INSTITUTO TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO RESIDENCIAS PROFESIONALES

PERIODO DE REALIZACIÓN:
16 DE ENERO DE 2024 - 16 DE JULIO DE 2024

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROCESO EN MEJORA DEL CLIMA LABORAL POR MEDIO DE OneADFORS”

PRESENTA
ELISUA ABIHAIL HERNANDEZ CONTRERAS

ASESOR INTERNO
SUSAN ANGÉLICA CONDE HERNÁNDEZ

EMPRESA
SAINT-GOBAIN AMERICA S.A. DE C.V.

16 DE JULIO DE 2024

AGRADECIMIENTOS

Primero, agradezco a Dios por siempre ser mi guía y darme la fortaleza para seguir adelante en cada momento. Pero así mismo al ADJ Naasón Joaquín García por ser una fuente constante de inspiración y apoyo. Su ejemplo y su guía me motivan a seguir adelante, enfrentando cada desafío con determinación y fe.

A mis padres, Elisabet Contreras Zavala y Salatiel Hernández Salazar, por su apoyo incondicional durante este proceso. Gracias por darme ánimos para seguir adelante y cumplir cada uno de mis propósitos, por enseñarme a nunca rendirme, por inculcarme valores que me han hecho una mejor persona, y por ser un pilar en cada etapa de mi vida. Su amor, consejos y ejemplo han sido fundamentales en mi crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos, por ser también un apoyo constante, inspiración y fortaleza junto a mis padres. Gracias por su compañía y por ser una fuente de motivación en todo momento.

También quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi asesora interna, Susan, por su apoyo constante y su valiosa guía para que este proyecto culminara con éxito. Su dedicación y compromiso han sido esenciales en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco enormemente al personal de la empresa, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme la información necesaria y a apoyarme en la conclusión de este proyecto.

Finalmente, extiendo mi más sincero agradecimiento a mis asesores externos, la Lic. Yuliana Islas y el Lic. Juan Hilario, por su paciencia, disposición para ayudarme, y por guiarme en cada paso del proceso de este proyecto. Gracias a su orientación, pude realizar y concluir mi proyecto de manera exitosa. Sus consejos y apoyo han sido invaluables.

RESUMEN

Este proyecto de investigación se llevó a cabo en la empresa Saint-Gobain, específicamente en sus dos plantas: Adfors y Vetrotex. El objetivo principal fue desarrollar un plan estratégico para mejorar el clima laboral del personal operativo. Mejorar el clima laboral es fundamental para que los operarios se sientan a gusto, aumenten su productividad y se reduzca la rotación de personal. La importancia de este estudio se encuentra en su capacidad para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, alineándose con la visión compartida de la empresa, conocida como OneADFORS.

El objetivo general fue mejorar el clima laboral en las plantas Vetrotex y de Adfors de Saint-Gobain. Los objetivos específicos incluyeron, Cultivar un ambiente de confianza y respeto con el personal operativo, promover el reconocimiento y la valoración del trabajo, fomentar la participación y el sentido de pertenencia, implementar la visión compartida de OneADFORS.

El estudio utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. En una primera etapa, se examinaron los datos recopilados de las encuestas me@saint-gobain2023, que fueron realizadas. Estas encuestas proporcionaron una visión inicial de los aspectos que influían en el clima laboral. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas con jefes sindicalizados y operarios para profundizar en estos resultados. Estas entrevistas cualitativas permitieron comprender mejor las inquietudes y quejas del personal, las cuales fueron contrastadas con los hallazgos de las encuestas me@saint-gobain2023 para identificar patrones recurrentes.

Como siguiente paso, se diseñaron y aplicaron nuevas encuestas específicas, las cuales recolectaron un total de 216 respuestas. De estas, 118 se obtuvieron en la planta Vetrotex y 98 en la planta Adfors.

Gracias a este análisis se identificó que los principales factores que afectan el clima laboral son: valoración y reconocimiento, comunicación y liderazgo. El liderazgo sobresalió como el factor más crítico.

En respuesta a estos hallazgos, se realizó una sesión para desarrollar las habilidades blandas de los líderes, centrada en mejorar la comunicación y la capacidad de reconocer y valorar al personal. Además, se presentaron varias propuestas para la empresa, tales como la implementación de programas de reconocimiento, y la formación continua en competencias de liderazgo para que clima mejore dentro de los equipos de los líderes

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 2
RESUMEN 3
INTRODUCCIÓN 7
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 8
1.1 Historia 8
1.2 Misión, visión, valores 8
Misión 8
Visión 9
Valores 9
1.3 Principios de conducta y actuación 10
1.4 Propósito de Saint Gobain 10
¿Quiénes somos? 11
1.5¿Qué fábrica? 11
Vetrotex 11
Adfors 13
1.6Ubicación 18
1.7 Descripción del puesto del estudiante 19
1.8. Problemas a resolver 20
1.9 Objetivos 21
1.10 Justificación 22
1.11 Delimitación. 23
2. MARCO TEÓRICO 24
2.1 Antecedentes teóricos 24
2.2 Concepto de clima laboral. 25
2.2.1 Importancia del clima laboral 27
2..2.2 Características del clima laboral 29
2.3 Factores que influyen en el clima laboral 30
2.3.1Liderazgo 31
2.3.2 Tipos de liderazgo 33
2.4 Motivación 35
2.4.1 Tipos de motivación 36
2.5 Comunicación 36

2.5.1 Tipos de comunicación 37
2.6 Cultura organizacional 40
2.6.1 Elementos 41
2.7 Colaboración 43
2.8 Condiciones físicas. 44
2.8.1 Factores 44
2.9 Estrategias de cambio y mejora en el clima laboral 46
2.10 Planeación estratégica 50
2.11 Método PDCA 52
2.12 Metodología 53
2.13 OneADFORS 56
3. DESARROLLO 61
3.1 Objetivo 61
3.2 Hipótesis 61
3.3 Aspectos Metodológicos 62
3.3.1 Tipo de investigación 62
3.3.2 Alcance 62
3.3.3 Método 62
3.3.4 Técnicas e instrumentos utilizados 62
3.4 Análisis de resultados de encuesta de clima laboral me@saint-gobain 63
3.5 Recolección de información a través de entrevistas 66
3.6 Diagrama DE ISHIKAWA 68
3.7 Análisis de 5´s de factores identificados 71
3.8 Realización de encuestas 73
3.9 Análisis de los resultados arrojados de la encuesta 77
3.10 Diagrama Pareto 96
3.11 Resultados de la investigación 96
3.12 Método PDCA 97
4. RESULTADOS 107
5. CONCLUSIONES 139
5.1 Conclusiones del Proyecto 139
5.2 Recomendaciones 139

5.3 Experiencia Personal y Profesional Adquirida 139
6. COMPETENCIAS DESARROLLADAS 141
7. BIBLIOGRAFÍA 142
8. ANEXOS..... 145
8.1Carta de no inconveniencia 145

INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral, el clima organizacional engloba todas las actividades, dinámicas y condiciones que se manifiestan dentro de una empresa, y está directamente ligado a la satisfacción y bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo. Es un elemento de vital importancia en toda organización, ya que impacta de manera significativa en la productividad, el logro de metas, la retención del personal y la promoción de un ambiente donde los empleados se sientan cómodos para expresar sus ideas.

Un clima laboral positivo es esencial para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Por otro lado, un clima laboral negativo puede tener consecuencias adversas, como una disminución en la productividad, altas tasas de rotación de personal y dificultades para alcanzar los objetivos empresariales.

Entre los factores que influyen en el clima laboral se encuentran el estilo de liderazgo, la motivación de los empleados, el grado de empoderamiento, el nivel de competitividad, la colaboración entre equipos, los valores corporativos, la cultura organizacional y la eficacia en la resolución de conflictos.

Identificar y abordar los factores que afectan el clima laboral es crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Historia

Los orígenes de Saint Gobain datan de 1665, año en que Luis XIV, a propuesta de su ministro Colbert, fundó en París una Real Fábrica de Vidrio *(Manufacture Royale des Glaces)*, que pocos años después trasladaría su sede al pueblo de Saint Gobain, al noroeste de la capital. El objetivo era fabricar vidrio plano para espejos, a fin de ahorrar a la economía francesa su adquisición en el extranjero. Confiada al sector privado, la empresa conoció un rápido desarrollo durante los siglos XVIII y, sobre todo, XIX, gracias a la introducción de la fabricación en serie, la diversificación productiva (con el añadido del vidrio hueco para envases) y la expansión geográfica por Francia y Europa (mediante la creación de sociedades y/o la compra de participaciones en empresas ya existentes). Saint Gobain optó por la internacionalización para, fundamentalmente, salvar las numerosas barreras proteccionistas y cubrir la creciente demanda exterior del sector de la construcción. Al iniciarse la I Guerra Mundial, disponía de filiales industriales en Alemania, Italia, Bélgica, Países Bajos, Austria-Hungría y España, que en conjunto aseguraban el 26,8% de la producción europea de vidrio y el 16% de la producción mundial (Daviet, 1987b, 1988).

