



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE CD. MADERO**



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



***“DIAGNÓSTICO COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V. 2006-2007”***

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

ING. JUANA ELIZABETH MEDINA ALVAREZ

DIRECTOR DE TESIS:

M.P.I. JAVIER ROSALES CASTILLA

CO-DIRECTOR DE TESIS:

M.A. MARGARITA ARCE PONCE

CD. MADERO, TAMPS., MEX.

JUNIO 2009

ABSTRACT

The present investigation arises of the need to study the variables that more affect to the growth of the organization. During the first stage of the investigation will describe the areas of opportunity, so the corrective actions to give solution for some of the problems that affect to the organization. In the second stage pretend to realize a comparative between the results of both evaluations and will check the hypotheses posed.

To fulfil with the aim of the first stage of the investigation will design and apply a previously an elaborated survey, afterwards reviewed and tested. Of this we will obtain data to submit them in an analysis in order to determine the areas of opportunity of improvement.

Subsequently we will carry out an analysis of the priorities of improvement, and then will do a program of activities through plans of action that allow improvement of the organizational climate organizacional. Finally, we will set up the signed corrective actions in the plans of action, in order to evaluate again. Subsequently, in the second stage of the investigation we will apply again the survey and continuing with the same treatment of the data in the first stage, we will analyse the new data, which we will allow us to realize a comparative analysis of each one of the variables, in two consecutive years.

Finally we will allow us to test the hypotheses posed. Obviously, inside the section presentation of the results and analysis of the same, we will exhibit in detail the behaviour of each one of the variables and the explanation of the reasons by which some of the variables improve substantially; on the other hands others diminish his magnitude.

RESUMEN

La presente investigación estudia las variables que más afectan al crecimiento de la organización en diversos aspectos. Primeramente se describen las áreas de oportunidad y las acciones correctivas para dar solución a algunos de los problemas que afectan a la organización. Posteriormente se realiza un comparativo entre los resultados de ambas evaluaciones y se comprueban las hipótesis planteadas en esta investigación.

Para ello se diseña y se aplica una encuesta previamente elaborada, luego revisada por la Dirección y probada por el Departamento de Recursos Humanos. Se obtienen datos para analizarlos y de ahí determinar las áreas de mejora. Posteriormente se analizan las prioridades de mejora, y se hacen planes de acción que permitan mejorar el clima organizacional. Finalmente, se realizaran las acciones correctivas de los planes de acción, y se evaluaran nuevamente los resultados.

Posteriormente se aplica nuevamente la encuesta y continuando con el mismo tratamiento de los datos de la primera etapa, se analizan los nuevos datos, los cuales permiten realizar un análisis comparativo de cada una de las variables que se miden, en dos años consecutivos. Finalmente se prueban las hipótesis planteadas.

Agradecimientos.

A Dios, por la vida y la salud

A mi bebé por su sonrisa diaria

A mi esposo por su amor y comprensión

A mis padres por su enorme apoyo

A mis maestros por compartirme sus conocimientos

A mis amigos por compartir mis alegrías.

Ing. Juana Elizabeth Medina Álvarez

INDICE

1. Problemática

1.1 Introducción	2
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivo	7
1.5 Preguntas de Investigación	8
1.6 Delimitación del estudio	9

2. Antecedentes

2.1 Antecedentes de la empresa	11
2.1.1 Servicios	11
2.1.2 Misión	13
2.1.3 Visión	13
2.1.4 Valores	14
2.1.5 Organigrama	15
2.1.6 Política de calidad	16
2.1.7 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	16
2.1.8 Diagrama de Flujo del Proceso	17
2.1.9 Objetivos de Calidad	18
2.2 Situación actual	19

3. Marco Teórico

3.1 Clima Organizacional	21
3.1.1 Aproximaciones	21
3.1.2 Concepto	22
3.1.3 Importancia	25
3.2 Percepción	25
3.3 Características del clima organizacional	26
3.4 Cultura organizacional	29
3.5 Importancia de realizar estudios de clima organizacional	29
3.6 Pasos para llevar a cabo un estudio de clima laboral	30
3.7 Dimensiones del clima organizacional	32
3.8 Auditoria de Clima Organizacional	44
3.8.1 ¿Qué es una auditoria de clima organizacional?	44
3.8.2 ¿Qué se hace con los resultados?	44
3.8.3 Mejorando el clima	44

4. Marco Metodológico

4.1 Tipo de investigación	46
4.2 Población y muestra	47
4.3 Método de investigación	48
4.4 Hipótesis de trabajo	49
4.5 Definición de las variables	50
4.6 Instrumento de medición	52
4.6.1 Descripción	52
4.6.2 Validación del instrumento de medición	53
4.6.3 Aplicación del cuestionario	54

5. Resultados

5.1 Resultados 2006.	57
5.1.1. Resultados del Clima Laboral de 2006.	57
5.1.2 Fortalezas	59
5.1.3 Debilidades	59
5.2 Resultados 2007.	61
5.2.1. Resultados del Clima Laboral de 2007.	61
5.2.2 Fortalezas	62
5.2.3 Debilidades	63
5.3 Comparativo	65

6. Análisis de los resultados y acciones de mejora

6.1 Autonomía	70
6.2 Enfoque en calidad.	71
6.3 Selección y capacitación.	74
6.4 Comunicación adecuada.	77
6.5 Conocimiento de funciones.	80
6.6 Convivencia interdepartamental.	82
6.7 Demostrar habilidad.	84
6.8 Duplicación de funciones	86
6.9 Enfoque de resultados.	88
6.10 Trabajo en equipo	89
6.11 Exceso de trabajo	91
6.12 Integración y lealtad	93
6.13. Liderazgo	95
6.14 Horario lunch	96
6.15 Objetivos	97
6.16 Oportunidad de ascenso	98
6.17 Orgullo de pertenencia	99
6.18 Reconocimientos y recompensas	100

6.19 Trato respetuoso	101
6.20 Políticas justas	103
6.21 Salarios y prestaciones	105
6.22 Satisfacción en el lugar de trabajo	107
<u>7. Planes de acción de mejora del clima laboral</u>	110
<u>8. Conclusiones y recomendaciones</u>	116
<u>Anexos</u>	
Anexo A. Cuestionario de clima laboral	119
Anexo B. Descripciones de puesto	128
Anexo C. Procedimientos del departamento de Recursos Humanos	150
Anexo D. Programas de capacitación presentados	163
Anexo E. Detección de Necesidades de Capacitación	165
Anexo F. Anexo Fotográfico	170
<u>Bibliografía</u>	174

INDICE DE TABLAS, GRÁFICAS, Y FIGURAS

TABLAS

2.1 Objetivos de Calidad	18
3.1 Algunos componentes evaluables del clima organizacional.	40
3.2 Dimensiones del Clima Organizacional	41
3.3 Componentes evaluables del Clima Organizacional	43
4.1 Definición de variables	50
4.2 Relación ítems vs variables	52
4.3 Distribución de la aplicación del cuestionario	54
5.1 Resultados del cuestionario aplicado al personal. Septiembre 2006	57
5.2 Resultados del cuestionario aplicado al personal. Septiembre 2007	61
5.3 Tabla comparativa de la evaluación del Clima Laboral	66
6.1 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Autonomía.	70
6.2 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Enfoque en Calidad	71
6.3 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Selección y Capacitación	74
6.4 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Comunicación Adecuada.	77
6.5 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Conocimiento de Funciones.	80
6.6 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Convivencia Interdepartamental.	82
6.7 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Demostrar Habilidad.	84
6.8 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Duplicidad de Funciones	86
6.9 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Enfoque de Resultados.	88
6.10 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Trabajo en equipo.	89
6.11 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Exceso de Trabajo .	91

6.12 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Integración y lealtad.	93
6.13 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Liderazgo.	95
6.14 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Horario Lunch.	96
6.15 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Objetivos.	97
6.16 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Oportunidad de Ascenso.	98
6.17 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Orgullo de Pertenencia.	99
6.18 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Reconocimientos y Recompensas.	100
6.19 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Trato respetuoso.	101
6.20 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Políticas Justas.	103
6.21 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Salarios y Prestaciones.	105
6.22 Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V. Variable Satisfacción en el lugar de trabajo.	107

GRÁFICAS

5.1 Resultados del Clima Laboral 2006	60
5.2 Resultados del Clima Laboral 2007	64
5.3 Comparativo de los resultados del Clima Laboral 2006-2007	67

FIGURAS

2.1 Organigrama de la empresa	15
2.2 Diagrama de Flujo de Proceso	17

SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



.Cd. Madero, Tams., a **21 de Mayo de 2009.**

OFICIO No.: U8.098/09
AREA: DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

C. ING. JUANA ELIZABETH MEDINA ALVAREZ.

Me es grato comunicarle que después de la revisión realizada por el Jurado designado para su Examen de Grado de Maestro en Gestión Administrativa, se acordó autorizar la impresión de su tesis titulada:

**“DIAGNÓSTICO COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GEO ESTRATOS S.A. DE C.V.
2006-2007”**

Es muy satisfactorio para la División de Estudios de Posgrado e Investigación compartir con Usted el logro de esta meta. Espero que continúe con éxito su desarrollo profesional y dedique su experiencia e inteligencia en beneficio de México.

ATENTAMENTE

“60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica”


M. P. MARÍA YOLANDA CHÁVEZ CINCO
JEFA DE LA DIVISIÓN

c.c.p.: Archivo

MYCHC 'IBFC 'aygc *



Ave. 10. De Mayo y Sor Juana I. De la Cruz, Col. Los Mangos, C.P. 89440 Cd. Madero, Tam.

Teléfono: 01 (833) 357 48 24, 357 48 20 al 29

Internet: www.itcm.edu.mx Correo Electronico: itcm@itcm.edu.mx

Capítulo 1.
Problemática.

1. PROBLEMÁTICA

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las sociedades deben poseer la capacidad para desarrollarse tecnológica, científica, económica y socialmente para ser competitivas. Dentro de un mundo cada vez más globalizado e integrado, señala Macías (2005) que resulta casi imposible permitir el aislamiento y el retraso en la evolución de estos sectores, los cuales definen claramente el crecimiento de una nación; y se podría decir lo mismo de cualquier organización.

Los avances tecnológicos y la acelerada globalización empujan a las organizaciones a que mejoren continuamente para que éstas sean altamente competitivas en diversos mercados. En Geo Estratos, S.A. de C.V., empresa mexicana, visionaria, dedicada al Estudio de Ingeniería del Subsuelo, se ha presentado un crecimiento exponencial durante los últimos cinco años. Sin embargo; durante este tiempo no se han estudiado las variables que componen el Clima Organizacional de la empresa y mucho menos cómo le afectan a la organización, situación que a la fecha se vuelve un requisito indispensable para cumplir con los Estándares Internacionales de Calidad, los cuales la empresa trata de cumplir, para lograr la certificación ISO-9000.

Para lograr esa certificación es necesario, entre muchas otras cosas, el demostrar que se tiene un ambiente de trabajo adecuado para que el personal que labora en ella sienta que dispone de condiciones apropiadas para desarrollar su trabajo y además que; “se tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de mejorar el desempeño de la organización”. (NMX-CC-9001:2000).

Cabe mencionar que en esta investigación se omiten nombres y datos que pertenecen a la empresa y por lo tanto se les considera confidenciales.

Debido a que en esta empresa no se dispone de datos para conocer la percepción de sus empleados respecto al clima organizacional, se hace necesaria la elaboración de un cuestionario, que aplicado en forma masiva, permita conocer más a fondo éste. Esto permitirá cumplir con la norma internacional en el sentido de demostrar que la dirección propicia un ambiente de trabajo adecuado para que el personal que realiza el producto o servicio, lo haga de manera que su desempeño personal sea el adecuado para que se

logren satisfacer las necesidades de sus clientes y con ello se logre la mejora continua en la organización.

La presente investigación surge de la necesidad de estudiar las variables que más afectan al crecimiento de la organización. Durante la primera etapa de la investigación se describirán las áreas de oportunidad, así como las acciones correctivas para dar solución a algunos de los problemas que afectan a la organización. En la segunda etapa se pretende realizar un comparativo entre los resultados de ambas evaluaciones y se comprobarán las hipótesis planteadas.

Para cumplir con el objetivo de la primera etapa de la investigación se diseñará y se aplicará una encuesta previamente elaborada, luego revisada y probada. De ésta se obtendrán datos para someterlos a análisis y de ahí se determinarán las áreas de oportunidad de mejora. Posteriormente se llevará a cabo un análisis de las prioridades de mejora, al cual se le hará una programación de actividades a través de planes de acción que permitan mejorar el clima organizacional. Finalmente, se pondrán en marcha las acciones correctivas que se señalen en los planes de acción, para después evaluar nuevamente los resultados.

Posteriormente, en la segunda etapa de la investigación se aplicará nuevamente la encuesta y continuando con el mismo tratamiento de los datos de la primera etapa, se analizarán los nuevos datos, los cuales nos permitirán realizar un análisis comparativo de cada una de las variables que se miden, en dos años consecutivos. Esto finalmente nos permitirá probar las hipótesis planteadas. Obviamente, dentro de la sección de presentación de los resultados y análisis de los mismos, se exhibirá en detalle el comportamiento de cada una de las variables y la explicación de las razones por las que algunas de las variables mejoran sustancialmente; mientras que otras, por el contrario, disminuyen su magnitud.

Además, se presentan los planes de acción que se plantean en cada una de las etapas para mejorar aquellas variables que para la organización resultaron de gran importancia para incrementar el desempeño del personal como resultado de la mejora en la percepción del clima laboral.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como se señaló anteriormente, la empresa Geo Estratos no cuenta con datos que le permitan conocer el estado de su clima laboral, el cual es necesario evaluar si se desea lograr la certificación en ISO-9000, ya que es bien sabido que la norma internacional exige que se demuestre que la dirección propicia un ambiente de trabajo adecuado, que tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de demostrar que esta trabajando para lograr la mejora continua de la organización. (NMX-CC-9001:2000).

Obviamente, para demostrar tal hecho se deben contar con datos que nos permitan conocer la situación del clima laboral y grado de satisfacción laboral del personal que labora en la organización. Ahora bien, debido a que a la fecha no se ha realizado ningún estudio que permita obtener tales datos, se considera necesaria la aplicación de un instrumento que nos permita obtenerlos. Por tanto, se considera que uno de los tantos problemas que tienen que enfrentar las organizaciones, consiste en la elaboración, para su posterior aplicación, de un instrumento que evalúe las condiciones del clima laboral y que, además, sea un parámetro que permita comparar resultados en el tiempo para demostrar la mejora de los sistemas de calidad que se aplican en las empresas.

En el estudio que haremos se pretende elaborar el instrumento, aplicarlo y luego diseñar estrategias de mejora para que el grado de satisfacción laboral sea cada vez mejor. Así, de esta manera se pretende demostrar, mediante la aplicación de las estrategias adecuadas, que la empresa está en el camino de la mejora continua, con resultados que lo avalen. Por tanto, en una posterior aplicación del instrumento diseñado, se espera lograr resultados que indiquen que el proceso de mejora planeado está dando el resultado esperado.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Día a día en Geo Estratos, S.A. de C.V. se presentan distintos problemas, principalmente de temas relacionados con el personal, comunicación, planeación, liderazgo, recursos materiales, entre otros, mismos que disminuyen el potencial de crecimiento, bajando la productividad y que además preocupan a la Gerencia. Es por ello que se realizará una radiografía de la empresa para obtener información confiable de los problemas y categorizarlos con el objeto de proponer alternativas de solución a las áreas de oportunidad que se identifiquen.

Lozano (2002) señala que cualquier empresario desea una empresa ágil, orgullosa de sí misma, que pueda responder a los retos de los mercados y, en ocasiones, a cumplir las exigentes metas impuestas por los empresarios mismos. Una empresa capaz de generar recursos para mantenerse permanentemente actualizada, una empresa que sea respetada por el público debido al cumplimiento de su responsabilidad social, comprometida con su entorno, en fin, cualquier empresario desea una empresa modelo.

Por lo anteriormente mencionado y entonces dado que, en el apartado 8.4 de la Norma, se señala que; “la organización deberá analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas, tales como el personal de la empresa”. (NMX-CC-9001:2000)

Además, basándose en el punto 8.5.1., donde se menciona la necesidad que tiene la organización de tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora (NMX-CC-9001:2000) y en el apartado 8.5.4. donde para ayudar en el aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la organización debería crear una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades para la mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos. (NMX-CC-9001:2000).

En esta investigación se pretende elaborar el instrumento de medición del clima organizacional y aplicarlo, para identificar fortalezas y áreas de oportunidad de mejora en la empresa.

A la vez, mediante el mismo cuestionario, aplicado consecutivamente, se puede demostrar que sí se están tomando las medidas adecuadas para eliminar o bien reducir las áreas de oportunidad de mejora.

Por otro lado, los resultados que arroje el estudio del clima laboral de la organización servirán como punto de partida para formular estrategias de mejora significativa sobre las variables que se miden, así como indicadores de los efectos generados por la aplicación de las estrategias (departamentales u organizacionales) a corto o mediano plazo.

Los resultados también servirán como instrumento de evaluación de variables perceptivas de los empleados, con la finalidad de realizar una correlación con terceras variables (trabajo en equipo y liderazgo formal, entre otros).

Así mismo, al realizar año con año la evaluación del clima organizacional, esto podrá demostrar un proceso de mejora continua y así se dará cumplimiento al punto 6.4, que se refiere a la mejora del ambiente de trabajo (NMX-CC-9001:2000).

1.4 OBJETIVO

Obtener información acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización durante el año 2006, para con base en ella implementar planes de acción que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de los objetivos. Después demostrar que mediante las estrategias adecuadas definidas en los planes de acción es posible mejorar los indicadores, obviamente esto se demostrará mediante la mejora de los resultados de las mismas variables que se atendieron con los planes de acción y se obtuvieron al aplicar el mismo instrumento de medición al siguiente año, el 2007.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿El estudio del clima organizacional dentro de la empresa Geo Estratos, S.A. de C.V. permitirá la clara identificación de áreas de oportunidad para la mejora continua?

De igual forma, ¿el estudio del clima organizacional permitirá dar cumplimiento al punto 6.4 de la NMX-CC-9001:2000, referente al Ambiente de Trabajo?

¿Los empleados de Geo Estratos utilizan la encuesta del clima organizacional para solicitar mejoras en distintos aspectos?

¿Ha mejorado la organización con respecto a los resultados del año anterior?

1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.

La presente investigación comprende a todos los empleados activos en la empresa durante el mes de septiembre de 2006 y los empleados activos durante el mes de septiembre del año 2007, que respondan la encuesta del clima organizacional, abarcando las sucursales de Altamira, Cd. Madero, Cerro Azul y Ébano.

Capítulo 2.
Antecedentes.

2. ANTECEDENTES

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Geo Estratos, S.A. de C.V. proporciona servicios de asesoría y ejecución de obra, para llevar a cabo estudios y proyectos de investigación relacionados con la industria petrolera y petroquímica específicamente, con el diagnóstico, control y eliminación de fuentes generadoras de derrames de hidrocarburos, provenientes de emanaciones naturales o de fugas de ductos o tuberías de revestimiento de pozos petroleros cerrados, taponados o en operación. Realizar la restauración de suelos, cuerpos de agua superficiales y subterráneos, contaminados con hidrocarburos y sosa cáustica.

Desarrolla estudios de delimitación tridimensional y modelación de flujo y transporte de contaminantes en el suelo y subsuelo empleando técnicas geofísicas y geológicas, que darán como resultado el diseño de acciones correctivas basadas en el riesgo existente.

Diseña e implementa sistemas artificiales de producción de hidrocarburos producidos por emanaciones naturales y aportaciones descontroladas de pozos petroleros taponados.

Desarrolla y proporciona innovaciones tecnológicas para la solución de problemáticas ambientales de la industria petrolera, petroquímica y de la construcción.

2.1.1 Servicios

A continuación se listan una serie de servicios de la empresa:

a) Hidrocarburos

Estos servicios se caracterizan por el desarrollo de innovaciones tecnológicas tanto en la exploración de hidrocarburos, así como en la solución a problemas ambientales generados por hidrocarburos intemperizados que pueden ser aprovechables.

1. Identificación de horizontes productores (exploración) en manifestaciones de petróleo
2. Fluidificación de hidrocarburos intemperizados para integrarlos a la corriente productiva

b) Control de emanaciones

Con estos servicios se ofrecen resultados reales a complejos problemas ambientales con soluciones de costos competitivos.

1. Diagnóstico, control y eliminación de fuentes generadoras de hidrocarburos, provenientes de emanaciones naturales, fugas de ductos o tuberías de revestimiento de pozos petroleros cerrados, taponados o en operación
2. Diseño e implementación de sistemas artificiales de producción de hidrocarburos para emanaciones naturales y aportaciones descontroladas de pozos petroleros taponados

c) Detección de fugas

Los costos en pérdidas económicas y contaminación ambiental generados por una fuga, han llevado a la empresa a desarrollar tecnología e innovaciones al servicio de sus clientes, ofreciendo soluciones a su medida.

1. Detección de fugas en pozos petroleros cerrados, taponados o en operación
2. Inspección y detección de fugas en ductos subterráneos en suelo y cuerpos de agua
3. Inspección de drenajes

d) Caracterización y Restauración

Antes de proponer, es necesario dimensionar el problema, para poder sugerir soluciones específicas y sobre todo con costos reales. El siguiente paso a caracterizar es corregir la afectación ambiental.

1. Caracterización de sitios contaminados por hidrocarburos, sosa cáustica o amoníaco
2. Restauración de suelos, cuerpos de agua superficiales y subterráneos, contaminados con hidrocarburo, sosa cáustica y amoníaco

e) Agua Subterránea

Estudios con tecnología e interpretación que presentan resultados reales.

1. Estudios para detectar agua subterránea
2. Perforación de pozos de agua.

f) Servicios de Apoyo

El apoyo a los clientes de la empresa es fundamental en la solución de problemas ambientales y de ingeniería, son nuestra razón de ser.

1. Perforación de pozos de muestreo o monitoreo
2. Servicio de topografía y graficación de planos
3. Transporte y recolección de material contaminado con hidrocarburos

2.1.2 Misión

Geo Estratos, S.A. de C.V. tiene por misión proveer soluciones de ingeniería en las áreas de construcción, ambiental e industria petrolera y petroquímica, mediante la tecnología actual, así como con la investigación e innovaciones propias. La misión también incluye hacer propuestas de ingeniería aplicada que sean realmente competitivas en el ámbito nacional e internacional.

2.1.3 Visión

Ser líderes en la región en la solución de problemas ambientales.

Proporcionar propuestas adecuadas en el área petrolera con inversión recuperable.

Tener la tecnología adecuada para obtener los mejores resultados.

Dar solución y atención inmediata en las áreas de ingeniería del suelo, subsuelo y cuerpos de agua.

Logrando la confianza de nuestros clientes mediante resultados reales.

2.1.4 Valores

Honestidad, para realizar las actividades conciente y transparentemente.

Creatividad, para proponer alternativas de solución a los problemas de nuestros clientes.

Compromiso, para creer en el propio trabajo y su rol dentro de la empresa.

Responsabilidad, para cumplir con el trabajo en tiempo y forma.

Ética profesional, para desempeñarse apegado a normas sociales y profesionales

Confianza, para mantener a nuestros clientes y encontrar nuevas oportunidades de mercado.

2.1.5 Organigrama.

En el presente organigrama se muestra la organización y líneas de comunicación de los diferentes departamentos de la empresa, las sucursales que también fueron parte de la muestra para la aplicación del cuestionario de clima organizacional se describen en el esquema 2.1, cabe mencionar que una sucursal está formada por el Residente de Obra del contrato y por el Administrador de Obra, quienes dependen del departamento de Proyectos y de la Gerencia Administrativa respectivamente, el Residente de Obra realiza la parte técnica del contrato correspondiente y el administrador de obra se encarga de dar cumplimiento a la parte administrativa y de reportarle a cada uno de los departamentos de la empresa. En el Anexo 2 se describen las responsabilidades de los puestos que integran este organigrama.



Figura 2.1 Organigrama de la empresa. Fuente: Geo Estratos, S.A. de C.V. Febrero 2007

2.1.6 Política de calidad

La Gerencia General estableció la política de calidad 8 de febrero de 2007.

La política de calidad es apropiada al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización. Además ésta proporciona el alcance necesario para determinar objetivos específicos de calidad y ofrece el compromiso para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad y la mejora continua de nuestro sistema.

“En Geo Estratos, S.A. de C.V. estamos comprometidos a cubrir la satisfacción y expectativas de nuestros clientes, mediante la identificación del objetivo del convocante para elaborar las propuestas técnica y económica que se presentan en una licitación, a través del trabajo en equipo, una capacitación constante y estableciendo un proceso de mejora continua”

2.1.7 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Selección de una licitación, compras de las bases de la licitación, elaboración, integración y revisión de la documentación y presentación de las propuestas técnica y económica ante una Entidad Convocante.

2.1.8 Diagrama de Flujo del Proceso

Geo Estratos, S.A. de C.V. ha establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías interna y externa, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y de las herramientas que se usan para medir y mejorar el sistema continuamente. También se identificaron los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, la secuencia y las interacciones de éstos. Dentro de los procesos de entrada se encuentra el mejoramiento del Ambiente Laboral, el proceso de apoyo que es la aplicación del cuestionario y los resultados y análisis de las encuestas.

