamiento de intervenciones concretas que formen parte de los objetivos de cada área de la empresa. Adicionalmente, contribuye a identificar las condiciones actuales de cada área de la organización y el impacto que han

tenido los factores que constituyen el clima laboral de la campaña “Trabajos con Significado”.

Definición de términos

La definición de los siguientes términos aportaran a un mayor entendimiento de los temas claves sobre los que trata esta investigación.

Psicología Organizacional

Se refiere a la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la conducta humana a los colaboradores de una empresa (Shultz, 1991). Es decir, el estudio de la conducta humana dentro del ámbito laboral, que busca explicar el comportamiento de los colaboradores basándose en dos aspectos claves: el rendimiento y la satisfacción laboral (Moreno, 2000). Estos dos aspectos son también las variables dependientes de la psicología organizacional ya que son las que se busca estudiar, analizar, predecir y explicar con el propósito de planear intervenciones que afecten positivamente a estos componentes de la conducta laboral (Moreno, 2000).

Desarrollo Organizacional

En una empresa existen una variedad de procesos sociales que son estudiados por los técnicos en desarrollo organizacional para ayudar a los colaboradores de la empresa a que identifiquen cuales son los obstáculos que están bloqueando su eficacia (Guízar, 2008). Además el desarrollo organizacional trata de que los cambios que realice una empresa se den de manera adaptativa para que mejoren las relaciones y se logre alcanzar con éxito los objetivos de la empresa (Guízar, 2008).

Satisfacción Laboral

Robbins y Judge la definen como “el sentimiento positivo respecto al trabajo propio que resulta de la evaluación de sus características” (2009, pg. 125). Si bien el rendimiento trata de la productividad medida en cantidad, la satisfacción laboral se basa

en la calidad y la responsabilidad que tienen las organizaciones de proveer a sus colaboradores con trabajos interesantes que les den recompensas intrínsecas (Robbins y Judge, 2009).

Intervención

Son los medios que utiliza la psicología organizacional para poder llevar a cabo el cambio planeado (Guízar, 2008). Es la acción que representa un cambio, por ejemplo: reuniones de confrontación, administración del estrés, consultoría de procesos (Guízar, 2008).

Confiabilidad

Se considera que un instrumento de medición es confiable cuando sus resultados son consistentes a lo largo del tiempo. Nos indica el grado de estabilidad temporal de las medidas y nos asegura que los resultados estén libres de error (Moreno, 2000).

Validez

Es el grado en el que un instrumento mide lo que tiene que medir. Pretende evaluar si las interpretaciones derivadas de la hipótesis son válidas, es decir si las variables que miden el test están ciertamente vinculados con el criterio (Moreno, 200).

Presunciones del autor del estudio

Se presume que al aplicar la metodología seleccionada se logre una medición objetiva y clara del clima laboral en la planta de la CN en Cumbaya. Se espera que los resultados sean confiables y válidos y que no estén sesgados para que así, puedan contribuir al levantamiento de planes de acción idóneos para lograr un cambio a nivel grupal. También se espera que los jefes de cada área demuestren interés en participar en el proceso de levantamiento de planes de acción y poder contar con ellos para implementarlos satisfactoriamente. Finalmente, se espera que la literatura revisada

acerca de intervenciones y estudios realizados sobre el clima laboral en otros países, pueda ser fácilmente adaptado para su aplicación en el contexto ecuatoriano.

Supuestos del estudio

La información que se obtenga por medio de los grupos focales con los colaboradores representantes de cada área será organizada en forma de un reporte que muestre los datos más relevantes acerca de las actitudes de sus empleados y percepción de los factores de la campaña “Trabajos con Significado”. Adicionalmente, el análisis cualitativo permitirá que se identifique la existencia de conflictos y así al realizar las intervenciones se trabaje con cada factor y se logre un avance positivo en torno al conflicto. Lo más importante es que con el diagnóstico e intervenciones se mejore el clima laboral en la Cervecería Nacional del Ecuador.

CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes

La información provendrá de entrevistas con los encargados del departamento de recursos humanos de la CN así como de los grupos focales con las muestras del personal de planilla de la planta de Cumbaya. Asimismo, se revisara literatura existente sobre la teoría de “trabajos con significado” y demás temas de psicología organizacional proveniente de artículos indexados o journals de Universidades y textos académicos especializados en psicología organizacional.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

La investigación comenzó una vez definido el problema que la CN quería tratar, el cual se enfoca en el clima laboral y el impacto de la campaña “Trabajos con Significado”. De acuerdo a los 8 factores que componen la campaña, se prosiguió a buscar el significado de cada uno en literatura existente y se investigo acerca de la naturaleza del cambio planeado en una organización y como implementar planes de acción para intervenir satisfactoriamente en la resolución de problemas a nivel grupal.

Formato de la revisión de la literatura

La información se revisara por temas los cuales ayudan al entendimiento del proyecto y la realización del mismo. Empezaremos con una explicación general de lo que es el comportamiento organizacional para así proseguir a explicar el clima organizacional. Ya que el clima organizacional es el tema principal de esta investigación se indagara sobre las diferentes características y aspectos de esta. Después se tratara el tema del cambio planeado y el tipo de intervenciones que se pueden dar para mejorar el clima dentro de una empresa de forma exitosa.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos que nos da la capacidad de estudiar a los grupos y así poder entender la estructura de una empresa para poder dirigir sus funciones y lograr los objetivos eficazmente (Robbins y Judge, 2009). Dado que el comportamiento es algo predecible, se puede hacer un estudio sistemático que busca las relaciones entre las causas y los efectos y nos permite hacer conclusiones basadas en hechos científicos (Robbins y Judge, 2009). Gracias a estos datos, la administración de una empresa o área puede tomar decisiones basadas en evidencias.

Lo que se busca al estudiar el comportamiento de los individuos y grupos de una empresa es incrementar la productividad, reducir el ausentismo, reducir la rotación, incrementar la satisfacción, reducir las conductas anti sociales e incentivar la ciudadanía organizacional (Robbins y Judge, 2009).

Clima Laboral

Se argumenta que las mejores empresas para trabajar son aquellas que entienden lo costoso que son los procesos de rotación y ausentismo, y la importancia de tomar medidas que aseguren la salud y el bienestar de sus colaboradores y familiares, lo que se refleja en un empleado sano, feliz y comprometido (Mejía, 2013). Las empresas pueden crear un buen clima laboral mediante políticas y programas que apoyan a sus colaboradores haciendo que se preocupen más en las tareas de sus puestos de trabajo y menos en los problemas de sus vidas personales. La clave está en conseguir equilibrio entre la vida laboral y personal promoviendo la diversidad, la inclusión y el apoyo en cada momento. Además, hay que cuidar el ambiente y demás características que rodean a los colaboradores ya que todos estos aspectos ayudan a construir culturas organizacionales distintivas y exitosas. (Mejía, 2013). En consecuencia, al hablar de

clima laboral nos referimos al conjunto de características del ambiente donde se trabaja y las percepciones que tiene un colaborador sobre esta estructura y procesos. Aún más específicos son los microclimas los cuales hacen referencia al ambiente confortable que ofrece el espacio donde se trabaja (Instituto Sindical de Trabajo, 2014). El presente estudio investiga el clima laboral de la Cervecería Nacional del Ecuador y explora los microclimas o componentes que conforman a cada área de trabajo de la planta ubicada en Cumbaya.

Componentes del Clima Laboral

Aunque existen diferentes perspectivas acerca de los componentes que conforman un clima laboral, muchos investigadores coinciden en que los siguientes términos son los que mejor lo describen.

- *Estructura:* Se refiere a como se organizan, dividen y agrupan las actividades según el nivel jerárquico representado en el organigrama de la empresa. La estructura incluye la fijación de metas, normas, reglas, políticas y demás procedimientos que ayudan al desempeño de los colaboradores en su labor. Una buena estructura organizacional aporta positivamente al flujo de comunicaciones y relaciones laborales (Gross, 2012).
- *Comunicación:* La comunicación es el elemento que conecta a los individuos, a los grupos y a la organización y sirve para que haya control, motivación y expresión de emociones e información (Robbins y Judge, 2009). Para poder tomar decisiones se necesita que haya un efectivo uso de los medios de comunicación en el que el emisor logre transmitir significado al receptor del mensaje (Robbins y Judge, 2009). Existen varios canales por los cuales se puede transmitir un mensaje y es necesario elegir el adecuado dependiendo de lo que se quiere comunicar para si evitar mal entendidos.

Entre menos incertidumbre haya en una empresa, los colaboradores se sentirán más satisfechos.

- *Autonomía:* La autonomía dentro de una organización le da la libertad al colaborador de individualizarse o independizarse para poder tomar sus propias decisiones según sus propios principios y conocimientos. Si bien la autonomía no debe ser completa, si se debe dar paso a que en ciertos contextos, el colaborador tenga la oportunidad de actuar según su parecer y no siempre estar bajo un estricto control y monitoreo. Este término se desenvuelve a partir de la confianza y capacitación que deberían tener los empleados y es óptima para que exista motivación y satisfacción laboral.
- *Condiciones Físicas:* Incluye todos aquellos aspectos que rodean al colaborador de una empresa he influyen indirectamente en su satisfacción y rendimiento. Uno de estos aspectos es el ambiente o entorno físico que incluye factores como la temperatura del lugar de trabajo, el ruido, la iluminación y la cantidad de aire. Otro aspecto es el diseño del lugar de trabajo, en el que se incluye, el tamaño, distribución, privacidad, etc. Por último, también se toman en cuenta todas las herramientas y acceso a materiales necesarios para poder trabajar. Muchas veces estos factores no parecen ser importantes, sin embargo, son esenciales para el rendimiento y satisfacción del colaborador.
- *Retroalimentación y Reconocimiento:* Según Robbins y Judge, las investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros son buenos para motivar a los colaboradores a corto plazo, son los no financieros los que logran motivar a largo plazo (2009). Cuando los colaboradores tienen metas claras y específicas se facilita la retroalimentación y el reconocimiento sobre

lo bien que han hecho algo o si es que deben cambiar. También es importante que los líderes reconozcan las diferencias individuales y reconozcan el esfuerzo de cada uno de sus colaboradores.