Durante la etapa de entreguerras, la multinacional francesa lideró varios intentos de monopolio a nivel nacional e internacional. Entre ellos destacó el cártel internacional *Convention Internationale des Glaceries*, integrado por prácticamente todos los fabricantes de Europa continental, que firmaron acuerdos en materia de producción y precios, se repartieron mercados de exportación y establecieron redes de solidaridad frente a la posible creación de nuevas empresas del ramo, a las que intentarían combatir mediante disuasión o compra. Incluso trataron de poner en marcha una «política industrial europea», que el historiador francés Jean-Pierre Daviet ha comparado con la de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero de 1952 (Daviet, 1994).

Aunque las firmas británicas (como Pilkington) y los grandes grupos americanos (Pittsburg Platt Glass, Corning Glass Works y Libbey-Owens Sheet Glass) no formaron parte de la Convención, se comprometieron a observar algunas de sus reglas, principalmente en materia de precios y mercados para determinados productos. Fruto de esta situación, se llegó a hablar de «una especie de convención universal del vidrio y el cristal», en la que Saint Gobain jugó un papel motor (Daviet,1994).

(Sánchez, 2011)

1.2 Misión, visión, valores

Misión

Asegurar a nuestros clientes la calidad esperada de nuestros productos, ofrecerles soluciones innovadoras, sustentables y sostenibles anticipándonos a sus

necesidades en la creación de nuevos productos, mejorando la calidad y/o nuestro servicio bajo un ambiente laboral sano y seguro.

Visión

Ser la planta referente en la manufactura de "especialidades" innovadoras (bajos micrajes) y productos "cero twist" de hilo de fibra de vidrio acorde a las necesidades de nuestros clientes con un impacto mínimo sobre el medio ambiente, desarrollando equipos de alto de desempeño y la digitalización de nuestros procesos.

Valores

We always go the extra mile.

Disciplina
Compromiso (PCA)
Proactividad
Ser Ágil

Imagen 1. Saint Gobain

We are proud to care.
Reconocimiento
Diversidad e inclusión
Enfoque sustentable
Respeto al Medio Ambiente (PCA) - Mural del Clima
Respeto a las personas (PCA)
Respeto a Higiene y a la seguridad en el trabajo (PCA) - Safe Start
Respeto a los Derechos de los Trabajadores

Imagen 2. Saint Gobain

We are humbly bold (and boldly humble)
Empatía
Solidaridad
Lealtad
Integridad
Actuar como emprendedor

Imagen 3. Saint Gobain

We are down-to- earth & over the moon.
Innovación
Servicio al cliente

Imagen 4. Saint Gobain

We learn with heart & we love to share.
Cultura TEC
Crear una cultura abierta y atractiva

Imagen 5. Saint Gobain

1.3 Principios de conducta y actuación

5 principios de Conducta que representan los valores fundamentales que vinculan la conducta de cada colaborador:

a) Compromiso Profesional
b) Respeto de las personas
c) Integridad
d) Lealtad
e) Solidaridad

4 principios de Actuación que guían las acciones de todos los directivos y colaboradores en el ejercicio de sus funciones:

a) Respeto a la legalidad
b) Respeto al medio ambiente
c) Respeto a la higiene y a la seguridad en el trabajo
d) Respeto a los derechos de los trabajadores

1.4 Propósito de Saint Gobain

"MAKING THE WORLD A BETTER HOME."

Nuestro propósito marca el curso de nuestro futuro común. Junto con y para nuestros clientes, diseñamos, fabricamos y distribuimos materiales y soluciones que tengan un impacto positivo en la vida de todos, que proporcionen bienestar, calidad de vida y eficiencia en el desempeño, mientras cuidamos el planeta.

Nuestro propósito refleja quienes somos. Nuestros 350 años de historia, nuestra fuerza colectiva y nuestro liderazgo nos empoderan para seguir nuestro desarrollo, abordando los principales desafíos que enfrenta la humanidad: el cambio climático, la protección de recursos e inclusión.

Nuestro propósito es un llamado a la acción. Nuestro enfoque es el futuro. Juntos de la mano de nuestros clientes, socios y todos nuestros grupos de interés orientamos nuestras acciones para desencadenar aspiraciones individuales y colectivas y permitir a todos vivir mejor en el mundo.

Nuestro propósito se basa en valores que nos guían. Llevamos nuestro negocio en cumplimiento de los principios de conducta y actuación y los valores humanistas que permean nuestra cultura corporativa. Escuchar, dialogar, cuidar, solidaridad, confianza y el res- peto por la diferencia son centrales para nuestro compromiso.
Esta es la ambición profunda de nuestro propósito: actuar cada día para hacer del mundo un hogar más hermoso y sostenible para vivir.

¿Quiénes somos?
Saint-Gobain fue fundado en 1665 bajo el reinado de Luis XIV como manufacturera de vidrio plano para la realeza.
Hoy en día el grupo diseña, manufactura y distribuye materiales y soluciones que son ingredientes clave para el bienestar.

1.5¿Qué fábrica?

Vetrotex

Es una empresa de la división de soluciones textiles que se dedica a la fabricación de hilos de vidrio. Ofrece gama completa de servicio y productos adaptados y enfocados a las necesidades del cliente.

Nuestros clientes, junto con nuestra experiencia tecnológica de vanguardia y un espíritu innovador, nos han permitido posicionarnos como un líder del mercado de servicios en construcción, industrial y aplicaciones con requerimientos de textiles técnicos.

En 1999 se construyó nuestra planta en México, ubicada en el Parque Industrial Xicohténcatl, en Tetla de la Solidaridad, Tlaxcala. Las plantas cuentan con certificación ISO 9000, ISO 14000, es una Empresa Socialmente Responsable y tiene un premio de Ahorro de Agua, entre otros.

Con más de 80 años de experiencia, nuestra presencia y oferta de servicios se han vuelto globales. Nuestro objetivo es servir a nuestros clientes en cualquier parte del mundo mientras nos enfocamos en el servicio y atención local.

Los mercados principales de atención son, entre otros:

Tejidos técnicos

- Tejidos circulares para refuerzo de mangueras
- Discos de frenos

Construcción

- Refuerzo de fachadas

Industrias

- Mercado de refuerzo de abrasivos
- Aislamiento térmico
- Filtración

Transporte

- Aviación y refuerzos de neumáticos

Electrónica

- Tarjetas de circuito impreso

Plástico

- Refuerzos
- Equipo

Médica

- Prótesis y material

Adfors

Con un enfoque en los mercados de construcción e industriales, ADFORS ofrece soluciones basadas en un completo abanico de tecnologías textiles de fibra de vidrio. Somos el líder mundial más confiable e innovador en tejidos técnicos, que ofrece las soluciones más adaptadas para satisfacer sus necesidades.

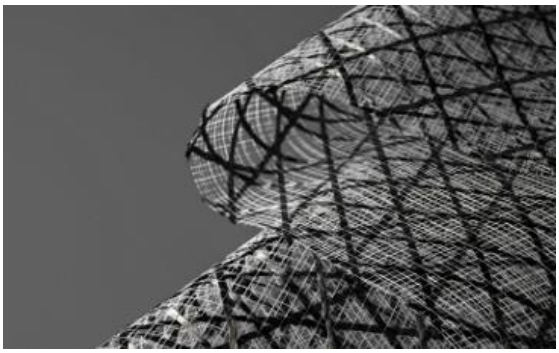
ADFORS es reconocido gracias a su conocimiento y experiencia acumulada durante los últimos 50 años, misma que impulsa el desarrollo hacia los nuevos mercados. Su conocimiento en tecnología de fibra de vidrio a través de nuestra empresa Vetrotex, sumada a un extenso conocimiento en tejidos, tejidos de punto, velos de vidrio y recubrimientos nos ayuda a cumplir con los requerimientos de los clientes.

ADFORS es una empresa internacional que opera en 65 países, con 13 sitios de producción en todo el mundo. La producción de clase mundial, WCM por sus siglas en inglés, es parte su ADN en términos de producción y apunta a una mejora continúa identificando y erradicando pérdidas, atacando las causas primordiales e implementando condiciones para optimizar los procesos gracias a la participación de todos los colaboradores.
ADFORS es un líder mundial y estamos enfocados en instaurarnos en la mente de nuestros clientes a través de nuestros productos y soluciones, respetando siempre las promesas centrales de la marca.