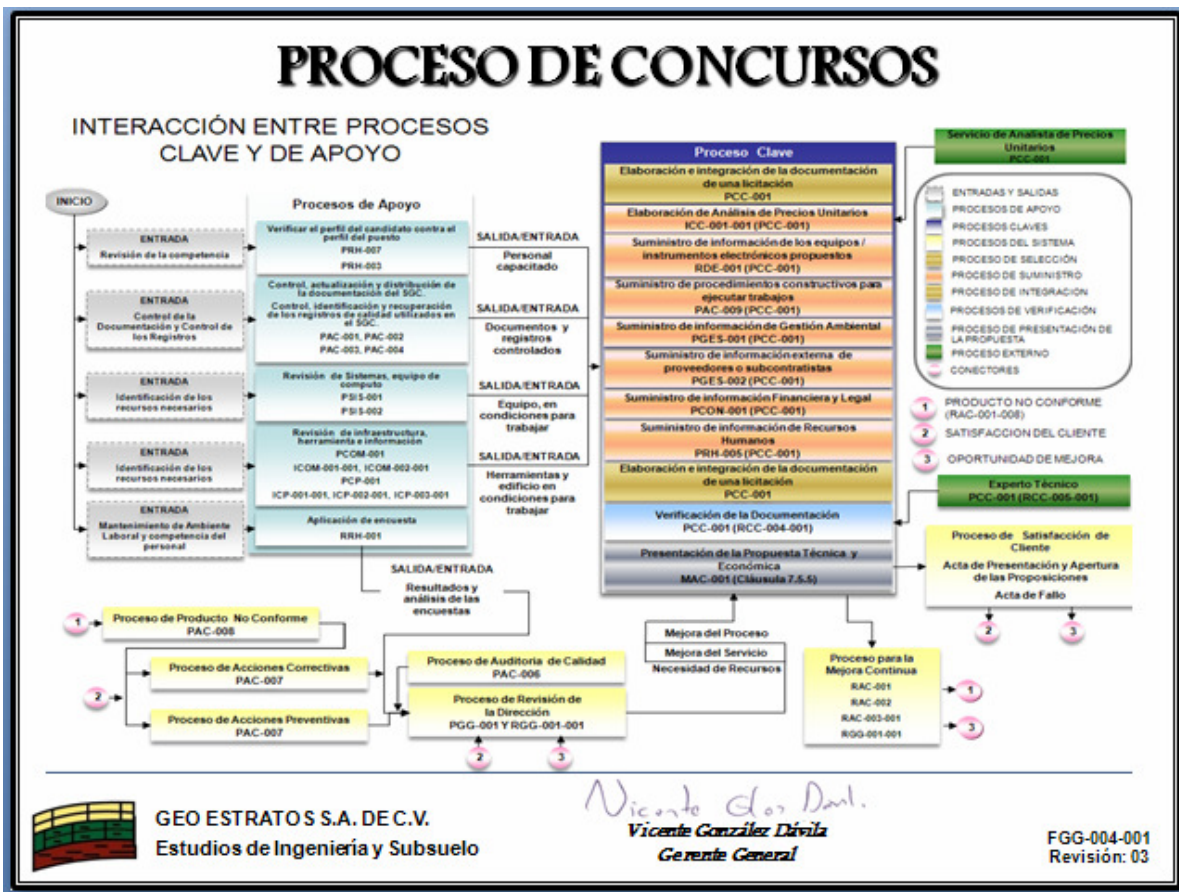


Figura 2.2 Diagrama de proceso de concursos. Fuente: Geo Estratos, S.A. de C.V. Febrero 2007

2.1.9 Objetivos de Calidad

OBJETIVO DE CALIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR O MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	META Y PLAZO
Disminuir el índice de descalificaciones debido a errores en la propuesta técnica al participar en una licitación.	Jefe de Concursos y Cotizaciones	Índice de Descalificaciones (Descalificaciones / propuestas x 100)	Cero Descalificaciones (8 Feb. 2007)	Cero descalificaciones Plazo: Un año (8 Feb. 2008)
Mejorar el tiempo de elaboración de la documentación para las propuestas técnica y económica.	Jefe de Concursos y Cotizaciones	El tiempo promedio de entrega antes de presentación. (Moda del tiempo de entrega) Nota: la Moda es el número que más se repite	Dos días antes de la presentación (8 Feb. 2007)	Tres días antes de la presentación Plazo: un año (8 Feb. 2008)
Mantener el uso de los registros y documentación en los departamentos involucrados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Número de observaciones de faltas al SGC	Promedio de 2 observaciones por departamento (30 Nov. 2007)	Disminuir a cero, las observaciones de faltas al SGC Plazo: Un año. (30 Nov. 2008)
Mejorar la calificación promedio de las habilidades evaluadas del personal.	Jefe de Recursos Humanos	Promedio de las calificaciones en las evaluaciones de habilidades del personal	El promedio es de 2.13% (8 y 9 Nov. 2007)	Incrementar en un 10% las calificaciones de las habilidades del personal Plazo: Un año (8 y 9 Nov. 2008)
<i>Incrementar el promedio general de calificaciones satisfactorias en la medición del clima organizacional</i>	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	<i>Calificación promedio de las respuestas satisfactorias en la medición del clima organizacional.</i>	<i>Promedio General 3.051 en la escala Likert de la encuesta realizada.</i> (24 Sep. 2007)	<i>Incrementar en un 10% el promedio de calificaciones satisfactorias.</i> Plazo: Un año (24 Sep. 2008)

Tabla 2.1. Objetivos de Calidad. Fuente: Geo Estratos, S.A. de C.V. Febrero 2007

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

La presente investigación se plantea a partir de hechos en los cuales los directivos de la empresa solicitan un estudio de clima organizacional para conocer las percepciones de los empleados de la empresa, además de dar cumplimiento al punto 6.4 Ambiente de Trabajo de la Norma ISO 9000:2001 y al Objetivo de Calidad establecido en el mes de Febrero 2007.

Dado que, son numerosos aspectos los que requieren atención dentro de la empresa, pero este estudio nos ayudará a priorizar las necesidades y comenzar a mejorar de una forma ordenada.

Se pide que la encuesta de clima laboral se aplique a la totalidad del personal, detectar las áreas de oportunidad, realizar los planes de acción correspondientes, aplicar las mejoras a esas áreas y al transcurso de un año se vuelva a aplicar la misma encuesta y así poder medir si realmente se mejoró en las primeras áreas de oportunidad que se detectaron.

Capítulo 3.
Marco Teórico.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Clima Organizacional.

Robinat (2004) cita en su obra que la mitad de nuestra vida transcurre en el puesto de trabajo y por tanto, ese tiempo dedicado a desempeñarlo puede ser una tortura o una situación agradable.

Un clima laboral desagradable afecta la vida de la persona, su estado de ánimo y por supuesto, su motivación frente al trabajo. Por consiguiente, la responsabilidad de un clima laboral adecuado esta en manos de los gerentes: quienes crean una cultura empresarial, con sus estilos de dirección y liderazgo, los estilos de comunicación interna, etc.

3.1.1. Aproximaciones.

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación y la estructura, propios de una organización, que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el clima organizacional. A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología y en otros casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción, se identifican con el clima organizacional. En especial esta última es necesario concebirla como una de las variables más importantes, en parte por que los primeros instrumentos de medición del clima laboral se construyeron con base en los cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción.

Por otra parte también se ha identificado el conjunto de variables que lo comprende, entendida cada una como única e independiente de las demás, con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier organización o entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuales son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad. Igualmente, se presentan tipologías en las cuales se considera el clima organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo. También es posible que dentro de una misma entidad se generen distintos climas, que el

clima de una dependencia pueda diferir al de otra y a la vez que ambos puedan ser distintos al clima de la entidad como una totalidad.

3.1.2. Concepto.

Aquí se mencionan las definiciones de cada uno de los autores e investigadores sobre este tema.

Según Furnham (1997), las definiciones mencionadas anteriormente son parte de las definiciones cronológicas del clima organizacional.

Forehead and Gilmer lo definen como las características que distinguen a una organización de otra y que perduran a través del tiempo. La influencia del comportamiento de la gente en las organizaciones conforma la personalidad de la organización.(1964)

Según Findlater y Margulies (1969), el clima organizacional es una percepción organizacional de las propiedades que intervienen entre las características organizacionales y de comportamiento.

Por otro lado, Campbell et al., señalan que es un conjunto de actitudes y creencias que describen las características fijas de la organización y el resultado del comportamiento y consecuencias. (1970)

Mientras que Schneider y Hall (1972) proponen que son las percepciones individuales de sus organizaciones afectadas por las características de la organización y del individuo.

Así mismo, James y Jones lo definen como una percepción que psicológicamente es el resultado cognitivo de la representación de la situación. (1974)

Sin embargo, Schneider lo define como percepciones o interpretaciones del significado las cuales ayudan a los individuos a captar el mundo y saber como comportarse. (1975)

Posteriormente un año más tarde Paine et al., dan una definición muy breve. Señalan que el clima organizacional es el consenso de las descripciones de los individuos de la organización.

Una de las definiciones más próximas es la que plantea Litwin y Stringer (1978), la cual señala que es un proceso psicológico entre las características de la organización y el comportamiento.

Joyce and Slocum (1979), señalan que el clima organizacional es perceptivo, psicológico, abstracto, descriptivo, no evaluativo y no activo.

Así mismo James y Sell, señalan que es una representación cognitiva próxima al medio ambiente, expresada en términos de significado psicológico y significado para el individuo, un atributo del individuo por el cual aprende la historia y la resistencia al cambio. (1981)

No se puede hacer a un lado a Schneider y Reichers quienes definen el clima organizacional como un juicio de la percepción molecular o hacer una investigación inferencial basada en percepciones más particulares.(1978)

Glick (1985), se refiere a clima organizacional como un término genérico para un amplia clase de organizaciones, más bien psicológico, variables que describen el contexto de las acciones individuales.

Ramírez (2005, p.57), señala que “el clima de la organización determina el sentido de las fuerzas producidas en su seno. Un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, origina fuerzas disgregadoras y antagónicas. La creación de un clima adecuado es una estructura necesaria para poder establecer estructuras eficaces”.

Por otro lado, el clima organizacional es, según Ramírez (2005) uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional.

No se debe perder de vista la aportación de Robbins (2001), el cual define al entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

De acuerdo con Seisdedos (2003), aunque no hay un consenso generalizado en cuanto al significado del término, existe una variedad de definiciones sobre el clima organizacional, una de las más aceptadas es la de Dessler (1979), quien integrando los conceptos estructurales de Forehand y Gilmer (1964), los subjetivos de Halpin y Crofts (1962), los de síntesis de Litwin y Stringer (1968), así como también, los enfoques de Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970), lo define como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p.183).

No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una organización perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto de clima organizacional es relativamente nuevo tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. Las definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre son excluyentes entre sí están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

Conviene para efectos de esta investigación identificar el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores desarrollan en relación con

las características de la organización, tales como políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras organizaciones e influyen en su comportamiento.

3.1.3 Importancia

Según Nelson (2005), Actualmente los directivos deben crear un ambiente laboral que apoye y fomente los comportamientos y resultados esperados.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia entre cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados, dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas, quizá cueste más pero sería dinero mejor invertido

3.2 Percepción.

Desde que comenzaron las primeras aproximaciones al estudio del comportamiento laboral, se observó la necesidad de considerar el contexto en el cual se desempeñan las personas. Surgieron así múltiples enfoques.

Actualmente existe consenso en que el enfoque que reporta mayor utilidad es aquél que, no concentrando sus esfuerzos en medir las características objetivas del contexto organizacional, utiliza como elemento fundamental la **percepción** que las personas tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral, ya que, en definitiva, es la percepción que las personas poseen de su organización lo que influirá en sus actitudes y comportamiento hacia ella y no sus propiedades objetivas. Martín (2005)

Según Davis (2001), percepción es el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Comparando el concepto que proporciona Hellriegel (1999) percepción es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la

búsqueda, la obtención y el procesamiento de la información, representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y a su entorno. Supone conocimiento y esta mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones deseos, emociones, expectativas y sistema de valores; entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una organización y la conducta de los empleados. El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral de los empleados.

3.3 Características del clima organizacional

El clima organizacional busca un continuo mejoramiento del ambiente de la organización para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista al recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de clima organizacional, según Robbins (2001), tiene importantes y diversas características, en las que se pueden resaltar:

- 1) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta. Estas características pueden ser externas o internas.
- 2) Son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente.
- 3) El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas.

Por otro lado Furnham (1997) enumera las siguientes características del clima organizacional:

- a) El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- b) El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- c) Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d) El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura; por lo tanto, puede cambiar de una intervención particular.
- e) El clima está determinado en mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- f) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- g) El clima está basado en las características de la realidad externa, tal y como la perciben el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- h) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- i) Tiene consecuencia sobre el comportamiento.
- j) Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización; entendiéndola como cultura organizacional, según Hellriegel (1999), un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas de los integrantes de una organización; mientras que Robbins

(1999), define a la cultura organizacional como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones antes mencionadas que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de la dirección y otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

Una definición más de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente en donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, en función la percepción que los miembros tienen en la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones

3.4 Cultura Organizacional.

En forma más específica, la cultura organizacional incluye

- a) Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado;
- b) Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”
- c) Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo de precios”.
- d) La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- e) Las reglas de juego para llevarse bien en la organización o los “trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y
- f) El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

3.5 Importancia de realizar estudios de clima organizacional

La literatura indica que la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es:

- favorable o abierto.
- neutro.
- desfavorable o cerrado.

dependiendo de los elementos que intervengan.

Debido a la magnitud de factores que intervienen en una organización, el clima organizacional utiliza diferentes dimensiones, dependiendo del propósito que tenga el investigador en el estudio.

Algunos indicadores de un clima favorable o abierto son: adecuado estilo de liderazgo, grado de confianza, buena comunicación, recompensas justas, presiones razonables del trabajo, oportunidad, compromiso, participación, etcétera. Asimismo, algunos indicadores de un clima desfavorable o cerrado son: personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores, etcétera.

Con base en la literatura, el clima favorable o abierto es el apropiado para el cambio, la innovación, la productividad y la satisfacción laboral. Zabalza (1996) explica que el clima abierto tiene las siguientes características: confianza total de la dirección en su personal, toma de decisiones diseminada por toda la organización, personal motivado a través de la participación, implicación en la definición de objetivos, mejora de métodos de trabajo, control ejercido por todos los niveles de la estructura, esfuerzos de todos unidos para alcanzar los objetivos institucionales.

En los tiempos actuales, no basta con tener opiniones aisladas sobre el ambiente laboral, es necesario medirlas para determinar el tipo de ambiente que prevalece en una organización. Existe una variedad de cuestionarios especializados que permiten medir el clima de las organizaciones a través de las percepciones, tales como: el de Likert (1974), el de Litwin y Stringer (1966, 1968), el de Campbell et al. (1970), el de Bowers y Taylor (1970), el de Pritchard y Karasick (1973), el de Moos e Insel (1974), el de Sims y LaFollette (1975), el de Crane (1981), etcétera.

Debido a que los números son fríos, se recomienda complementar la medición con estudios cualitativos, buscando explicaciones de los resultados obtenidos, lo que permite enriquecer la investigación y validar los instrumentos de medición en el contexto social en que se apliquen.

3.6 Pasos para llevar a cabo un estudio de clima laboral

Planeación de la encuesta.

Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.

Diseño del cuestionario.

El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

Administración del cuestionario.

Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

Análisis de los datos.

La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización. Se aplican en estos casos técnicas estadísticas tales como:

- Coeficientes de correlación ("r" de Pearson, Rho de Spearman),
- Medidas no paramétricas de asociación (Q de Yule, tau be de Kendall); y
- Pruebas de independencia para tablas de contingencia (por ej. chi cuadrado)

Actuar en forma apropiada.

Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.

Repetir periódicamente el estudio.

Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

3.7 Dimensiones del Clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert (1974) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando.
La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales.
Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación.
La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d) Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f) Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g) Las características de los procesos de control.
El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- a) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto,

evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1966, 1968), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) Estructura:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

b) Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c) Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d) Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- a) Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- b) Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- c) Actitudes hacia el contenido del puesto
- d) Actitudes hacia la supervisión
- e) Actitudes hacia las recompensas financieras
- f) Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- g) Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: (1978)

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones.

Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (1986), en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Por otro lado, Brunet (1999) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta

dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert (1968), en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros

obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los

métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Componentes	Definición
Estilo de supervisión (relación con la jefatura)	Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc.
Oportunidad de desarrollo	Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas
Motivación laboral y compromiso (involucramiento /identidad)	Representa el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización
Equipo y distribución de personas	Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas
Recompensas (reconocimiento)	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo
Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla las normas vigentes
Nivel de trabajo	Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados
Relación entre compañeros de trabajo	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadoras

(integración)	
Beneficios	Corresponde a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.
Autonomía	Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
Imagen de la organización	Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios valóricos que permiten diferenciar a la organización de otras.
Metas comunes	Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios
Comunicación	Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización

Tabla 3.1 Algunos componentes evaluables del clima organizacional, según Martín (2002)

Mientras que Hersen (2005), describe las dimensiones del clima organizacional.

Componentes	Definición
Liderazgo.	El rol de los líderes dirigiendo una organización, manteniendo su cultura y sirviendo como modelos de rol.
Estructura.	El grado en el cual la estructura organizacional limita la acción de miembros, observando la influencia de políticas y procedimientos en el comportamiento de miembros y la concentración de poder en la organización.
Innovación.	La preferencia de riesgos de la organización: la buena voluntad de la organización para tomar riesgos y el estímulo que muestra por la innovación y la creatividad.
Desempeño laboral.	El grado en el que la organización enfatiza el desempeño de tareas - el grado de orientación a tareas y si el desempeño es recompensado.
Planeación.	El grado en el cual la organización cuenta con metas claras, planes para alcanzar esas metas y se esfuerza para seguir esos planes.
Comunicación.	La libre transferencia de información entre todos los niveles dentro de una organización, la dirección que tome (arriba-abajo, abajo-arriba) y la importancia de rumores en comunicación.
Ambiente.	El grado en el cual la organización responde a las necesidades de sus clientes y el grado en el que es influenciada e influencia a otras organizaciones similares.
Lugar de trabajo humanista.	El grado en el cual la organización respeta y cuida a los individuos; representa el final de la dicotomía tarea vs gente.
Desarrollo del individuo.	El grado en el cual la organización se esfuerza suficientemente en proveer oportunidades para que los miembros desarrollen sus habilidades y recompense el desarrollo con avance de carrera y reto laboral.
Socialización al ingreso.	El tiempo que toman los nuevos miembros en asentarse, el grado en el cual los empleados sienten que entienden a la organización, el grado de formalización y la efectividad de los procesos de socialización.

Tabla 3.2 Dimensiones del Clima Organizacional Hersen (2005).

Según Rubio (2005), para ella los componentes evaluables del clima organizacional son:

Componentes	Definición
Independencia.	La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
Condiciones físicas.	Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
Liderazgo.	Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
Relaciones.	Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
Implicación.	Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
Organización.	La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
Reconocimiento.	Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de

	<p>reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.</p>
<p>Remuneraciones.</p>	<p>Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.</p>
<p>Igualdad.</p>	<p>La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.</p>
<p>Otros factores.</p>	<p>Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.</p>

Tabla 3.3 Componentes evaluables del clima organizacional, Rubio (2005)

3.8 Auditoria de Clima Organizacional

3.8.1 ¿Qué es una auditoria de clima organizacional?

Todas las variables anteriormente mencionadas se miden por medio de una auditoria de clima organizacional.

Es una auditoria por que la realiza un tercero no comprometido en los procesos internos, y quien, con herramientas idóneas, realiza el estudio.

Se realiza una encuesta simultánea a la mayor cantidad posible de empleados presentes en la empresa a determinada hora y simultáneamente, de manera personal, mas que una encuesta estadística es un censo que abarca a todos los niveles.

Los datos que se recaban son anónimos y se encubren para que la empresa no pueda saber quien dijo algo relevante y específico.

3.8.2 ¿Qué se hace con los resultados?

Son tabulados y tratados estadísticamente, buscando las variables que permiten establecer el clima organizacional imperante en la empresa.

El informe final se entrega a la empresa con las recomendaciones necesarias para los mejoramientos necesarios.

3.8.3 Mejorando el clima.

De acuerdo al análisis de los resultados y establecidas la debilidades y fortalezas de la empresa se pautan planes de acción de mejoramiento.

Distintos son los cursos de acción, dependiendo de la empresa y su estilo de gestión.

Se recomienda realizar tiempo después una nueva encuesta para verificar cambios y mejoras.

Capítulo 4.
Marco Metodológico.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Martínez (2004), en la guía sobre investigaciones elaborada por el Departamento de Didáctica de la Universidad Metropolitana, la presente investigación se clasifica de tipo *exposfacto – longitudinal*, debido a que parte de un problema o necesidad y posteriormente indaga las posibles causas o factores asociados que permiten interpretarla. Es además un estudio longitudinal ya que abarca un periodo de dos años consecutivos para poder convertirla en un futuro en una investigación de seguimiento dentro de la organización al continuar aplicándola en años posteriores.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Empleados de Geo Estratos, S.A. de C.V., actualmente la organización cuenta 218 empleados repartidos en cuatro sucursales, Ébano, Cd. Madero, Altamira y Cerro Azul.

En el año 2006 se aplicaron 97 cuestionarios a los trabajadores de la empresa, se excluyó el personal operativo, en el 2007 la muestra fue de 95 cuestionarios, para efectos del estudio se eliminaron las encuestas que podían sesgar los resultado, es decir todas aquellas encuestas que sus respuestas se inclinaban a contestar con ceros, quedando la muestra en ambos años de 80 cuestionarios efectivos.

4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación es cuantitativo.

La primera fase es netamente de campo, a base de un estudio exploratorio. Se tomó conocimiento in situ de la realidad del clima organizacional en la que se llevó a cabo la investigación concluyente, a fin de identificar a los actores y determinar el problema de investigación.

La segunda fase ha sido de gabinete, consistiendo en la revisión de fuentes bibliográficas y en la elaboración del proyecto y de los instrumentos a utilizar para la obtención de la información.

La tercera fase es de campo, para realizar primero la prueba piloto de la aplicación de la encuesta del clima organizacional y después la encuesta definitiva, clasificándose como de:

- Gabinete para ajuste de instrumento de medición.
- Campo para aplicar los instrumentos de medición definitivos.
- Gabinete para análisis e interpretación de resultados y redacción del informe a la alta gerencia.

4.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La realización del Estudio del Clima Organizacional de la empresa, permite conocer áreas de oportunidad de mejora y con la aplicación de estrategias de mejora y su monitoreo, medición y análisis, se da cumplimiento al punto 8.5.1 de la Norma NMX-CC-9001:2000, referente a la Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Finalmente, con la aplicación de los planes de acción se da cumplimiento a los Objetivos de Calidad establecidos por la Alta Dirección. Por tanto, para asegurarnos de que esto se realice en la organización, se planteó el presente estudio, que tiene como hipótesis de trabajo las siguientes:

H1:

Las estrategias aplicadas a la solución de áreas de oportunidad de mejora darán un resultado positivo que se reflejará en los resultados del Estudio del Clima Organizacional anual.

H2:

La encuesta de clima organizacional es un medio de comunicación para que los empleados de la empresa realicen peticiones a la alta gerencia.

H3:

Con los resultados del Estudio del Clima Organizacional y la aplicación de estrategias a las áreas de mejora se demostrará el cumplimiento al punto 6.4 referente al Medio Ambiente de Trabajo de la Norma NMX-CC-9001:2000.

4.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables que se medirán en esta investigación son:

Autonomía	Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
Enfoque de Calidad	Se refiere a el grado de responsabilidad que las personas tienen con la calidad y su compromiso con ésta.
Selección y capacitación	Esta variable mide el grado de satisfacción de las personas con el proceso de selección y capacitación con el que cuenta la empresa actualmente.
Comunicación	Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización
Conocimiento de funciones	Esta variable permite saber si las personas realmente conocen sus funciones dentro de la organización, es decir si están familiarizadas con sus descripciones de puesto y cuentan con la versión más actual de éstas.
Convivencia Interdepartamental	Corresponde al grado en el cual los empleados sienten que entienden a la organización, el grado de formalización y la efectividad de los procesos de socialización principalmente entre departamentos.
Demostrar habilidad	Es el grado en que las personas son autosuficientes y cuentan con las herramientas necesarias para demostrar su habilidad dentro de la organización.
Duplicación de funciones	Esta variable permite medir si dentro de la organización existe la duplicidad de funciones, y se refiere a que dos o más personas son responsables de las mismas actividades pero en diferentes condiciones.
Enfoque de resultados	Corresponde al grado de compromiso de las personas con los resultados que la empresa solicita.
Trabajo en equipo	Se refiere al compromiso que tienen las personas para trabajar en equipo dentro de la organización.
Exceso de trabajo	Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados
Integración y lealtad	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadoras y qué tanto influye ésta variable para asegurar a una persona por un tiempo largo en la organización.
Liderazgo	El rol de los líderes dirigiendo una organización, manteniendo su cultura y sirviendo como modelos de rol.
Horario Lunch	Esta variable se refiere al grado de satisfacción que tienen

	las personas con el horario de la organización.
Objetivos	Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios
Oportunidad de Ascenso	Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas
Orgullo de pertenencia	Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios de valor que permiten diferenciar a la organización de otras.
Reconocimientos y recompensas	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa
Trato respetuoso	El grado en el cual la organización respeta y cuida a los individuos; representa el final de la dicotomía tarea vs gente.
Políticas Justas	El trato respetuoso es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
Salarios y prestaciones	El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
Satisfacción en el lugar de trabajo	Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Tabla 4.1 Definición de variables de investigación

4.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

4.6.1 Descripción

Se utilizó un cuestionario, que consta de 93 preguntas para el año 2006 y para el 2007, teniendo un cuestionario con una escala de evaluación de Likert de 0 a 4 donde el valor más grande (4) representa una respuesta conforme con el reactivo y el más bajo (1), representa un valor no conforme con el reactivo, el valor nulo será el 0. En este cuestionario también se incluyó variables demográficas para facilitar el análisis de los datos, estas variables son: sexo, rango de edad, escolaridad, estado civil, personal a cargo, y antigüedad en la empresa.

Destacando que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitarán en una escala tipo Likert, que según Hernández (2003), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

El objetivo del cuestionario es obtener información acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización, para con base en ella implementar planes de acción que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de los objetivos.

En la siguiente tabla se muestran los números de ítems con los que se mide cada una de las variables de esta investigación. El cuestionario completo lo puede consultar en el anexo I.

VARIABLES	NÚMERO DE PREGUNTA
Autonomía	37, 40, 53
Enfoque de Calidad	86, 87, 88, 89, 92
Selección y capacitación	54, 55, 56, 57, 67
Comunicación	26, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 93
Conocimiento de funciones	1, 2, 3, 8, 9, 11
Convivencia Interdepartamental	29, 25
Demostrar habilidad	27, 49
Duplicación de funciones	10, 12, 13, 14, 58
Enfoque de resultados	77, 78, 79, 80
Trabajo en equipo	22, 23, 24, 35, 38, 85
Exceso de trabajo	59, 68, 69, 70, 71, 73, 74
Integración y lealtad	15, 16, 18, 21, 28
Liderazgo	30, 31, 32, 33, 34

Horario Lunch	75, 76
Objetivos	3, 4, 5, 6, 7
Oportunidad de Ascenso	48
Orgullo de pertenencia	17, 19, 50, 91
Reconocimientos y recompensas	36, 52, 81
Trato respetuoso	51, 72
Políticas Justas	60
Salarios y prestaciones	20, 42, 43, 44, 45
Satisfacción en el lugar de Trabajo	39, 41, 46, 90

Tabla 4.2 Relación Ítems vs variables

4.6.2 Validación del instrumento de medición

La validez del cuestionario se determinó por la forma de validez de constructo, es decir, se tomaron en cuenta aspectos de las dos variables de estudio: Relaciones interpersonales y clima organizacional.

- **Confiabilidad.** Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se hizo uso del método de división por mitades que utiliza la fórmula de Spearman – Brown, obteniéndose el valor de 0.95, es decir, el cuestionario tiene un 95% de confiabilidad.

- **Validez.** Para determinar la validez del instrumento de medición se hizo uso del método de validez predictiva que utiliza la fórmula del coeficiente de correlación, obteniéndose el valor de 0.97, es decir, el cuestionario tiene un coeficiente de validez del 97%. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones.

4.6.3 Aplicación del cuestionario.

- 1) Se procedió a sacar un listado del personal activo a la fecha de aplicación del cuestionario de clima organizacional.
- 2) Posteriormente se realizó el fotocopiado del cuestionario del clima organizacional por el número de empleados.
- 3) Después se agrupó el personal por áreas y programar en una semana la aplicación del cuestionario para todos los empleados como sigue:

Día	Lugar	Áreas
Lunes	Cd. Madero	Gerencia Administrativa, Sistemas, Topografía y Graficación, Contabilidad, Concursos, Gestión Ambiental, Recursos Humanos, Aseguramiento de Calidad, Diseño Electrónico.
Martes	Ébano	Mantenimiento y Transporte, Proyectos.
Miércoles	Altamira	Proyectos.
Jueves	Cerro Azul	Proyectos. Geología y Geofísica.