- *Liderazgo:* Existen varios tipos de liderazgo, sin embargo, las cualidades generales apuntan a una persona con cualidades inspiradoras. Es decir que tienen una visión y convencen e insisten a sus seguidores a que la persigan juntos (Robbins y Judge, 2009). Las organizaciones necesitan líderes fuertes y una administración sólida para poder ser eficaces. Los líderes deben desafiar e ir más allá para poder inspirar a sus colaboradores a que compartan su visión y dejen de lado los intereses personales (Robbins y Judge, 2009). Además, un buen líder debe tener planes detallados para fortalecer las estructuras organizacionales, dar confianza y reconocimiento a sus ayudantes.
- *Desarrollo y Promoción:* El desarrollo de un colaborador depende de la capacitación que la organización le provee. La capacitación tiene como objetivo ampliar y mejorar las aptitudes de un empleado (Robbins y Judge, 2009). Gracias a la tecnología y nuevos métodos, los trabajos están cambiando constantemente y es importante que los colaboradores de una empresa estén al tanto de estos cambios y reciban el entrenamiento necesario para seguir trabajando eficazmente. En cuanto a la promoción, se deben crear planes de carrera en el que un colaborador pueda verse a futuro dentro de la empresa y no sentirse estancado en el mismo puesto durante toda su vida porque eso causaría insatisfacción y mayores niveles de rotación. Las oportunidades laborales deben siempre estar presentes para colaboradores internos antes de realizar una contratación externa.

- *Motivación:* La motivación son los procesos que afectan la intensidad, y la persistencia que se le da al esfuerzo que realiza un colaborador para lograr un objetivo (Robbins y Judge, 2009). Cuando los colaboradores de una empresa están motivados permanecerán en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Componentes de la campaña “Trabajos con Significado”

Con la información antes presentada acerca de los componentes de un buen clima laboral, se facilitara el entendimiento de los 8 factores del clima laboral que componen la campaña “Trabajos con Significado” implementada por la CN para mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

- *Entiendo el negocio:* Los colaboradores entienden como se hacen las cosas en SABMiller y porqué. Conocen a la compañía y cada una de sus partes. Comprenden como cada parte impacta y depende de las otras y como ellos contribuyen.
- *Se lo que se espera de mí:* Los colaboradores tienen claro que deben entregar y cómo hacerlo. Se ponen de acuerdo con sus jefes para fijar metas, tareas y acciones específicas para poder lograrlas. La colaboración y sincronización que se debe mantener con las otras personas y áreas están claras y el alineamiento es adecuado.
- *Pongo en práctica el empoderamiento:* Los colaboradores tienen completamente claro cuáles son sus responsabilidades. Comprenden los límites de sus funciones y los niveles de decisión que les son permitidos. Se sienten empoderados y reciben la motivación adecuada para tomar decisiones bajo sus áreas de responsabilidad.

- *Poseo herramientas, condiciones e información adecuada para hacer mi trabajo:* Los colaboradores disponen de las herramientas, el ambiente y las condiciones necesarias para hacer su trabajo, incluyendo seguridad e información.
- *Recibo retroalimentación y reconocimiento:* Los colaboradores reciben información oportuna sobre su desempeño de parte de sus jefes y otros clientes internos. Reciben retroalimentación adecuada y a tiempo basada en datos y hechos específicos. Reciben reforzamiento positivo y reconocimiento cuando corresponde.
- *Tengo a quien recurrir ante un problema:* Existen enfoques claros para resolver los problemas. Se llega a un acuerdo con cada jefe para afrontar los conflictos y poder solucionarlos con las responsabilidades correspondientes. Los jefes proveen la guía y el apoyo requerido para superar los problemas.
- *Tengo oportunidades de entrenamiento y desarrollo:* Los colaboradores reciben entrenamiento para poder hacer su trabajo. Están bien definidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y los colaboradores las conocen. Se elabora junto a cada jefe un plan individual de desarrollo y la organización brinda medios apropiados para entrenar y desarrollar a los colaboradores.
- *Tengo oportunidades de avanzar en mi carrera:* Los colaboradores comprenden su potencial, saben lo que necesitan para avanzar en sus carreras y están motivados a crecer. Los procesos de promoción y selección son claros y transparentes.

El cambio planeado dentro de una organización

Las organizaciones deciden implementar una estrategia de cambio por varias razones, una de estas puede ser para resolver problemas que existen en la actualidad, también se usan para aprender de experiencias pasadas o para realizar exitosamente cambios futuros (Guízar, 2008). Según Rafael Guízar en su texto “Desarrollo Organizacional” existen dos tipos de gestión del cambio, los exógenos es decir externos, como cuando hay una crisis, cambios en las leyes del país o competencia dentro del mercado. El otro tipo de cambios son los endógenos que son internos y por lo tanto son más fáciles de controlar porque abarcan temas como la capacitación del personal, la capital disponible y el comportamiento dentro de la empresa (2008). Los cambios son algo que se están dando constantemente y son necesarios para el desarrollo organizacional. Las estrategias para lidiar con el cambio deben ser dirigidas por agentes capacitados que se concentran en mejorar las relaciones interpersonales (Guízar, 2008). Aunque pueda resultar complicado puede ser exitoso una vez planeado. A continuación se presentan algunas de los principales modelos del cambio:

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Utiliza el cambio para controlar las fuerzas que están presentes en la empresa y que atentan contra su estabilidad. Según Lewin, existen las fuerzas impulsoras que tienen un carácter positivo porque ayudan a que se den los cambios necesarios y aquellas fuerzas negativas que se resisten a los cambios (Guízar, 2008). Lo interesante está en que Lewin argumentaba que no debería haber un estado de equilibrio perfecto sino más bien un constante movimiento que ayude a la adaptación del cambio. Según esta teoría existe un plan de 3 fases para realizar un cambio planeado. La primera etapa se llama descongelamiento, porque se reducen las fuerzas presentes constantemente en la empresa. La segunda etapa es la de cambio o movimiento porque se intenta pasar del

estado actual a un nuevo que mejore el comportamiento, hábitos, valores, conductas y actitudes (Guízar, 2008). La tercera etapa es el re congelamiento, donde se estabiliza a la organización y se vuelve a un estado de equilibrio que cuenta con el apoyo de la cultura, normas, políticas, estructura etc.

Modelo de Planeación

Este modelo se basa en que toda la información que puede ser convertida en planes de acción. Para que sea exitoso toda esta información debe ser compartida entre la organización y el agente de cambio o consultor porque solo así se el programa podrá ser exitoso (Guízar, 2008). El primer paso es el de exploración en el que se recolecta información, después se da la entrada para desarrollar un contrato de expectativas mutuas, luego va el diagnostico en el que se identifican las metas específicas del mejoramiento (Guízar, 2008). Esto lleva a la etapa de planeación, donde se identifican los pasos para la acción y las posibles resistencias al cambio. Finalmente se da la acción y después viene una etapa de estabilización y evaluación que determinan el éxito del cambio y las necesidades de cambios posteriores (Guízar, 2008). La terminación del modelo se da al decidir si se deja el sistema o se inicia otro proyecto de cambio (Guízar, 2008).

Modelo de Investigación - Acción

Este modelo incluye la participación cíclica de los miembros de la organización con los expertos en desarrollo organizacional. Para poder llevar a cabo este modelo es importante la recolección de datos para después hacer un diagnóstico y de ahí proseguir a que se de la acción (Guízar, 2008). Después de la acción es necesaria una cuidadosa evaluación (Guízar, 2008). Este modelo cree que las intervenciones son el medio ideal para lograr un cambio planeado es por eso que se incorporará en la investigación de este

proyecto, aunque también se incluyen aspectos del modelo de cambio de Faria Mello explicado a continuación.

Modelo del cambio planeado de Faria Mello

Este modelo trabaja por etapas, inicialmente se da una percepción de los problemas por parte de los administradores de cada área, después se consulta con expertos en las ciencias del comportamiento y se recopila información para realizar un diagnóstico. A continuación, se da una retroalimentación a los jefes de cada área y se logra un diagnóstico conjunto que lleva a una planeación y acción conjunta en la que se plantean objetivos de desarrollo y los medios para lograrlos (Guízar, 2008). A continuación viene la acción y después se recopilan datos para volver a dar retroalimentación al grupo. Aparecen nuevas acciones, nueva recopilación de datos y así cíclicamente.

Las intervenciones

Ahora que se ha explicado la naturaleza del cambio planeado es necesario explicar las acciones o intervenciones que intentan resolver problemas específicos y mejorar las áreas de la organización en las que se han detectado problemas. Para fines de esta investigación se han explorado las intervenciones dirigidas a los procesos humanos ya que trabajan con el personal de una empresa y los procesos de interacción como por ejemplo la comunicación, solución de problemas y liderazgo (Guízar, 2008). A continuación se presentan las principales categorías en las que se dividen las intervenciones en procesos humanos y en la sección de análisis de datos se presentan las dinámicas específicas que se usan para llevar a cabo estas intervenciones.