Adfors es la referencia confiable en calidad y servicio, el socio comercial preferido y una empresa innovadora.

a) Confiabilidad en cuanto a calidad significa que los productos de ADFORS son fáciles de manejar, cumplen las expectativas del cliente y mejoran la calidad de sus soluciones.
b) Confiabilidad en cuanto a servicio significa que ADFORS realiza sus entregas de modo puntual y completo, conforme a las exigencias del cliente, con una comunicación rápida y eficiente con ellos.
c) Ser el socio comercial preferido significa que ADFORS entiende los procesos del cliente y ayuda a que solucionen sus problemas. ADFORS apunta a ofrecer un mayor valor y a lograr que los clientes aumenten su rentabilidad.
d) Ser una empresa innovadora significa que ADFORS es veloz a la hora de desarrollar soluciones nuevas y se esfuerza por ser el primero en introducirlas al mercado.

TEJIDOS INDUSTRIALES



TEJIDOS PARA PLÁSTICOS REFORZADOS Y COMPUESTOS
ADFORS fabrica tela scrim que se utiliza para reforzar estructuras de plástico a base de resinas de poliéster. Nuestras telas se pueden usar como respaldo del proceso en la fabricación o como componente de refuerzo.

Imagen 6. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

REFUERZOS DE EMPAQUE Y SUPERFICIE

Nuestra línea incluye una variedad de productos de telas scrim tradicionales y tejidos ESF, que se ubican en la categoría de productos especializados.

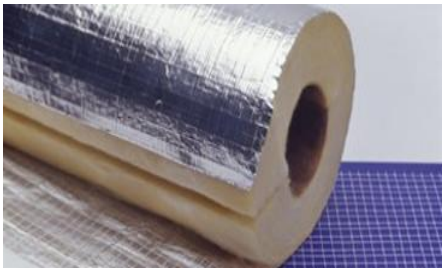


Imagen 7. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

MALLAS DE REFUERZO PARA PISOS
ADFORS ofrece una gran variedad de productos que brindan refuerzo y estabilidad a diversas aplicaciones para pisos, alfombras, baldosas de vinilo y amortiguadores para alfombras.

Imagen 8. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

TEJIDOS DE REFUERZO PARA INTERIORES Y EXTERIORES
Saint-Gobain ADFORS, ofrece una gran variedad de productos diferentes para refuerzos en interiores y exteriores. Nuestros productos incluyen telas scrim, tejidos y telas para el refuerzo estructural y de superficie para muchas aplicaciones de sistemas de construcción.

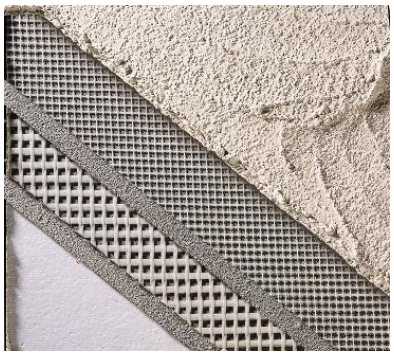


Imagen 9. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

PAPELES, PELÍCULAS Y OTROS

ADFORS fabrica una gran variedad de telas scrim de poliéster y fibra de vidrio que se utilizan en procesos de revestimientos de extrusión y procesos de laminado para reforzar papeles, películas y telas. La tela scrim proporciona a los productos una mayor resistencia a la tensión y los hace resistentes al desgarramiento. Ofrecemos una gran cantidad de diseños, anchos, tipos de hilos y revestimientos para proporcionar la mejor solución de refuerzos para sus aplicaciones.

Imagen 10. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

TECHOS

ADFORS fabrica una variedad de productos para diversas aplicaciones en techos. Ofrecemos telas scrim con velos empleados como transportadores, para reforzar bitúmen modificado, velo de fibra de vidrio para reforzar tejas y refuerzos para membranas protectoras para aperturas preliminares de ventanas y puertas.

Imagen 11. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

ESPECIALIDADES

Las telas scrim especializadas presentan una gran tenacidad y poco alargamiento. Estas telas scrim se encuentran disponibles con rellenos de ángulo variable (o fuera de ángulo) o patrones cuadrados. Las telas scrim especializadas usan una variedad de filamentos, como: Fibra de vidrio, poliéster, aramida, paraaramida, carbono, Kevlar, PEN, Dyneema®, PBI Zylon®, Spectra®, Vectran® y Innegra™

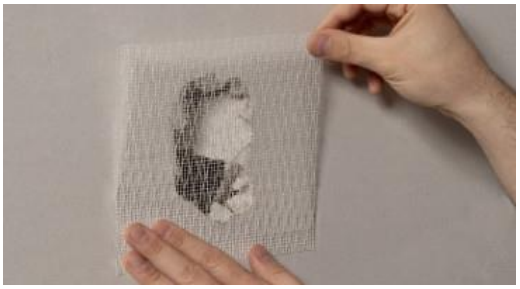
Imagen 12. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

MALLA DE MOSQUITEROS

Mosquiteros y accesorios para puertas y ventanas fáciles de instalar con una variedad de tamaños para distintas funciones, desde el bloqueo de rayos UV hasta la protección contra insectos.

Imagen 13. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)



MALLAS DE REPARACIÓN PARA TECHOS

Refuerza grietas, roturas y juntas sueltas en el techo. Se puede usar con cemento para techos sobre tejas asfálticas o techos metálicos.

Imagen 14. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

RECUBRIMIENTO DE PAREDES

Ofrecemos una amplia línea de recubrimientos pintables para paredes, tejidos y no tejidos fabricados de fibra de vidrio, ideales para la protección y la decoración de paredes y cielo rasos. Nuestros productos se pueden utilizar en construcciones nuevas: su gran resistencia mecánica evita que aparezcan grietas; y en renovaciones: cubren con facilidad grietas e irregularidades existentes en las paredes.

Imagen 15. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

ACCESORIOS

Todas las herramientas necesarias para completar su proyecto de paneles de yeso. Ofrecemos lijadoras tanto de mano como de extensión, incluidas nuestras lijadoras aspiradoras, las mallas para lijado y la lija de papel adecuadas a ellas.

Imagen 16. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

CINTAS PARA ACABADO DE PAREDES

Nuestra línea completa de cintas para el acabado de paredes incluye tanto nuestras cintas autoadhesivas de malla de fibra de vidrio FibaTape y nuestras innovadoras cintas para paneles de yeso sin papel FibaFuse. ¡Son cintas que los aficionados y los contratistas profesionales adoran por igual! Las cintas autoadhesivas de malla de fibra de vidrio FibaTape fueron creadas para trabajar con placas específicas: La Cinta para Placas de Cemento para trabajar con cemento, la Cinta para paneles de Yeso para trabajar con yeso, etc.

Imagen 17. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

REPARACIÓN DE PAREDES

Para tareas pequeñas, nuestros parches están diseñados para satisfacer sus necesidades ya sea que esté reparando un orificio causado por un picaporte o haciendo reparaciones al cielo raso. Para tareas grandes, nuestras mallas de refuerzo pueden ayudarle a restaurar sus paredes sin tener que quitar todo el material.

Imagen 18. (SAINT-GOBAIN GLASS, s.f.)

1.6Ubicación

Domicilio: Calle Prol. Zacatepec, Mza. 42, Lote 3
Colonia: Ciudad Industrial Xicoténcatl
Ciudad: Tetla de la Solidaridad, Tlaxcala
Código postal: 90434
Teléfono: +52 241 418 8200

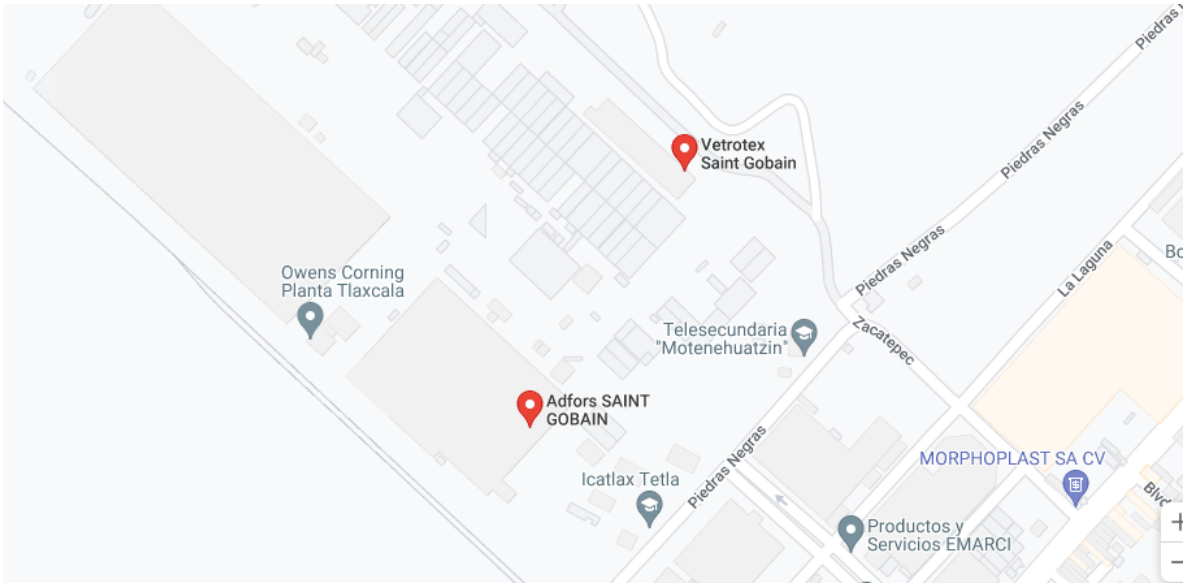


Imagen 19. Google maps.