Tabla 4.3 Distribución de la aplicación del cuestionario

- 4) La hora la determina la persona que aplica el cuestionario de clima organizacional.
- 5) Realizar un requerimiento de gastos para la aplicación del cuestionario de clima organizacional, donde se solicite lo siguiente.
 - a) Sillas y mesas para la aplicación del cuestionario
 - b) Plumas.
 - c) Bocadillos para los trabajadores que respondan el cuestionario.
 - d) Refrescos para los trabajadores que respondan el cuestionario.
 - e) Viáticos de traslado para la persona que aplica el cuestionario.
- 6) Se cita a los trabajadores de cada área mediante un oficio generalizado enviado al representante de cada área donde deberá indicarse el lugar y fecha de la aplicación del cuestionario.
- 7) Se presentan los trabajadores y previo a la entrega del cuestionario se da una breve explicación del objetivo del cuestionario y la información general.

- 8) Se entregan los cuestionarios a los trabajadores.
- 9) Se les pide a los trabajadores que no identifiquen el cuestionario (que no les pongan su nombre, para garantizar el anonimato y lograr resultados más honestos y confiables).
- 10) Deberán contestar todas las preguntas con sinceridad.
- 11) Se explica la escala de Likert que se utiliza y como deberán contestar el Cuestionario de clima organizacional (con una X).
- 12) Se solicita que en las preguntas abiertas se conteste con letra de molde.
- 13) En caso de que alguien tenga una duda deberán levantar la mano y el aplicador del cuestionario acudirá a su lugar.
- 14) Cuando los trabajadores ya terminaron de contestar se entrega el cuestionario y puede salir del lugar.

Capítulo 5.
Resultados.

5. RESULTADOS

5.1 RESULTADOS 2006.

5.1.1. Resultados del Clima Laboral de 2006.

En la siguiente tabla 5.1 se muestran los promedios de las variables por sucursal, con el objeto de identificar aquellos valores altos los cuales muestran las fortalezas de la organización y los valores bajos a los cuales se nombraran valores críticos, éstos valores críticos recibirán un análisis más profundo en el capítulo siguiente y serán objeto de comparación con los resultados del Clima laboral de 2007.

VARIABLES	CERRO AZUL	MADERO	ALTAMIRA	EBANO	PROMEDIO GENERAL
AUTONOMIA	3.17	2.84	2.91	3.36	3.05
ENFOQUE EN CALIDAD	3.26	3.19	3.43	3.27	3.29
SELECCIÓN Y CAPACITACION	2.83	2.64	3.36	2.66	2.91
COMUNICACIÓN ADECUADA	2.76	2.82	3.41	2.5	2.91
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	3.22	2.84	3.1	3.38	3.12
CONVIVENCIA INTERDEPARTAMENTAL	3.13	3.11	3.09	3.5	3.17
DEMOSTRAR HABILIDAD	3.38	3.11	3.3	3.29	3.28
DUPLICACION DE FUNCIONES	2.82	2.93	3.07	3.21	2.99
ENFOQUE DE RESULTADOS	3.27	3.33	3.41	3.2	3.31
TRABAJO EN EQUIPO	3.12	3.28	3.11	3.32	3.19
EXCESO DE TRABAJO	1.95	1.98	2.82	2.3	2.27
INTEGRACION Y LEALTAD	3.44	3.43	3.62	3.36	3.47
LIDERAZGO	3.19	3.18	3.29	3.41	3.26
HORARIO LUNCH	3.21	3.47	3.48	3.57	3.41

OBJETIVOS	3.2	3.22	3.34	3.27	3.26
OPORTUNIDAD DE ASCENSO	2.46	2.63	2.61	2.43	2.54
ORGULLO DE PERTENENCIA	3.67	3.26	3.26	3.14	3.36
RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS	2.75	2.68	3.26	2.39	2.82
TRATO RESPETUOSO	3.15	3.16	3.26	3.21	3.19
POLITICAS JUSTAS	2.71	2.05	3.04	1.93	2.51
SALARIOS Y PRESTACIONES	2.63	2.34	2.35	2.21	2.41
SATISFACCION EN EL LUGAR	3.04	2.47	2.83	3.36	2.9

Tabla 5.1. Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Septiembre 2006.

5.1.2 Fortalezas

Como se observa en la tabla 5.1 el enfoque en calidad muestra un promedio general alto; 3.29, esto debido a la preparación del personal para la certificación del proceso de concursos.

Otras de las variables que tienen un promedio general alto son: Demostrar Habilidad con 3.28 y Enfoque de Resultados con 3.31, esto demuestra que el personal cuenta con las habilidades necesarias para enfocarse a los resultados que la gerencia espera de ellos.

También se encuentra la variable Trabajo en equipo con un valor de 3.19, lo cual muestra la integración y lealtad que hay del personal hacia la organización y queda demostrado con el valor que obtiene esta variable; 3.47, sin dejar de observar también el promedio general de la variable Orgullo de Pertenencia el cual tiene un valor de 3.36, esto no podría llevarse a cabo con la ausencia de un buen liderazgo y un trato respetuoso cuyos promedios generales son 3.26 y 3.19.

Dentro de los valores satisfactorios de ésta investigación, se tiene que el Horario Lunch es aprobado por los empleados de la empresa y se refleja en el promedio general que tiene ésta variable; 3.41.

No se puede dejar de mencionar el cumplimiento de los objetivos, con un promedio general de 3.26, debido a una mejor planeación de las actividades de la organización.

5.1.3 Debilidades

Como se observa en la tabla 5.1, los promedios bajos pertenecen a la variable Selección y Capacitación con un valor de 2.91 y a la variable Comunicación adecuada con un promedio de 2.91.

Otra de las variables que obtuvo un promedio general bajo y se puede corroborar en la tabla 5.1 es Duplicación de Funciones con un valor de 2.99, así como no se puede dejar pasar el valor sumamente bajo de la variable Exceso de Trabajo la cual tiene un promedio general de 2.27. Una de las variables que tiene relación con las variables anteriormente mencionadas es Oportunidad de Ascenso, ya que 2.54 es el valor del promedio que obtuvo.

En otro grupo de variables se puede mencionar los resultados que tienen las variables Reconocimientos y Recompensas, Políticas Justas y Salarios y Prestaciones con promedios generales de 2.82, 2.51 y 2.41 respectivamente.

En los resultados de 2007, se espera que las variables que se describen en este apartado incrementen su valor ya que en el Capítulo 7 se describen los planes de acción que se llevaron a cabo para obtener el incremento.

Con el propósito de hacer más explícita la información presentada en la tabla 5.1, a continuación se presenta los mismos datos en forma de histograma en el gráfico 5.1.

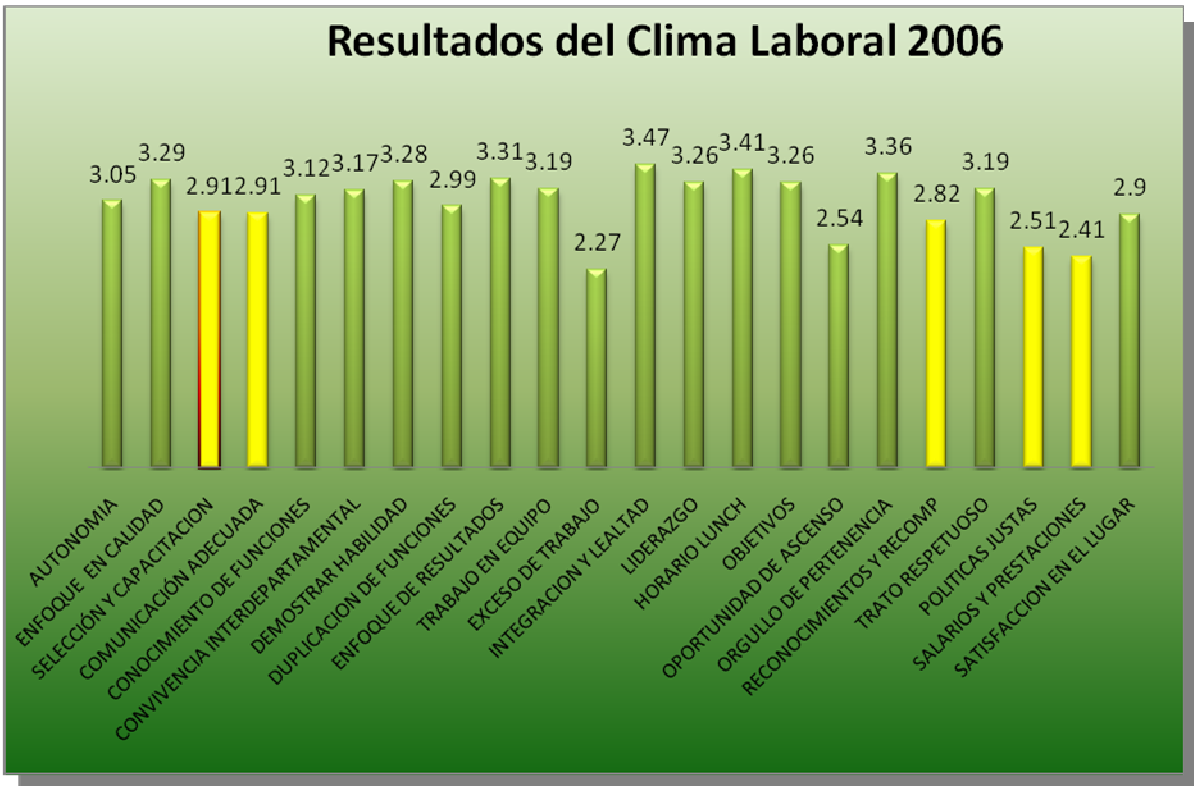


Gráfico 5.1 Resultados del Clima Laboral 2006

5.2 RESULTADOS 2007.

5.2.1. Resultados del Clima Laboral de 2007.

En la tabla 5.2 se muestran los promedios de las variables por sucursal, con el objeto de comparar los resultados del clima laboral obtenidos en 2006 y verificar que realmente haya habido incremento en los valores críticos que fueron seleccionados para la aplicación de los planes de acción que se describen en el capítulo siete.

VARIABLES	CERRO AZUL	MADERO	ALTAMIRA	EBANO	PROMEDIO GENERAL
AUTONOMIA	3.1	2.88	3.33	2.85	3.04
ENFOQUE EN CALIDAD	3.14	3.25	3.38	2.96	3.16
SELECCIÓN Y CAPACITACION	3.32	3.12	3.5	2.92	3.21
COMUNICACIÓN ADECUADA	2.91	3.47	3.37	3.08	3.2
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	3.26	3.3	3.35	3.17	3.27
CONVIVENCIA INTERDEPARTAMENTAL	2.85	3.2	2.95	2.8	2.95
DEMOSTRAR HABILIDAD	3.25	3	3.15	3.27	3.16
DUPLICACION DE FUNCIONES	2.96	3.46	3.3	2.97	3.17
ENFOQUE DE RESULTADOS	3.18	3.33	3.25	3.15	3.23
TRABAJO EN EQUIPO	3.03	3.19	3.29	3.23	3.18
EXCESO DE TRABAJO	2.01	2.07	2.71	2.5	2.33
INTEGRACION Y LEALTAD	2.86	3.46	3.25	2.96	3.13
LIDERAZGO	3.05	3.1	3.18	3.25	3.15
HORARIO LUNCH	3.11	3.4	3.31	3.32	3.29
OBJETIVOS	3	3.2	3.25	3.17	3.16
OPORTUNIDAD DE ASCENSO	2.7	2.93	2.97	3.01	2.9

ORGULLO DE PERTENENCIA	3.05	2.8	3.13	2.88	2.97
RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS	3.12	2.8	3.12	2.89	2.99
TRATO RESPETUOSO	3.02	3	3.21	3.2	3.11
POLITICAS JUSTAS	2.98	3.13	2.8	2.6	2.87
SALARIOS Y PRESTACIONES	2.32	2.38	2.8	2.52	2.51
SATISFACCION EN EL LUGAR	3.1	3.06	3.35	3.09	3.15

Tabla 5.2. Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Septiembre 2007.

5.2.2 Fortalezas

Al ver los resultados obtenidos en 2007, se tiene que existe autonomía, que se ve reflejada en el valor del promedio general que se obtuvo; 3.04, y también se observa claramente que el personal está enfocado a la calidad demostrado con un promedio de 3.16.

Selección y Capacitación es una de las variables consideradas críticas durante el 2006, además ya aplicado el plan de acción que fue propuesto para incrementar su promedio general, se vé claramente el resultado obteniendo un promedio general de 3.21 para el año 2007. Demostrando con ello la eficiencia del plan de acción que desarrolló.

Lo mismo sucede con la variable comunicación adecuada, ya que en 2006 se consideró una variable crítica y que era necesario incrementar el valor del promedio general en 2007, lo anterior queda demostrado con el promedio obtenido 3.20

Como se observa en la tabla 5.2 uno de los promedios generales altos es el de conocimiento de funciones; 3.27, el cual se ve incrementado debido a la elaboración de las descripciones de puesto y la elaboración de procedimientos e instructivos de trabajo que también fueron parte del proceso de Concursos, de igual manera el valor de la variable enfoque de resultados se muestra alto con un valor de 3.23 ya que el personal comienza a dimensionar como lo van a evaluar, esto es parte aguas para implementar la evaluación del desempeño del personal ya una vez identificados los indicadores por puesto del Sistema de Gestión de Calidad del proceso de concursos.

Otra de las variables que afirma que la organización se encuentra en la etapa de organización de recursos es el incremento en el valor del promedio general de la variable Duplicidad de Funciones con un valor de 3.17, no se puede dejar de mencionar que el personal se Enfoca a los Resultados, ya que esta variable en la evaluación del clima laboral de 2007 obtiene un valor de 3.23, a esto se agrega que al personal le gusta el Trabajo en equipo y lo cual se refleja en el valor del promedio de esta variable que fue 3.18.

Con lo que respecta a la variable integración y lealtad la cual obtiene en 2007 un valor de 3.13, se considera una fortaleza ya que el personal se muestra integrado y por lo tanto demuestra su lealtad hacia la empresa, muestra de ello es el liderazgo que se presenta durante la evaluación de 2007 y se vé reflejado en el promedio general de la variable; 3.15. Otra variable que muestra lo anterior es el Cumplimiento de Objetivos con un valor de 3.16.

Dentro de las variables criticas se encuentra Políticas Justas, el incremento del promedio general de esta variable demuestra una vez más que el plan de acción aplicado a ella ha sido efectivo, ya que el valor para 2007 fue de 2.87

La medición del clima laboral no puede excluir la satisfacción en el lugar de trabajo, lo cual está demostrado con el promedio general obtenido en 2007; 3.15.

5.2.3 Debilidades

Como se observa en la tabla 5.2, las variables cuyos promedios han sido bajos en la medición del clima laboral de 2007 son: Convivencia Interdepartamental con un valor de 2.95, Demostrar Habilidad con un valor de 3.16, el exceso de trabajo con un valor de 2.33, el horario lunch con un promedio general de 23.29.

Un grupo de variables que están relacionadas con el personal y que en la evaluación del clima laboral de 2007 son: la Oportunidad de ascenso con una valor de 2.90, el Trato respetuoso con un valor de 3.11 y Salarios y Prestaciones con un promedio general de 2.51.

Para efectos de esta investigación se consideran variables críticas de 2007 a: Exceso de Trabajo, Salarios y Prestaciones, Oportunidad de Ascenso y Exceso de trabajo, esto sin descuidar aquellas variables que fueron incrementadas por los planes de acción que se llevaron a cabo durante 2006 y 2007.

Para comprender mejor los resultados a continuación se presentan gráficamente de forma de histograma.

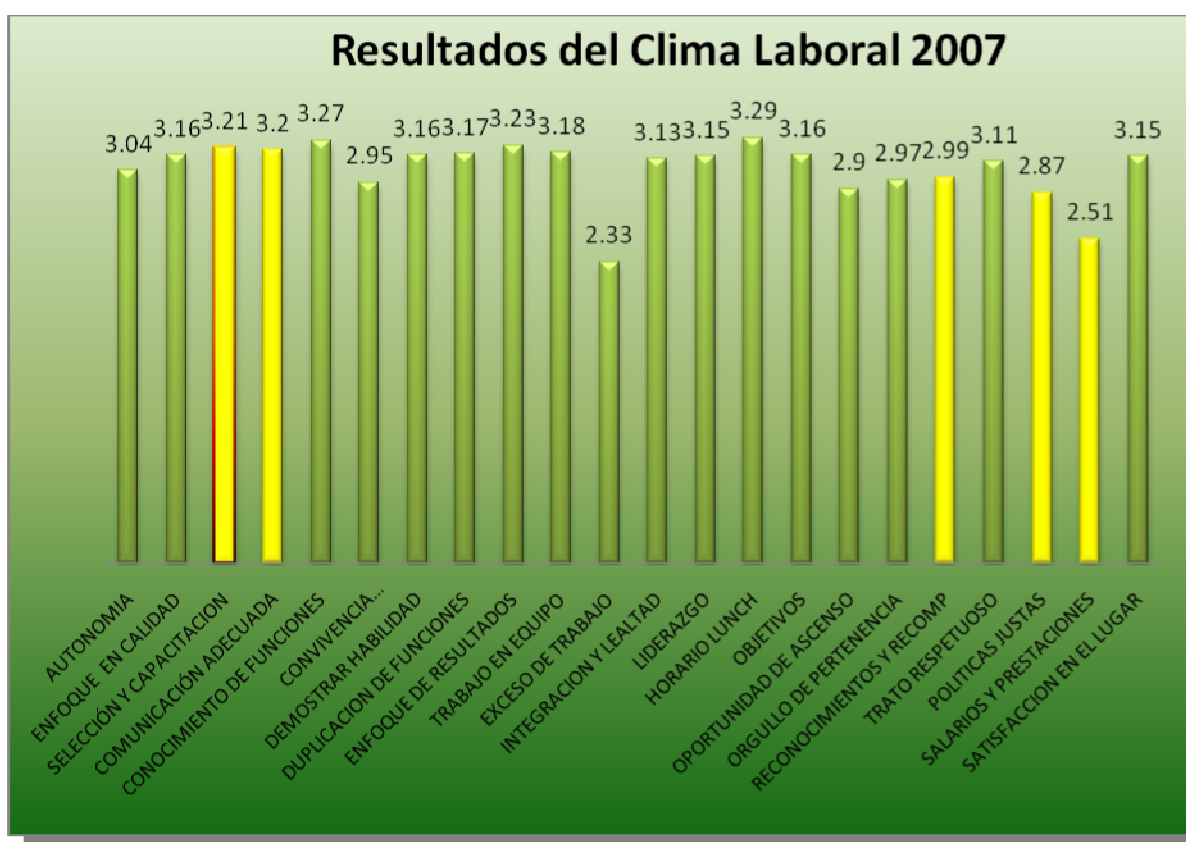


Gráfico 5.2 Resultados del Clima Laboral 2007.

5.3 Comparativos.

Para obtener un comparativo entre ambos años se utilizó una hoja de cálculo de Excel, donde se capturaron los valores correspondientes a cada reactivo del cuestionario y se calcularon los promedios entre los cuestionarios válidos con el objeto de no sesgar los resultados.

De ahí se identificaron los datos más sobresalientes, es decir valores altos para las variables que fueron bien calificadas y valores bajos para encontrar las áreas de oportunidad de mejora.

Posteriormente se seleccionaron las áreas que necesitaban atención más oportunamente para el año 2007, siendo éstas las elegidas por la Alta Gerencia:

- Selección y Capacitación del personal
- Comunicación adecuada
- Oportunidad de ascenso, reconocimientos y recompensas, salarios y prestaciones.
- Políticas justas

De igual manera se les dio el mismo tratamiento de los datos al cuestionario que se aplicó en 2007, éste incluye los mismos reactivos y se agregaron 5 reactivos más, los cuáles son considerados como posibles áreas de oportunidad de mejora para el año 2007.

Posteriormente se realizó un análisis de 2006, donde se obtuvo lo siguiente y se presentó el resultado a la Alta Gerencia.

De igual forma se les dio el mismo tratamiento a los datos del año 2007 y se presentaron a la Alta Gerencia.

En la tabla 5.3 se observan cuales fueron las variables que la gerencia identificó como área de oportunidad en el año 2006 y a las cuales se les elaboró un plan de acción para aumentar su valor en la evaluación del clima laboral del año 2007

VARIABLES GENERALES	C.AZUL			MADERO			ALTAMIRA			EBANO			GENERAL		
	2006	2007	Diferencia	2006	2007	Diferencia	2006	2007	Diferencia	2006	2007	Diferencia	2006	2007	Diferencia
AUTONOMIA	3.17	3.1	0.07	2.84	2.88	-0.04	2.91	3.33	-0.42	3.36	2.85	0.51	3.05	3.04	-0.01
ENFOQUE EN CALIDAD	3.26	3.14	0.12	3.19	3.25	-0.06	3.43	3.38	0.05	3.27	2.96	0.31	3.29	3.16	-0.13
SELECCIÓN Y CAPACITACION	2.83	3.32	-0.49	2.64	3.12	-0.48	3.36	3.5	-0.14	2.66	2.92	-0.26	2.91	3.21	0.3
COMUNICACIÓN ADECUADA	2.76	2.91	-0.15	2.82	3.47	-0.65	3.41	3.37	0.04	2.5	3.08	-0.58	2.91	3.2	0.29
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	3.22	3.26	-0.04	2.84	3.3	-0.46	3.1	3.35	-0.25	3.38	3.17	0.21	3.12	3.27	0.15
CONVIVENCIA INTERDEPARTAMENTAL	3.13	2.85	0.28	3.11	3.2	-0.09	3.09	2.95	0.14	3.5	2.8	0.7	3.17	2.95	-0.22
DEMOSTRAR HABILIDAD	3.38	3.25	0.13	3.11	3	0.11	3.3	3.15	0.15	3.29	3.27	0.02	3.28	3.16	-0.12
DUPLICACION DE FUNCIONES	2.82	2.96	-0.14	2.93	3.46	-0.53	3.07	3.3	-0.23	3.21	2.97	0.24	2.99	3.17	0.18
ENFOQUE DE RESULTADOS	3.27	3.18	0.09	3.33	3.33	0	3.41	3.25	0.16	3.2	3.15	0.05	3.31	3.23	-0.08
TRABAJO EN EQUIPO	3.12	3.03	0.09	3.28	3.19	0.09	3.11	3.29	-0.18	3.32	3.23	0.09	3.19	3.18	-0.01
EXCESO DE TRABAJO	1.95	2.01	-0.06	1.98	2.07	-0.09	2.82	2.71	0.11	2.3	2.5	-0.2	2.27	2.33	0.06
INTEGRACION Y LEALTAD	3.44	2.86	0.58	3.43	3.46	-0.03	3.62	3.25	0.37	3.36	2.96	0.4	3.47	3.13	-0.34
LIDERAZGO	3.19	3.05	0.14	3.18	3.1	0.08	3.29	3.18	0.11	3.41	3.25	0.16	3.26	3.15	-0.11
HORARIO LUNCH	3.21	3.11	0.1	3.47	3.4	0.07	3.48	3.31	0.17	3.57	3.32	0.25	3.41	3.29	-0.12
OBJETIVOS	3.2	3	0.2	3.22	3.2	0.02	3.34	3.25	0.09	3.27	3.17	0.1	3.26	3.16	-0.1
OPORTUNIDAD DE ASCENSO	2.46	2.7	-0.24	2.63	2.93	-0.3	2.61	2.97	-0.36	2.43	3.01	-0.58	2.54	2.9	0.36
ORGULLO DE PERTENENCIA	3.67	3.05	0.62	3.26	2.8	0.46	3.26	3.13	0.13	3.14	2.88	0.26	3.36	2.97	-0.39
RECONOCIMIENTOS Y RECOMP	2.75	3.12	-0.37	2.68	2.8	-0.12	3.26	3.12	0.14	2.39	2.89	-0.5	2.82	2.99	0.17
TRATO RESPETUOSO	3.15	3.02	0.13	3.16	3	0.16	3.26	3.21	0.05	3.21	3.2	0.01	3.19	3.11	0.08
POLITICAS JUSTAS	2.71	2.98	-0.27	2.05	3.13	-1.08	3.04	2.8	0.24	1.93	2.6	-0.67	2.51	2.87	0.36
SALARIOS Y PRESTACIONES	2.63	2.32	0.31	2.34	2.38	-0.04	2.35	2.8	-0.45	2.21	2.52	-0.31	2.41	2.51	0.1
SATISFACCION EN EL LUGAR	3.04	3.1	-0.06	2.47	3.06	-0.59	2.83	3.35	-0.52	3.36	3.09	0.27	2.9	3.15	0.25

Tabla 5.3 Tabla Comparativa de la Evaluación del Clima Laboral e identificación de las variables consideradas oportunidad de mejora. Geo Estratos S.A. de C.V. Octubre 2007

También se presentan gráficamente para ver más claramente la comparación de las variables en cada año.

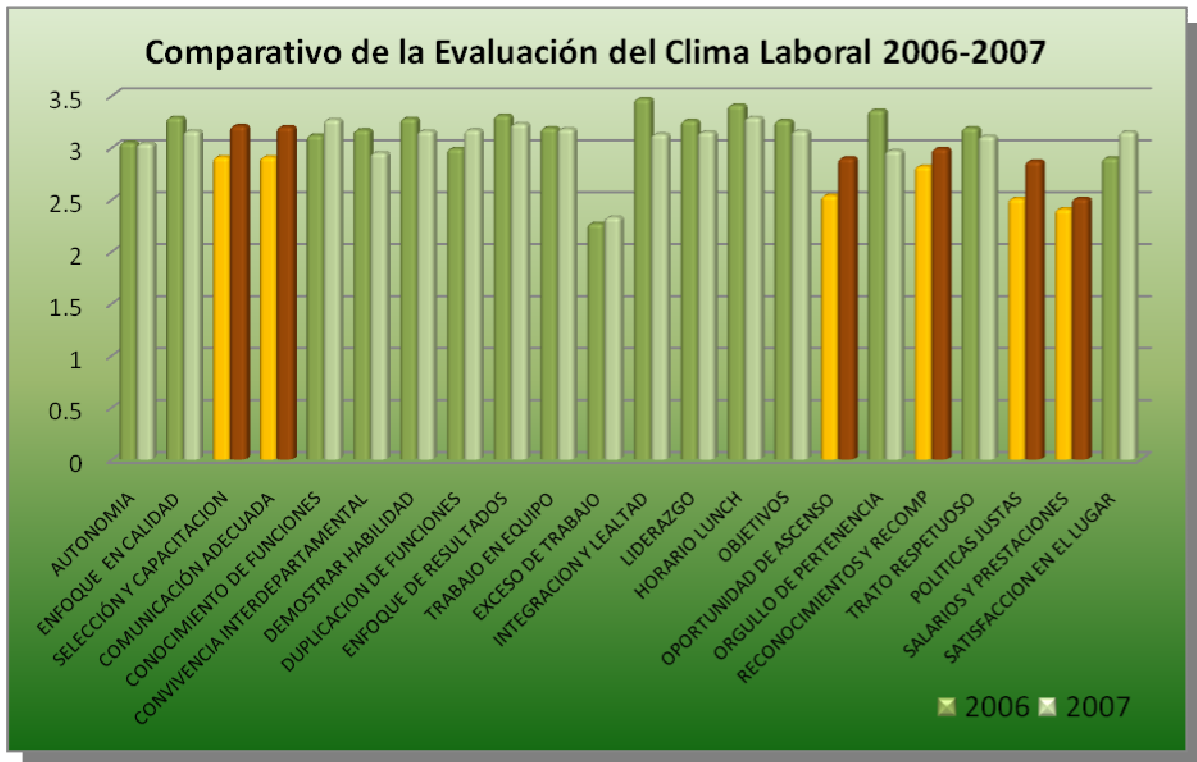


Gráfico 5.3 Comparativo de los resultados del Clima Laboral 2006-2007.