Grupos T

Esta es una herramienta que sirve cuando se quiere encontrar las razones que llevan a que un individuo se comporte de alguna forma que afecte a sus compañeros de

trabajo. Para hacerlo, utiliza dinámicas en las que los grupos interactúan en grupos no estructurados, es decir en un ambiente libre y abierto. En estas interacciones se pueden analizar las diferentes personalidades y cómo interactúan los colaboradores sin ser dirigidas o controladas por el especialista (Guízar, 2008). Los participantes deben aprender observando y participando en vez de solo recibir órdenes, por eso es importante que se construya un ambiente de confianza. El objetivo de esta intervención es que los colaboradores tomen conciencia de su conducta y como son percibidos por los demás (Guízar, 2008). Como resultado se debe ver una mayor capacidad de empatía, apertura y tolerancia ante las diferencias individuales. Las personas logran una percepción más realista de ellas mismas lo que lleva a una reducción de los conflictos interpersonales que están afectando al área (Guízar, 2008).

Consultoría de Procesos

En esta intervención se contrata a un asesor externo a la organización para que de un análisis imparcial de lo que está sucediendo y a partir de esta percepción poder tomar medidas (Guízar, 2008). Estos asesores no resuelven los problemas, su papel es dar consejos para que el cliente se dé cuenta de lo que está sucediendo a su alrededor y en su interacción con los demás (Guízar, 2008). Además, el asesor trabaja muy cercanamente con los jefes de área para llegar a un diagnóstico y poder recomendar un proceso que ayude al área en riesgo. Según Guízar, los procesos que comúnmente se ven afectados incluyen: la comunicación, las funciones y roles de los miembros del grupo, la toma de decisiones para solucionar problemas, la autoridad y formas de liderazgo, además de la competencia y cooperación entre grupos (2008). Dependiendo del proceso existen diferentes dinámicas que se pueden recomendar para ser aplicadas.

Intervención de la Tercera Parte

Muchas veces existen conflictos interpersonales que aparecen entre dos ó más personas de la organización. Esta intervención pide que se reúnan los dos grupos y discutan sus actitudes y percepciones del otro grupo. Usando el dialogo se pueden lograr resultados positivos que mejoren las relaciones de trabajo (Guízar, 2008). Para que esto se dé, las intervenciones debe basarse en la exploración e identificación de metas comunes, funciones, confianza, normas y expectativas además del respeto a las diferencias individuales (2008). El objetivo es impulsar al grupo a que haya una mejor comprensión y explorar las maneras en las que se pueden mejorar las relaciones (Guízar, 2008).

Formación de Equipos

Existen dos tipos de grupos en los que se puede aplicar el concepto de equipo. En los grupos intragrupales, un equipo de trabajo mejora las actividades de coordinación de sus integrantes para incrementar el rendimiento (Guízar, 2008). Se trata de aumentar la confianza y apertura al definir las metas y prioridades del grupo para alinear los objetivos. Luego se puede evaluar el desempeño del grupo según estas prioridades y como consiguen sus metas para poder detectar los problemas (Guízar, 2008). Esta dinámica permite que se aclaren las actividades que cada miembro desempeña dentro de un grupo, es decir reflexionar sobre su trabajo y lo que deben lograr para que el grupo sea más eficiente (Guízar, 2008).

El otro tipo de grupo es el intergrupalo. Mediante esta intervención se trabaja en cambiar todas esas actitudes, estereotipos y percepciones erróneas que los grupos se tienen entre si (Guízar, 2008). Existen diferentes dinámicas que se pueden utilizar, como la pirámide invertida y los equipos auto dirigido que ayudan a construir confianza y lograr equipo de trabajo eficaz.

CAPITULO 3: METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la teoría que se revisó en la sección anterior y partiendo de la pregunta de investigación del presente estudio, se utilizó una metodología de investigación cualitativa. Dentro de este enfoque se seleccionó grupos focales y entrevistas semi-estructuradas como las herramientas principales para la recolección y análisis de datos. La metodología cualitativa y su importancia para la obtención de un diagnóstico integro, se explicará con mayor detalle a lo largo de esta sección. En el siguiente diagrama se grafica el diseño de la investigación basada en el modelo de cambio de investigación-acción.

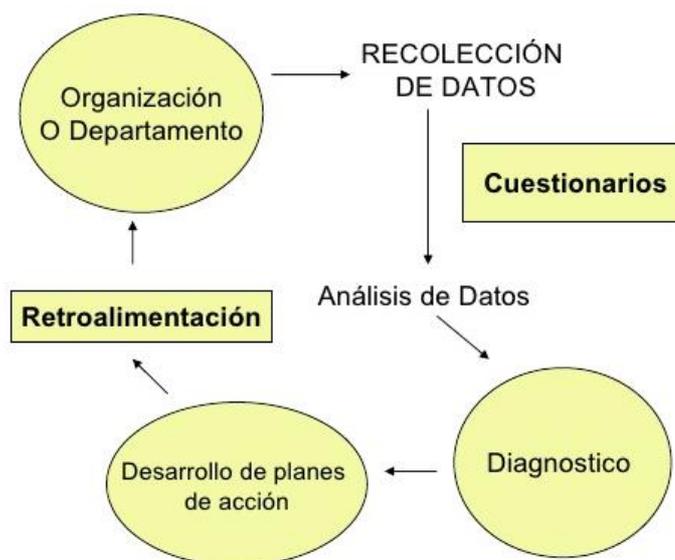


Figura 2. Diseño de la Investigación

Justificación de la metodología seleccionada

Método Cualitativo

La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los aspectos relacionados al estudio mediante una exploración del ambiente natural y el contexto en el que se desarrollan (Baptista, et al, 2010). Este método resulta muy útil cuando se

busca entender el punto de vista de las personas que se quieren investigar y las características que las rodean (Baptista, et al, 2010). Este método por lo general se utiliza dentro del ambiente que se quiere explorar y utiliza herramientas como la observación, las anotaciones de campo, conversar con los participantes y fijarse en su forma de hablar y lenguaje corporal (Baptista, et al, 2010). En el caso de la presente investigación se utilizó una muestra dirigida a lo cualitativo y de característica homogénea. Es decir, los grupos seleccionados poseen un mismo perfil o características ya que pertenecen a la misma área de la empresa y comparten ciertos rasgos. El propósito de elegir este tipo de muestra es investigar y concentrarse en situaciones, procesos o conflictos dentro de un mismo grupo social (Baptista et al, 2010). Al contrario del método cuantitativo, que busca recolectar datos para hacer análisis estadísticos; el método cualitativo recolecta datos que se convierten en información acerca de las personas, contextos y situaciones específicas (Baptista et al, 2010). La información contiene percepciones, creencias, emociones, actitudes y demás datos que nos permiten comprender y generar conocimiento acerca de las preguntas de investigación (Baptista et al, 2010). Por otro lado el investigador juega un papel importante y debe poder interactuar con los participantes de forma respetuosa para indagar sobre sus opiniones sin ser subjetivo ni influenciar en las respuestas.

En la Cervecería Nacional siempre se ha utilizado el método cualitativo y la herramienta de grupos focales para comprender que es lo que piensan sus colaboradores acerca del ambiente laboral que los rodea y así profundizar en sus experiencias, perspectivas y opiniones de la realidad. Sin embargo, en la planta de la CN en Cumbayá ha pasado un año desde que el tema del clima laboral no ha sido explorado, entonces vale la pena investigar con mayor profundidad los componentes del clima laboral para analizar y contrastar resultados obtenidos en años pasados y tener la información para

hacer comparaciones en el futuro (Baptista, et al, 2010). Es por eso que en este tipo de investigación es importante la observación, las anotaciones o diario de lo que vemos, las entrevistas con las personas relacionadas con el clima laboral, en este caso el personal de recursos humanos y los grupos focales que se llevan a cabo con los representantes de cada área.

La interpretación final nace de la integración y comparación de los datos cualitativos. En este caso se iniciará con una exploración inicial del contexto del clima laboral que se vive actualmente en la Cervecería Nacional. Se observara al personal y se recopilaran datos en los grupos focales organizados por el personal del departamento de recursos humanos de la empresa. Además habrán entrevistas semi- estructuradas con las encargadas de recursos humanos. Seguido de esta exploración inicial, se utilizara la información cualitativa para investigar en la literatura existente que planes de acción e intervenciones pueden ayudar a que se cambien aquellos problemas a nivel grupal en las diferentes áreas de la empresa.

Herramientas de investigación utilizadas

Entrevista Semi-Estructurada

Las entrevistas son uno de los métodos más antiguos y de uso más frecuente en el campo de los recursos humanos. Nos puede dar información tanto verbal como no verbal ya que se puede observar la postura, gestos y demás movimientos (Aiken, 2003). Sin embargo, la información verbal es de suma importancia ya que representa un intercambio cara a cara en el que el entrevistador obtiene información de otra persona (Aiken, 2003). En este estudio es muy importante la entrevista para poder obtener información cualitativa de lo que conforma la base del estudio. Se necesita saber que ha hecho recursos humanos para abarcar el tema del clima laboral dentro de la empresa y cuales han sido los resultados de las intervenciones establecidas en el pasado.