1.7 Descripción del puesto del estudiante

Departamento de Recursos humanos

Para (DAVIS & WERTHER, 1991), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces.

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. En este mismo orden, para (BITTEL & RAMSEY, 1997) , el concepto de gestión lo definen como la acción y efecto de gestionar. Entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial. Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Área de comunicación

La comunicación interna va dirigida hacia el cliente interno, que en este caso es el empleado. Esta nace por las nuevas necesidades de las compañías de motivar a sus trabajadores y retener a los mejores. Por otra parte, es el intercambio de información, mensajes y contenidos que hay en los distintos niveles de la organización.

Esta comunicación tiene como objetivo facilitar la transmisión de conocimientos, metas, políticas, procedimientos, noticias y cualquier otra información relevante para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Se busca motivar a los empleados, la colaboración y el compromiso de los empleados para que todos estén alienados con los objetivos y valores de la empresa.

Puesto: Practicante de comunicación.

Brinda apoyo en la creación de materiales visuales tales como flyers y otros recursos comunicativos. Además, se encarga de redactar comunicados para los empleados de la organización. Captura fotografías y videos para eventos internos de la empresa y ofrece soporte en la coordinación de dichos eventos. Asimismo, se encarga de la digitalización de actividades relacionadas con el reconocimiento y la recompensa. Da soporte en la organización de eventos dentro de la empresa.

1.8. Problemas a resolver

Dentro de Saint Gobain se observó una percepción diferenciada entre los empleados sindicalizados y los empleados de confianza. Los empleados de confianza abarcan a todos aquellos que no forman parte del sindicato, mientras que los sindicalizados son aquellos que desempeñan funciones principalmente en producción.

Los sindicalizados han expresado sentir una distinción entre ellos y los empleados de confianza, manifestando que las actividades implementadas dentro de la empresa tienden a favorecer principalmente a estos últimos. Esta percepción se fundamenta en la falta de adaptación de los horarios de las actividades a los tiempos de los sindicalizados, así como en la imposibilidad de estos últimos para participar en ciertas actividades debido a restricciones de tiempo.

El principal desafío que se pretende abordar es mejorar el clima laboral en toda la empresa, dado que los desacuerdos mencionados anteriormente han generado malestar entre algunos empleados sindicalizados respecto a las estrategias implementadas por la empresa.
Es fundamental reconocer la importancia de atender las necesidades y preocupaciones de todos los empleados, independientemente de su estatus laboral, con el objetivo de promover un ambiente laboral inclusivo y armonioso para todos.

1.9 Objetivos

Planeación estratégica para proceso en mejora del clima laboral por medio de OneADFORS.

OBJETIVO DEL PROYECTO.
Elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional a través de la implementación de estrategias que fomenten la comunicación efectiva y el reconocimiento con los empleados sindicalizados para contribuir al bienestar y la satisfacción de los mismos, creando así un ambiente positivo y productivo por medio de OneADFORS

OBJETIVOS.
1. Diagnóstico del clima laboral a través de encuestas y evaluaciones para medir la satisfacción y el clima laboral.
2. Cultivar un ambiente de confianza y respeto con el personal operativo.
3. Promover el reconocimiento y la valoración del trabajo.
4. Fomentar la participación y el sentido de pertenencia.
5. Implementar la visión compartida en OneADFORS

1.10 Justificación

En la empresa Saint-Gobain algunos empleados no sienten que sean tomados en cuenta para las actividades de la organización, por ello al crear un programa de inclusión del personal operativo en las actividades de la empresa contribuye a un ambiente de trabajo más motivador, lo que puede resultar en un aumento de la productividad y un mejor desempeño general, así mismo al promover la comunicación abierta y la participación, se puede reducir la probabilidad de conflictos internos, mejorando las relaciones interpersonales y la colaboración entre los empleados. Por otra parte, ayuda a retener a empleados talentosos, reduciendo la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación constante, además de que mejora la percepción externa de la empresa como empleador, fortaleciendo su marca y atrayendo a profesionales talentosos.

1.11 Delimitación.

Este programa estará hecho para los empleados de la empresa Saint-Gobain, específicamente para los trabajadores que trabajan en piso, se aplicara en la planta de Vetrotex y Adfors de la misma compañía; Vetrotex es una empresa de la división de soluciones textiles que se dedica a la fabricación de hilos de vidrio, por otro lado, Adfors ofrece una gama completa de textiles y tecnologías de revestimiento a base de hilos de fibra de vidrio, fibras sintéticas y fibras naturales.
Se aplicará en ambas plantas puesto que la empresa maneja una visión compartida llamada OneADFORS, que trata de unificarlas de manera interna, en esta manejan los caminos del éxito y las mentalidades, de las cuales vamos a ir dirigidos a “Nuestra gente hace la diferencia” por parte del camino, y “Nos enorgullece cuidarnos” por parte de las mentalidades, estas buscan escuchar a los empleados con una mentalidad empática y brindando un entorno positivo y saludable.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes teóricos

La preocupación por el clima laboral se remonta a los principios de la corriente cognitiva en psicología. Esta inquietud surgió al demostrarse que cada individuo percibe de manera única el entorno laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción ejerce una influencia significativa en su comportamiento dentro de la organización, con todas las implicaciones que esto conlleva. El clima laboral ha sido un tema de gran interés desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser considerado un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un aspecto de importancia estratégica destacada.

El acelerado desarrollo de las organizaciones y el comportamiento de los grupos en las organizaciones ante las nuevas demandas y la necesidad de cambio obligan a la gestión a prepararse para comprender el comportamiento individual y grupal de los recursos humanos, alinearlos con los objetivos de la organización y establecer una Mentalidad que busque Efectividad organizacional. En el ámbito del desempeño laboral, las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, así como necesidades de desarrollo personal. Estas necesidades crean motivaciones que promueven el desempeño.

Los antecedentes teóricos para la investigación del clima organizacional comenzaron a desarrollarse con el trabajo de Lewin, Lippitt y White (1939). En su investigación de campo sobre los procesos sociales de un grupo de niños que asisten a un campamento de verano, encontraron que el comportamiento individual en un grupo depende no sólo de las características personales del individuo, sino también de la atmósfera o clima social en el que viven. El grupo se sumergió en ello. Esta atmósfera es percibida por los individuos e influye en su comportamiento. Además, se ha observado que este clima o atmósfera social está en gran medida relacionado con el estilo de liderazgo utilizado en cada caso.

Morse y Reimer (1956) presentaron un estudio realizado en cuatro departamentos de una gran empresa que examinaba el impacto de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Descubrieron que si los empleados no participaban se disminuía el compromiso, la lealtad, el interés y el compromiso laboral de los mismos.
Siguiendo esta línea de pensamiento, Lensis Likert realizó una extensa serie de estudios a partir de 1961. Al enfatizar el aspecto humano de las organizaciones, llego a la conclusión que las condiciones de la atmosfera y el clima del lugar de trabajo, determinados por diferentes estilos de liderazgo, tienen un impacto

significativo en el comportamiento de los empleados, así como en la productividad y rentabilidad de la empresa

McGregor (1960) también nos habla del clima organizacional sobre el lado humano de la empresa, en que considera:

- El líder o gerente de una organización desempeñan un papel importante en la creación del entorno en que los empleados desempeñan trabajo.
- El entorno que crean los líderes depende de su comprensión hacia la función directiva y de su percepción sobre sus empleados.
- El ambiente de trabajo establecido por los gerentes tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados en gran medida, y este impacto varía dependiendo de la naturaleza de la empresa, la complejidad de la tecnología utilizada y las habilidades y experiencia de los empleados.
- En empresas más complejas, con tecnología avanzada y empleados altamente cualificados, los estilos de liderazgo que fomentan el autodesarrollo, la implicación, la creatividad y el compromiso son más adecuados y eficaces.