Capítulo 6.
**Análisis de los Resultados
y Acciones de Mejora.**

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA

De la información presentada en el capítulo anterior y con el objetivo de proponer planes de acción más confiables para mejorar año con año las variables el clima laboral que son de interés para la dirección y que afectan directamente la calidad del servicio, se realizó un análisis detallado de cada una de las variables que fueron medidas y se comparó el resultado del año 2006 con el resultado del año 2007.

También se mencionan las posibles causas que influyeron en los empleados de la organización conforme análisis realizado por el personal de Recursos Humanos de la empresa.

A continuación se presenta el análisis por variable.

6.1 AUTONOMÍA.

6.1.1 Definición.

La variable autonomía representa el grado en que un integrante de la empresa decide realizar responsablemente su trabajo, sin la intervención o autoridad de alguno de sus superiores y que además obtiene resultados satisfactorios para la organización.

6.1.2 Análisis de los resultados

Esta variable se midió con las siguientes preguntas;

37) En lo que respecta al ejercicio de mis funciones, ¿la libertad que tengo para actuar es muy alta?

40) ¿Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son muy amplias?

53) ¿Puedo influenciar las decisiones que afectan mi trabajo?

En la tabla 6.1 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.17	3.1	0.07	2.84	2.88	-0.04	2.91	3.33	-0.42	3.36	2.85	0.51	3.05	3.04	-0.01

Tabla 6.1. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Autonomía.

Esta variable, en general, de los resultados obtenidos en el año 2006 donde tiene un promedio de 3.05, nos permite inferir que el personal se involucra más en las actividades que le corresponden sin necesidad de alguna supervisión; sin embargo en el año 2006 esta variable no se consideró para la elaboración de estrategias que nos permitiesen incrementar el promedio general del clima laboral en el año 2007, así que en los resultados de ése año la variable se comportó de una manera uniforme obteniendo un promedio de 3.04, lo cual indica que no hubo una diferencia significativa en los resultados consecutivos de los dos años.

6.2 ENFOQUE EN CALIDAD.

6.2.1 Definición

Esta variable se refiere al enfoque que cada uno de los trabajadores de la empresa tienen acerca de la calidad; desde la calidad de vida que ellos tienen, hasta la calidad del trabajo que realizan diariamente. Esta variable se incluyó en el cuestionario para saber desde que punto partir para iniciar el proceso de certificación de la empresa.

6.2.2 Análisis de los resultados.

La variable enfoque en Calidad se midió con las siguientes preguntas:

- 86) Para mi jefe, ¿la calidad del trabajo que hacemos tiene la más alta prioridad?
- 87) ¿Conozco con mucha precisión las necesidades de mis clientes?
- 88) En mi equipo de trabajo, ¿el compromiso por hacer las cosas con calidad es muy alto?
- 89) Las personas que trabajan alrededor mío, ¿poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes?
- 92) La calidad de los principales productos y servicios que yo recibo de otras funciones ¿es mejor hoy que hace un año?

En la tabla 6.2 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.26	3.14	0.12	3.19	3.25	-0.06	3.43	3.38	0.05	3.27	2.96	0.31	3.29	3.16	-0.13

Tabla 6.2. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Enfoque en Calidad

De acuerdo con la tabla 6.2, en la cual se muestran los resultados de ésta variable se observa que en las sucursales de Cerro Azul, Altamira y Ébano, se contó con un déficit en 2007 y solamente en Cd. Madero se presentó un resultado favorable.

Este resultado se debió a las acciones que se tomaron para dar a los trabajadores la información acerca del enfoque de calidad en el cual el personal involucrado en el Sistema de Gestión de Calidad puso énfasis para lograr la certificación.

Debido a que esta es una de las variables más importantes para los objetivos de la empresa durante el año 2007, se tomaron acciones que ayuden a incrementar los resultados de la misma en las sucursales de Cerro Azul, Altamira y Ébano, sin embargo, por la disminución encontrada, se realizaron las siguientes acciones propuestas.

- 1) Capacitar al personal en conocimientos básicos de calidad.
- 2) Check list de verificación del lugar de trabajo.
- 3) Creación del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.

Así mismo se enumeran las acciones realizadas.

En marzo de 2006, se formó el Equipo Coordinador de Calidad, dirigido por el Jefe de Aseguramiento de la Calidad y al cual se unen dos elementos más; el Jefe de Sistemas como responsable de la documentación y la Jefe de Recursos Humanos como responsable de la Capacitación.

En enero de 2007 se crea el Departamento de Aseguramiento de la Calidad asesorado por expertos en la materia, el cual tiene por objetivo implantar el Sistema de Gestión de Calidad y obtener la certificación ISO 9001 del proceso de Elaboración de una Licitación.

También se siguió un programa de capacitación cuyo objetivo era apoyar al personal para obtener los conocimientos necesarios para concientizar y sensibilizar al personal sobre calidad. Este programa estuvo bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos y estuvo apoyado por personal especializado en la materia.

Debido a estas medidas las cuales se podrán consultar más a detalle en el siguiente capítulo, se presentó el incremento del promedio de 3.19 en el 2006 a 3.25 durante el

año 2007 de esta variable en Cd. Madero, ya que todo el personal que pertenece al Sistema de Gestión de Calidad se encuentra en esta sucursal.

En lo que respecta al Check List de las instalaciones del lugar de trabajo, se implementó como secuela del curso de las 9 S de la Calidad un programa de verificación de instalaciones de trabajo, lo cual dió buenos resultados, ya que se diseñó un formato y se comisionó a un trabajador para que fuera responsable del programa, este programa consistía en la revisión apoyado mediante un formato (Verificación de las 9S de la Calidad) del lugar de trabajo de las personas, la implementación de este programa ayudó también al incremento del resultado de la variable enfoque de calidad.

6. 3 SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.

6.3.1 Definición

La variable selección y capacitación se refiere al proceso de reclutamiento, selección y capacitación que sigue la empresa para incorporar y capacitar a su personal, esta variable medirá el grado en que los trabajadores esperan lo transparente que sea este proceso y la obtención de competencia de personal a partir de la capacitación.

6.3.2 Análisis de los Resultados

La variable selección y capacitación se midió con las preguntas:

- 54) ¿Nuestra gente se selecciona muy bien?
- 55) ¿El programa de inducción a mi puesto fue excelente?
- 56) ¿Mi programa de inducción a la organización fue excelente?
- 57) ¿Los programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto?
- 67) ¿Considero que la capacitación que ofrece la empresa, para mi puesto de trabajo me ayuda muchísimo?

En la tabla 6.3 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.83	3.32	-0.49	2.64	3.12	-0.48	3.36	3.5	-0.14	2.66	2.92	-0.26	2.91	3.21	0.30

Tabla 6.3. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Selección y Capacitación

Esta variable se considera demasiado importante para lograr los objetivos de la organización ya que según la Norma ISO 9001 en el apartado 6.2. Requisitos del Personal, la organización debe contar con el personal competente en base a su educación, experiencia, habilidades y formación.

Dado lo anterior y debido a que no existía un procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal, Procedimiento de Capacitación y Evaluación y Planes y Programas de Capacitación elaborados para satisfacer las necesidades de cada puesto de trabajo.

Durante 2007 se pone atención en los resultados obtenidos en todas las sucursales, se proponen planes de acción que puedan mejorar el resultado al aplicar nuevamente la encuesta.

Acciones Propuestas.

- 1) Realizar la descripción de puestos del organigrama de la empresa.
- 2) Realizar un procedimiento de Reclutamiento y Selección y Contratación del Personal.
- 3) Realizar y llevar a cabo planes y programas de capacitación acordes con las necesidades de cada perfil de puesto.
- 4) Realizar un procedimiento de capacitación del personal.

Acciones realizadas.

Para finales del año 2006, se inició con la elaboración de las descripciones de puesto, las cuales se presentan en el Anexo B de esta investigación.

Con fecha del 8 de febrero de 2007 se documentaron los procedimientos PRH-003 Capacitación y Evaluación del Personal, PRH-007 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, los cuales fueron revisados y aprobados por el departamento de Aseguramiento de la Calidad y Dirección General, respectivamente ya que dan cabal cumplimiento al punto 6.2 de la Norma ISO 9001. (2000) Estos procedimientos se pueden consultar en el Anexo C de esta investigación.

Referente a los planes y programas de capacitación, durante los años 2006 y 2007 se presentaron como lo requiere la autoridad en la STPS, se impartieron diferentes cursos para el personal y los cuales fueron declarados en la STPS con la expedición de constancias de habilidades laborales DC-3, esta actividad estuvo a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa y los cursos impartidos se

presentan el Programa Anual de Capacitación 2006 y Programa Anual de Capacitación 2007 los cuales se pueden consultar en el Anexo D de esta investigación.

Para lograr la elaboración de los planes y programas de capacitación del año 2007, se siguió el Procedimiento de Capacitación y Evaluación del Personal (PRH-003), en el cual se realizó una Detección de Necesidades de Capacitación y cuyos resultados se pueden consultar en el Anexo E de la presente investigación y con lo cual se dá cumplimiento al 6.2.2 incisos d) y e) de la Norma ISO 9001:2000.

6.4 COMUNICACIÓN ADECUADA.

6.4.1 Definición.

La variable comunicación adecuada se refiere al funcionamiento de las líneas de comunicación que se tienen dentro de la organización, ya que como lo solicita la Norma ISO 9000:2001, en su punto 5.5.3 referente al establecimiento de la adecuada comunicación dentro de la organización se deberá dar cumplimiento apegándose a ella y es responsabilidad de la Alta Dirección.

6.4.2 Análisis de los Resultados

La variable comunicación se midió con las siguientes preguntas:

- 26) ¿La comunicación es buena en mi equipo de trabajo?
- 61) ¿Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones?
- 62) ¿Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa?
- 63) ¿Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización?
- 64) La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales) ¿es adecuada y suficiente?
- 65) ¿La comunicación informal en la empresa tiende a ser muy negativa?
- 66) ¿La comunicación que tengo con mi jefe inmediato me permite entender muy bien los objetivos de la organización?
- 93) ¿En mi departamento no sentimos miedo de expresar a los jefes nuestras dudas y opiniones?

En la tabla 6.4 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.76	2.91	-0.15	2.82	3.47	-0.65	3.41	3.37	0.04	2.5	3.08	-0.58	2.91	3.2	0.29

Tabla 6.4. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Comunicación Adecuada.

Tomando como referencia los promedios de la tabla 6.4 de cada sucursal y las diferencias entre ambos años, se ve claramente que ha aumentado el resultado de la variable comunicación en 2007 lo cual confirma que las acciones tomadas en el 2006 respecto a infraestructura de comunicación y que afectan a la variable de comunicación adecuada resultaron favorables, ya que el valor de la diferencia entre promedios generales 0.29.

El resultado favorable para esta variable en las sucursales de Ébano, Cerro Azul y Madero, se debe a la aplicación de nuevos mecanismos de comunicación como Radios de Banda CB, Correo Electrónico posible de consultar en cualquier terminal que cuente con sistema de Internet, teléfonos celulares otorgados a los residentes de obra y supervisores y establecimiento de línea directa para todos los trabajadores al Departamento de Recursos Humanos. Además de dar cumplimiento al plan de acción propuesto para mejorar la comunicación de la organización y el cual se presentará en el siguiente capítulo. Las siguientes son acciones propuestas para elevar el promedio de la variable del clima laboral en el año 2007.

- 1) Establecer líneas telefónicas a menor costo (Lineas IP).
- 2) Crear correos electrónicos para todos los trabajadores que sean responsables de otorgar información.
- 3) Buscar alternativas para mantener comunicación celular.
- 4) Mencionar en los cursos de inducción la línea directa que se tiene con el Departamento de Recursos Humanos.

También se presentan las acciones realizadas.

En junio de 2007, se amplió la capacidad del conmutador en la empresa de 12 a 15 extensiones para cada uno de los departamentos que conforman la empresa y se le asignó una clave de salida para llamadas telefónicas a cada trabajador cuya base era la Oficina de Cd. Madero, además se instaló un software para la realización de llamadas vía IP, las cuales son totalmente gratuitas entre equipos de computo de escritorio y son de muy bajo costo para los teléfonos fijos. Esto ha venido resolviendo dos grandes problemas que se tenían en la empresa como lo era la espera de líneas telefónicas ya que solo se contaba con dos teléfonos y la reducción de costos por llamada de larga distancia e incluso el control del servicio medido de teléfono privado.

También como parte de las mejoras a esta variable al inicio del año se realizó una revisión de cuentas de correo electrónico y se otorgó cuenta de correo electrónico a todo aquel trabajador que bajo sus responsabilidades estuviera que enviar o recibir información oficial, dado que también se oficializó el correo electrónico como medio formal de comunicación.

Al inicio de 2005, se contrató con una empresa de telefonía un plan corporativo para otorgar a los trabajadores de la empresa teléfonos celulares con planes tarifarios relativamente bajos mismo que permitió optimizar la comunicación entre los trabajadores de la empresa. Este plan corporativo ha permitido que la mayoría de los empleados clave tenga su plan empresarial de telefonía y mejore la comunicación.

Como parte de la inducción a la empresa para los trabajadores se pone en marcha el programa de línea directa con el Departamento de Recursos Humanos, el cual consiste en otorgar a los trabajadores la facilidad de comunicarse con este departamento desde cualquier equipo celular a la oficina de Cd. Madero para prestar el servicio que se merecen los trabajadores.

Todas las acciones descritas anteriormente estuvieron a cargo del Departamento de Sistemas.

En febrero de 2008 se concluyen los planes de acción para incrementar el promedio de las variables comunicación adecuada y políticas justas, los cuales se describen en el siguiente capítulo.

6.5 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES.

6.5.1 Definición

Conocimiento de funciones se refiere a que cada trabajador de la empresa sabe y es consciente de su trabajo, conoce su descripción de puesto, que resultados debe de obtener y a quien le debe de reportar.

6.5.2 Análisis de los Resultados

La variable conocimiento de funciones se midió con las siguientes preguntas:

- 1) Para mi los objetivos específicos de mi trabajo están claramente definidos
- 2) ¿Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos frecuentemente?
- 3) Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo, ¿lo tengo muy claro?
- 9) ¿El conocimiento que tiene la gente de mi equipo (Los que le reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es claro?
- 11) No tengo por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto.

En la tabla 6.5 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.22	3.26	-0.04	2.84	3.3	-0.46	3.1	3.35	-0.25	3.38	3.17	0.21	3.12	3.27	0.15

Tabla 6.5. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Conocimiento de Funciones.

Los resultados de ésta variable entre ambos años muestran un incremento favorable en la sucursal de Cerro Azul, Cd. Madero y Altamira con 0.04, 0.46 y 0.25 de incremento respectivamente, esto debido a la revisión y entrega de descripciones de puesto del personal administrativo, y un 40% de personal operativo mientras que en Ébano el promedio del 2007 disminuyó con respecto al del 2006 en 0.21.

Considerando que el promedio general se ha incrementado en 0.15, se da por hecho que las acciones propuestas y la definición de responsabilidad, autoridad y funciones fueron favorables para el incremento del resultado de la variable conocimiento de funciones.

Acciones propuestas.

- 1) Revisión de organigrama y líneas de comunicación.
- 2) Elaboración de descripciones de puesto.
- 3) Comunicación de las descripciones de puesto al personal.

Acciones realizadas.

En Noviembre de 2004 se llevó a cabo una revisión de organigrama, al cual se le añadieron los departamentos de Gestión Ambiental y Diseño Electrónico, también a principios del 2006, se realizó otra revisión del organigrama para dar inicio con el proceso de certificación de la empresa, en esta revisión se agregó el departamento de Aseguramiento de la calidad y se le asignaron las funciones correspondientes a las compras al puesto de Secretaria de Gerencia General.

Derivado de la revisión del organigrama se agruparon nuevamente los puestos y se reubicaron en el Departamento de proyectos todos aquellos puestos que intervienen directamente en la realización de los contratos de la empresa. En enero de 2008 se creó el puesto de Jefe de Proyectos.

La versión actual del organigrama se muestra el apartado 2.1.5 de esta investigación.

En lo que respecta a la elaboración de descripciones de puesto, éstas se concluyeron en Diciembre de 2006 y se dieron a conocer en Febrero de 2007 a los trabajadores de la empresa.

6.6 CONVIVENCIA INTERDEPARTAMENTAL.

6.6.1 Definición

La variable convivencia interdepartamental se refiere a la relación laboral que existe entre los departamentos de la empresa, dado que es muy importante que se trabaje en armonía para mantener un ambiente de trabajo adecuado.

6.6.2 Análisis de los resultados.

Esta variable se midió con las siguientes preguntas:

- 25) Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo.
- 29) La convivencia entre los departamentos de la empresa es muy buena.

En la tabla 6.6 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.13	2.85	0.28	3.11	3.2	-0.09	3.09	2.95	0.14	3.5	2.8	0.7	3.17	2.95	-0.22

Tabla 6.6. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Convivencia Interdepartamental.

Los resultados de esta variable son favorables dado que donde existe el mayor número de departamentos establecidos es en la sucursal de Cd. Madero, es por ello que el promedio aumentó del año 2006 al año 2007, de 3.11 a 3.20 incrementándose en 0.09.

El promedio general aumentó disminuyó 0.22 puntos a pesar de que esta variable no fue considerada para proponer un plan de acción para incrementar el valor el resultado del promedio general es de 2.95, lo cual se considera un valor aceptable.

Dado que los resultados para esta variable fueron satisfactorios solo se continuó con las mismas acciones propuestas que hasta la fecha se han realizado como:

- 1) Organización de posadas 2006 y 2007.
- 2) Organización de eventos deportivos entre sucursales.

- 3) Formación de equipos de futbol femenino y varonil en ligas de la localidad.
- 4) Organización de festejo mensual para los compañeros que cumplen años cada mes.

También se presentan las acciones realizadas.

Se organizaron las posadas de 2006 y 2007. En el 2006 tuvo lugar en el Casino Naval y asistieron alrededor de 550 personas entre trabajadores, sus familias, amigos y clientes de la organización, en el 2007 tuvo lugar en el Casino Petrolero y asistieron 500 personas en promedio.

En junio de 2006, se organizó un torneo triangular entre sucursales donde jugaron equipos de Altamira, Cd. Madero y Ébano, el primer encuentro fue entre el equipo de Cd. Madero y Altamira en el campo del Instituto Tecnológico Agropecuario de Altamira donde el equipo de Cd. Madero resultó ganador, posteriormente se enfrentó al equipo de Ébano donde resultó ganador este último. Aunado a este partido la Dirección General ofreció un refrigerio posterior a cada partido.

En agosto de 2006, se formaron equipos de futbol soccer femenino y varonil de la sucursal de Cd. Madero, mismos que se inscribieron en la liga de futbol rápido de un hotel en la playa, con esto cubriendo el objetivo de mantener la unión entre los compañeros.

Se estableció como política administrativa que el último viernes de cada mes se realizaría un festejo que consiste en pastel y refrescos para todos los compañeros que cumplen años durante el mes que finaliza.

Las evidencias de las acciones realizadas se encuentran en el Anexo F de la presente investigación. Sin embargo se recomienda emprender acciones para mantener el promedio general durante la encuesta de clima laboral de 2008.

6.7 DEMOSTRAR HABILIDAD.

6.7.1 Definición.

Demostrar habilidad se refiere al grado de competencia entre puestos iguales, o inclusive a puestos diferentes pero con el mismo nivel de responsabilidad; ejemplo jefes de departamento y auxiliares de campo. También se refiere a la libertad de acción del personal para demostrar las habilidades que posee ante sus superiores.

6.7.2. Análisis de los resultados

La variable demostrar habilidad se midió con las preguntas:

27) ¿La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es muy fuerte?

49) ¿En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad?

En la tabla 6.7 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.38	3.25	0.13	3.11	3	0.11	3.3	3.15	0.15	3.29	3.27	0.02	3.28	3.16	-0.12

Tabla 6.7. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Demostrar Habilidad.

Los resultados obtenidos de esta variable en el año 2006 son favorables, sin embargo comparados con los resultados del clima laboral del 2007, éstos tienen un decremento en promedio de 0.40.

Durante 2006 no se consideró esta variable para aplicar mejoras, sin embargo se puede suponer que la disminución del promedio general se debió a las evaluaciones que se realizaron de las habilidades del personal y dado que un objetivo de calidad es incrementar el promedio general de las habilidades del personal se recomienda emprender un plan de acción para incrementar el promedio de la variable.

Debido a que cada puesto de la empresa ya cuenta con las habilidades necesarias para cumplir sus funciones, en el mes de enero de 2008 se realizó un plan de acción para incrementar el promedio general de las habilidades del personal, cuyos resultados se pueden consultar en el Anexo E, Detección de Necesidades de Capacitación, de la presente investigación como una de las fuentes de información,

6.8 DUPLICACIÓN DE FUNCIONES

6.8.1. Definición

La duplicación de funciones se refiere a la asignación de dos o más responsables para una misma tarea, así como la sobresaturación de personal en ciertos departamentos de la empresa.

6.8.2 Análisis de Resultados

La variable duplicación de funciones se midió con las preguntas:

- 10) ¿En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas?
- 12) ¿Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo?
- 13) ¿Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional?
- 14) ¿Existe duplicidad de funciones en Geo Estratos?
- 58) Considero que en mi departamento sobra gente.

En la tabla 6.8 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.82	2.96	-0.14	2.93	3.46	-0.53	3.07	3.3	-0.23	3.21	2.97	0.24	2.99	3.17	0.18

Tabla 6.8. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Duplicidad de Funciones.

En los resultados del Clima Laboral de 2006, se observan valores favorables para la variable duplicidad de funciones, sin embargo según los resultados de esta variable en el Clima laboral de 2007 en las sucursales de Cerro Azul, Cd. Madero y Altamira ha disminuido la duplicidad de funciones entre ambos años, ya que con valores de 0.14, 0.53 y 0.23 de diferencia reflejan el trabajo que se ha logrado con la presentación de las descripciones de puesto por parte del departamento de Recursos Humanos. Las descripciones de puesto se pueden consultar en el Anexo B de esta investigación.

Dadas las anteriores circunstancias esta variable ha salido beneficiada con la elaboración y entrega de las descripciones de puesto del organigrama de la empresa.

Esto también da origen a que la empresa se encuentre actualmente mejor organizada, con funciones específicas por departamento que ayudan a desarrollar mejor el trabajo y dar al cliente la satisfacción que requiere.

6.9 ENFOQUE DE RESULTADOS.

6.9.1. Definición.

La variable enfoque de resultados se refiere a la fijación de objetivos por departamento y trabajo en equipo, significa que cada departamento se enfoca a la obtención de resultados mediante objetivos establecidos.

6.9.2 Análisis de los Resultados

La variable Enfoque de Resultados se midió con las siguientes preguntas:

- 77) ¿Para mí los resultados esperados de mi trabajo están muy claramente definidos?
- 78) ¿En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados?
- 79) ¿Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa?
- 80) ¿Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa?

En la tabla 6.9 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.27	3.18	0.09	3.33	3.33	0	3.41	3.25	0.16	3.2	3.15	0.05	3.31	3.23	-0.08

Tabla 6.9. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Enfoque de Resultados.

De acuerdo con los valores obtenidos las diferencias de un año a otro son muy bajas Cerro Azul 0.09, Cd. Madero 0.00, Altamira 0.16 y Ébano 0.05, así que dado que en el año 2006 no se consideró esta variable como área de mejora, tampoco en el 2007 y ya que el valor de la diferencia entre estos años es de 0.08, tampoco se trabajará en mejorar los valores de esta variable para el año 2008.

6.10 TRABAJO EN EQUIPO

6.10.1 Definición.

Esta variable se refiere a la integración de equipos de trabajo, ya sea por proyectos o entre departamentos o para llevar a cabo un plan de acción requerido.

6.10.2 Análisis de los resultados.

La variable trabajo en equipo se midió con las preguntas:

- 22) En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) ¿se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?
- 23) ¿La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos?
- 24) Si tengo problemas en mi trabajo, ¿puedo contar con mis compañeros?
- 35) ¿Las decisiones de mi equipo de trabajo se toman muy a tiempo?
- 38) ¿En mi equipo de trabajo revisamos frecuentemente nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad?
- 85) En la ejecución del trabajo, en la unidad en la que yo pertenezco, ¿nos concentramos en lo vital?

En la tabla 6.10 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.12	3.03	0.09	3.28	3.19	0.09	3.11	3.29	-0.18	3.32	3.23	0.09	3.19	3.18	-0.01

Tabla 6.10. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Trabajo en Equipo.

Observando los resultados de esta variable se puede afirmar que se tiene buena integración de equipos de trabajo ya que las diferencias entre ambos años 2006 y 2007, son muy bajas 0.09 en tres de las sucursales, Cerro Azul, Madero y Ébano, mientras que en Altamira el promedio de la variable trabajo en equipo incrementó 0.18. Comparando los resultados de ambos años el promedio general de esta variable incrementó en 0.01 puntos.

Cabe mencionar que el logro de la Certificación ISO 9001:2000 es muestra clara del trabajo en equipo dentro de la organización, el Certificado se muestra orgullosamente en la oficinas de la empresa.

6.11 EXCESO DE TRABAJO

6.11.1 Definición.

La variable exceso de trabajo se refiere a la saturación de funciones para un solo puesto, o bien el incremento de trabajo por crecimiento en personal de la empresa.

6.11.2 Análisis de los Resultados.

La variable exceso de trabajo se midió con las preguntas:

- 59) ¿Considero que en mi departamento la carga de trabajo es excesiva?
- 68) Por falta de tiempo, ¿he dejado de hacer muchas cosas importantes para mi trabajo?
- 69) ¿Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo?
- 70) Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas?
- 71) ¿He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo?
- 73) ¿He traído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo?
- 74) Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.

En la tabla 6.11 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
1.95	2.01	-0.06	1.98	2.07	-0.09	2.82	2.71	0.11	2.3	2.5	-0.2	2.27	2.33	0.06

Tabla 6.11. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Exceso de Trabajo.

Esta variable se incrementó en las áreas de Cerro Azul, Cd. Madero y Ébano, pero generalmente el incremento fue en promedio de 0.06 puntos lo cual permite dejar fuera a esta variable, ya que los resultados del clima laboral del año 2006 fueron favorables no se consideró necesario elaborar un plan de acción para el incremento del promedio general de esta variable, sin embargo incrementó 0.06 puntos comportándose de una manera uniforme. Esto debido a que en los años 2006 y 2007, no hubo incremento significativo en las funciones para los puestos y tampoco en el número de personal de la empresa.

Además las variables conocimiento de funciones y duplicidad de funciones también han tenido un comportamiento parecido.