Una entrevista semi-estructurada es flexible y no sigue una guía de preguntas estricta, sino más bien espontánea. Este tipo de entrevistas pueden necesitar un poco más de tiempo y habilidad para no perder el hilo de la conversación (Aiken, 2003). El entrevistador tiene que animar al entrevistado a que hable libremente de todo lo relacionado al tema a tratar y así cumplir con las metas que nos permitan definir el problema o naturaleza de la empresa (Aiken, 2003).

En esta investigación se utilizaron entrevistas semi estructuradas con el personal de recursos humanos. El primer contacto se hizo con la señorita Martha Carolina Ruiz, socia comercial de recursos humanos de la región sierra, quien me comentó acerca del proyecto de “trabajos con significado” que había sido introducido a la empresa hace tres años mediante talleres personalizados con los diferentes grupos de colaboradores de la empresa. También tuve la oportunidad de reunirme con la señorita Maria del Cisne Ambrossi, socia comercial de recursos humanos de la región sierra, con quien converse más a fondo sobre los temas a tratar en la investigación y el proceso de levantamiento de los planes de acción. Por motivos del reglamento de confidencialidad que tiene la Cervecería Nacional no se pudo indagar acerca de las tareas específicas que ha venido haciendo recursos humanos para mejorar el clima laboral de sus colaboradores

Grupos Focales

Los grupos focales son considerados un tipo de entrevista grupal que recoge la opinión de grupos de participantes grandes o pequeños en torno a ciertos temas (Baptista et al, 2010). Al usar esta metodología se impulsa a que los participantes conversen libremente en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista (Baptista, et al, 2010). Aunque son las preguntas las que guían la conversación también es muy importante observar la interacción del grupo. Se debe elegir un número manejable de participantes y por lo general no se recomienda que haya

más de 10 participantes. El formato de los grupos focales debe depender del objetivo del mismo y de las características del grupo (Baptista, et al, 2010). Adicionalmente este tipo de recolección de datos cualitativos puede tener solamente una sesión, varios grupos que participen en una sola sesión o dos o más grupos que participen en dos o más sesiones. La decisión depende de cómo se va desarrollando las conversaciones y el criterio del especialista que los conduce. Esta técnica utiliza al grupo como la parte más importante de la recolección de datos ya que se analiza lo que los participantes expresan y la interacción entre ellos. El análisis debe decirnos como se llega a construir significados grupalmente en vez de narrativas individuales (Baptista, et al, 2010). La información obtenida es de gran valor descriptivo y comparativo siempre y cuando todos los miembros participantes intervengan y no exista un solo guía a la conversación.

En la Cervecería Nacional del Ecuador se utiliza mucho esta técnica especialmente como fuente de recolección de datos para uso y análisis del departamento de recursos humanos. En una de las entrevistas que tuve con las encargadas de conducir estos conversatorios obtuve información de cómo realizan las sesiones de grupo. En el mes de Marzo que es el final del año laboral en la CN, se realizan grupos focales con los distintos colaboradores de cada una de las áreas de la empresa a nivel nacional. Dado a que estas áreas están conformadas por más de 100 colaboradores cada una lo que se hace es elegir un número de personas que representen al área y participen en la sesión. Al conversar con las dos chicas encargadas de recursos humanos, supe que se elige a los participantes mediante un perfil que busca personas con un tipo de personalidad adecuada para los grupos. Es decir, cuya participación sea de calidad y ayuda para lograr recolectar información útil. Una vez que se ha detectado a los colaboradores que cumplen con el perfil se les invita a la sesión que se realiza en una sala con un ambiente amigable y silencioso. La persona mediadora del grupo focal ha sido previamente

capacitada para organizar de manera eficiente a este tipo de grupos y lograr que se den los resultados esperados, en este caso fueron Martha Carolina Ruiz y María del Cisne Ambrossi HR Business Partners de la sección sierra de la CN.

El moderador empieza por construir una relación de confianza y tranquilidad con los participantes. Se les explica los temas a tratar y se elabora un ambiente de cercanía y amistad más que de examinación. Durante la sesión la moderadora solicita opiniones de diferentes aspectos de su vida laboral y a partir de estas se logra una conversación espontánea en la que todos participaban. El grupo generalmente lo componen 10 personas que transmitan bastante confianza y no tengan miedo de expresarse. Muchas veces hablan en plural como si su opinión representara a los demás colaboradores. Esto es interesante ya que así se logra velar por el bienestar de todas las personas del área y no solo el beneficio propio. La moderadora del grupo debe tener muy claro los temas a tratar y guiar las conversaciones para que no se desvíen del tema y se logre recolectar información puntual. Las sesiones duran alrededor de un hora y media y al finalizar se agrade a cada uno de ellos por la participación. Por último, con todas las notas que se tomaron durante la sesión y la grabación la moderadora prepara un informe en el cual se incluyen los datos de los participantes, la fecha y duración de la sesión, información acerca del desarrollo, actitud y comportamiento de los participantes hacia ella y entre cada uno. Además el reporte incluye las observaciones del conductor y se clasifica cada tema tratado en los colores “verde”, “amarillo” y “rojo”. Esta modalidad de semáforo permite resumir lo conversado y clasificarlo según su impacto en el clima laboral del área. Los factores color “verde” son aquellos que están siendo muy bien llevados e influyen positivamente en el clima laboral. Estos no deben ser cambiados sino más bien se debe impulsar a que se sigan dando de la forma que se vienen llevando e informar a los jefes de área sobre su exitosa función. Los factores

clasificados dentro del “amarillo” son aquellos que están en riesgo de convertirse en un problema que bloquee la efectividad del área. Estos deben ser tratados inmediatamente para poder convertirlos en verdes antes de que se vuelvan rojos. Los factores “rojos” son los problemas mas graves que presenta el área y que probablemente estén causado una menor efectividad y satisfacción laboral. Estos factores necesitan de intervenciones más estructuradas y de mayor control por parte del departamento de recursos humanos quien debe encargarse de que los jefes de área tomen conciencia de ellos y se logre un acuerdo para cambiarlos. Se puede referir al Anexo C donde se presentan las preguntas guía para la realización de un grupo focal sobre clima laboral.

Descripción de participantes

Número: El total de la población es de 445 empleados de la planta de la CN en Cumbaya. De estos se sacó una muestra representativa de 10-15 colaboradores de cada área para que participen en el grupo focal. Tomando en cuenta solo los participantes de la muestra en total hubieron 60 colaboradores que participaron en el grupo focal perteneciente a su área.

Género: De los 60 colaboradores participantes, 37 eran de género masculino y 23 de género femenino. La diferencia radica en que alrededor de 60% del total de la población que trabaja en la CN de Cumbayá son hombres y alrededor del 40% son mujeres. Esto se da sobre todo porque el tipo de tareas que se realiza en la planta de producción son en la gran mayoría manuales y necesitan de la fuerza masculina.

Nivel Socioeconómico: No se tiene información específica sobre el nivel socio económico de los empleados.

Características especiales relacionadas con el estudio: Las áreas a las que perteneces los colaboradores que serán parte de la investigación son las siguientes:

Área	Número total de colaboradores	Muestra Representativa	Género
Manufactura	195	15	10 masculino, 5 femenino
Distribución	105	15	15 masculino
Ventas	84	10	6 masculino, 4 femenino
Administración	23	10	5 masculino, 5 femenino
Servicios Generales	38	10	7 masculino, 3 femenino
Total	445	60	37 hombres 23 mujeres

Tabla 1. Características de los participantes

Fuentes y recolección de datos

La información provendrá de los representantes de cada área de la planta de la CN en Cumbaya, llamados a participar en el grupo focal en el cual se conversará con las encargadas de recursos humanos Carolina Ruiz y María del Cisne Ambrossi, acerca del clima laboral del área. Antes de participar en el grupo focal se les leyó a los participantes el contenido de la hoja de reclutamiento (Ver Anexo D). Esta información será organizada y presentada en un reporte elaborado por las socias de recursos humanos de la región sierra de la Cervecería Nacional.

Diagnostico

Área de Manufactura:

Los participantes de esta área expresaron un gran descontento hacia el personal del área administrativa. Hace algunos meses se instalaron cámaras de seguridad para monitorear el área de manufactura. Esto ha causado que el personal se sienta observado todo el tiempo y culpan al área administrativa de no confiar en ellos y creer que son ladrones o vagos y que por eso pusieron las cámaras de seguridad. Este es un grave problema de percepciones erróneas entre departamentos que debe abarcarse inmediatamente para que no se siga agravando.

Distribución:

El área de distribución es un área sumamente compleja ya que cuenta con 105 personas que se encargan de diferentes rutas para llevar el producto a nivel nacional. Los colaboradores de esta área sienten que no tienen ningún tipo de libertad para tomar decisiones. Por ejemplo, si ven que hay mucho tráfico en su ruta de distribución en vez de poder tomar una ruta alterna ellos primero deben pedir permiso, y sienten que no debería ser así. Dicen que los supervisores deberían confiar en su conocimiento. Incluso muchas veces no tienen a quien recurrir cuando hay un problema y como no sienten la confianza de solucionarlo ellos solos, el problema se agrava más. Esto les hace sentir mucha frustración que afecta su satisfacción laboral.

Ventas:

Se identificó como color rojo a todo lo que tiene que ver con la comunicación entre los miembros del área. Los colaboradores se sienten aislados y aunque cada uno tiene sus propias tareas se siente una fuerte competencia entre compañeros, algo que no debería estar pasando. El anterior año, la comunicación se identificó como verde porque no estaba dando problemas como los que se expresan ahora. Esto se atribuye a que en el último año ha entrado mucha gente nueva al departamento y parece que al no conocerse bien las relaciones se han visto perjudicadas y no existe la confianza de entablar una amistad o relación de trabajo.