2.2 Concepto de clima laboral.

Tras mencionar los principales antecedentes, es importante destacar que el estudio del clima en las organizaciones, tal como se entiende hoy en día, surge desde la perspectiva sistémica del pensamiento organizativo. Una de las primeras contribuciones significativas a este enfoque proviene de Litwin y Stringer (1968). Desde esta perspectiva global y dinámica, las organizaciones se consideran como entornos ambientales y culturales psicológicamente significativos para sus miembros, donde todos los comportamientos, ya sean individuales, grupales u organizacionales, interactúan y se influyen mutuamente. De esta manera, el contexto organizacional afecta el desempeño de las tareas, el logro de objetivos y el bienestar psicológico de sus miembros.

El concepto de clima en las organizaciones se puede definir de diversas formas, dependiendo de los principales aspectos que se enfaticen. Las principales orientaciones teóricas en la investigación del clima organizacional se pueden dividir en tres perspectivas: realismo u objetivismo, fenomenología o subjetivismo e interaccionismo.

- Desde una perspectiva realista, el clima se considera un atributo objetivo de la organización, en gran medida independiente de las percepciones de sus miembros.
- Desde una perspectiva fenomenológica, el clima se ve más como un atributo humano, centrándose en aspectos individuales y subjetivos.

- Desde una perspectiva interaccionista, se busca integrar los dos enfoques anteriores, viendo el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de una organización y las percepciones subjetivas de sus miembros. Esto refleja la interacción entre factores objetivos y subjetivos.

El clima laboral se basa en las políticas, misiones y valores que guían una empresa, así como en su cultura, los cuales tienen un impacto directo en el comportamiento y las percepciones de las personas en su ambiente de trabajo. Así mismo el clima laboral es un elemento fundamental de la dinámica laboral y la estructura organizacional, ya que proporciona una oportunidad para analizar el comportamiento individual y grupal de los colaboradores.

El ambiente laboral influye en el estado emocional de los trabajadores de una empresa, lo que se refleja en su desempeño y productividad. Además, contribuye a promover la lealtad y la estabilidad en el equipo de trabajo. Un ambiente laboral positivo facilita el logro de objetivos, la prevención de conflictos y la mejora del rendimiento. Sin embargo, es importante que los empleados cuenten con buenas condiciones físicas para mejorar la calidad de su trabajo. Además, para alcanzar las metas de la organización, es esencial considerar la opinión de los trabajadores sobre sus funciones, su identificación con la organización y su comprensión de la estructura organizativa.

Respecto al clima laboral (Bernasconi & Rodríguez Ponce, 2018) argumentan que, son percepciones individuales y colectivas por parte del recurso humano con relación al entorno en el que se desenvuelven, referido principalmente a situaciones laborales, psicosociales y organizacionales. De esta manera, un adecuado ambiente en las instituciones puede derivar a una vinculación superior de los empleados y un mayor esfuerzo; es decir, es mantener al recurso humano identificados e involucrados con el rol de su dependencia, para que desarrollen una actitud favorable hacía los puestos que desempeñan y alcanzar una conexión emocional favorecedora.

Con otras palabras, (Goncalves, 2000) lo expresa de la siguiente manera:
“Es 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 organización e incluso la relación con proveedores y clientes. 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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos

tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

Las definiciones destacan los siguientes elementos comunes con relación al concepto de clima laboral:

- El clima laboral se refiere a las cualidades del entorno de trabajo.
- Estas cualidades son percibidas directa o indirectamente por los empleados que trabajan en ese entorno.
- El clima laboral tiene impacto en el comportamiento laboral de cada uno de los trabajadores.
- Es una variable intermedia que conecta los factores del sistema organizacional con el comportamiento individual.
- El clima laboral, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Cada organización posee características que comparte con otras, pero también tiene una serie única de propiedades, pues cada empresa tiene su propia misión visión y valores que las identifican. El ambiente interno de una organización está conformado por las personas que la componen. Los sentimientos psicológicos del clima organizacional reflejan su funcionamiento interno, pudiendo ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por lo tanto, la conducta laboral de un individuo no solo está determinada por sus características personales, sino también por la percepción que tiene del clima laboral y los elementos de su organización.

El clima laboral influye en la estructura y decisiones de una organización, así como en las relaciones dentro y fuera de ella. En la actualidad, es un elemento esencial en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que permite gestionar la motivación de los empleados con el fin de lograr mejores resultados económicos.

2.2.1 Importancia del clima laboral

El clima laboral es un factor muy importante en las organizaciones, dado que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los colaboradores y de la empresa, con un buen clima laboral se busca mantener la integración, satisfacción y la retención de talentos que aportaran nuevas ideas para la organización.

Un buen clima laboral brinda beneficios como:

a) Mayor rentabilidad laboral
b) Adaptación a entornos competitivos y adaptabilidad a los cambios
c) Se favorece el trabajo en equipo
d) Menor absentismo laboral
e) Menor rotación de trabajadores
f) Los talentos permanecen en la empresa
g) Mayor satisfacción en la empresa

h) Mayor integración por parte de los trabajadores
i) Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas
j) Mejora la imagen de la empresa
k) Mayor rendimiento laboral

Por otro lado, un buen ambiente laboral se caracteriza por empleados comprometidos, mayor productividad, relaciones laborales mejoradas entre compañeros, y un aumento en la creatividad y la proactividad. Por lo tanto, es necesario implementar medidas como una red social corporativa, un buzón de sugerencias, encuestas para evaluar el clima laboral, celebración de cumpleaños, un muro de contenidos, horarios flexibles, reconocimiento entre compañeros, formación y desarrollo, entre otras. Estas acciones contribuyen al buen desempeño de los colaboradores al promover un ambiente laboral positivo.

Es crucial mantener un clima laboral óptimo, ya que cuando los empleados trabajan en un entorno seguro y favorable, se sienten más motivados, experimentan menos estrés, están mejor equipados para resolver conflictos y se comprometen más con la empresa. El clima laboral, que se caracteriza por un ambiente agradable y un liderazgo efectivo, es fundamental para el logro de metas y objetivos en cualquier organización.

Las empresas deben priorizar la creación de un entorno laboral saludable para sus empleados. Esto no solo es una exigencia cada vez más relevante en la legislación laboral, sino también una decisión inteligente. Mejorar el clima laboral.

Un empleado satisfecho tiende a:

- Ser más eficiente

Cuando las condiciones laborales son favorables, los empleados tienden a ser más eficientes. Experimentan un mayor compromiso y están más motivados para contribuir al éxito de la empresa. Esto conlleva a un aumento en la productividad, una disminución en el absentismo y la rotación de personal, y una reducción en los errores.

- Mantener alta la moral

El buen humor es contagioso. La actitud positiva de un empleado se refleja en las acciones y relaciones con sus colegas, influenciando positivamente el ambiente laboral y la disposición hacia el trabajo.

- Crecer profesionalmente

La motivación impulsa el progreso en el trabajo. Una persona con visión de éxito e iniciativa avanzará en su carrera con mayor rapidez al identificar y aprovechar oportunidades de mejora. Cuando el trabajador siente que sus esfuerzos son recompensados y reciben retroalimentación laboral positiva, trabajara de mejor

manera. Esto genera un círculo virtuoso, ya que una mayor dedicación y empeño suelen ir acompañados de promociones y ascensos.

- Promover el trabajo en equipo

Los entornos laborales saludables fomentan la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando un empleado se siente reconocido y confía en sus superiores y compañeros, está más dispuesto a cooperar. Se establecen relaciones empáticas y se busca el bienestar colectivo. La combinación de esfuerzos individuales conduce al logro de los objetivos y al éxito empresarial.