6.12 INTEGRACIÓN Y LEALTAD

6.12.1. Definición

Integración y Lealtad corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, de apoyo y cooperadoras y qué tanto influye ésta variable para asegurar a una persona por un tiempo largo en la organización.

6.12.2 Análisis de los Resultados.

La variable Integración y Lealtad se midió con las siguientes preguntas:

15) Entendiendo por integración a la empresa, el hecho de que sus miembros sientan que su realización personal se da juntamente con el éxito de la misma, yo creo que mi integración con la empresa es muy alta.

16) ¿Siento muy poca lealtad hacia la empresa?

18) ¿Frecuentemente pienso en renunciar?

21) Si me ofrecieran en otra empresa un puesto equivalente al que tengo, ¿me iría?

28) La competencia negativa de unos contra otros en mi equipo de trabajo es ¿muy grande?

En la tabla 6.12 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.44	2.86	0.58	3.43	3.46	-0.03	3.62	3.25	0.37	3.36	2.96	0.4	3.47	3.13	0.34

Tabla 6.12. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Integración y Lealtad.

En lo que respecta a esta variable, durante el año de 2006 tenía un resultado excelente, contaba con 3.47 de promedio general pero en el 2007, mostró una baja considerable del 10%. Debido a que el año 2006 los resultados de la variable integración y lealtad resultaron favorables, no se realizaron acciones para incrementar el valor de la variable y disminuyeron los resultados de las sucursales de Cerro Azul, Altamira y Ébano con 0.58, 0.37 y 0.40 respectivamente. El promedio general disminuyó debido al crecimiento

exponencial de la empresa y que la mayoría del personal busca siempre nuevas opciones de ingresos económicos, también se debe mencionar el alto índice de rotación de personal que se presenta en la organización, principalmente los meses de diciembre y enero de cada año.

6.13. LIDERAZGO

6.13.1. Definición.

La variable Liderazgo se define como el rol de los líderes dirigiendo una organización, manteniendo su cultura y sirviendo como modelos de rol para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

6.13.2 Análisis de los Resultados.

La variable Liderazgo se midió con las preguntas:

- 30) ¿El estilo de dirección de mi jefe inmediato me influye muy positivamente?
- 31) ¿Mi jefe inmediato se interesa por escuchar lo que tengo que decir?
- 32) ¿Yo puedo decir libremente a mi jefe inmediato cuando estoy en desacuerdo con el?
- 33) ¿Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar?
- 34) ¿Mi jefe inmediato acepta opiniones para mejorar el trabajo en equipo?

En la tabla 6.13 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.19	3.05	0.14	3.18	3.1	0.08	3.29	3.18	0.11	3.41	3.25	0.16	3.26	3.15	-0.11

Tabla 6.13. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.
Variable Liderazgo.

Como el resultado de la variable liderazgo en el año de 2006 fue favorable para la organización con un promedio general de 3.26, no se consideró llevar a cabo acciones para incrementar su valor en la evaluación del Clima laboral del año 2007, sin embargo esta variable resulta deficiente de manera personal entre algunos miembros de la organización, por lo que en la evaluación de habilidades y en la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación se emprenden acciones para incrementar esta el resultado de esta variable, principalmente con el personal que tiene gente a su cargo.

6.14 HORARIO LUNCH

6.14.1 Definición.

Esta variable se refiere al grado de satisfacción que tienen las personas con el horario de alimentos en la organización. En la empresa se tiene establecido el horario de almuerzos de 10:00 a 10:30 y de comida de 14:00 a 16:00 horas.

6.14.2. Análisis de los resultados.

La variable Horario Lunch se midió con las siguientes preguntas:

75) ¿Una hora me alcanza perfectamente tomar mis alimentos?

76) ¿El horario quebrado es molesto para mí?

En la tabla 6.14 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.21	3.11	0.1	3.47	3.4	0.07	3.48	3.31	0.17	3.57	3.32	0.25	3.41	3.29	-0.12

Tabla 6.14. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Horario Lunch

Con esta variable sucede que en todas las sucursales bajó el promedio y por supuesto el general también bajó, sin embargo, observando los resultados de la evaluación del clima laboral del año 2006 no se requerían acciones para buscar el incremento de variable, así que, en el clima laboral del 2007 bajan considerablemente los valores, esta disminución en el valor de la variable se debe a el horario que se tiene en la oficina de Cd. Madero, ya que es un horario quebrado esta deficiencia se ve más clara en las personas que utilizan el comedor de la empresa para tomar sus alimentos, uno de los planes de acción es en mejoramiento del área de comedor, sin embargo aún así esta variable bajó considerablemente su promedio.

6.15 OBJETIVOS

6.15.1 Definición.

Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios, así como el cumplimiento de los objetivos que se establecieron para el Sistema de Gestión de la Calidad del proceso de Elaboración de una Licitación.

6.15.2 Análisis de los Resultados

La variable objetivos se midió con las preguntas:

- 3.-Las personas de mi equipo (los que reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de objetivos.
- 4.-Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.
- 5.-Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.
- 6.-Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización.
- 7.-Nuestros objetivos son adecuadamente flexibles, se modifican sobre la marcha

En la tabla 6.15 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.2	3.0	0.2	3.22	3.2	0.02	3.34	3.25	0.09	3.27	3.17	0.1	3.26	3.16	-0.1

Tabla 6.15. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Objetivos.

Como se puede observar en la tabla 6.15 el promedio general de la variable objetivos en el año 2006 disminuyó 0.23 con respecto al promedio del año 2007, valor que se considera aceptable y no es necesario emprender planes de acción para aumentar el valor de la variable. Esta ligera disminución en la variable se puede suponer que se debe al establecimiento de los nuevos objetivos de calidad y al seguimiento de éstos.

6.16 OPORTUNIDAD DE ASCENSO

6.16.1 Definición.

Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas

6.16.2 Análisis de los Resultados.

La variable oportunidad de ascenso se midió con las siguientes preguntas:

48) Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias.

En la tabla 6.16 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.46	2.7	-0.24	2.63	2.93	-0.3	2.61	2.97	-0.36	2.43	3.01	-0.58	2.54	2.9	0.36

Tabla 6.16. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Oportunidad de Ascenso.

La empresa Geo Estratos, es una empresa joven, en la cual participa una familia completa es por ello que las oportunidades de ascenso solo se pueden dar hasta el nivel de jefaturas, ya que los puestos de Gerencia corresponden a los miembros de la familia, esta variable en el año 2006 no se consideró para aplicar un plan de acción de mejora, sin embargo poco a poco la empresa se va mostrando accesible en el aspecto de oportunidades de ascenso, logrando incrementar en 0.4 puntos el resultado del año 2007, lo cual es muy satisfactorio.

6.17 ORGULLO DE PERTENENCIA

6.17.1 Definición

Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios de valor que permiten diferenciar a la organización de otras.

6.17.2 Análisis de los Resultados

La variable orgullo de pertenencia se midió con las siguientes preguntas:

- 17) Me interesa poco lo que le pase a mi empresa mientras que me paguen.
- 19) ¿Me interesa el futuro de mi empresa?
- 50) Trabajar para esta empresa, ¿me hace sentir orgulloso?
- 91) Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago.

En la tabla 6.17 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.67	3.05	0.62	3.26	2.8	0.46	3.26	3.13	0.13	3.14	2.88	0.26	3.36	2.96	-0.40

Tabla 6.17. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Orgullo de Pertenencia.

Como se puede observar esta variable obtuvo resultados favorables en el año 2006, sin embargo, durante el año 2007 el resultado de esta variable disminuye en promedio disminuye 0.4 puntos. Lo anterior se debe al alto índice de rotación que existe dentro de la empresa.

6.18 RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

6.18.1 Definición

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa

6.18.2 Análisis de los Resultados

La variable reconocimientos y recompensas se midió con las siguientes preguntas:

36) Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, ¿mi jefe reconoce mi aportación?

52) En mi empresa, ¿se premia a aquellos que hacen el trabajo bien?

81) En esta empresa, ¿la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

En la tabla 6.18 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.75	3.12	-0.37	2.68	2.8	-0.12	3.26	3.12	0.14	2.39	2.89	-0.5	2.82	2.99	0.17

Tabla 6.18. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Reconocimientos y recompensas.

En la organización antes no existían reglas y políticas que establecieran un parámetro de referencia para recompensar o sancionar, sin embargo ya durante el año de 2007, se comenzó a redactar reglamentos y políticas para el funcionamiento de la organización. Esta variable, como consecuencia de la aplicación de esas políticas y reglamentos aumentó en 0.17 puntos del año 2006 al 2007.

6.19 TRATO RESPETUOSO

6.19.1 Definición

Para esta investigación la variable trato respetuoso se refiere a el grado en el cual la organización respeta y cuida a los individuos; representa el final de la dicotomía tarea vs gente.

6.19.2 Análisis de los Resultados

La variable trato respetuoso se midió con las siguientes preguntas:

51) En esta organización ¿se me trata con dignidad y respeto?

72) Siento que se me está dando un mal trato.

En la tabla 6.19 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.15	3.02	0.13	3.16	3	0.16	3.26	3.21	0.05	3.21	3.2	0.01	3.19	3.11	-0.08

Tabla 6.19. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Trato Respetuoso.

Los resultados observados en Cerro Azul, Cd. Madero y Altamira, disminuyen su promedio. Parte de estos resultados se debe a que el personal de mandos superiores no cuenta con la capacitación adecuada para dirigir las actividades de la empresa o de los proyectos; sin embargo, parte de esta capacitación se incluyó ya en el programa anual de capacitación de 2008, considerando que gracias a ello pueda incrementar el valor de la variable trato respetuoso en la siguiente evaluación.

Acciones propuestas.

Capacitar al personal de mandos medios y superiores en materia de seguridad y liderazgo para darle un trato respetuoso al personal.

Acciones realizadas.

De la Detección de Necesidades de capacitación de 2007, se encontraron temas básicos para la formación del personal de mandos medios y superiores, una de éstas necesidades es la de Formación de Supervisores de Seguridad, Formación de Instructores de capacitación y Formación de Auditores Internos de Calidad, a todos los empleados que fueron considerados para participar en éstos grupos se les brindó capacitación en la materia correspondiente, además se dio una difusión masiva de los cursos de inducción y anexo "S".

6.20 POLITICAS JUSTAS

6.20.1 Definición

Para la organización, políticas justas se refiere al trato respetuoso que es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza del trabajo realizado y de los compañeros.

6.20.2 Análisis de los resultados

La variable políticas justas se midió con las siguientes preguntas:

- 60.-Las políticas se manejan con equidad y justicia en A.- Sueldos y prestaciones
- 60.-Las políticas se manejan con equidad y justicia en B.- Separaciones de personal
- 60.-Las políticas se manejan con equidad y justicia en C.- Cambios y promociones
- 60.-Las políticas se manejan con equidad y justicia en D.- Desarrollo social (actividades sociales, deportivas y culturales).

En la tabla 6.20 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.71	2.98	-0.27	2.05	3.13	-1.08	3.04	2.8	0.24	1.93	2.6	-0.67	2.51	2.87	0.36

Tabla 6.20. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Políticas justas.

En una empresa es importante tener políticas bien definidas, para esta organización, y debido a los resultados de la variable políticas justas, se llevó a cabo un plan de acción de mejora de ambiente laboral donde se solicitó al Jefe de Recursos Humanos hiciera la redacción y la difusión de las políticas de la empresa para todos los empleados, este material se integró en un curso de inducción a la empresa el cual se les ofreció a todos los integrantes y los resultados de la variable en el año 2007 fueron satisfactorios para la dirección con un promedio general de 2.87 y un incremento de 0.36.

Acciones propuestas.

- a) Redacción de políticas
- b) Revisión de reglamentos
- c) Difusión de políticas y reglamentos.

Acciones realizadas.

- a) Se les solicitó a los jefes de departamento redactaran sus políticas de manera sencilla y clara.
- b) Se revisaron las políticas redactadas y se integró todo el material en una presentación que se convirtió en el material principal de la difusión del curso de inducción.
- c) Se capacitó a todo el personal vigente al mes de Agosto de 2007 en estas políticas.
- d) Se solicitó para el mes de Febrero una reorganización de ideas y políticas para la revisión del curso de inducción y se capacitó nuevamente al personal.

6.21 SALARIOS Y PRESTACIONES

6.21.1 Definición

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

6.21.2 Análisis de los resultados

La variable salarios y prestaciones se midió con las siguientes preguntas:

- 20) El salario que percibo actualmente corresponde a las actividades que realizo
- 42) Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:
- 43) El sueldo y prestaciones que recibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería muy superior:
- 44) El sueldo y prestaciones que reciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío son mayores que los míos:
- 45) El sueldo y prestaciones que percibo es muy satisfactorio:

En la tabla 6.21 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
2.63	2.32	0.31	2.34	2.38	-0.04	2.35	2.8	-0.45	2.21	2.52	-0.31	2.41	2.51	0.10

Tabla 6.21. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Salarios y Prestaciones.

Como se puede observar en los resultados del clima laboral del año 2006 esta variable salió con valores relativamente bajos, sin embargo considerando que los salarios y prestaciones son siempre tema de discusión dentro de una organización y más si no está

clara y bien definida la política salarial en el año 2006 esta variable no fue considerada para aumentarla en los resultados del clima laboral del año 2007, aún así excluyendo solamente al área de Cerro Azul todas las demás sucursales mostraron un incremento en las los promedios ayudando así que el promedio general de la variable aumentara en 0.1 puntos.

6.22 SATISFACCIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

6.22.1. Definición.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

6.22.2 Análisis de los resultados

La variable Satisfacción en el lugar de trabajo se midió con las siguientes preguntas:

39) ¿En esta organización se busca hacer las cosas de manera sencilla?

41) El confort y comodidad de mi área de trabajo es muy satisfactorio:

46) La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta empresa es muy alta:

90) Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo:

En la tabla 6.22 se presentan los resultados obtenidos y la diferencia de las evaluaciones de ambos años en cada sucursal, así como el promedio general.

C. AZUL			MADERO			ALTAMIRA			ÉBANO			GENERAL		
2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D	2006	2007	D
3.04	3.1	-0.06	2.47	3.06	-0.59	2.83	3.35	-0.52	3.36	3.09	0.27	2.9	3.15	0.25

Tabla 6.22. Resultado Comparativo del Clima Organizacional 2006-2007, Geo Estratos S. A. de C.V.

Variable Satisfacción en el lugar de trabajo.

Las instalaciones con las que cuenta la empresa en estos momentos dan mucho margen a que el personal no considere apropiado su lugar de trabajo, sin embargo una de las características principales de la empresa Geo Estratos es el excelente ambiente de trabajo que hay entre los compañeros de la empresa.

La satisfacción en el lugar de trabajo en el año 2006 arrojó valores satisfactorios para la dirección por lo que no se emprendió plan alguno para mejorar esos valores, sin embargo, no habiendo llevado un plan de acción de mejora para elevar el promedio general de 2006 que fue de 2.9 éste valor se incrementó hasta 3.15, esto se debe en parte al orden y limpieza que ha tenido la empresa y también al proyecto tarjeta roja que el departamento de Aseguramiento de la calidad implementó. Estas son las acciones que se propusieron.

- a) Se le solicitó al auxiliar de Recursos Humanos B el mejoramiento del comedor.
- b) Se solicitó un área de almacén en el cual se realizaría el archivo y acomodo del material que casi no se utiliza.

También se presentan las acciones realizadas.

- a) Se realizaron mejoras al área de comedor, las cuales se pueden observar en el siguiente capítulo.
- b) Se instaló una bodega de madera en el patio de la oficina dos.

Capítulo 7.
**Planes de Acción de Mejora
del Clima Laboral.**

7. PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

En este capítulo se presentan los planes de acción que se llevaron a cabo para el cumplimiento del objetivo de calidad propuesto en 2007 para el Departamento de Recursos Humanos, cabe mencionar que éstos planes fueron ejecutados durante el 2007 y que lograron importantes cambios para la evaluación del clima laboral de ese año.



GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.

Estudios de Ingeniería y Subsueldo

Plan de Acción

Objetivo:	Mejorar el Clima Laboral de 2007													
	Identificar las alternativas para mejorar la comunicación en la organización													
Objetivo Específico:	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B													
Responsable(s):	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B													
No.	Actividad	Responsable			Calendario 2006						Calendario 2007			Observaciones
		18-24	25-1	2-8	9-15	16-22	23-29	30-5	6-12	13-19	20-26	27-2	3-9	
1	Identificar los canales de comunicación interna y proponer nuevas alternativas.													Apoyó el Departamento de Sistemas
2	Presentar un análisis de viabilidad para nuevos canales de comunicación													Se presentó a la Gerencia Administrativa.
3	Actualizar el listado de correos electrónicos y teléfonos y elaborar e-list para cada sucursal.													Se crearon nuevos correos y se actualizaron los contactos en el e-mail de Recursos Humanos
4	Elaborar un formato para minutas de usos múltiples y difundirlo.													Se elaboró el formato y se integró al SGC como un registro de calidad
5	Solicitar una base de datos para el almacenamiento de la información de la organización.													El departamento de Sistemas asignó un servidor para el almacenamiento de los datos relativos al SGC
6	Difundir los canales de comunicación a los trabajadores.													Se elaboró la presentación para los canales de comunicación

Firmas de los Responsables:

Jefe de Recursos Humanos

Auxiliar de Recursos Humanos B

Lugar y Fecha:
Cd. Madero, Tamaulipas a 27 de Febrero de 2007.

Simbología

Programado

Realizado



GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.
Estudios de Ingeniería y Subsueldo

Plan de Acción

Objetivo:	Mejorar el Clima Laboral de 2007
Objetivo Específico:	Reforzar el programa de capacitación 2007 de la organización
Responsable(s):	Jefe de Recursos Humanos

No.	Actividad	Responsable	Calendario 2007												Observaciones					
			Enero		Febrero-Noviembre															
			8-13	15-20	22-27	29-2	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Sep		Oct	Nov			
1	Realizar una matriz de capacitación por puestos con la formación y las habilidades necesarias para la formación y la capacitación en las descripciones de puesto	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B																		
2	Registrar la formación identificada en las descripciones de puesto	Jefe de Recursos Humanos.																		
3	Integrar un grupo de instructores internos y programar la capacitación necesaria.	Jefe de Recursos Humanos.																		
4	Identificar los cursos que pueden ser resueltos con instructores internos y buscar alternativas de capacitación externa para cubrir las necesidades identificadas.	Jefe de Recursos Humanos.																		
5	Alternamente elaborar una detección de necesidades de capacitación	Jefe de Recursos Humanos.																		
6	Elaborar el programa de capacitación de la organización	Jefe de Recursos Humanos.																		
7	Cumplir con el programa de capacitación	Jefe de Recursos Humanos.																		

Firmas de los Responsables:

Jefe de Recursos Humanos

Lugar y Fecha:

Cd. Madero, Tamaulipas a 28 de Noviembre de 2007.

Simbología

	Programado
	Realizado



GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.

Estudios de Ingeniería y Subsuelo

Plan de Acción

Objetivo:	Mejorar el Clima Laboral de 2007
Objetivo Específico:	Identificar las alternativas para mejorar la comunicación en la organización
Responsable(s):	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B

No.	Actividad	Responsable	Calendario 2006						Calendario 2007			Observaciones	
			Noviembre 18-24 25-1	Diciembre 9-15 16-22 23-29	Enero 6-12 13-19 20-26	Febrero 27-2	3-9						
1	Identificar los canales de comunicación interna y proponer nuevas alternativas.	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B											Apoyó el Departamento de Sistemas
2	Presentar un análisis de viabilidad para nuevos canales de comunicación	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B											Se presentó a la Gerencia Administrativa.
3	Actualizar el listado de correos electrónicos y teléfonos y elaborar e-list para cada sucursal.	Jefe de Recursos Humanos.											Se crearon nuevos correos y se actualizaron los contactos en el e-mail de Recursos Humanos
4	Elaborar un formato para minutas de usos múltiples y difundirlo.	Jefe de Recursos Humanos.											Se elaboró el formato y se integró al SGC como un registro de calidad
5	Solicitar una base de datos para almacenamiento de la información de la organización.	Jefe de Recursos Humanos.											El departamento de Sistemas asignó un servidor para el almacenamiento de los datos relativos al SGC
6	Difundir los canales de comunicación a los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B											Se elaboró la presentación para los canales de comunicación

Firmas de los Responsables:

Lugar y Fecha:
Cd. Madero, Tamaulipas a 27 de Febrero de 2007.

Jefe de Recursos Humanos
Juliana Altra
Auxiliar de Recursos Humanos B

Simbología

Programado	
Realizado	



GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.

Estudios de Ingeniería y Subsueldo

Plan de Acción

Objetivo: Mejorar el Clima Laboral de 2007
Objetivo Específico: Identificar las alternativas para mejorar la comunicación en la organización
Responsable(s): Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B

No.	Actividad	Responsable	Calendario 2006			Calendario 2007			Observaciones
			Noviembre 18-24	Diciembre 2-8	Enero 9-15	Febrero 16-22	Enero 30-5	Febrero 6-12	
1	Identificar los canales de comunicación interna y proponer nuevas alternativas.	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B							Apoyó el Departamento de Sistemas
2	Presentar un análisis de viabilidad para nuevos canales de comunicación	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B							Se presentó a la Gerencia Administrativa.
3	Actualizar el listado de correos electrónicos y teléfonos y elaborar e-list para cada sucursal.	Jefe de Recursos Humanos.							Se crearon nuevos correos y se actualizaron los contactos en el e-mail de Recursos Humanos
4	Elaborar un formato para minutas de usos múltiples y difundirlo.	Jefe de Recursos Humanos.							Se elaboró el formato y se integró al SGC como un registro de calidad
5	Solicitar una base de datos para el almacenamiento de la información de la organización.	Jefe de Recursos Humanos.							El departamento de Sistemas asignó un servidor para el almacenamiento de los datos relativos al SGC
6	Difundir los canales de comunicación a los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos B							Se elaboró la presentación para los canales de comunicación

Firmas de los Responsables:

[Firma]

Cd. Madero, Tamaulipas a 27 de Febrero de 2007.

Jefe de Recursos Humanos

[Firma]

Auxiliar de Recursos Humanos B

Simbología
 Programado
 Realizado

Capítulo 8.
Conclusiones y
Recomendaciones.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con el trabajo realizado se cumple con el objetivo principal de esta investigación que es obtener información acerca de la forma en que se percibe el clima laboral de la organización durante el año 2006; con base en ella implementar planes de acción que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de calidad y productividad mediante la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el logro de los objetivos.

Se da por hecho que mediante las estrategias adecuadas definidas en los planes de acción es posible mejorar los indicadores, año con año, lo cual se percibe aplicando el instrumento de medición. En este caso los resultados fueron similares, mostrando un ligero incremento.

En general, en la organización se percibe un clima laboral satisfactorio para los trabajadores durante el año 2006, con un valor promedio general de 3.028 con una escala Likert, con un valor máximo de 4, el promedio antes citado se considera positivo, de acuerdo a la filosofía de la Administración de la Calidad Total es posible y se requiere, como parte del principio de mejora continua, el demostrar la obtención de mejores promedios en evaluaciones sucesivas. En este caso el resultado resulta satisfactorio con un valor promedio en 2007 de 3.051.

De los resultados en ambos años se concluye que la evaluación del clima laboral en la organización permite identificar áreas de oportunidad de mejora y que aplicando los planes de acción propuestos para incrementar su magnitud, en la mayoría de los casos, lograr los incrementos deseados; sin embargo para la organización es importante mantener estable el clima laboral, de forma que se cuide el hecho de evitar disminuciones drásticas en algunas de las variables que puedan afectar el desempeño de los empleados de la organización, lo cual impactaría en la calidad de su trabajo.

También podemos concluir que el estudio de clima laboral permite dar cumplimiento al punto 6.4 de la Norma ISO 9001:2001, referente a la mejora del Ambiente de Trabajo, lo cual se refleja con la obtención del certificado de calidad correspondiente a esa norma el día 28 de Abril de 2008,

De igual manera, se observó que el cuestionario de clima laboral es útil para que los trabajadores soliciten mejoras en distintos aspectos, a través de la manifestación de sus inconformidades y éstas se ven reflejadas en los resultados de las variables que se miden.

Por otro lado, también se concluye que la herramienta utilizada es confiable y permite obtener datos de la percepción de los trabajadores de la organización para analizarlos cuidadosamente y proponer estrategias para la mejora continua.

Anexos

ANEXO A.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtener información acerca de la forma en que se percibe la operación de nuestra organización, para con base en ella implementar planes de acción que nos ayuden a incrementar nuestra efectividad en la búsqueda de calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de nuestros objetivos.

INFORMACION GENERAL

- El cuestionario pretende obtener **información de la organización** como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- Pero **no información sobre individuos**, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- Este cuestionario es personal y confidencial.
- La información proporcionada por el grupo será la base del análisis.
- En la medida en que proporciones información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante tu colaboración.

INSTRUCCIONES

- No identifiques el cuestionario con tú nombre.
- Contesta todas las preguntas con sinceridad. Detente un momento, razona y contesta.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones respuesta, selecciona la que mas se acerque a tu percepción y señálalo con una X.
- En el caso de las preguntas abiertas, utiliza el espacio asignado para las respuestas, (usa letra de molde).
- Si se te presenta una duda, indícalo levantando la mano y con mucho gusto acudiremos.

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
1.- Para mi los objetivos específicos de mi trabajo están claramente definidos					
2.- Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos frecuentemente					
3.-Las personas de mi equipo (los que reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de objetivos.					
4.-Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
5.-Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.					
6.-Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización.					
7.-Nuestros objetivos son adecuadamente flexibles, se modifican sobre la marcha					
8.-Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo lo tengo muy claro:					
9.-El conocimiento que tiene la gente de mi equipo(Los que le reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es claro:					

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
10.-En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas.					
11.-No tengo por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto.					
12.- Existe duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo.					
13.- Existe duplicidad de funciones en mi planta o unidad organizacional.					
14.- Existe duplicidad de funciones en Geo Estratos.					
15.- Entendiendo por integración a la empresa, el hecho de que sus miembros sientan que su realización personal se da juntamente con el éxito de la misma, yo creo que mi integración con la empresa es muy alta:					
16.- Siento muy poca lealtad hacia la empresa.					
17.- Me interesa poco lo que le pase a mi empresa mientras que me paguen.					
18.- Frecuentemente pienso en renunciar					
19.- Me interesa el futuro de mi empresa.					
20.- El salario que percibo actualmente corresponde a las actividades que realizo					
21.- Si me ofrecieran en otra empresa un puesto equivalente al que tengo, me iría.					