Administración:

El área administrativa de la Cervecería Nacional es bastante sólida y en el grupo focal con los integrantes de esta área se notó una seguridad y optimismo por lograr sus objetivos. Sin embargo, expresaron que a veces les cuesta mucho ponerse de acuerdo en la toma de decisiones ya que chocan los diferentes estilos de liderazgo que tienen. Aunque todos trabajan en la misma área se quejan de que algunos hacen más trabajo

que otros o que se creen superiores. Este choque de personalidades es normal en una empresa pero se identificó como color amarillo porque si no se hace algo para mejorar las relaciones intragrupalas entonces se puede convertir en un conflicto color rojo que empiece a afectar las tareas y resultados de la empresa.

Servicios Generales:

El área de servicios generales lo conforma el personal de seguridad y limpieza de la empresa. Durante el grupo focal, estos fueron los participantes que menos opinaron y transmitían una sensación de inseguridad y desconfianza. No indagaron mucho en lo que les disgusta o gusta sobre su trabajo en la Cervecería. Se identificó un descontento general con el salario y se enfatizó en la gran cantidad de trabajo que tienen. También se quejaron un poco de las herramientas que tienen ya son viejas y eso hace que se demoren más limpiando las áreas. Al analizar esta conversación se pudo identificar lo que se conoce como el “efecto iceberg” que se explicara más adelante en el análisis de datos.

CAPITULO 4: ANALISIS DE DATOS

Detalle de análisis

El análisis de los datos se hizo basándose en el diagnóstico de los problemas encontrados en cada área que fueron presentados en la sección anterior. Tras realizar la recolección de datos mediante grupos focales y leer el reporte de los problemas puntuales que se categorizaron como color rojo se procedió a un análisis de los componentes del clima laboral de la campaña “Trabajos con Significado” que se ven afectados por estos conflictos. Más adelante, se llevó a cabo un taller con el personal de recursos humanos y el jefe de cada área para recomendar intervenciones y que dinámicas aplicar como parte de los planes de acción dentro y objetivos anuales del área para poder mejorar el clima laboral.

El primer paso en el análisis del diagnóstico presentado fue el de conectar el problema con el componente del clima laboral y de la campaña “Trabajos con Significado” con el que se conecta he influye directamente. El segundo paso fue el de revisar en la literatura académica existente que intervención o plan de acción seria el mas adecuada para tratar el problema y como podría el jefe de área incorporarlo para que lo realice de manera exitosa conjunto a sus colaboradores. A continuación el análisis de cada uno de los problemas encontrados en cada área y la intervención recomendada:

- **Ventas:**

Esta área está pasando por un problema de comunicación que afecta las relaciones entre los miembros del área y representa una barrera para realizar sus responsabilidades con mayor eficacia. Este problema está directamente relacionado con el componente de comunicación del clima laboral y con el componente “Se lo que se espera de mi” de la campaña “Trabajos con Significado”. Los colaboradores de esta área no tienen una

buena sincronización y no se colaboran entre ellos, por eso dicen sentir mucha competencia uno con el otro y perciben que los demás critican su trabajo. Debido a que los participantes del área expresan que ha entrado mucha gente nueva al área parece que todavía no hay la confianza necesaria entre compañeros para poder comunicarse de manera efectiva. Como no se conocen entre ellos parece que el clima que los rodea es hostil y las relaciones interpersonales están afectando las tareas del área.

En el departamento de ventas debe haber una sincronización sólida entre colaboradores ya que si bien cada persona está a cargo de diferentes clientes y tienen diferentes formas de tratar con ellos, los objetivos del área siguen siendo los mismos. Como los colaboradores expresaron, sienten que están en competencia uno con el otro, mientras que al compartir sus conocimientos o técnicas podrían beneficiarse uno del otro. La falta de comunicación es evidente y esto está causando falsas impresiones entre compañeros.

Los problemas de comunicación afectan a muchos de los componentes del clima laboral. La comunicación es el elemento que conecta a los individuos, a los grupos y a la organización y sirve para que haya control, motivación y expresión de emociones e información (Robbins y Judge, 2009). Para poder tomar decisiones se necesita que haya un efectivo uso de los medios de comunicación en el que el emisor logre transmitir significado al receptor del mensaje (Robbins y Judge, 2009). Si nos referimos otra vez a la campaña “Trabajos con Significado” el mal uso de los canales de comunicación también puede afectar la “Retroalimentación y Reconocimiento” ya que un colaborador necesita escuchar y entender el mensaje cuando se trata de que tan bien está haciendo su trabajo para continuar haciéndolo de esa manera o recibir consejos y capacitación para cambiar tareas que no están siendo realizadas de la mejor manera.

En estos casos se puede recurrir a los “grupos T”, que son una intervención muy útil para explorar porque el comportamiento de un individuo afecta positiva o negativamente a los demás miembros de una organización. Utiliza reuniones grupales no estructuradas en las que los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto donde se analizan las diferentes personalidades y las interacciones sin ser dirigidas con mucho control por el especialista (Guízar, 2008). Los participantes deben aprender observando y participando en vez de solo recibir órdenes, por eso es importante que se construya un ambiente de confianza. El objetivo de esta intervención es que los colaboradores tomen conciencia de su conducta y como son percibidos por los demás (Guízar, 2008). Una vez hecha la dinámica, los colaboradores van a ser capaces de ser más empáticos, abiertos y tolerantes a las diferencias individuales que existen dentro de su grupo de trabajo. Las personas logran una percepción más realista de ellas mismas lo que lleva a una reducción de los conflictos interpersonales que están afectando al área (Guízar, 2008).

Específicamente dentro de los grupos T se puede utilizar la dinámica de la “Ventana de Johari” la cual se explica a continuación:

➤ **La ventana de Johari:**

Ayuda a que hay una mejor comunicación entre las personas y permite apreciar las opiniones que tienen lo demás acerca de uno mismo. Es una gran fuente de retroalimentación porque al conversar de las diferentes áreas se exploran sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias (Guízar, 2008).

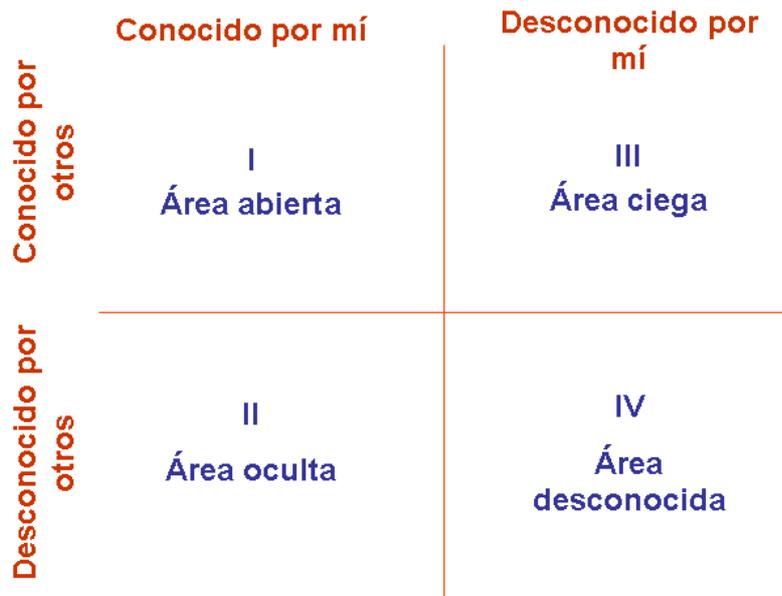


Figura 3. La Ventana de Johari (Díaz, 2009)

- I. Área Abierta: Es lo que uno mismo y los otros conocen ya que se comparte libremente. “A Maria le encanta el chocolate”
- II. Área Oculta: Es lo que solo la persona conoce sobre si misma pero los demás no lo saben. La persona probablemente no quiere compartir esta información por temor a que lo critiquen. “En el colegio me toco repetir un año”
- III. Área Ciega: Es lo que las demás personas conocen sobre esa persona pero él o ella no está consciente de esta información. Hay que estar abiertos para aceptar esta información. Por ejemplo: “Cuando hablas tiendes a gritar”.
- IV. Área Desconocida: Es la información que ni uno mismo ni los demás, conocen. Por ejemplo: Fobias, reacción en una situación difícil.

(Guízar, 2008)

- **Área de Manufactura:**

Como se describe en el diagnóstico, el área de manufactura expresa un problema de desconfianza hacia ellos dado por el área administrativo. Hace seis meses se incorporaron cámaras de seguridad en el área para monitorear las actividades y tener un mejor control de las tareas. Sin embargo, los colaboradores de esta área no se sienten a gusto con la presencia de estas cámaras y piensan que son una señal de desconfianza hacia ellos. Muchos piensan que la administración los cree ladrones o vagos y que por eso necesitan estar espíándolos durante toda la jornada laboral. Según ellos estas cámaras no son necesarias porque ellos son personas honestas y trabajadoras y se les debería dar más confianza y autonomía en sus tareas.

Este problema está conectado con el componente de autonomía y el factor del empoderamiento descrito en la campaña “Trabajos con Significado”. Al sentirse observados por las cámaras los colaboradores sienten que no tienen libertad de hacer su trabajo como ellos creen conveniente, al contrario dicen no tener ningún grado de decisión ni libertad ya que siempre están bajo un estricto control y monitoreo por parte de la administración.