2..2.2 Características del clima laboral

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal. Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

a) Es externo al individuo
b) Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
c) Existe en la organización
d) Se puede registrar a través de procedimientos varios

Un ambiente laboral sano tiene atributos fácilmente observables. Las empresas que logran establecer un buen clima de trabajo se caracterizan por lo siguiente:

a) Ambiente Productivo

Un ambiente productivo no solo se limita a garantizar condiciones físicas adecuadas, sino que también implica promover una cultura organizacional que valore la eficiencia y el cumplimiento de objetivos. Esto puede incluir la implementación de metodologías de trabajo eficientes, el establecimiento de metas claras y alcanzables, así como la asignación de recursos adecuados para llevar a cabo las tareas.

b) Comunicación Abierta

Además de fomentar una comunicación fluida, es importante establecer canales de retroalimentación efectivos que permitan a los empleados expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias de manera abierta y constructiva. De esta manera se crea un ambiente donde se valoran las opiniones de todos los miembros del equipo y se promueve la colaboración.

c) Equipos Empáticos

Un equipo empático no solo se preocupa por el bienestar de sus miembros, sino que también promueve la diversidad de ideas y puntos de vista. Esto puede lograrse mediante actividades de integración, sesiones de trabajo en equipo y programas de mentoría para que los trabajadores interactúen entre sí, con el fin de fomentar el compañerismo y la solidaridad entre los empleados.

d) Refuerzo Positivo

Además de reconocer los logros individuales, es importante celebrar los éxitos del equipo en su conjunto. Esto fortalece el sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros del equipo, creando un ambiente de apoyo mutuo y motivación compartida.

e) Oportunidades de Crecimiento

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización es clave para mantener a los empleados comprometidos y motivados. Esto puede incluir programas de capacitación y formación continua, así como la posibilidad de asumir nuevos desafíos y responsabilidades.

f) Optimismo

El liderazgo optimista además de transmitir confianza y esperanza, también inspirar a los empleados a enfrentar los desafíos con una actitud positiva y proactiva. Esto se logra mediante una comunicación clara y transparente, el reconocimiento de los logros y la promoción de un ambiente de trabajo positivo y motivador.

g) Equilibrio entre Vida Laboral y Personal

Las organizaciones pueden apoyar a sus empleados en la gestión del equilibrio entre vida laboral y personal ofreciendo flexibilidad en los horarios de trabajo, programas de bienestar y actividades recreativas, así como políticas de licencias y vacaciones que permitan a los empleados desconectar y recargar energías fuera del trabajo.

2.3 Factores que influyen en el clima laboral

Según Toro, Salazar y Gómez (2015), la teoría de Litvin y Stinger identifican nueve factores que influyen en la creación del clima organizacional: estructura, responsabilidades, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, normas, conflictos e identidades. Estos factores generan percepciones que afectan la moral de los empleados y, en conjunto, determinan el clima organizacional.

h) Estructura: Se refiere a la forma en que se organiza administrativamente la empresa, lo que se refleja en la estructura orgánica y en el organigrama.

i) Responsabilidad: Está vinculada al grado de supervisión en el trabajo y a la autonomía en la ejecución de las tareas.

j) Recompensas: Son incentivos basados en el desempeño y la dedicación hacia los resultados laborales.
k) Desafíos: Contribuyen a mantener un ambiente de trabajo saludable y competitivo.
l) Relaciones: Se basan en el respeto mutuo en todos los niveles jerárquicos de la organización.
m) Cooperación: Implica el apoyo entre colegas para alcanzar los objetivos comunes de la empresa.
n) Normas: Son criterios que establecen un nivel aceptable de cumplimiento interno dentro de la organización.
o) Conflictos: Surgen de desacuerdos entre los miembros de la organización.
p) Sentido de identidad: Se refiere al sentimiento de pertenencia, orgullo y contribución hacia el logro de las metas de la empresa.

2.3.1 Liderazgo

Según la Asociación Psicológica Americana (APA), el liderazgo se concibe como el proceso mediante el cual se orienta a otros individuos, involucrando la organización, dirección, coordinación y motivación de sus esfuerzos para alcanzar metas específicas del grupo u organización. Es el proceso en el cual ciertos miembros del grupo guían al resto del equipo.

En organizaciones que podríamos considerar como “de primer mundo”, una cantidad significativa de sus líderes aún adopta un enfoque autoritario en la gestión del personal y los negocios. Muchos gerentes y administradores actúan de manera dominante, agresiva y arbitraria. En reuniones de responsables de recursos humanos en empresas líderes, es común escuchar preocupaciones sobre cómo cambiar el comportamiento de los directivos y ejecutivos. La supervisión abusiva, según (Tepper, 2000), se refiere a la percepción de los empleados de que sus supervisores muestran consistentemente conductas hostiles, tanto verbales como no verbales, sin llegar a la agresión física. Estas prácticas tienen efectos negativos en el rendimiento organizacional y la productividad del país, ya que están asociadas con altas tasas de rotación de personal, actitudes menos favorables hacia el trabajo y la organización, mayores conflictos entre la vida laboral y familiar, y niveles elevados de angustia psicológica.

Los comportamientos abusivos de los supervisores pueden manifestarse de diversas maneras, incluyendo:

1. Toma de decisiones arbitrarias.
2. Actitudes de autosuficiencia por parte del supervisor y menosprecio hacia los empleados.
3. Falta de consideración hacia los subordinados.
4. Uso de la fuerza para resolver conflictos.

5. Desmotivación de la iniciativa de los trabajadores.
6. Castigos injustificados, como regaños, amonestaciones o sanciones, sin motivo aparente.

Los líderes, tanto formales como informales dentro de una organización, tienen el poder de crear o restringir los entornos donde los empleados encuentran las condiciones necesarias para desarrollarse tanto profesional como personalmente. Son ellos quienes pueden fomentar la inclusión o limitarla, quienes deciden entre mantener el control o permitir una mayor participación de los miembros de sus equipos, y quienes eligen entre castigar o premiar la apertura y colaboración de sus subordinados.

Smith (1996) identificó una lista de conductas que los líderes pueden llevar a cabo para mejorar la satisfacción de sus empleados. Estas conductas se presentan a continuación, ordenadas por relevancia.

- Demuestra compromiso con los estándares de calidad de la empresa.
- Demuestra un comportamiento honesto y ético en todas las transacciones de -negocios
- Apoya la misión de la organización.
- Se esfuerza constantemente por servir al consumidor o al cliente.
- Confía en que la gente será capaz de manejar un problema sin ser estrechamente supervisados.
- Administra el negocio como si fuera propio.
- Trata, de manera consistente, a la gente con respeto y dignidad.
- Provee retroalimentación positiva.
- Demuestra compromiso con desarrollar el negocio.
- Muestra, consistentemente, respeto por los clientes y consumidores.

En contraparte, también en orden de relevancia, las acciones que puede mostrar un líder y que producen insatisfacción entre sus seguidores:

2 No provee instrucciones detalladas cuando es necesario.
3 No da orientación adecuada a sus empleados ante nuevas tareas.
4 No provee asesoría ni entrenamiento efectivo.
5 No ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
6 No lidia de manera efectiva con los problemas de desempeño.
7 No incita la toma de riesgos.
8 No provee retroalimentación oportuna que pueda ser puesta en práctica.
9 No provee retroalimentación negativa constructiva.
10 No desea confrontar a los individuos cuyo comportamiento mina el trabajo en equipo.

11 No toma decisiones difíciles y controversiales

2.3.2 Tipos de liderazgo

- Líder carismático

El líder carismático es aquel que ejerce una atracción emocional sobre sus seguidores, buscando ser admirado y reconocido. Sin embargo, cuando esto no se logra, pueden recurrir a un estilo autoritario de liderazgo debido a sus propios temores de resultar desagradables. Estos líderes suelen emplear diferentes estilos de liderazgo para atraer seguidores, ya sea actuando de manera participativa o adoptando un enfoque más responsable o autocrático.

- El líder situacional

El líder debe adaptar su estilo de liderazgo en función de las necesidades individuales de cada trabajador, según la situación y las características de los mismos. El líder puede adoptar dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra orientada a la relación. La elección entre estos enfoques dependerá del nivel de madurez y las necesidades de los trabajadores en un determinado momento y situación.

- El líder relacional

Este enfoque de liderazgo surge como una respuesta a las críticas dirigidas hacia las teorías de liderazgo más convencionales. Estas teorías tienden a centrarse en aspectos periféricos y en el contenido, sin reconocer que la verdadera naturaleza del liderazgo es relacional. En otras palabras, un líder lo es debido a la percepción de otras personas en relación con él, más allá de las conductas que manifieste o los rasgos que posea. El enfoque relacional del liderazgo examina esta dinámica desde la experiencia humana de un individuo en relación con otros y su conocimiento mutuo. Se centra en las interacciones dentro de estas relaciones y cómo influyen en la dinámica de liderazgo, especialmente a través del diálogo y la creación de significado entre los participantes.

- El líder por entrenamiento

A partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto un rol más adecuado para los líderes en respuesta a los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Estas habilidades, conocidas como liderazgo por entrenamiento, incluyen:

1. Habilidades de contacto y empatía.
2. Habilidad para aconsejar.
3. Habilidad para motivar a otros.
4. Habilidad para formar.