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé.
22.- En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
23.- La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos.					
24.- Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
25.- Siempre que yo quiero ayuda de otros departamentos la obtengo					
26.- La comunicación es buena en mi equipo de trabajo					
27.- La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es muy fuerte:					
28.- La competencia negativa de unos contra otros en mi equipo de trabajo es muy grande:					
29.- La convivencia entre los departamentos de la empresa es muy buena:					
30.-El estilo de dirección de mi jefe inmediato me influye muy positivamente:					
31.- Mi jefe inmediato se interesa por escuchar lo que tengo que decir:					
32.-Yo puedo decir libremente a mi jefe inmediato cuando estoy en desacuerdo con el.					
33.-Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar:					
34.- Mi jefe inmediato acepta opiniones para mejorar el trabajo en equipo.					
35.- Las decisiones de mi equipo de trabajo se toman muy a tiempo:					
36.- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación:					
37.- En lo que respecta al ejercicio de mis funciones, la libertad que tengo para actuar es muy alta:					

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
38.- En mi equipo de trabajo revisamos frecuentemente nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad:					
39.- En esta organización frecuentemente se busca hacer las cosas con sencillez.					
40.- Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son muy amplias:					
41.- El confort y comodidad de mi área de trabajo es muy satisfactorio:					
42.- Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:					
43.- El sueldo y prestaciones que recibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería muy superior:					
44.- El sueldo y prestaciones que reciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mío son mayores que los míos:					
45.- El sueldo y prestaciones que percibo es muy satisfactorio:					
46.- La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta empresa es muy alta:					
47.- Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales.					
48.- Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias.					
49.- En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad.					
50.- Trabajar para esta empresa me hace sentir orgulloso.					
51.- En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
52.- En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien.					
53.- Puedo influenciar las decisiones que afectan mi trabajo.					
54.- Nuestra gente se selecciona muy bien:					
55.- El programa de inducción a mi puesto fue excelente:					

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
56.- Mi programa de inducción a la organización fue excelente:					
57.- Los programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto.					
58.- Considero que en mi departamento sobra gente					
59.-Considero que en mi departamento la carga de trabajo es excesiva:					
60.-Las políticas se manejan con equidad y justicia en:	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
A.- Sueldos y prestaciones					
B.- Separaciones de personal					
C- Cambios y promociones					
D.- Desarrollo social (actividades sociales, deportivas y culturales).					
61.-Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones.					
62.-Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa.					
63.-Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización.					
64.-La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales) es adecuada y suficiente.					
65.- La comunicación informal en la empresa tiende a ser muy negativa.					
66.- La comunicación que tengo con mi jefe inmediato me permite entender muy bien los objetivos de la organización.					
67.- Considero que la capacitación que ofrece la empresa, para mi puesto de trabajo me ayuda muchísimo.					
68.- Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas importantes para mi trabajo:					

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
69.-Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo.					
70.-Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas					
71.- He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
72.-Siento que se me está dando un mal trato.					
73.-He traído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo:					
74.-Siento que se me exige demasiado en mi trabajo:					
75.-Una hora me alcanza perfectamente tomar mis alimentos.					
76.-El horario quebrado es molesto para mi.					
77.- Para mi los resultados esperados de mi trabajo están muy claramente definidos:					
78.- En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					
79.- Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa.					
80.- Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa:					
81.- En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

82.- Menciona 10 personas en orden de importancia que creas tú, en base a su desempeño, que son altamente productivas para la empresa.

1.-	6.-
2.-	7.-
3.-	8.-
4.-	9.-
5.-	10.-

83.-En la columna A señala con una X las tres principales razones que lo harían cambiarse a otra empresa, y en la columna B, frente a las X que señalaste indica con una I la razón más importante de cambio y con una M la menos importante.

	A	B
Sueldos y prestaciones		
Trato al personal		
Seguridad de permanencia en la empresa		
Imagen de Geo Estratos, S.A. de C.V.		
Reto y libertad de acción		
Excesiva carga de trabajo		
Oportunidad de desarrollo		

84.- Ordena de mayor a menor las diez características mas importantes, (asigna el número 1 a la que más se tome en cuenta y así sucesivamente hasta el número 10). No repitas ningún número.

La gente progresa en mi empresa por que:

NUMERO

Tiene mucha capacidad	
Esta orientada a resultados prácticos	
Esta orientada a calidad	
Tiene habilidad para relacionarse	
Tiene un alto sentido de responsabilidad	
Esta técnicamente preparada	
Tiene calidad humana	
Sabe manejar sus recursos	
Da a conocer sus logros	
Trabaja más de lo que le pide el puesto	

Características de esta empresa que más me agradan:

NUMERO

Orientada a resultados	
Respeto al ser humano	
El ambiente de trabajo	
Oportunidades de desarrollo	
La calidad de la gente que aquí labora	
Su búsqueda de innovación	
El trabajo en equipo	
Su congruencia entre lo que se decide y lo que se hace	
El crecimiento constante	
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones	

Lo que podría incrementar mi satisfacción en el trabajo:

NUMERO

Oportunidades de desarrollo	
Retribución económica	
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	
Reconocimiento por mis resultados	
Libertad de acción	
Adecuada carga de trabajo	
Comunicación de lo que pasa en la organización	
Hacer más innovador mi trabajo	
Reto en el trabajo	
Seguridad de conservar el puesto	

	Totalmente de acuerdo	Mas o menos de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
85.- En la ejecución del trabajo, en la unidad en la que yo pertenezco, nos concentramos en lo vital.					
86.-Para mi jefe, la calidad del trabajo que hacemos, tiene la más alta prioridad					
87.- Conozco con mucha precisión las necesidades de mis clientes:					
88.- En mi equipo de trabajo el compromiso por hacer las cosas con calidad es muy alto:					
89.- Las personas que trabajan alrededor mío poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus clientes					
90.-Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo:					
91.- Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago.					
92.-La calidad de los principales productos y servicios que yo recibo de otras funciones es mejor hoy que hace un año					
93.-En mi departamento no sentimos miedo de expresar a los jefes nuestras dudas y opiniones.					
94.-Estoy de acuerdo con el procedimiento para solicitar recursos.					
95.-He cumplido en tiempo y forma con el establecimiento de objetivos que me solicito la Dirección General.					
96.-El suministro de papelería y consumibles de impresión es deficiente.					
97.-La Administración de Proyectos está mal coordinada con los Residentes de Obra.					
98.- La comunicación vía telefónica ha mejorado últimamente.					

OBSERVACIONES

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

ANEXO B. DESCRIPCIONES DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL
b. Nombre del Ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	GERENCIA GENERAL
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	Jefe de Topografía y Graficación (1) Jefe de Diseño Electrónico (1) Técnico de Campo (2) Residente de Obra (1) Asistente Administrativo (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Detectar las necesidades de los clientes b) Realizar propuestas con innovación tecnológica en base a la capacidad técnica de la empresa c) Generar oportunidades de negocio a mediano y largo plazo
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar clientes y negociar precios y condiciones de trabajo.
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono Celular. Copiadora. Teléfono. Vehículo</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Ingeniero Geofísico titulado. 2) Formación: Geofísica ambiental, Afloramientos Naturales de Hidrocarburos, Seguridad industrial. 3) Experiencia: 5 años de experiencia en proyectos y solución de problemáticas ambientales de la industria petrolera, petroquímica y de la construcción. 4) Habilidades: Visión Empresarial, Toma de Decisiones.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENTE ADMINISTRATIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	GERENTE ADMINISTRATIVO
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	GERENCIA ADMINISTRATIVA
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	Jefe de Concursos y Cotizaciones (1) Jefe de Contabilidad (1) Jefe de Recursos Humanos (1) Jefe de Gestión Ambiental (1) Jefe de Compras (1) Jefe de Cuentas por Pagar (1) Jefe de Aseguramiento de la Calidad (1) Jefe de Sistemas (1) Jefe de Mantenimiento y Transporte (1) Jefe de Seguridad Industrial (1). Recepcionista (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisión y verificación de las operaciones de los departamentos administrativos. b) Programar el presupuesto interno de la empresa. c) Establecer políticas contables y administrativas. d) Establecer relaciones públicas. e) Garantizar los Recursos humanos, económicos y materiales necesarios para los contratos de obra pública y gastos administrativos que se generen. f) Vigilar y tomar decisiones para el buen manejo fiscal de la organización. g) Atender los requerimientos legales para la organización.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Definir procedimientos de trabajo y asignación de recursos humanos, técnicos y económicos a las distintas áreas.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Copiadora. Conexión a Internet. Teléfono Celular. Impresora.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Título profesional en Ingeniería en Sistemas ó Licenciatura en administración. 2) Formación: Normatividad de Residuos Peligrosos Suelos Contaminados y Agua, Norma ISO 9001-2000, Implementación de la Documentación del SGC. 3) Experiencia: 3 años en Administración de Empresas. 4) Habilidades: Planificación y control, Liderazgo.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE CONTABILIDAD**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE CONTABILIDAD
b. Nombre del Ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	CONTABILIDAD
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR CONTABLE (2)

2. RESPONSABILIDADES

- a) Contabilizar ingresos, egresos y pólizas de diario.
- b) Es responsable de todos los movimientos fiscales y contables de la empresa
- b) Mantener actualizados los impuestos de la empresa
- d) Apoyo a solicitud de créditos.

3. AUTORIDAD

- a) Establecer criterios para la operación de la empresa que eviten daños al funcionamiento fiscal.
- b) Establecer propuestas de mejora sobre la posición financiera de la empresa en inversiones y manejos financieros

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Equipo de Cómputo.
Teléfono.
Copiadora.
Fax.
Impresora de inyección de tinta
Impresora de puntos.
Calculadora.
Perforadora.
Archivero.

5. PERFIL DEL PUESTO

- 1) **Educación:** Carrera Profesional de Contador Público.
- 2) **Formación:** Pagos Provisionales por medios electrónicos, Costos Y Finanzas, Reformas Fiscales, Auditorías Fiscales.
- 3) **Experiencia:** 2 años de experiencia en área fiscal y contable.
- 4) **Habilidades:** Habilidad numérica, trabajo en equipo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO AUXILIAR CONTABLE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	AUXILIAR CONTABLE
b. Nombre del Ocupante	
c. Departamento al que pertenece:	CONTABILIDAD
d. No. de posiciones autorizadas:	2
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la comprobación de gastos de las personas a las que se les proporciona cheques y de las facturas pendientes por entregar. b) Administrar el flujo de la caja chica. c) Mantener organizado el archivo del Departamento de Contabilidad.

3 AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Otorgar efectivo de caja chica y controlar los gastos generados en la empresa aprobados por el Gerente Administrativo.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Copiadora. Archivero. Impresora. Calculadora. Perforadora.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera profesional de contaduría, o Contador Público. 2) Formación: PCP – 001 Compra de Bases de una Licitación, PCOM – 001 Compras de Múltiples, PCON – 001 Suministro de Información Financiera y Legal. 3) Experiencia: 1 año de experiencia como auxiliar contable. 4) Habilidades: Trabajo en equipo, Habilidad numérica, meticulosidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE CONCURSOS Y COTIZACIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE CONCURSOS Y COTIZACIONES
b. Nombre del Ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	CONCURSOS Y COTIZACIONES
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE CONCURSOS Y COTIZACIONES (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar concursos de licitaciones. b) Solicitar información necesaria para una licitación a los departamentos involucrados. c) Dar a conocer los nuevos contratos firmados y entregar la información a superintendentes de construcción y administrador de obra. d) Revisar licitaciones vigentes publicadas en compranet.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar el flujo de la información requerida en la integración de los concursos. b) Autoriza la liberación de los paquetes concursales para la entrega al convocante.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Copiadora. Impresora.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera Profesional en el área de Ingeniería. 2) Formación: Precios Unitarios, Implementación de la Norma ISO 9001:2000. 3) Experiencia: 1 año de experiencia en Elaboración de Concursos para licitaciones públicas. 4) Habilidades: Integración de Concursos y Minuciosidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE COMPRAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE COMPRAS
b. Nombre el ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	COMPRAS
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Cotizar el requerimiento de compras relacionados con materiales, equipos y servicios. b) Evaluación de proveedores identificando calidad, precio y tiempo de entrega. c) Tramitar el pago de las compras. d) Monitorear los requerimientos de compras para garantizar el suministro de los recursos asegurándose de que el proveedor entregue el material o servicio solicitado.
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar el proveedor a quién le va realizar la compra. b) Negociar precios y plazos de compra. c) Rechazar materiales y servicios que no cumplan los requisitos.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Multifuncional (impresora, escáner y copiadora) Conmutador. Fax.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera Trunca de Licenciado en Administración de Empresas. 2) Formación: Relaciones Interpersonales, PCOM -001 Compras Múltiples, PGES – 002 Suministro de Información Externa de Proveedores o Subcontratistas. 3) Experiencia: 1 año en compras y cotizaciones. 4) Habilidades: Negociación, Interpretación de Especificaciones Técnicas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE CUENTAS POR PAGAR

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE CUENTAS POR PAGAR
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	GERENCIA ADMINISTRATIVA
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener al día las comprobaciones de gastos verificando que las facturas cubran los requisitos fiscales y que se realicen de manera oportuna. b) Elaboración, control y entrega de cheques a los solicitantes de acuerdo al procedimiento establecido. c) Efectuar pagos a proveedores. d) Capturar órdenes de pago.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Aceptar o devolver facturas presentadas para las comprobaciones b) Definir requisitos para la generación de pagos por viáticos y gastos

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Fax. Copiadora. Impresora.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Licenciado en Administración 2) Formación: PCP – 001 Compra de Bases para una Licitación, PCOM – 001 Compra de Bases. 3) Experiencia: 6 meses de experiencia en cuentas por pagar. 4) Habilidades: Responsabilidad, Meticulosidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL
b. Nombre del ocupante	
c. Departamento al que pertenece:	GESTIÓN AMBIENTAL
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	GESTOR AMBIENTAL (1) AUXILIAR DE GESTIÓN AMBIENTAL(1)

2. RESPONSABILIDADES

- a) Dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia ambiental, local, estatal y nacional.
- b) Cuantificar los volúmenes de tratamiento y confinamiento de material contaminado en los diferentes proyectos con los que cuenta la empresa.
- c) Llevar a cabo las metodologías y procedimientos de cada uno de los métodos que se empleen para cada Servicio.

3. AUTORIDAD

- a) Definir medidas relacionados con el adecuado manejo y disposición de residuos peligrosos
- b) Interactuar con autoridades ambientales
- c) Definir proveedores de servicios de laboratorio y confinamiento en base a sus autorizaciones

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Equipo de Cómputo.
Teléfono.
Copiadora.
Teléfono celular.
Impresora.
Escáner.
Radio de Banda CB
Vehículo.

5. PERFIL DEL PUESTO

- 1) **Educación:** Ingeniero Bioquímico Titulado.
- 2) **Formación:** La metodología de las 9 S.
- 3) **Experiencia:** 2 años de experiencia en gestión ambiental.
- 4) **Habilidades:** Relaciones Interpersonales, Interpretación de las Leyes Ambientales.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GESTOR AMBIENTAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	GESTOR AMBIENTAL
b. Nombre del Ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	GESTIÓN AMBIENTAL
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE GESTIÓN AMBIENTAL

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener y vigilar que las actividades que se desarrollan en la empresa se realicen conforme a la normatividad ambiental actual y aplicable así como las autorizaciones ambientales. b) Resguardar la documentación ambiental entregada a las autoridades. c) Mantener el orden de la documentación y los expedientes de cada proyecto. d) Actualizar el apego de la empresa a la normatividad ambiental. e) Mantener permisos ambientales y autorizaciones vigentes de la empresa y de los proveedores externos. f) Revisar en el Diario Oficial los cambios generados en la Legislación Ambiental. g) Coordinar los muestreos en áreas de trabajo cumpliendo con el procedimiento de coordinación de muestreo. h) Coordinar que el Gestor Ambiental "B" lleve a cabo el muestreo solicitado al servicio subcontratado de muestreo y análisis (laboratorio). i) Supervisar que el Auxiliar B, lleve un control de la documentación generada por confinamiento. j) Supervisar que los residuos peligrosos generados por la empresa se le den el manejo adecuado en su disposición final. k) Solicitar, recibir y revisar los reportes analíticos del muestreo inicial y final. l) Controlar los servicios externos: Laboratorio y Confinamiento. m) En ausencia del Jefe de Gestión Ambiental es responsable de la supervisión del Departamento de Gestión Ambiental.
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar las medidas definidas para el manejo y disposición de residuos peligrosos b) Interactuar con autoridades ambientales. c) Definir proveedores de servicios de laboratorio y confinamiento en base a sus autorizaciones.
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Copiadora. Escáner. Fax. Impresora. Archivero.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) Educación: Licenciado en Ecología Titulado.3) Formación : Seguridad e Higiene, Mejora del Ambiente de trabajo, La metodología De las 9 S, Curso Básico de Seguridad Industrial y Protección Ambiental para contratistas que laboran en PEP.4) Experiencia: 1 año de experiencia en Gestión Ambiental.5) Habilidades: Interpretación y aplicación de las leyes Ambientales, Relaciones Interpersonales. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener funcional el sistema de gestión de calidad. b) Realizar Auditorias y revisiones mensuales del sistema de gestión de calidad. c) Proporcionar los procedimientos constructivos para ejecutar trabajos al departamento de concursos y cotizaciones para el proceso de concursos conforme a lo requerido en las bases de información del convocante d) Supervisar la aplicación de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Programar auditorias internas (Reportes, plan y programación de Auditorias b) Sancionar al personal no comprometido con el SGC c) Programar revisiones del SGC (Revisar las actividades del personal).
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Impresora. Teléfono. Archivero.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera Profesional en Ingeniería Industrial. Formación: Implementación de la Norma Iso 9001 -2000, Terminología ISO , Norma Iso 9001 -2000 Auditorias Internas de Calidad. 2) Experiencia: 1 a 2 años en Calidad y Norma ISO 3) Habilidades: Redacción de Documentos, Interpretación de la Norma ISO.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	RECURSOS HUMANOS
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS A , AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS B.

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar la capacitación y orientación del personal. b) Facilitar el desarrollo profesional de todo el personal. c) Mantener la integridad de los trabajadores. d) Supervisar se realice la evaluación del clima laboral. e) Supervisar las actividades correspondientes al departamento que se lleven a cabo en cualquier sucursal. f) Suministrar los materiales de seguridad necesarios para el desarrollo de la labor diaria de los trabajadores así como las prestaciones del trabajador.. g) Proveer a la Organización de buenos elementos mediante el adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal h) Gestionar la capacitación necesaria para el personal. i) Asegurar al personal el servicio médico cumpliendo con las obligaciones ante el imss y la stps. j) Establecer relaciones interpersonales con lo trabajadores para brindar adecuada atención en el departamento. k) Proporcionar al Departamento de Contabilidad la base para pago de impuesto de nómina. l) Asegurar el uso adecuado de las instalaciones de la empresa. m) Elaboración de Finiquitos, liquidaciones y jubilación del personal.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Requerir el equipo indispensable para la ejecución de sus labores. b) Planear y distribuir el trabajo en su departamento. c) Solicitar mejoras al Sistema de Gestión de Calidad d) Tener control y supervisar al personal siguiendo la línea de autoridad del organigrama. e) Elaborar programas de capacitación.
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Fax. Copiadora. Impresora. Archivero.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Ingeniero Industrial Titulado. 2) Formación: Ley IMSS, INFONAVIT, Administración de Sueldos y Salarios, Seguridad e Higiene, 3) Experiencia: 2 años en funciones de recursos humanos. 4) Habilidad: Expresión Oral y Escrita, Uso del SUA
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS A**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

a. Nombre del Puesto:	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS A
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	RECURSOS HUMANOS
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar nómina de los trabajadores. b) Revisar y capturar el tiempo extra de los trabajadores. b) Supervisar el registro de asistencia de los trabajadores. c) Determinar el ambiente laboral y proponer mejoras.
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Ejecutar la evaluación del clima laboral. b) Revisar que se cumpla el reglamento de seguridad y el reglamento interno de trabajo del personal.
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Fax. Copiadora. Archivero. Impresora.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera profesional en áreas administrativas o humanidades. 2) Formación: Relaciones Laborales, Ley del Imss e Infonavit, Mejora del Ambiente de Trabajo, Seguridad e Higiene industrial. 3) Experiencia: 6 meses en funciones de Recursos Humanos. 4) Habilidades: Manejo de Excel, Análisis de Datos.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS B

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS B
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	RECURSOS HUMANOS
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Reclutamiento y selección de personal. b) Contratación del personal c) Supervisar el registro de asistencia de los trabajadores. d) Apoyar al auxiliar de Recursos Humanos A en la Elaboración de la nómina. e) Elaborar y actualizar las descripciones de puesto del personal

3. AUTORIDAD

a) Aprobar la selección y contratación del personal operario.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Fax. Copiadora. Archivero. Impresora.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 5) Educación: Carrera profesional en áreas administrativas o humanidades. 6) Formación: Conocimientos de RH, Entrevista de Selección de Personal. 7) Experiencia: 6 meses en funciones de Recursos Humanos. 8) Habilidades: Organización de Documentos, Capacidad de Análisis.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE (1) VIGILANTE (1) SOLDADOR (3) PERFORADOR (3) OPERADORES DE MAQUINARIA (2) OPERADORES DE TRACTOCAMIÓN (2) ALBAÑIL (1) AUXILIARES DE CAMPO (3) MECANICO (2) CHOFER (2)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Programar el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos y maquinaria. b) Cuidar los activos de la empresa; herramienta, equipo y unidades. c) Control de personal que opera vehículos y maquinaria. d) Control del inventario de vehículos y maquinaria. e) Mantener vigentes los seguros de los vehículos con su respectiva póliza.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Asignar al operador para realizar la transportación de maquinaria. b) Aplicar sanciones al personal que cometa una falta.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Impresora. Teléfono celular. Vehículo.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Ingeniero Civil Titulado 2) Formación: Normatividad de Residuos Peligrosos, Suelos Contaminados y Agua Seguridad Industrial y protección ambiental para contratistas que laboran en PEP. 3) Experiencia: 2 años de experiencia en vehículos y maquinaria. 4) Habilidades: Planificación y Organización, Comunicación.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

- a) Asegurar el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo
- b) Cumplir en tiempo y forma los programas de mantenimiento.
- c) Realizar la logística de materiales
- d) Mantener la vigencia del seguro vehicular y su respectiva póliza

3. AUTORIDAD

- a) Asignar al operador para realizar el transporte de maquinaria.
- b) Aplicar sanciones al personal que cometa una falta relacionada con la flota vehicular y maquinaria.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Equipo de Cómputo.
Teléfono.
Vehículo.
Radio de Banda CB

5. PERFIL DEL PUESTO

- 1) **Educación:** Carrera Trunca en Ingeniería Mecánica
- 2) **Formación:** Primeros Auxilios, Técnicas Contra incendios.
- 3) **Experiencia:** 1 año de experiencia en mantenimiento de vehículos y maquinaria.
- 4) **Habilidades:** Lealtad y Sentido de Pertinencia, Optimización de Recursos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE TOPOGRAFÍA Y GRAFICACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE TOPOGRAFÍA Y GRAFICACIÓN
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	TOPOGRAFÍA Y GRAFICACIÓN
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	TOPÓGRAFO (1) DIBUJANTE (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar al Topógrafo para que realice levantamientos topográficos. b) Vigilar que el topógrafo entregue los levantamientos topográficos al dibujante para que pueda digitalizarlos e imprimir planos. c) Elaborar soporte para estimación. d) Solicitar al dibujante los planos de los contratos para entregarlos a los residentes. e) Vigilar que el equipo utilizado en el departamento de topografía esta en buen estado.

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Enviar al topógrafo a realizar levantamientos en el área. b) Indicar al dibujante la prioridad para entregar planos. c) Solicitar mejoras al Sistema de Gestión de Calidad.
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono. Copiadora. Teléfono celular. Vehículo. Fax.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Técnico Topógrafo Titulado. 2) Formación: Autocad, Manejo de estación total, normatividad de Residuos Peligrosos, Suelos Contaminados y Aguas, seguridad Industrial y Protección Ambiental. 3) Experiencia: 1 año de experiencia en Levantamiento Topográfico. 4) Habilidades: Interpretación de planos, Trabajo en equipo.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE DISEÑO ELECTRÓNICO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE DISEÑO ELECTRÓNICO
b. Nombre del ocupante:	
b. Departamento al que pertenece:	DISEÑO ELÉCTRÓNICO
c. No. de posiciones autorizadas:	1
d. Puestos que le reportan:	3

2. RESPONSABILIDADES

- a) Diseñar e Implementar soluciones Técnicas de acuerdo a las necesidades de la Gerencia Técnica en tiempo y forma preestablecidos.
- b) Coordinar y Vigilar que las Pruebas PCP, rutas de emigración y profundidad de las fugas se realicen de acuerdo al protocolo de pruebas ya establecidos.
- c) Evaluar e identificar las características técnicas de los equipos e instrumentos electrónicos que van a ser adquiridos.

3. AUTORIDAD

- a) Determinar si un prototipo de circuitos eléctricos o electrónicos, Diseño o Solución cumple con lo estipulado por Gerencia Técnica.
- b) Determinar el programa de actividades del personal a su cargo.
- c) Aprobar las operaciones de diagnóstico de los Pozos Inyectores o productores.
- d) Sancionar al personal a su cargo si las faltas cometidas lo ameritan.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Equipo de Cómputo.
Teléfono.
Impresora.
PC Portátil.
Multímetro
Amperímetro
Osciloscopio
Equipo de Comunicación de Presiones
Transmisor de Presión
Sensor de Temperatura
Hidrófono
Acondicionador de señal
Acelerómetro
Módulo de adquisición de datos
Vehículo

5. PERFIL DEL PUESTO

- a) **Educación:** Carrera Profesional de Ingeniería en Electrónica.
- b) **Formación:** Seguridad Industrial e Higiene.
- c) **Experiencia:** 2 años en Diseño Electrónico.
- d) **Habilidades:** Creatividad, Habilidad para interpretar e integrar diagramas de circuitos eléctricos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE SISTEMAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	JEFE DE SISTEMAS
b. Nombre el ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	SISTEMAS
d. No. de posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	PROGRAMADOR DE SISTEMAS (1)

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Cuidar, proveer y mantener los equipos de cómputo necesarios para el personal de la empresa. b) Supervisar que funcione adecuadamente la red e Internet y fomentar el buen uso. c) Supervisar el buen funcionamiento del software administrativo y paquetería. d) Capacitar en software, equipo e Internet de todos los empleados que lo requieran. e) Proveer y mantener sistemas de información que apoyen la operación de la empresa. f) Proveer y mantener los canales adecuados de comunicación y compartición de información (redes, email, internet).
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Requerir el equipo indispensable para la ejecución de sus labores. b) Administración de proyectos de sistemas b) Planear y distribuir el trabajo en su departamento. c) Solicitar mejoras al Sistema de Gestión de Calidad.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Impresora. Teléfono. Fax. Copiadora Kit de herramienta para soporte técnico.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Ingeniero en Sistemas Computacionales Titulado. 2) Formación: Redacción y Ortografía, PSIS – 001 Mantenimiento Preventivo, PSIS -002 Soporte Técnico de Sistemas. 3) Experiencia: 3 años de experiencia en análisis, diseño y programación de sistemas. 4) Habilidades: Investigación y búsqueda de información, Implementación de Sistemas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PROGRAMADOR DE SISTEMAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	PROGRAMADOR DE SISTEMAS
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	SISTEMAS
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

- a) Programar software para la empresa de acuerdo a un diseño de sistemas.
- b) Brindar soporte de sistemas a los usuarios.
- b) Apoyar a que todos los equipos de cómputo de la empresa funcionen correctamente.
- c) Monitorear y mantener en buen funcionamiento los servidores de la empresa.
- d) Supervisar el buen funcionamiento de los sistemas administrativos y paquetería.
- f) Apoyar en la capacitación necesaria y adecuada del software, equipo e Internet de todos los empleados que lo requieran.