Ya que hay un fuerte choque entre estas dos áreas, se debe recurrir a una intervención en procesos humanos en la que mediante una reunión intergrupala se logre modificar las actitudes y percepciones que los grupos tienen entre sí. El área de manufactura debe entender el porqué de las cámaras de seguridad ya que el área administrativa debe tener una explicación razonable de la necesidad de tenerlas. Los conflictos intergrupales son los conflictos que existen entre dos o más grupos. Usualmente este conflicto viene acompañado de estereotipos y percepciones erradas que cada grupo se tiene entre sí. Estas actitudes son negativas porque impiden una buena coordinación entre departamentos. Una vez más aparece el componente de “Entender el

negocio” que puede ser afectado por los conflictos intergrupales ya que los colaboradores se cierran y velan solamente por los intereses de su área en vez de comprender como sus tareas impactan al resto de la empresa. Además, un colaborador que no interactúa con las otras áreas probablemente no estará motivado a crecer y no mostrara interés en recibir una capacitación adecuada para poder desarrollarse y lograr el componente de “Oportunidades de avanzar en la carrera”.

Aquí también es importante la participación de los líderes o jefes de área quienes pueden incorporar la intervención de la “Tercera parte” que se enfoca en los conflictos interpersonales. Como parte de esta intervención se pide a los dos grupos que se reúnan y hablen sobre las actitudes y percepciones que se tienen. Así se puede obtener consecuencias positivas mediante el dialogo. Según Guízar, “una buena relación de trabajo debe basarse en la identificación de metas comunes, funciones claras, confianza, normas y expectativas compartidas para que haya respeto hacia las diferencias individuales” (2008. Pg. 56). Se pretende que con la ayuda de un observador se impulse al grupo a que haya una mejor comprensión y a explorar las maneras en las que se pueden mejorar las relaciones.

Para lograr una exitosa intervención de la tercera parte se recomienda seguir los pasos de la siguiente dinámica:

➤ **Desarrollo Intergrupar**

1. Se logra que los dos grupos estén de acuerdo en trabajar juntos para mejorar sus diferencias.
2. Cada grupo hace una lista por escrito de la percepción que tienen sobre el otro grupo y sobre el propio.

3. Los dos grupos se reúnen y escogen a un representante para que exponga las percepciones anotadas. Solo una persona puede hablar para que no haya hostilidad.
4. Se vuelven a separar los grupos y se llevan con ellos las hojas escritas con las percepciones escritas por el otro grupo. Aquí aparecen todos los malentendidos y discrepancias.
5. El grupo debe analizar y examinar porque el otro grupo pensaría eso de ellos haciendo referencia a acciones específicas sin tener una actitud defensiva.
6. Los dos grupos se vuelven a reunir y comparten las razones por las cuales se les pudo percibir así.
7. Se establece una discusión as abierta con el propósito de reducir las percepciones equivocadas y aumentar la armonía entre grupos.

(Guízar, 2008)

- **Distribución:**

La pirámide de los conflictos ilustra el caso de cómo algo pequeño a veces sin significado puede ir agravándose hasta convertirse en un problema sumamente grave y difícil de controlar. Normalmente el conflicto se presenta en secuencias de episodios destructivos que afectan la parte emocional de todos los involucrados.



Figura 4. Pirámide de los conflictos (Romero, 2011)

En el diagnóstico vimos que el área de distribución tiene un problema de que no se le da suficiente empoderamiento a los colaboradores como para tomar sus propias decisiones en momentos de conflicto. Esto está afectando terriblemente a dos de los componentes de la campaña “Trabajos con Significado”; “Pongo en práctica el empoderamiento” y “Tengo a quien recurrir ante un problema”. Estos problemas comienzan con malentendidos que se convierten en descontento y después pueden llegar a ser manifestaciones de inconformidad más grandes como por ejemplo huelgas (Ver figura 4).

El no tener la confianza de llamar a un supervisor para comentarle acerca de algún inconveniente en la cadena de distribución es algo que se debe trabajar para mejorar. Además cuando hay una buena relación con los superiores entonces la relación se vuelve recíproca y los líderes dan campo para que sus colaboradores tengan la libertad de tomar decisiones que ellos crean convenientes ya que el objetivo sigue siendo el mismo.

Para lograr que estos dos conflictos se solucionen se puede aplicar la pirámide invertida y la dinámica de los equipos de trabajo auto dirigido que se explican a continuación:

➤ **Pirámide Invertida**

Esta técnica se refiere a que la responsabilidad de obtener buenos resultados debe ser compartida entre el jefe del área y su equipo de trabajo (Guízar, 2008). Un líder debe funcionar como soporte sobre el cual se construyen los objetivos del área y al mismo tiempo es quien guía el camino al éxito (Guízar, 2008). Según Guízar, un buen líder debe satisfacer las necesidades de logro, competencia y poder de sus colaboradores. Además elimina los obstáculos para que se facilite el cumplimiento de objetivos, sin tener que hacer el trabajo por ellos (2008).



Figura 5. Pirámide Invertida (Calviño)

➤ **Equipos de Trabajo Auto dirigidos:**

Los equipos de trabajo auto dirigidos analizan y proponen soluciones a sus propios problemas bajo su propia auto administración (Guízar, 2008). Aunque tienen autonomía siguen comprometidos con sus superiores para poder lograr y brindar el servicio del cual son responsables, de la mejor manera (Guízar, 2008). Se ha demostrado que al lograr equipos de trabajo auto dirigidos el personal logra comprometerse con la empresa, responder con mayor eficacia a las expectativas de sus superiores e incrementar la productividad (Guízar, 2008)

▪ **Área Administrativa:**

Esta área está pasando por un conflicto intragrupal, estos ocurren dentro de un mismo grupo de trabajo con funciones interdependientes. Cuando existen conflictos entre estos miembros se ve afectada la coordinación de los integrantes, por lo tanto, baja el rendimiento y no se logran los objetivos del área. Entre los componentes de la campaña “Trabajos con Significado” se vería afectado el “Entender el Negocio” ya que los colaboradores no estarían al tanto de cómo sus funciones impactan y dejan de contribuir a las demás que dependen de esta. Si el conflicto se agrava se podría llegar a afectar la motivación de los colaboradores lo que lleva a mayores niveles de ausentismo y rotación.

En este tipo de conflictos es muy importante la intervención del jefe de área o líder del grupo. Los líderes deben desafiar a los problemas intragrupal e inspirar a sus colaboradores a que compartan su visión y dejen de lado los intereses personales (Robbins y Judge, 2009). Además, un buen líder debe tener planes detallados para fortalecer las estructuras organizacionales y dar confianza y reconocimiento. Como se vio en el diagnóstico, la causa de estos problemas radica en los diferentes estilos de liderazgo que están marcados dentro del área administrativa. Aunque cada uno de los colaboradores sea distinto deben poder unirse para definir metas y prioridades del grupo y así sincronizar las tareas de cada uno.

Una dinámica que se puede incorporar para un buen desarrollo intragrupal es el siguiente:

➤ **Desarrollo Intragrupal:**

1. Primera etapa:

- Definir exactamente cuál es problema al que se enfrenta el grupo.
- Hacer una lluvia de ideas que proponga soluciones.
- Analizar las ventajas y desventajas de cada solución propuesta.

2. Segunda etapa:

- Realizar un plan con pasos a seguir para lograr la solución escogida
- Efectuar el plan.
- Reflexionar acerca de los resultados y si lograron el objetivo previsto. Si no, se vuelve a la etapa 1.

(Guízar, 2008)

▪ **Servicios Generales:**

Algunas veces un conflicto parece pequeño porque eso es lo único que se percibe. Pensamos que la causa mas aparente es la razón del disgusto o

preocupación, sin embargo, este no siempre es el caso. Puede que exista una parte que no se vea o que está sumergida y oculta por la persona, pero que en realidad es enorme y la causa verdadera del problema es más grave de lo que pensábamos. Esto se conoce como el “efecto iceberg”, siendo la parte sumergida la que afecta los sentimientos, el ego y demás aspectos internos de una persona (Guízar, 2008). En la campaña “Trabajos con Significado” se pretende que los colaboradores tengan “A quién recurrir ante un problema”. El efecto iceberg lograría minimizarse si el colaborador tiene un enfoque claro para resolver problemas y si su jefe le provee apoyo y consejos para superar y no esconder los conflictos.

Como se vio en el diagnóstico, el personal de servicios generales se mostró desconfiado y no quiso hablar de lo que les molesta. Se identificó un malestar hacia la cantidad de trabajo y el bajo salario. Sin embargo, se necesita indagar sobre cuál es la verdadera causa del malestar de estos colaboradores para poder actuar de acuerdo a eso. Probablemente tiene que ver con que los colaboradores no están recibiendo el reconocimiento que se merecen y hay que mejorar las condiciones y herramientas que les permitan hacer su trabajo. Esto tiene que ver con dos de los componentes de la campaña “Trabajos con significado”, “Poseo herramientas, condiciones e información adecuadas para hacer mi trabajo” y “Recibo retroalimentación y reconocimiento”.