5. Habilidad para confrontar y desafiar.

- El líder que complementa

Un enfoque novedoso en liderazgo es el del liderazgo complementario, que sugiere que la atención no debe centrarse en el líder en sí mismo, sino en el equipo con el que interactúa. Según esta perspectiva, el líder no busca un papel destacado, sino que contribuye al grupo en la misma medida que cualquier otro miembro, sin asumir un rol dominante en las actividades. Aunque aparenta ser una idea sencilla, llevarla a cabo requiere una alta autoestima por parte del líder. Renunciar al protagonismo ante los colaboradores no es tarea fácil, pero esta aproximación integral es fundamental para fomentar el desarrollo y crecimiento del equipo.

- El líder transformacional

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo en el que una persona motiva a otras invocando sus valores más altos y su visión del futuro. Este líder es carismático inspirador pues influye en los demás y los une en la búsqueda de metas desafiantes y compartidas, transformando sus creencias y valores. Por otro lado, el liderazgo transaccional implica influir en los demás a través de intercambios, ofreciendo beneficios a cambio de cumplir con ciertas tareas.

- El líder basado en valores

El liderazgo basado en valores implica tomar decisiones y guiar a un equipo según principios éticos sólidos. Los líderes que siguen este enfoque valoran la honestidad, la integridad, la responsabilidad y el respeto como pilares fundamentales de su liderazgo. Más allá de buscar resultados inmediatos, se comprometen a fomentar un entorno laboral donde prevalezcan la ética y el respeto mutuo. Este estilo de liderazgo se fundamenta en la creencia de que la ética y los valores son esenciales para el éxito duradero de una organización.

- El líder responsable

El liderazgo responsable se define como la habilidad para construir y mantener relaciones éticas y morales entre los líderes de una organización y los diversos grupos de interés, basándose en principios de justicia, reconocimiento, cuidado y confiabilidad en una amplia gama de responsabilidades económicas, ecológicas, sociales, políticas y humanas En esencia, el liderazgo responsable se convierte en sinónimo de liderazgo virtuoso, y su importancia se hace más evidente a medida que las organizaciones se globalizan, ya que se espera que los líderes puedan integrar a personas con diversos trasfondos culturales, dar voz a diferentes perspectivas, resolver conflictos de interés, y reconciliar dilemas interculturales e interpersonales.

2.4 Motivación

El término proviene de la misma raíz etimológica del verbo mover. Motivar, en palabras de la Real Academia Española (2014) es “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”. Esta influencia puede ir dirigida tanto hacia otras personas como hacia uno mismo. Por otro lado, la American Psychological Association (APA) le da cuatro diferentes significados, de los cuales tres son relevantes:

- “el ímpetu que da propósito o dirección a la conducta humana o animal y opera a nivel consciente o inconsciente”;
- “la voluntad de una persona de ejercer esfuerzo físico o mental en la búsqueda de una meta o de un resultado”; y
- “el acto o proceso de animar a otros a actuar en la búsqueda de una meta grupal u organizacional”

Motivar es impulsar a las personas para que alcancen sus metas y sus objetivos, es promover el deseo y la energía en las personas, es lo que te impulsa a tener éxito en el trabajo. Está estrechamente relacionada con los deseos, anhelos, intereses y expectativas individuales, y puede ser influenciada tanto por factores internos, como la personalidad y las emociones, como por factores externos, como las recompensas y el ambiente de trabajo.
La importancia de la motivación radica en su impacto directo en el desempeño, la productividad y el logro de metas en todos los ámbitos de la vida. Cuando una persona se encuentra motivada, se siente comprometida y dispuesta a esforzarse para alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Además, la motivación contribuye significativamente a mejorar el clima laboral, fomentar la creatividad, incrementar la satisfacción de los empleados y promover el desarrollo tanto personal como profesional de las personas involucradas.

La motivación es un desafío para muchas organizaciones, ya que está intrínsecamente relacionada con las creencias que tienen cada persona, pues alguna actividad si puede motivar a un grupo de personas, pero a otros no. La motivación no solo proviene de las emociones, sino también de la creencia.

En las organizaciones, los departamentos de recursos humanos buscan fomentar la motivación de las personas para facilitar el logro de diversas metas, como el cumplimiento de objetivos laborales, el crecimiento personal y la creación de un entorno de trabajo saludable, entre otros. Para ello, cuentan con diversas acciones que pueden implementar con el fin de mejorar la efectividad de sus colaboradores en la consecución de dichos objetivos.

2.4.1 Tipos de motivación

- Motivación de afiliación

Es el anhelo de formar parte de un grupo específico de personas u organización. Cuando sientes la necesidad de pertenencia, te desarrollas al respaldar o interactuar con un equipo de colegas. Contar con un empleado motivado por la pertenencia puede ser beneficioso para su empresa, ya que se esfuerza por fomentar conexiones y relaciones entre las personas. Algunos ejemplos de la necesidad de pertenencia en el entorno laboral incluyen:

- Promover la formación de equipos de trabajo que fomenten la confianza entre sus miembros.
- Proporcionar oportunidades de socialización en el lugar de trabajo, como celebraciones de cumpleaños, eventos deportivos y fiestas de temporada.
- Motivación por logros

La motivación laboral basada en el logro implica la satisfacción que se experimenta al alcanzar una meta. Por lo general, los empleados buscan obtener premios o lograr méritos profesionales. Aquellos que buscan obtener premios rara vez quedan satisfechos con un proyecto terminado, a menos que les brinde algún tipo de reconocimiento público. Esta forma de motivación es extrínseca, ya que depende de fuentes externas para generar una sensación de logro.

- Motivación por competencias

La motivación por competencias está relacionada con la necesidad de un individuo de sentirse competente o capaz.

Algunos ejemplos de motivación por competencias en el lugar de trabajo incluyen los siguientes:

- Participar en programas de educación continua.
- Organizar una cátedra de desarrollo profesional.
- Entregar reconocimientos y cheques de estímulo a los empleados que obtienen una certificación.
- Solicitar a empleados de alta calificación entrenar a los nuevos empleados.

2.5 Comunicación

A menudo se asume que la comunicación es algo natural, espontáneo e intangible en una organización, sin embargo, se pasa por alto que esta constituye la herramienta de gestión básica fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de esta, lo que contribuye de manera significativa a su éxito.

(Chiavenato, 1998) considera la comunicación, desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una

organización se transmiten información e interpretan su significado. Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo; el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos y personas). Sin la información necesaria, los individuos y departamento de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto.

La comunicación es un elemento fundamental para que funcione la organización, pero así mismo es importante en las interacciones con el ambiente externo, como los proveedores, clientes, etc. Constituye en elemento esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas.
Basándonos en lo anterior, podemos entender la comunicación como las interacciones que tienen lugar dentro de la organización, tanto a nivel interno como externo, entre dos o más personas. Durante estas interacciones, se transmiten mensajes, sentimientos y pensamientos con el objetivo de provocar algún tipo de cambio. Dado el papel crucial que desempeña la comunicación, es fundamental comprender cómo se desarrolla este proceso.
La mejor forma es representarlo por medio de un modelo que incluya los elementos que participan en la comunicación.

2.5.1 Tipos de comunicación

La comunicación según Fernández (2002) se divide en:

- Comunicación Interna

Cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como: el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos

organizacionales.

- Comunicación Externa

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Una comunicación efectiva debe fluir en todas las direcciones dentro de la organización, permitiendo así la integración de los diferentes niveles jerárquicos y optimizando la participación de todo el personal. De esta manera, todos los miembros de la organización se convierten en agentes activos, independientemente de su posición o estatus dentro de la misma.

Las cuatro funciones básicas de la comunicación en el interior de un grupo u organización son las siguientes:

a) Comunicación como control: Esta función se centra en el establecimiento de mandatos y directrices que deben ser aceptados por los miembros del grupo u organización. Se utiliza para mantener el orden, la disciplina y el cumplimiento de las normas y políticas establecidas.
b) Comunicación como motivación: Esta función se emplea para mejorar el desempeño del personal, proporcionando realimentación, estableciendo metas claras y brindando reconocimiento por el trabajo bien hecho. Su objetivo es impulsar y reforzar la conducta deseada, aumentando así la satisfacción laboral y reduciendo la frustración.
c) Comunicación como expresión emocional: Esta función permite a los individuos expresar sus sentimientos, emociones y necesidades sociales dentro del grupo u organización. Facilita la conexión emocional entre los miembros y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales más sólidas y satisfactorias.
d) Comunicación como información: Esta función se encarga de transmitir datos, hechos, instrucciones y mensajes relevantes para el funcionamiento eficiente de la organización. Proporciona el intercambio de información necesaria para la toma de decisiones, la coordinación de actividades y el logro de objetivos comunes.