3. AUTORIDAD

- a) Eliminar software o archivos que no son de la empresa y dañan el rendimiento de internet, red de área local y equipo.
- b) Solicitar mejoras al Sistema de Gestión de Calidad
- c) Recomendar a los usuarios el uso adecuado de el equipo de cómputo.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Equipo de Cómputo.
Impresora.
Teléfono.
Kit de herramienta para soporte técnico.

5. PERFIL DEL PUESTO

- 1) **Educación:** Técnico Programador.
- 2) **Formación:** Redes Novell, Visual Basic Net Programing, SQL Server, Pascal 5, Netware.
- 3) **Experiencia:** 2 años de experiencia como analista programador.
- 4) **Habilidades:** Iniciativa, Orientación al Servicio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO TÉCNICO DE CAMPO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	TÉCNICO DE CAMPO
b. Nombre del ocupante:	
b. Departamento al que pertenece:	GEOLOGÍA Y GEOFÍSICA
c. No. De posiciones autorizadas:	2
d. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar los trabajos en campo correspondientes a estudios geológicos y geofísicos. b) Supervisar que los trabajos se realicen con seguridad. c) Realizar estudios geológicos y geofísicos.
--

3. AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> a) Requerir el equipo indispensable para la ejecución de sus labores. b) Solicitar mejoras al Sistema de Gestión de Calidad
--

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono Celular. PC Portátil. Vehículo. Impresora.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 1) Educación: Carrera de Geofísico o Ingeniería Electrónica. 2) Formación: PAC-009 Suministro de Procedimientos Constructivos para Ejecutar Trabajos. 3) Experiencia: 2 años en análisis geofísicos. 4) Habilidades: Análisis de Información, Organización de Recursos.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ADMINISTRADOR DE OBRA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre del Puesto:	ADMINISTRADOR DE OBRA
b. Nombre del ocupante:	
c. Departamento al que pertenece:	ADMINISTRACIÓN DE OBRA
d. No. De posiciones autorizadas:	1
e. Puestos que le reportan:	NINGUNO

2. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> d) Supervisar los trabajos en contratos correspondientes a administración de recursos materiales y personal. e) Supervisar que los trabajos se realicen con seguridad. f) Llevar la administración del proyecto. g) Apoyar en el procedimiento de elaboración de una licitación. h) Entregar físicamente las propuestas de concursos ante la convocante.
--

3. AUTORIDAD

a) Autoridad para gestionar los recursos materiales necesarios en los proyectos que le son asignados.

4. HERRAMIENTAS Y EQUIPO

<p>Equipo de Cómputo. Teléfono Celular. PC Portátil. Unidad de transporte Impresora.</p>
--

5. PERFIL DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> 5) Educación: Carrera Trunca de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública. 6) Formación: PCC-001 Elaboración e Integración de la Documentación para una Licitación, MAC-001 Manual de Calidad, PLCC-001-001 Plan de Calidad. 7) Experiencia: 1 año en administración de obra. 8) Habilidades: Disponibilidad, Responsabilidad.

ANEXO C.

PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Clave:	PRH-03
Revisión:	02
Fecha de Emisión: 18/SEP/2007	
Hoja	

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

1.0 Propósito.

1.1 El propósito del procedimiento de capacitación y evaluación de personal es proporcionar la capacitación necesaria para que el personal cuente con elementos teóricos y prácticos que le permitan optimizar su desarrollo integral y obtener niveles de eficacia en el desempeño laboral.

2.0 Alcance.

2.1 Este procedimiento aplica para todo el personal involucrado en el SGC.

3.0 Referencias.

3.1 LFT. Ley Federal del Trabajo

4.0 Definiciones.

4.1 **Capacitación:** Es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Es complementar la educación académica del "empleado" o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad.

4.2 **Constancia de Habilidad Laboral:** Documento mediante el cual se registra que una persona ha tomado algún curso.

4.3 **Instructor:** Persona que imparte cursos registrado o no en la STPS como agente capacitador externo, pueden ser internos; mismo personal de la empresa y externos; personas que no pertenecen a la empresa pero prestan sus servicios como asesores.

4.4 **Programa Anual de Capacitación:** Programa de Cursos, Participantes e Instructores que indica la Capacitación propuesta durante una año

4.5 **STPS:** Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

5.0 Políticas.

5.1 La capacitación se realizará de acuerdo con el programa de capacitación anual vigente.

5.2 El jefe de Recursos Humanos elabora, y la Gerencia Administrativa autoriza el Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003).

5.3 El Jefe de Recursos Humanos promoverá la participación de los jefes de departamento para responder la Detección de Necesidades de Capacitación (RRH-010-003).

5.4 Los instructores internos deberán estar acreditados ante la STPS, como agente capacitador externo, en el caso de difusión de procedimientos el instructor deberá ser la persona que elaboró el documento.

5.5 En la evaluación de los cursos la calificación mínima será de 7.0 en caso contrario, se reprogramará cuando se imparta nuevamente el curso.

5.6 Cuando sea una difusión, plática o conferencia no se realizará evaluación, solamente cuando ésta exceda de 8 horas o cuando se solicite en la Lista de Verificación de la Capacitación (RRH-005-003).

- 5.7 En caso de cursos de 8 horas o más donde no exista pre y post evaluación se podrá realizar esta actividad mediante el registro Verificación de la Eficacia de la Capacitación RRH-007-003.
- 5.8 El responsable de impartir los cursos de capacitación que no están incluidos en el Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003) deberá solicitar al Jefe de Recursos Humanos la Lista de Verificación de la Capacitación RRH-005-003 para realizarlo de acuerdo a este procedimiento.
- 5.9 La vigencia de este procedimiento depende de la funcionalidad del mismo en el sistema de gestión de calidad, pero está sujeto a revisión cada año por parte del responsable.

6.0 Anexos

- 6.1 Diagrama de Flujo del Procedimiento.

7.0 Responsabilidades

- 7.1 Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos el cumplimiento de este procedimiento.
- 7.2 Es responsabilidad del Gerente Administrativo autorizar el Programa Anual de Capacitación RRH-009-003.
- 7.3 Es responsabilidad de los instructores internos apegar a este procedimiento.

8.0 Desarrollo de Actividades

Jefe de Recursos Humanos.

- 8.1 *Elaboración del programa de capacitación*
 - 8.1.1 Elabora y revisa los formatos para Detección de Necesidades de Capacitación (RRH-010-003).
 - 8.1.2 Envía oficio (OFGA) o correo electrónico para programar la aplicación de los formatos de Detección de Necesidades de Capacitación (RRH-010-003).
 - 8.1.3 Aplica las entrevistas de Detección de Necesidades de Capacitación (RRH-010-003).
 - 8.1.4 Realiza el análisis de la detección de necesidades de capacitación.
 - 8.1.5 Actualiza una Matriz de capacitación por puestos y departamentos (RRH-008-003).
 - 8.1.6 Determina los cursos más prioritarios.
 - 8.1.7 Elabora el Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003) y lo envía a Gerencia Administrativa para su autorización.

Gerente Administrativo

- 8.2 *Autorización del Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003).*
 - 8.2.1 Revisa el programa de capacitación.

Si	Entonces
No lo Autoriza	Continúa con el punto 8.2.2
Lo Autoriza	Continúa con el punto 8.2.3

- 8.2.2 Realiza las observaciones necesarias y lo entrega al departamento de Recursos Humanos para su corrección.
- 8.2.3 Lo autoriza y lo envía al departamento de Recursos Humanos para que se lleve a cabo.

Jefe de Recursos Humanos

- 8.3 *Difusión del Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003) y selección de instructores internos.*

- 8.3.1 Realiza la difusión del Programa Anual de Capacitación (RRH-009-003) al personal.
- 8.3.2 Selecciona a los instructores internos.

Instructores

- 8.4 *Entrega la lista de verificación a Instructores internos.*
- 8.4.1 Para instructores internos, se debe verificar que cuenten con su Solicitud de Registro como agente capacitador externo (ERH-002) y deberán solicitar vía e-mail o en la Lista de Verificación de la Capacitación (RRH-005-003) el equipo y el material de apoyo que requieran.
- 8.4.2 Al concluir el curso deben entregar la lista de asistencia, Constancias de habilidad laboral (ERH-001) originales, reconocimientos originales y las evaluaciones correspondientes de los cursos (en caso de que aplicara).

Jefe de Recursos Humanos

- 8.5 *Preparación de curso.*
- 8.5.1 Mediante un oficio (OFGA) se les invita a los participantes a que asistan al curso, este oficio deberá contener el nombre del curso, el lugar, la fecha, la hora y el listado de participantes al curso.
- 8.5.2 Coordina la organización del curso y prepara el material de apoyo.
- 8.5.3 Elabora la Lista de asistencia (RRH-004-003).

Departamento de Sistemas

- 8.6 *Preparación de equipo.*
- 8.6.1 Proporciona el equipo a utilizar (cañón, pantalla, PC, rotafolio, instalación eléctrica).

Instructor

- 8.7 *Desarrollo del Curso.*
- 8.7.1 Prepara el material del curso.
- 8.7.2 Aplica la preevaluación.
- 8.7.3 Imparte el curso.
- 8.7.4 Aplica la postevaluación.
- 8.7.5 Aplica la Evaluación del curso por parte de los participantes (RRH-006-003).
- 8.7.6 Registra en la Lista de asistencia (RRH-004-003) las calificaciones de las evaluaciones del personal, reprogramando aquellas que no obtengan la calificación mínima.

Jefe de Recursos Humanos.

- 8.8 *Elaboración de registros de capacitación.*
- 8.8.1 Arma expediente de capacitación por curso en la carpeta correspondiente al procedimiento, que incluye:
 - Oficio de invitación a curso (OFGA)
 - Lista de asistencia al curso (RRH-004-003).
 - Lista de Verificación de Capacitación (RRH-005-003).
 - Evaluación del curso por parte de los participantes (RRH-006-003).
- 8.8.2 Archiva copia de Constancia de habilidad laboral (ERH-001), reconocimiento y evaluaciones por participante en su expediente de capacitación.

9.0 Herramienta.

No aplica.

10.0 Equipo.

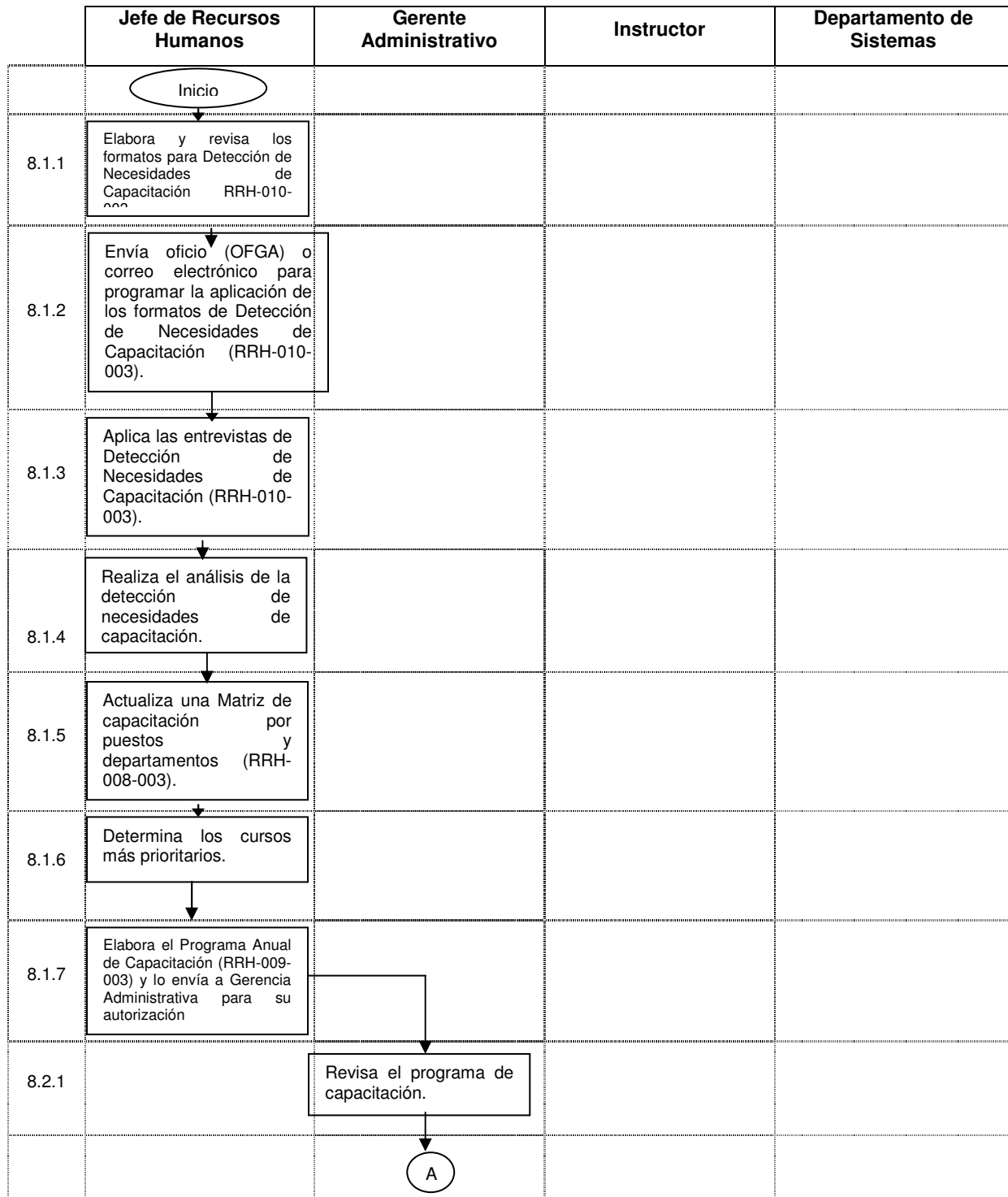
- 10.1 Proyector.
- 10.2 Pantalla blanca.
- 10.3 Computadora Portátil.
- 10.4 Rotafolio.
- 10.5 Extensiones Eléctricas.

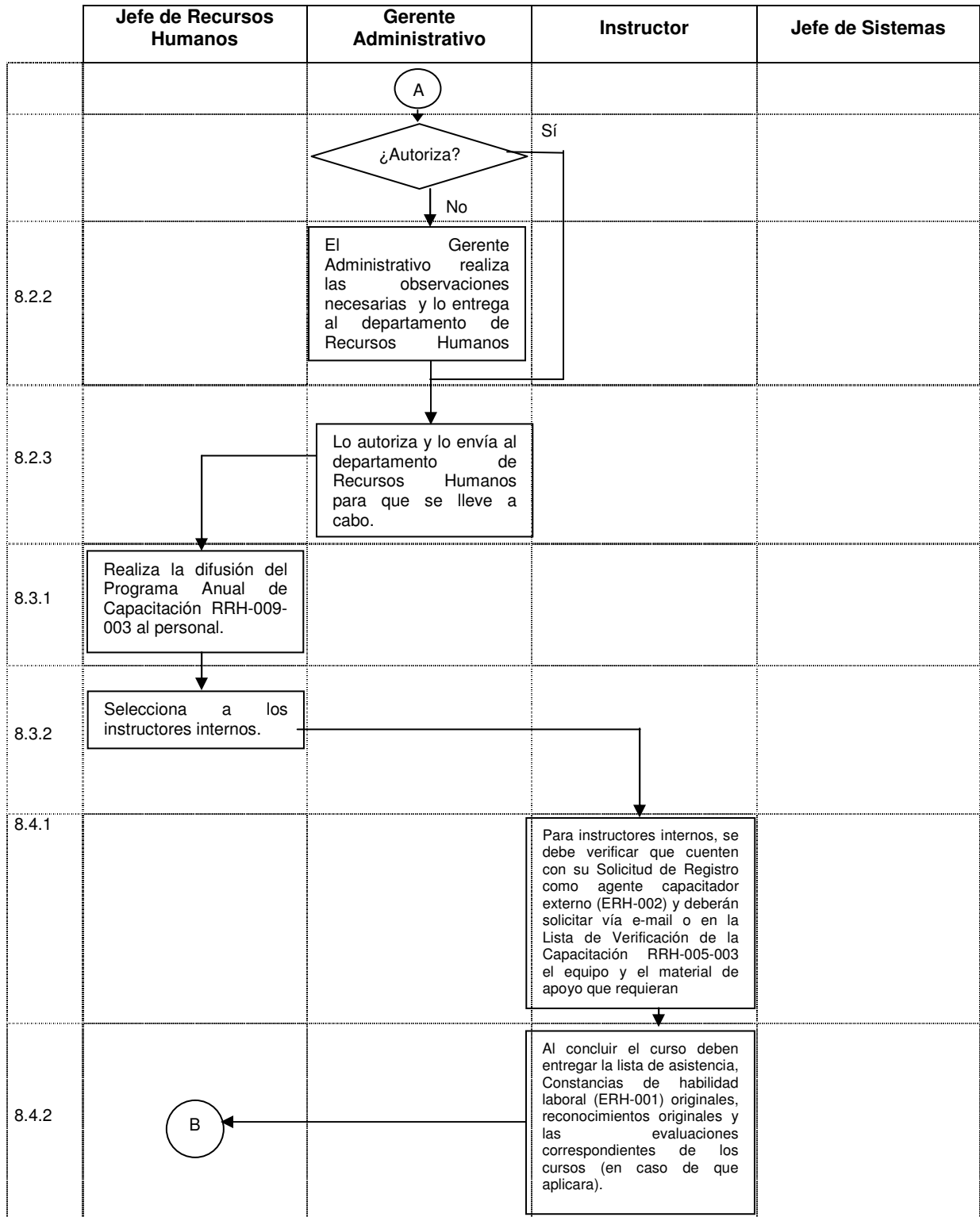
11.0 Materiales.

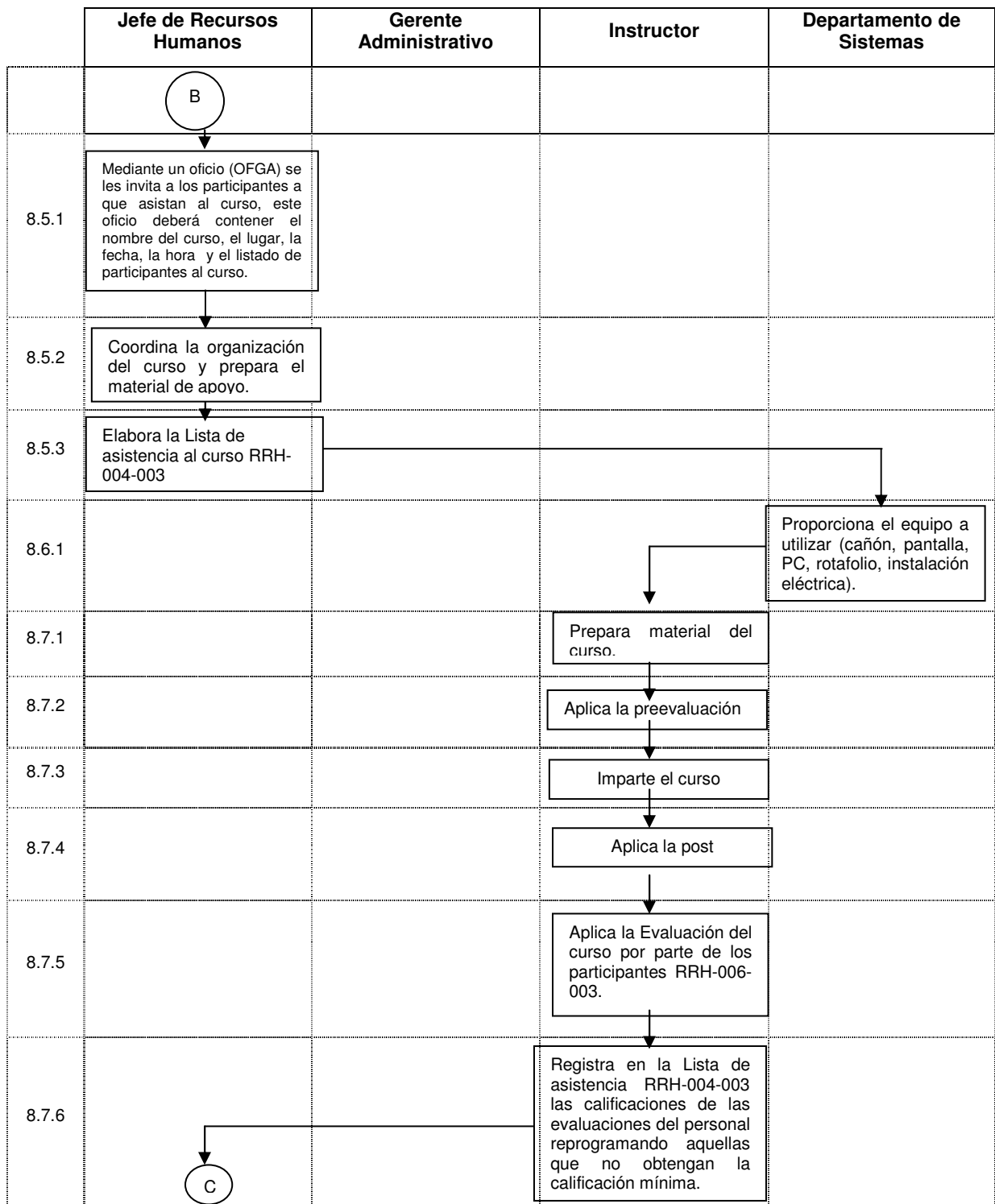
- 11.1 Cojín para sellos.
- 11.2 Hojas gruesas para reconocimientos.
- 11.3 Lápices.
- 11.4 Plumas.
- 11.5 Carpetas de argollas.
- 11.6 Portaacetatos.

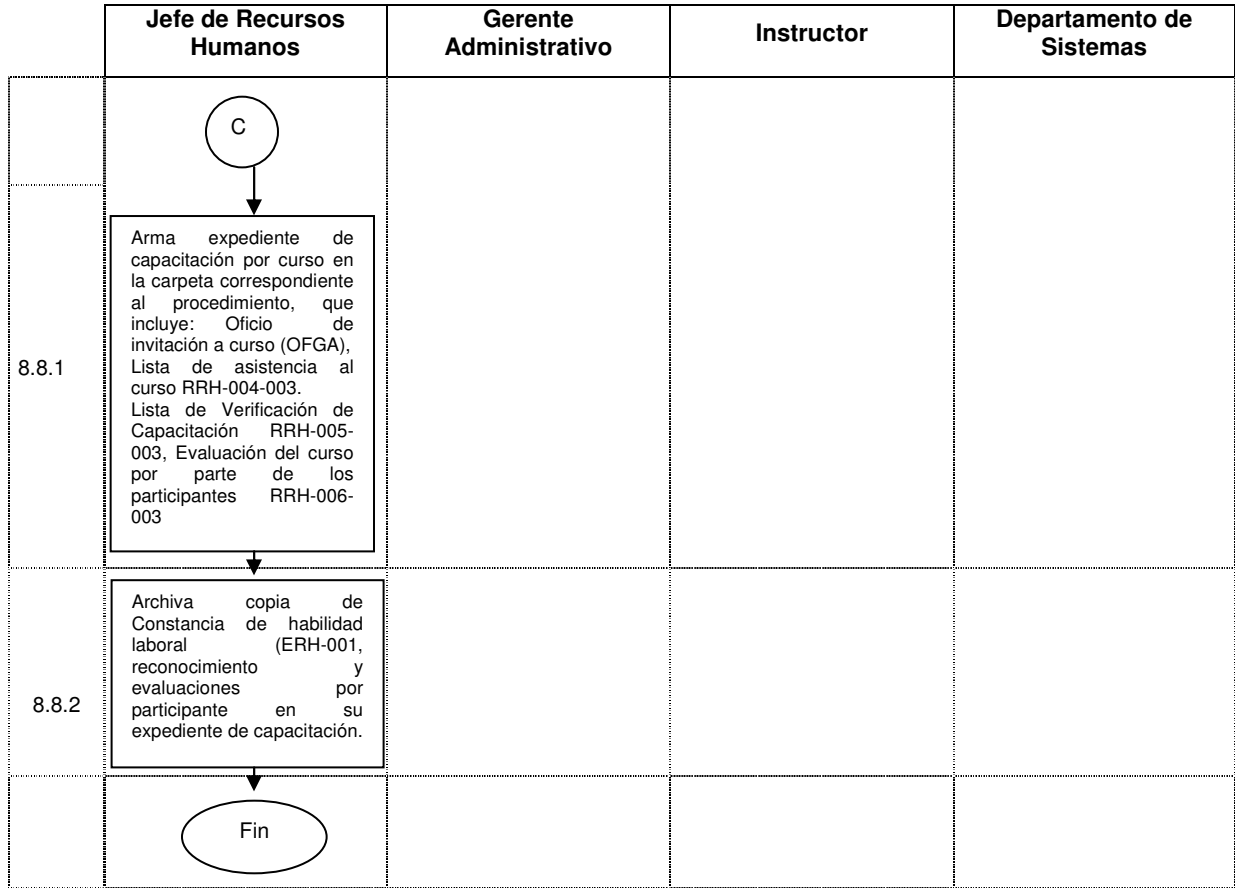
ANEXO 6.1

Diagrama de Flujo del Procedimiento









Clave:	PRH-03
Revisión:	02
Fecha de Emisión: 13/OCT/2007	
Hoja	

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

1.0 Propósito.

Definir las actividades para abastecer del personal requerido para ser contratado.

2.0 Alcance.

2.1 Este procedimiento aplica a para los jefes de departamento y Residentes de Obra que soliciten personal.

3.0 Referencias.

- 3.1 LFT. Ley Federal del Trabajo
- 3.2 Requerimiento de Contratación de Personal (RRH-001-007).
- 3.3 Requisitos para Contratación de Personal (RRH-002-007).
- 3.4 Evaluación de Habilidades.(Expediente Personal).
- 3.5 Entrevista para Personal Mandos Medios o Superiores. (RRH-003-007).
- 3.6 Solicitud de Empleo (RRH-004-007)

4.0 Definiciones.

- 4.1 **Reclutamiento.** Es un proceso técnico que tiene como objetivo convocar los candidatos para las empresas del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos.
- 4.2 **Perfil de puesto.** Listado de características que necesita tener un candidato para ocupar un determinado puesto dentro de la empresa.
- 4.3 **Selección.** Proceso mediante el cual el Auxiliar Recursos Humanos B o el Jefe de Departamento, determinan quién es el candidato adecuado para ocupar la vacante.
- 4.4 **Curriculum Vitae.** Documento elaborado en computadora por el solicitante en el que detalla los datos personales, la formación y la experiencia. Su función es la de dar a conocer a las empresas a los demandantes de empleo.
- 4.5 **Descripción de Puesto.** La descripción de puesto consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás, el análisis de puesto estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para realizarlo de la mejor forma.
- 4.6 **Evaluación de Habilidades.** Documento en el que el jefe de Departamento evalúa las habilidades del personal de acuerdo a una escala de evaluación.
- 4.7 **Solicitud de Empleo:** Documento elaborado por el solicitante en el que se detallan los datos personales, la formación, la experiencia, las habilidades y está firmado por el interesado.

5.0 Políticas.

- 5.1 Toda acción de reclutamiento debe estar respaldada por un Requerimiento de Contratación de Personal debidamente autorizado.
- 5.2 El personal seleccionado para la entrevista debe cubrir las especificaciones del puesto y contar con la documentación requerida.