El primer paso para abarcar los problemas de esta área es confrontar lo que está pasando y hacer que los colaboradores se liberen de todo aquello que les molesta. Al juntar al jefe de área con sus colaboradores se podría dar una reunión de confrontación, para la cual se deben seguir los siguientes pasos:

➤ **Reunión de Confrontación:**

1. Se debe realizar una reunión de confrontación en la que se identifiquen los problemas en su totalidad. La confrontación y el conflicto provocado por esta reunión sirve para que salgan todas las preocupaciones y al enfrentarlas se logre llegar a una solución.
2. Una etapa necesaria de las reuniones de confrontación es la de “perdonar” que significa desprenderse de la carga de estar a la defensiva. Para lograr el perdón se pasa por la negación, la ira, el regateo, la depresión y por último la aceptación. Cuando la persona llega a la aceptación es cuando crece y se hace mejor porque aprende a convivir con la situación que le causaba tensión, ya que responde a ella de manera constructiva.

(Guízar, 2008)

Importancia del estudio

Potencialmente este estudio podría contribuir a determinar el estado del clima laboral y que componentes de la campaña “trabajos con significado” se ven afectados según el diagnóstico realizado mediante grupos focales con los empleados de la planta de la CN en Cumbaya. El diagnóstico permitió a las encargadas de recursos humanos identificar los conflictos que han aparecido en relación a los diagnósticos realizados en años pasados. Adicionalmente, se espera que en los talleres que se dieron con los jefes de área hayamos despertado su interés por la importancia del clima laboral en el rendimiento de un colaborador. Además al analizar los conflictos y levantar intervenciones se recomendó a cada jefe de área que los se lleven a cabo y que se involucren directamente en su implementación para poder lograr que los colaboradores estén más motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo.

Resumen de sesgos del autor

Uno de los sesgos que tuvo el autor fue el de creer que podía intervenir más en los procesos de recursos humanos de la Cervecería Nacional. Los planes que se tenían para llevar a cabo la investigación incluían otros métodos como una encuesta anónima y un análisis estadístico, sin embargo resultaron ser un sesgo ya que por temas de confidencialidad y restricciones por parte de la CN, no se pudieron llevar a cabo.

Otro sesgo que mantiene el autor es el de que las intervenciones recomendadas según el diagnóstico serían las mejores para solucionar los problemas que se presentaron y que mejore el clima laboral en las áreas estudiadas. Sin embargo, se tendrá que esperar al siguiente diagnóstico de clima laboral para ver si el autor estuvo en lo correcto.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación:

Queda claro que el clima organizacional es un factor esencial para el rendimiento y productividad de una empresa. Este es un aspecto que no se debe ignorar pues a través de un buen clima laboral se logra la obtención de los objetivos junto con la satisfacción y motivación de los colaboradores. En la Cervecería Nacional se ha incorporado la campaña “Trabajos con Significado” para promover el tema de clima organizacional y con esta investigación se ha logrado obtener resultados acerca de su eficacia y maneras de mejorar cada uno de los componentes que se ven afectados.

En base a la información recolectada mediante grupos focales, se determinaron los principales problemas que enfrenta cada área de la planta de la CN en Cumbayá y se los conecto con el componente del clima laboral de la campaña “Trabajos con Significado” que está siendo afectando de manera negativa.

En el área de ventas están siendo afectados los componentes “Se lo que se espera de mí” y “Recibo retroalimentación y reconocimiento” para los cuales se recomendó la intervención de la Ventana de Johari que se basa en la comunicación.

En el área de Manufactura hay un problema de desconfianza atribuido al departamento administrativo por el cual se ve afectado el componente “Tengo oportunidades de avanzar en mi carrera” y “Pongo en práctica el empoderamiento” por el cual se recomendó una intervención de la tercera parte que trabaje mediante la dinámica del desarrollo intergrupalo.

Según el diagnóstico del área de distribución hay insatisfacción en el componente de “Tengo a quien recurrir ante un problema” y “Pongo en práctica el empoderamiento”. Para mejorar las actitudes de los colaboradores se recomendó el uso

de la pirámide invertida y el de los grupos de trabajo auto dirigido.

En el área de Ventas hay una inconformidad generalizada hacia las relaciones dentro del mismo grupo de trabajo por el cual se está afectando el área de “Entiendo el Negocio”. Se describió la intervención de desarrollo intragrupal para así mejorar el clima del área.

Por último, los colaboradores pertenecientes al área de servicios generales necesitan una reunión de confrontación para indagar que es lo que realmente les preocupa y poder superar sus conflictos que afectan los componentes “Tengo a quien recurrir ante un problema” “Poseo herramientas, condiciones e información adecuada para hacer mi trabajo” y “Recibo retroalimentación y reconocimientos”.

Tras el análisis del diagnóstico, si se logró comprobar la hipótesis planteada y se concluyó que al formar un taller con los jefes de área se les pudo hablar sobre los conflictos que afectan a sus colaboradores y levantar intervenciones que logren un cambio positivo sobre los componentes de la campaña “Trabajos con Significado” y así mejorar el clima laboral del área y de toda la organización.

Sin embargo, a pesar de que el análisis de la investigación tuvo resultados positivos e incentivo la búsqueda de intervenciones para mejorar el clima laboral, no se sabrá el impacto de aquellas intervenciones sino hasta Marzo del 2015 cuando se vuelva a realizar un diagnóstico de cada área. El personal de recursos humanos debe asegurarse de que se incorporen las dinámicas para que a largo plazo se logre conservar un buen ambiente laboral en el que los colaboradores se sientan contentos, satisfechos y motivados para un mejor rendimiento.

Limitaciones del estudio

Debido a que la CN tiene plantas en varios lugares del Ecuador, el estudio se vio limitado a los colaboradores de la ciudad de Quito de la planta ubicada en Cumbaya. Además hubo una limitación de tiempo ya que las dos chicas encargadas de recursos humanos de la planta de Cumbaya, también son las encargadas de todos los empleados de la Cervecería Nacional en la región sierra. Es decir, tenían a su cargo más de 2,000 colaboradores y debían estar viajando constantemente para visitar las oficinas en las diferentes provincias. Esto fue una limitación porque eran muy ocupadas y se debía acomodar las visitas a la Cervecería según su disponibilidad de tiempo. Hubiera sido ideal contar con más libertad de tiempo para asistir a la CN en días seguidos y a la misma hora en vez de tener que regirme al día o semana en el que Carolina o María del Cisne estaban libres.

Otra limitación fue la de involucrarme con una empresa tan grande y estricta, ya que todos los procesos son muy sistemáticos y dan poca oportunidad a que se les recomiende un cambio o consejo sin que este cause conmoción. Por ejemplo, la primera vez que me contacte con la Cervecería Nacional el plan era hacer encuestas sobre el clima laboral, pero no me autorizaron ya que esa no es la forma en que la empresa recolecta información sobre la opinión de sus empleados. Por lo tanto, me toco adaptarme a los procesos ya existentes que eran los grupos focales e investigar el clima laboral y maneras de mejorarlo desde ese enfoque. Además tuve que firmar un contrato de confidencialidad en el que se me estipulaba límites en cuanto a lo que se podía o no publicar en la investigación. Esto resulto molesto el rato de redactar los resultados y diagnósticos ya que debía ser muy cuidadosa con mis palabras.

Por último, otra gran limitación del proyecto fue que no se pudieron ver los resultados de las intervenciones recomendadas ya que para eso se hubiera tenido que

esperar hasta Marzo del 2015, fecha en la cual se realiza nuevamente un diagnóstico del clima laboral y se ve los aspectos en los que se ha mejorado y en los que no. Sin embargo, me mantendré en contacto con la Cervecería Nacional para que una vez que tengan los resultados del clima laboral en el 2015 me puedan informar que tanto les sirvió mi ayuda en el levantamiento de las intervenciones y si las van a seguir implementando.

Recomendaciones para futuros estudios

Para futuros estudios se recomienda ser más insistente en convencer a la empresa de que su método de medición del clima laboral no es necesariamente el ideal o el único disponible. Hoy en día existen muchas herramientas útiles en el campo de la psicología organizacional que permiten un diagnóstico real y sin sesgos acerca de lo que piensan y sienten sus empleados. Las empresas deberían considerar e investigar estas herramientas en vez de cerrarse a una sola. Por ejemplo los ensayos de retroalimentación son una herramienta muy buena para intervenir en el clima laboral de una empresa y resultan útiles para cualquier tipo de conflicto. Estos normalmente se utilizan en conjunto con otra dinámica pero se recomiendan para futuras investigaciones. Lo que hace esta técnica es recolectar datos acerca de la empresa o del departamento mediante encuestas anónimas. Los resultados se analizan para formar diagnósticos y desarrollar planes de acción y así retroalimentar a los miembros (Guízar, 2008). Estos son los pasos que se deben seguir para implementar el método del ensayo de retroalimentación:

1. Desde la planeación deben involucrarse los supervisores o jefes de área y además contar con la ayuda de un consultor en recursos humanos. El cuestionario debe aplicarse a todos los miembros de la organización o del departamento.

2. El consultor tiene que analizar los datos que se obtienen y tabularlos para poder entregar un diagnóstico y presentar un análisis.
3. Los primeros en recibir la retroalimentación deben ser los jefes de área o directivos.
4. Se llama a una reunión con los colaboradores que participaron en el cuestionario y junto con su jefe de área se analizan los resultados.

(Guízar, 2008)

Por otro lado, el Ecuador debería empezar a publicar más textos académicos en los que se hable de intervenciones para mejorar el clima laboral ya que la mayoría de textos disponibles vienen de otros países latinoamericanos. En el Ecuador todas las empresas deberían tener incorporada una política de clima laboral e incluir en sus objetivos maneras de mejorarla. Además de que se empiece a publicar más investigaciones sobre este tema, las empresas que han incursionado en este campo deberían también compartir sus resultados para que otras empresas ecuatorianas empiecen a beneficiarse de las intervenciones que aportan a la creación de un gran clima laboral.

Resumen General

Comenzando por los conceptos del clima laboral se logró entender la importancia del desarrollo organizacional para lograr un cambio planeado con intervenciones exitosas que respondan a las necesidades de los colaboradores de planta de Cumbayá de la Cervecería Nacional.

Como primer paso se realizó un diagnóstico siguiendo los procedimientos utilizados por el departamento de recursos humanos de la Cervecería Nacional para que, a través de grupos focales con 60 de los colaboradores divididos en grupos de 10 a 15 personas representantes de cada área de trabajo, se pueda recolectar información sobre el clima laboral y los conflictos presentes. A partir de esta información se realizó un reporte que identificaba cada opinión como verde, amarilla o roja, formando así un diagnóstico de los conflictos identificados como rojos de cada área.

Al analizar los resultados se pudo conectar cada preocupación y actitud a uno o más de los ocho componentes de la campaña de clima laboral “Trabajos con Significado”. Estos incluyen: entiendo el negocio, recibo retroalimentación y reconocimiento, se lo que se espera de mí, tengo a quien recurrir ante un problema, pongo en práctica el empoderamiento, poseo herramientas, condiciones e información adecuada para hacer mi trabajo, tengo oportunidades de entrenamiento y desarrollo y tengo oportunidades de avanzar en mi carrera.

Cada área demostró diferentes conflictos y diferentes componentes que estaban siendo afectados, por lo que se recomendaron intervenciones que se relacionen con cada caso y logren una solución adecuada. Estas intervenciones y dinámicas fueron presentadas a los jefes de área mediante un taller con el propósito de que sean incorporadas a sus objetivos. Al hacerlo se podría mejorar el rendimiento de los

colaboradores pero sobre todo se mejorarían las características del ambiente que los rodea, logrando así el objetivo de que en la próxima evaluación de clima laboral se obtengan opiniones positivas de colaboradores más satisfechos y orgullosos de su colaboración con la Cervecería Nacional del Ecuador.

REFERENCIAS

Director de Tesis: Hector Olmedo Boada, MP.HE

Martha Carolina Ruiz HR Business Partner Commercial Quito & Sierra en la Cervecería Nacional. telf fijo: 3978600 ext:6245, celular: 0985194307, direccion oficina: Francisco de Orellana km 4 y ½, Quito, Ecuador, correo electronico: martha.ruiz@ec.sabmiller.com

(2014). Cervecería Nacional del Ecuador. Obtenido el 20 de Enero del 2014 desde:

<http://www.cervecerianacional.com.ec/compromiso/con-nuestros-colaboradores.aspx>

(2014). Peligros y riesgos laborales. Instituto Sindical de Trabajo. Obtenido el 17 de

Febrero del 2014 desde: <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=187>

(2011). Consentimiento informado para realizar una encuesta de clima laboral. Encuesta

Clima Laboral. Obtenido el 26 de Enero del 2014 desde:

<http://encuestaclimalaboralorg.blogspot.com/>

(Abril, 2013). Clima laboral: las ventajas de trabajar en un ambiente grato. Universia

Chile. Obtenido el 20 de Enero desde: [oticias.universia.cl/en-](http://oticias.universia.cl/en-portada/noticia/2/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html)

[portada/noticia/2/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html](http://oticias.universia.cl/en-portada/noticia/2/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html)

Aiken, L.R. (2003). Test psicológicos y evaluación. México D.F: Pearson-Prentice Hall

Baptista, P; Fernández y Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación.

México: McGraw Hill.

Borja, T. (2012). Manual de investigación del comportamiento con aplicaciones para el

programa estadístico MINITAB. Universidad San Francisco de Quito.

Calviño, M. (s/f). De fantasmas y tributos. Facultad de Psicología Universidad de la

Habana. Obtenido el 18 de Abril del 2014 desde: [http://www.psicologia-](http://www.psicologia-online.com/colaboradores/mcalvino/rrhh/)

[online.com/colaboradores/mcalvino/rrhh/](http://www.psicologia-online.com/colaboradores/mcalvino/rrhh/)

Díaz, M. L ventana de Johari. Lomotutorias. Obtenido el 14 de Abril del 2014 desde:

<http://lomotutorias.blogspot.com/2009/11/la-ventana-de-johari.html>

- Figuerola, D. La Visión del Experto: La importancia de mantener un buen Clima Organizacional. Universidad de concepción Chile. Obtenido el 17 de Enero desde: <http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>
- Gross, M. (2012). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Pensamiento Imaginativo. Obtenido el 2 de Abril del 2014 desde: <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- Guizar. R. (2008). Desarrollo Organizacional: Principio y Aplicaciones. México: McGraw Hill
- Mejia, P. (Septiembre, 2013). Un marco para evaluar la cultura del lugar de trabajo. Great Place to Work. Obtenido el 20 de Enero del 2014 desde: <http://www.greatplacetowork.com/noticias/662-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-3-de-9-cuidando>
- Merino, C. Modelo sistemático. Paseo Psicopedagógico. Obtenido el 14 de Abril del 2014 desde: <http://paseopsicopedagogico.wordpress.com/modelo-sistemico/>
- Moreno, J. (Junio, 2000). Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Robbins, S y Judge, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education
- Romero, J. Desarrollo Organizacional. Tipos de Intervenciones-Modelos Administrativos. Obtenido el 14 de Abril del 2014 desde: http://intervenciones-tecnestructurales.blogspot.com/2011_06_01_archive.html
- Shultz, Duane. (1991). Psicología Industrial. México: McGraw Hill.

ANEXOS

**ANEXO A: CERTIFICADO DE PRÁCTICAS DE LA CERVECERIA
NACIONAL DEL ECUADOR**



CERTIFICACION:

La que suscribe, HR Business Partner Comercial Quito & Sierra de la “Cervecería Nacional del Ecuador SAB Miller” en Cumbayá, a petición de las interesadas:

CERTIFICA:

Que la señorita: MARIA PAULA HERDOIZA SALAZAR, estudiante de la UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO, realizó 45 horas de investigación en nuestra organización con el tema: **Investigación y diagnóstico del clima laboral con los empleados de la Cervecería Nacional del Ecuador en Cumbayá.**

La interesada, puede hacer uso del presente,

Cumbayá, 2014-04-21

Maria del Cisne Ambrossi

HR Business Partner Comercial Quito & Sierra

ANEXO B: FORMATO DE LAS PREGUNTAS DE LOS GRUPOS FOCALES**SOBRE EL CLIMA LABORAL****Guía del grupo focal sobre el clima laboral**

Fecha _____ Hora _____

Lugar(cuidad y sitio especifico)_____

Entrevistador(a):

Entrevistados (nombre, edad, genero, puesto, área a la que pertenece):

Introducción (Lectura del documento de reclutamiento anexo D)

Características de la entrevista

Duración aproximada, salón donde se realiza, hora, demás condiciones importantes

Preguntas

1. ¿Qué opinan de esta empresa?
2. ¿Cómo se sienten trabajando en esta empresa?
3. ¿Cómo se sienten en cuanto a la motivación en el trabajo?
4. ¿Cómo es la relación que tienen con su superior inmediato? (buena, mala, regular)
5. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta empresa?
6. ¿Qué tan satisfechos están en esta empresa? ¿Por qué?
7. Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintieron mejor?
8. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa pagándole lo mismo, ¿se cambiarían de trabajo?
9. ¿Cómo es la relación que tienen entre compañeros de trabajo de la misma área?

10. ¿Cómo es la relación que tienen entre compañeros de trabajo entre las diferentes áreas?
11. ¿Qué les gusta y que nos les gusta de su trabajo en esta empresa?
12. ¿Cómo ven su futuro en la empresa?
13. Si pudieran hablar con los dueños de esta empresa, ¿qué les dirían? ¿qué no funciona bien? ¿qué se puede mejorar?
14. ¿Sus compañeros de trabajo, que opinan de la empresa?

Agradecimiento

Observaciones:

ANEXO C: HOJA DE RECLUTAMIENTO

Hoja de reclutamiento

Señor/a colaborador/a;

La unidad de educación superior, Universidad San Francisco de Quito ha solicitado a la Cervecería Nacional del Ecuador que se le permita a una de sus alumnas realizar una medición que tiene por objeto conocer la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto al clima laboral y cuáles son los factores que afectan directamente la actitud, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Esta investigación servirá para completar los requerimientos de obtención de la licenciatura en psicología y sus resultados son estrictamente confidenciales.

Se le pedirá participar en un grupo focal en el que conversaremos sobre varios temas relacionados al clima laboral de la empresa y de su área de trabajo. Esta conversación le tomará aproximadamente una hora de su tiempo.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito, como tampoco se tomarán ningún tipo de medidas en contra de las personas que participan en esta aplicación, pues el propósito como ya se ha dicho es mejorar el clima laboral de la empresa y conocer los factores que afectan directamente la actitud, la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Si tiene alguna duda sobre esta actividad puede hacer preguntas en cualquier momento; igualmente puede retirarse del grupo cuando usted lo considere sin que esto lo perjudique en alguna forma.

Con el fin anterior le agradecemos se tome el tiempo necesario para expresar su opinión y sentimientos personales con respecto a cada una de las preguntas que hagan de forma absolutamente sincera.

Les agradezco su participación,

María Paula Herdoiza Salazar