- 5.3 El requerimiento de Contratación de Personal puede estar autorizado mediante una firma del Gerente General o Administrativo, a través de un correo electrónico, una minuta o una llamada telefónica al Departamento de Recursos Humanos.
- 5.4 El personal a contratar debe cumplir con lo Requisitos para contratación de personal.
- 5.5 El personal a contratar debe llenar la Solicitud de Empleo (RRH-004-007) proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos.
- 5.6 Es responsabilidad de cada empleado mantener su currículum vitae actualizado y entregarlo al Departamento de Recursos Humanos.

6.0 Anexos.

- 6.1 Diagrama del Flujo del Procedimiento.

7.0 Responsabilidades.

Auxiliar de Recursos Humanos B

- 7.1 Es su responsabilidad el cumplimiento de este procedimiento.
- 7.2 Determinar el puesto y el perfil adecuado para cada requerimiento de personal que se ingrese.
- 7.3 Revisar que la documentación establecida en el registro RRH-002-007 (Requisitos para Contratación) esté completa.
- 7.4 Atraer y promover candidatos que cubran los perfiles de puesto que se solicitan.
- 7.5 Aplicar anualmente la evaluación de habilidades.

8.0 Desarrollo de Actividades

Jefe de Departamento o Residente de Obra

8.1 Solicitud de Personal.

- 8.1.1 Elabora Requerimiento de contratación de Personal (RRH-001-007) y lo entrega al Departamento de Recursos Humanos debidamente firmado y autorizado. Al entregarlo se da inicio al Procedimiento de Reclutamiento y Selección. Sólo lo pueden autorizar el Gerente Administrativo o el Gerente General.

Auxiliar de Recursos Humanos B

8.2 Revisa requerimientos y realiza entrevistas.

- 8.2.1 Recibe y revisa la información del requerimiento de contratación de personal.
- 8.2.2 Se inicia el proceso de reclutamiento utilizando las fuentes necesarias para cada caso en particular, pudiendo ser la inserción de un aviso en la prensa, recomendaciones del personal de la organización, contactos de bolsa de trabajo con otras empresas, bolsas de trabajo públicas e incluso considerar la promoción de un candidato interno.
- 8.2.3 Los candidatos interesados son citados a entrevistas (Entrevista Personal Mandos Medios o Superiores RRH-003-007) para verificar que cumplan con los requisitos de educación y experiencia definidos en el puesto. Adicionalmente en entrevista se sondea su formación y habilidades.
- 8.2.4 A los candidatos que cumplen con el perfil del puesto se les informa del salario, horario, ubicación de la plaza y las actividades a realizar, con el objetivo de saber si están interesados en continuar con el procedimiento de selección.

8.3 Si el personal es operativo de campo.

- 8.3.1 Selecciona al o los candidatos que considere más aptos para cubrir la vacante.

8.4 *Si el personal es de mandos medios o superiores.*

8.4.1 A los candidatos interesados en continuar con el procedimiento se les agenda una entrevista con el Jefe de Departamento o Residente de Obra.

Jefe de Departamento o Residente de Obra

8.4.2 Entrevista a los candidatos y selecciona el que debe ser contratado.

Auxiliar de Recursos Humanos B.

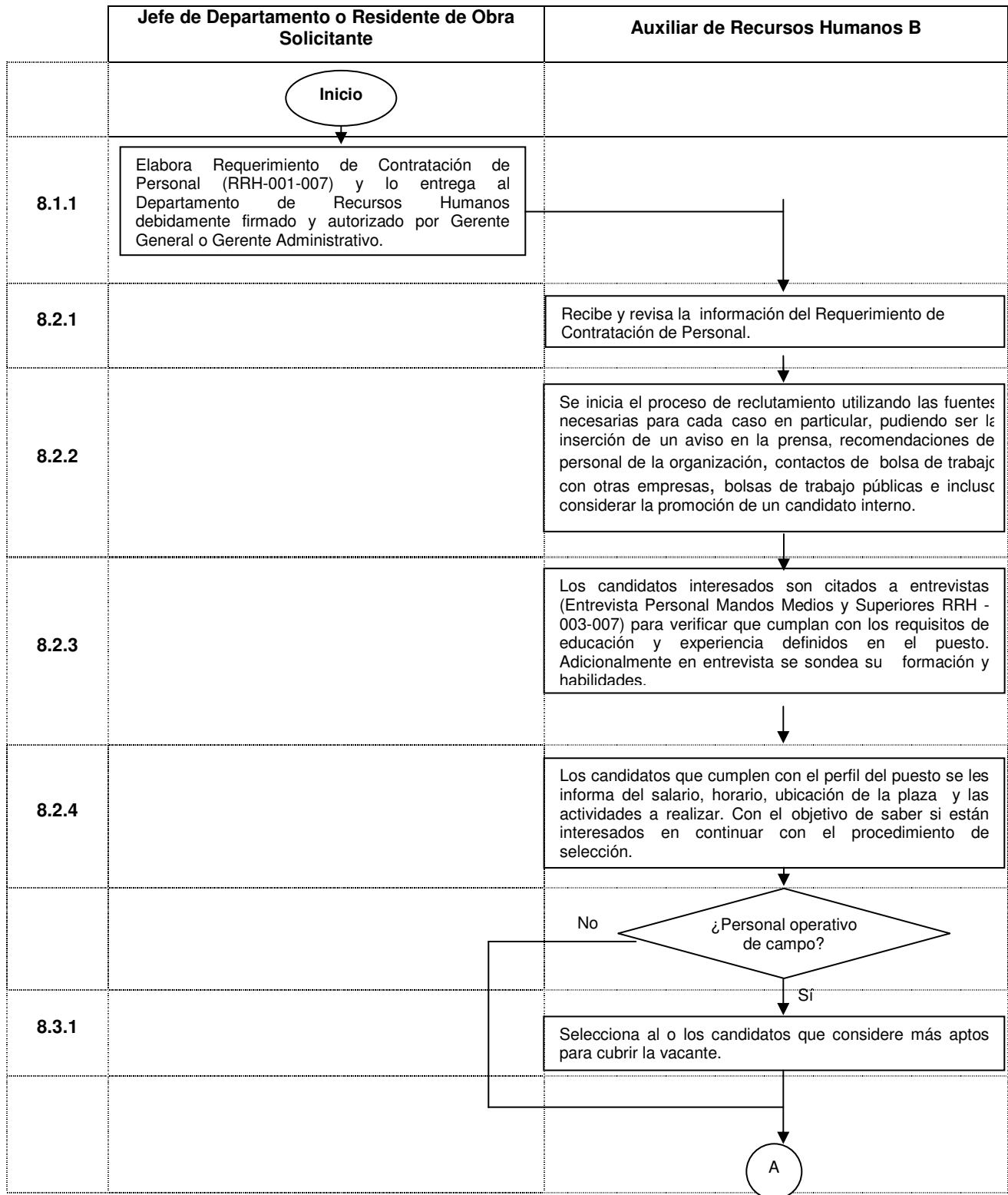
8.5 Al candidato seleccionado se le solicita la papelería relativa a los requisitos de contratación y llenar la Solicitud de Empleo (RRH -004-007).

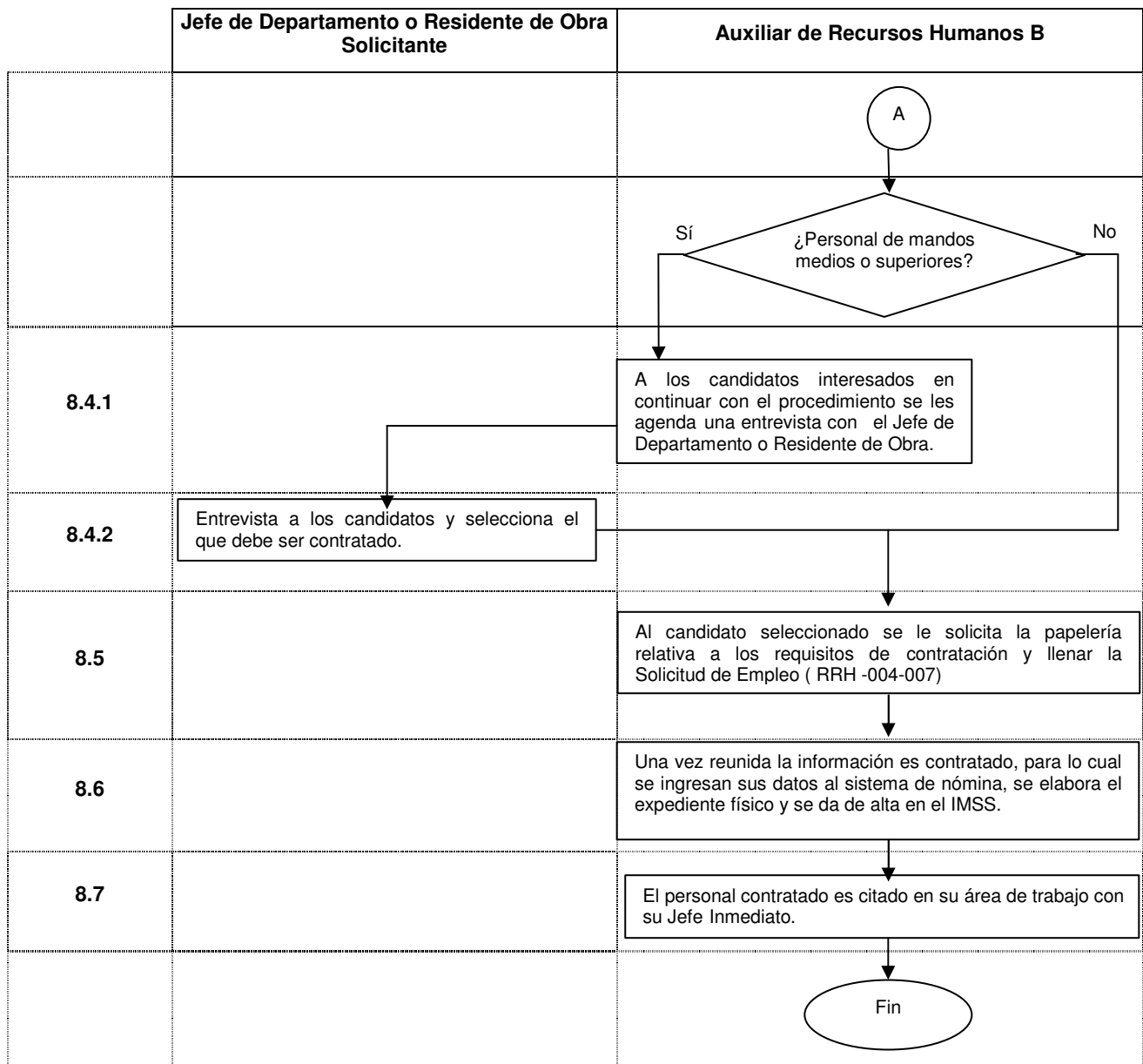
8.6 Una vez reunida la información es contratado para lo cual se ingresan sus datos al sistema de nómina, se elabora el expediente físico y se da de alta en el IMSS.

8.7 El personal contratado es citado en su área de trabajo con su Jefe Inmediato.


ANEXO 6.1


Diagrama de Flujo del Procedimiento.





ANEXO D. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PRESENTADOS

		GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.												Clave:	RRH-009-003												
		PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION												Revisión:	00												
														Fecha de Emisión:	18/SEP/2007												
														Hoja: 1 / 2													
AÑO	MES	CURSO / DIFUSIÓN	DURACIÓN	INSTRUCTOR	Auxiliar de Recursos Humanos B	Coordinador Ambiental	Auxiliar de Mantenimiento	Jefe de Contabilidad	Jefe de Compras	Encargado de Campo	Jefe de Operaciones y Colaboradores	Gerente Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos A	Director General	Jefe de Mantenimiento y Transporte	Auxiliar Contable	Jefe de Diseño Externo	Programador	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Sistemas	Jefe de Topografía y Calificación	Administrador de Ocas	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Auxiliar Contable	Jefe de Gestión Ambiental		
2007	ENERO																										
	FEBRERO	Implementación de la documentación	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	MARZO																										
	ABRIL		PRH-001 Reclutamiento y Selección de Personal	1		1		1				1	1	1		1	1				1	1			1	1	
			PRH-002 Contratación de Personal	1		1		1				1	1	1		1	1				1	1			1	1	
			PRH-003 Capacitación y Evaluación del personal	1		1		1				1	1	1		1	1				1	1			1	1	
			PRH-004 Determinación y Mejoramiento del Ambiente de Trabajo	1		1		1				1	1	1		1	1				1	1			1	1	
			PGG-001 Medición del Desempeño del SGC	1										1							1	1			1	1	
			PAC-005 Supervisión del Sistema de Gestión de Calidad	1										1							1	1			1	1	
			PCC-001 Elaboración e integración de la documentación de una licitación pública, una invitación restringida o una adjudicación directa.	1	Ing. Gisela González Dávila		1		1	1											1	1			1	1	
			PCC-002 Suministro de información del Análisis de precios unitarios.	1	Ing. Rafael Alberto Pulido Lara		1		1												1	1			1	1	
			PCON-001 Suministro de Información Financiera y Legal	1	C.P. Emma Chávez Angeles				1																		
			PGES-001 Suministro de Información de Gestión Ambiental	1			1																				
			PGES-002 Suministro de información externa de proveedores y subcontratistas.	1			1																				
			PRH-005 Suministro de información del personal propuesto para ejecutar los trabajos.	1			1							1													
			PRH-006 Suministro de información de seguridad industrial	1			1							1													
			PAC-009 Suministro de procedimientos constructivos para ejecutar los trabajos.	1										1													
			PGA-002 Compra de Bases	1						1															1	1	1
			PGA-001 Compras múltiples	1					1					1	1		1	1			1	1			1	1	
			FGG-002-001 Política de Calidad	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		PAC-001 Control de Documentos	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	PAC-002 Cambios a la documentación	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	PAC-003 Control de Registros	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

		GEO ESTRATOS, S.A. DE C.V.																												
		PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION																												
				Clave: RRH-009-003 Revisión: 00 Fecha de Emisión: 18/SEP/2007 Hoja: 2/2																										
AÑO	MES	CURSO / DIFUSIÓN	DURACIÓN	INSTRUCTOR	Auxiliar de Recursos Humanos B	Asesor Ambiental	Auxiliar de Mantenimiento	Jefe de Contabilidad	Jefe de Computas	Técnico de Campo	Técnico de Campo	Jefe de Concursos y Colizaciones	Gerente Administrativo	Auxiliar de Recursos Humanos A	Director General	Jefe de Mantenimiento y Transporte	Auxiliar Contable	Jefe de Diseño Electrónico	Programador	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Sistemas	Jefe de Topografía y Geofísica	Administrador de Obra	Jefe de Cuantías por Pagar	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Auxiliar Contable	Jefe de Gestión Ambiental			
2007	ABRIL	DIFUSION DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DEL SGC	PAC-004 Redacción de documentos	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
			PAC-006 Auditorias Internas, IAC-001-006 Auditorias Internas.	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
			PAC-007 Acciones preventivas y correctivas, IAC-001-007 Diagrama Causa-Efecto	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			PAC-008 Control de producto no conforme	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			PSIS-001 Soporte Técnico de Sistemas	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			PSIS-002 Mantenimiento preventivo de sistemas	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			Como responder una auditoria de calidad	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	MAYO		PAC-007 Acciones Correctivas y preventivas, IAC Instructivo Diagrama causa-efecto	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	JUNIO		Proyecto Tarjeta Roja	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	JULIO	DIFUSION DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DEL SGC	Manual de Calidad 4 y 6 de la Norma ISO 9001	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	Manual de Calidad clausulas 7 y 8 de la Norma ISO 9001		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	PAC-001 Control de Documentos y PAC-002 Cambios a la documentación		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
PAC-003 Control de Registros y PAC-004 Redacción de documentos.	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
AGOSTO		Actualización de auditores internos de calidad.	8		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8			
		Uso de la Documentación (Política, Objetivos, Organigrama y Diagrama de Flujo)	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
SEPTIEMBRE		Como cumplir con la cláusula 5, 6 y 7 de la Norma ISO 9001	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		PCC-001 Elaboración e integración de la documentación para una licitación	2																											
OCTUBRE		POOM-001 Compras múltiples	1																											
		PCP-001 Compra de Bases de una licitación	1																											
		Formación de Instructores Internos de Capacitación	13,5																											
		Como cumplir con la cláusula 8 de la Norma ISO 9001	2																											
		Actualización de la documentación del Sistema de gestión de Calidad	2																											
NOVIEMBRE		¿Cómo responder una auditoría externa?	1																											
DECIEMBRE																														

Elaboró

Revisó y Autorizó

Cd. Madero, Tam. a 19 de Septiembre de 2007

Jefe de Recursos Humanos

Gerente Administrativo

- Programado
- Realizado
- Reprogramar
- Instructor

ANEXO E. Detección de Necesidades de Capacitación 2008.

a) Objetivos de calidad de la empresa.

Objetivo	Responsable	Indicador	Valor Esperado	Estrategias de Capacitación	Necesidades de Capacitación	Mes para programar durante 2008
Disminuir el número de descalificaciones debido a errores en la propuesta técnica al participar en una licitación.	Jefe de Concursos y Cotizaciones	Número de Descalificaciones por Licitación	Cero descalificaciones	Que todo el personal del SGC conozca el proceso de elaboración de una propuesta para que no se cometan errores en el proceso.	Procedimiento de Elaboración de una propuesta técnica.	Abril.
Liberar la propuesta técnica y económica tres días antes de la fecha del Acto de Apertura de las propuestas.	Jefe de Concursos y Cotizaciones	El tiempo de entrega antes de presentación por licitación. (Moda del tiempo de entrega) Nota: la Moda es el número que más se repite	Tres días	Que el personal involucrado en el SGC conozca el proceso de concursos y se mantenga actualizado en los cambios generados	Reforzamiento del SGC. Difusión de los cambios a los documentos.	Abril.
Mantener el uso de los registros y documentos en los departamentos involucrados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Número de observaciones Bimestral por departamento.	Cero Observaciones	Difundir el proceso de revisión bimestral a todo el personal involucrado en el SGC	Procedimiento de Revisiones Bimestrales	Marzo
Cumplir el Programa de Capacitación en las fechas señaladas.	Jefe de Recursos Humanos	Porcentaje de Cumplimiento Mensual.	100% de cumplimiento	Que todo el personal conozca el procedimiento de capacitación. Que los instructores internos apoyen al cumplimiento del Programa de Capacitación.	Procedimiento de Capacitación y Evaluación del personal.	Febrero
Incrementar el promedio general de calificaciones satisfactorias en la medición del clima organizacional	Jefe de Recursos Humanos	Calificación promedio de las respuestas satisfactorias en la medición del clima organizacional.	Incrementar en un 10% el prom. de calificaciones satisfactorias. Plazo: Un año (24 Sep. 2007)	Difundir las políticas para la capacitación. Concientizar al personal en la asistencia a los cursos programados	Motivación para que asistan a los cursos.	Febrero

b) Reuniones de revisión por la Dirección y de revisión mensual.

Descripción	Responsable	Estrategia de Capacitación	Necesidad de Capacitación	Mes para programar durante 2008
a) El representante de la dirección solicita en punto 2 de la Minuta No. 4 de segunda revisión por la dirección, una cotización de capacitación en el Curso de Formación de Auditores Internos.	Auditor Líder	Programar curso a los Auditores Internos	Formación de auditores internos	Febrero.
El representante de la dirección solicita en el punto 3 de la minuta No. 1 de Revisión de hallazgos de la auditoría de mantenimiento del 5 de Diciembre de 2007, la toma del Curso de Auditor Líder. Para el Jefe de Compras y para el Jefe de Concursos y Cotizaciones.	Jefe de Recursos Humanos	Programar los cursos necesarios.	Curso de Auditor Líder	Febrero.
El representante de la dirección solicita en la Minuta 4 se programen las capacitaciones de los cambios a los procedimientos de Compras.	Jefe de Compras	Programar cursos al personal involucrado en el SGC de Concursos.	Procedimiento de Compras Múltiples	Febrero

c) Resultados de la evaluación de las habilidades.

Descripción	Responsable	Estrategia de Capacitación	Necesidad de Capacitación	Mes para programar durante 2008
De los resultados obtenidos del análisis de la evaluación de las actividades se resume que las habilidades que se necesita incrementar son: Análisis de la Información, Interpretación de Especificaciones, Interpretación de planos, Organización de Recursos y Orientación al Servicio.	Jefe de Recursos Humanos	Buscar cursos o talleres que ayuden a incrementar el promedio de las habilidades del personal.	Análisis de la Información Organización de Recursos Orientación al Servicio.	Mayo, Junio, Julio
De las entrevistas aplicadas al personal que evaluó las habilidades surge lo siguiente:	Jefe de Recursos Humanos	Escoger algunas de las necesidades detectadas	Excel y Capacidad de análisis.	Julio y Agosto.

d) Resultados del clima laboral.

Descripción	Responsable	Estrategia de Capacitación	Necesidad de Capacitación	Mes para programar durante 2008
En el plan de acción de mejoramiento del ambiente laboral se solicitó que mejoraran las relaciones interpersonales entre los compañeros de las oficinas administrativas.	Auxiliar de Recursos Humanos A y Jefe de Recursos Humanos	Impartir un curso de relaciones interpersonales	Relaciones Interpersonales	Mayo
En el plan de acción de mejoramiento del ambiente laboral, se solicitó mejorar el aspecto de higiene en el lugar en las áreas de trabajo. En ese plan se describe la actividad de concientizar al personal sobre la importancia de mantener sus áreas de trabajo limpias.	Auxiliar de Recursos Humanos A	Impartir cursos de concientización al personal para que mantengan ordenadas y limpias sus áreas de trabajo	Orden y Limpieza.	Mayo

e) Entrevistas al Gerente Administrativo y Jefes de Departamento.

	Descripción	Necesidad de Capacitación	Mes para programar durante 2008
Gerente Administrativo	<p>Este año la organización requiere que el personal administrativo o con funciones de oficina conozca técnicas de manejo de la documentación.</p> <p>Capacitar al todo el personal en el diseño de procesos de la organización.</p> <p>Capacitar a los departamentos de Proyectos, Control de Obra, Diseño Electrónico, Mantenimiento y Transporte en planeación de actividades, entrega de presupuesto, Organigrama, Política y Cultura:</p> <p>Se requiere que el personal sea consciente del uso del botiquín y que los chóferes sean conscientes en el uso de sus unidades.</p> <p>Se requiere que todo el personal conozca el organigrama y la estructura de la empresa así como los procesos de manera adecuada.</p> <p>Productividad: Se requiere que el personal le dé el seguimiento adecuado a proyectos especiales.</p>	<p>Identificación y documentación de procesos.</p> <p>Técnicas de documentación.</p> <p>Planeación del Trabajo.</p> <p>Nuevas políticas de la empresa.</p> <p>Organigrama.</p> <p>Control de Obra.</p>	<p>Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre.</p>

Recursos Humanos	El Departamento de Recursos Humanos, propone un curso de inducción más profundo, en el cual se incluyan los procedimientos que aplican al nuevo puesto así como todo el material que le sirva al nuevo trabajador a integrarse más rápidamente a su trabajo. Para esto se diseñará un nuevo formato, donde se firmarán la inducción por parte de los dueños de los procedimientos.	Curso de Inducción en los procedimientos que le apliquen al puesto.	Al ingreso.
Aseguramiento de la Calidad	El departamento de Aseguramiento de la Calidad propone dar capacitación a todo el personal involucrado en el SGC en Revisiones Bimestrales y Reforzamiento en el SGC. A los auditores internos: Capacitar en la Norma ISO 9001:2008	Revisiones Bimestrales a las carpetas documentales y a los registros Reforzamiento del SGC de Concursos. Actualización de la Norma ISO 9001:2008, para auditores y para el personal involucrado en el SGC.	Marzo, Mayo y Junio.
Concursos y Cotizaciones	El Departamento de Concursos necesita optimizar las actividades relacionadas con la elaboración de las propuestas técnicas y económicas, para ello requiere capacitación en Precios Unitarios, Excel y Ley y Reglamento de Obras Públicas.	Análisis de Precios Unitarios. Excel Ley de Obras Públicas.	Julio, Agosto, Septiembre
Compras	El Departamento de Compras necesita tomar decisiones acertadas de compra, tener facilidad para negociar con sus proveedores.	Negociación. Toma de decisiones.	Septiembre, Octubre
Contabilidad	El departamento de contabilidad requiere para cerrar contablemente el mes los días 20 de cada mes que el personal que solicita gastos entregue sus comprobaciones en tiempo y forma. También necesita que su personal se mantenga actualizado en Leyes Fiscales y que aprenda Contpaq.	Comprobaciones de Gastos. Actualización de Leyes Fiscales Contpaq.	Marzo Junio, Julio
Sistemas	Todo el departamento requiere capacitación en diversas áreas como: Programación, Diseño, Redes, Comunicaciones, Documentación, Normas ISO, Base de Datos para ofrecer mejores productos y servicios para cumplir su objetivo de lograr la capacitación básica del personal.	Técnicas de Documentación. Base de Datos Redes.	Febrero.
Topografía y Graficación	Actualmente el departamento de topografía y graficación realiza su trabajo eficientemente, sin embargo el Topógrafo requiere conocimientos en control de Obra y el Dibujante requiere curso de 3D Max, con esto se obtendrían mejores imágenes en 3D.	Control de Obra 3D Max	
Sucursal Ébano	En la Sucursal Ébano en su área de Mecánica y Soldadura, se requiere capacitación principalmente en Mecánica Automotriz y Mecánica Diesel. La sucursal de Ébano también propone que se capacite a los auxiliares de campo en Computación, principalmente en envíos de reportes, correo electrónico, acomodo de fotografías.	Técnicas de soldadura Mecánica Automotriz Mecánica Diesel. Fotografías para soporte. Básico de computación.	
Proyectos	El jefe de proyectos para disminuir las fricciones en su departamento solicita para su personal cursos de trabajo en equipo y comunicación. También requiere redactar informes, manejo de documentación y control de obra.	Comunicación Trabajo en equipo Manejo de la documentación Redacción de informes Control de Obra.	
Transporte	Este departamento requiere para maximizar su productividad un responsable del	Manejo de la documentación.	

Cuentas por pagar	registro de cargas vehiculares y de las anomalías vehiculares. El departamento de Cuentas por Pagar coincide con el Departamento de Contabilidad en que el personal debe conocer la importancia de la documentación y la entrega completa y oportuna. Este departamento se interesa por aprender Leyes Fiscales para aplicarlas en la realización de su trabajo.	Comprobaciones de Gastos. Actualización de Leyes Fiscales	
Gestión Ambiental	Al departamento de Gestión Ambiental le falta una integración dinámica con los demás departamentos, en especial Compras y Proyectos. En ese departamento se han suscitado problemas de actitud de los integrantes. Uso o manejo de bitácoras o documentación de transporte de materiales y residuos peligrosos. También actualización en la Normatividad Ambiental.	Relaciones Interpersonales. Normatividad Ambiental	

f) Solicitudes directas de capacitación.

Descripción	Estrategia de Capacitación	Necesidad de Capacitación	Mes para programar durante 2008

Lugar y Fecha	Elaboró	Revisó y Autorizó
Cd. Madero, Tamaulipas a 16 de Enero de 2008	Jefe de Recursos Humanos	Gerente Administrativo

ANEXO F
Anexo Fotográfico.