Según (Ribeiro, 1994) cada una de estas funciones tiene una relevancia fundamental en la interacción comunicativa, ya que contribuyen a estimular el desempeño y el rendimiento óptimo del grupo. Su objetivo principal es persuadir, influir y motivar para cambiar conductas a través de la expresión de ideas, sugerencias y puntos de vista. En última instancia, se busca comunicarse de manera eficaz, logrando que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad. Esto implica afinar las palabras, el tono de voz y los gestos en una sola vibración armoniosa, de modo que la comunicación sea efectiva y se logre el impacto deseado en el grupo u organización.

Las barreras en la comunicación, como propone (Chiavenato, 1998) se presentan cuando el receptor hace un esfuerzo por decodificar el mensaje y se enfrenta a diversas interferencias que limitan su comprensión. Estas barreras se dividen en

tres tipos: personales, físicas y semánticas.

1. Las barreras personales son interferencias originadas por emociones, valores humanos y hábitos de escucha deficientes, así como por diferencias en educación, raza, sexo y nivel socioeconómico. Estas barreras suelen crear una distancia psicológica entre individuos y actúan como filtros de percepción en la comunicación.
2. Las barreras físicas son interferencias presentes en el entorno donde tiene lugar la comunicación. Esto puede incluir ruidos repentinos que distraen, así como la distancia física entre las personas y los obstáculos físicos como muros.
3. Las barreras semánticas se refieren a las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación, como palabras, imágenes y acciones. Estos símbolos pueden tener múltiples significados, lo que dificulta la elección de uno específico al comunicarse. Esto se convierte en un desafío particularmente difícil de superar cuando personas de diferentes culturas intentan comunicarse entre sí.

Comunicar de manera eficaz no es una tarea sencilla. Va más allá de simplemente hablar; implica una participación consciente de las personas, cuando se comunica de una mera eficaz, se expresar la información con claridad y comprende que el receptor no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que participa en el diálogo

Las habilidades esenciales para generar una comunicación efectiva, además de la capacidad de escuchar, incluyen la habilidad de hablar correctamente, escribir y comunicarse de manera no verbal.

La capacidad de hablar correctamente en el ámbito laboral es fundamental para ejercer funciones de liderazgo con eficacia, mejorar la comunicación administrativa y favorecer interacciones productivas. Para lograr una comunicación efectiva al hablar, es importante preparar el discurso cuando sea posible, considerando las características del público, establecer un objetivo claro, utilizar un lenguaje claro y preciso, y vocalizar correctamente para evitar errores cuando se transmita el mensaje.

Algunos aspectos que pueden dificultar una comunicación efectiva es la sintonía del lenguaje, esta se refiere a la dificultad para encontrar un punto común de entendimiento entre personas con diferente cultura ; la subjetividad, que puede distorsionar la objetividad al reflejar excesivamente nuestra propia perspectiva del mundo en nuestras palabras, pues todos tenemos diferente perspectivas de ver las

cosas; la verborrea, que implica hablar sin cesar o en momentos inoportunos, siendo tan perjudicial como no hablar lo suficiente; y la dispersión, que se manifiesta en la tendencia a desviarse de temas centrales durante el discurso, haciendo que el receptor no tenga muy claro el mensaje. La capacidad de escribir adecuadamente es esencial para una comunicación efectiva. A diferencia de la comunicación verbal, la escritura carece de una retroalimentación inmediata para corregir el mensaje mientras se emite. Sin embargo, el recetor tiene la oportunidad de revisar segmentos anteriores del mensaje para tener una comprensión más profunda.

Para escribir de manera excelente, es esencial seguir estos consejos: primero, hacer un esquema que organice el mensaje con un objetivo claro; segundo, utilizar palabras, estructuras de frase y estilo que se ajusten al lector; tercero, escribir varios borradores para mejorar el contenido y, por último, asegurarse de que el texto tenga una introducción clara, un cuerpo bien desarrollado y una conclusión que este bien relacionada con el desarrollo.

La tercera habilidad es la comunicación no verbal, que implica la transmisión de significados sin utilizar palabras o sonidos simbólicos. Esta forma de comunicación puede manifestarse de varias maneras: kinestésica, relacionada con los movimientos corporales; gestual, que involucra expresiones faciales; vocálica, que se refiere a aspectos del habla como tono, volumen y ritmo; táctil, que implica el contacto físico entre personas; y proxémica, que tiene que ver con el manejo de la distancia física entre individuos (Jauregui, 2003)

2.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se reflejan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos de una organización. Consiste en un marco de referencia compartido, que orienta e influye en todos los aspectos de lo que se hace y lo que se piensa en la organización. Define la identidad de la organización y la distingue de otras a medida que crea un sentido de pertenencia entre sus miembros al compartir valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias. En consecuencia, todos estos aspectos se vinculan estrechamente al clima organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al

parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Kast & Rosenzweig, 2003)
De acuerdo con lo anterior, una cultura organizacional está compuesta por al menos cinco componentes:

- Modo: Se refiere a la forma específica en que se gestiona y produce un bien o se ofrece un servicio dentro de la organización.
- Personas: Dependiendo de su nivel jerárquico, función, competencia o liderazgo dentro de la organización, las personas pueden influir en el modo de operar de la misma.
- Interrelaciones: La interacción entre las personas, ya sea complementaria, indiferente o conflictiva, define el resultado cultural de la organización.
- Contexto: Se refiere al entorno en términos de espacio y tiempo. Las diferencias culturales pueden surgir dentro de una misma organización, dependiendo de los perfiles de las personas que la integran y de las etapas en su desarrollo.
- Productos o manifestaciones de la cultura: Estos se reflejan en los objetivos y metas alcanzadas, así como en las conductas, actitudes y rituales mostrados por las personas dentro de la organización. También incluyen los liderazgos informales y los héroes reconocidos.

La cultura organizacional se manifiesta a través de una serie de aspectos, como los comportamientos, actitudes, valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Dicha expresión cultural tiene un impacto directo en cómo las personas interaccionan entre sí y cómo se interpelarán dentro de un ambiente organizativo. De igual manera, la cultura organizacional se manifiesta en cómo se producen los bienes y servicios que la organización produce y oferta para el consumo interno o la venta en el mercado externo. Con base en los puntos anteriores, la cultura organizacional es clave para entender cómo se articulan las relaciones y las actividades en una organización.

2.6.1 Elementos

Los elementos de la cultura organizacional son los siguientes

Filosofía

Según (Muñiz, 2008), la filosofía organizacional se refiere al conjunto de valores y creencias de una organización, que se basa en principios sobre quiénes son y en qué creen. Esto incluye sus ideas, valores, mandatos, compromisos y responsabilidades. Desde hace tiempo, las empresas han utilizado la filosofía organizacional para formar su propia cultura, buscando armonía en aspectos como

el ambiente laboral, la responsabilidad social y la atención al cliente. Esta herramienta se ha utilizado con el fin de conducir a la organización hacia el éxito.

Valores

Los valores organizacionales son principios o creencias vinculados con los objetivos que una organización aspira a alcanzar, orientando su funcionamiento y satisfaciendo intereses individuales, colectivos o combinados. Teóricamente, los elementos de origen, desarrollo y función son fundamentales para establecer paralelismos entre las estructuras de valores personales y organizacionales. Ambas estructuras se originan en las personas, lo que implica que los valores de una organización pueden reflejar los de los individuos. En términos de desarrollo, los valores organizacionales se configuran a través de una interacción constante con las demandas internas (necesidades y expectativas de los empleados) y externas (requerimientos y expectativas de los clientes) de la organización. Así, las motivaciones detrás de los valores pueden ser similares tanto a nivel organizacional como individual.

Misión

Diversos estudios afirman que la misión representa la "razón de ser" de las empresas. Para (Fred, 2009) la razón de ser de una empresa debe quedar claramente establecida en su misión institucional. Esta misión proporciona información crucial sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, los principales mercados a los que se dirige, y su preocupación por el crecimiento, la eficiencia, el bienestar de los empleados, los accionistas, el medio ambiente y la rentabilidad a largo plazo. Además, sirve como base para establecer las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo de la organización. Es lo que distingue a una empresa de otra y resulta fundamental para la formulación de los objetivos y estrategias de la empresa.

Visión

La visión de una empresa es un conjunto de ideas generales, algunas abstractas, que delinean lo que la empresa es y lo que aspira a ser en el futuro. A diferencia de los objetivos numéricos, la visión es definida por la alta dirección y se caracteriza por ser amplia, inspiradora y conocida por todos en la organización, lo que ayuda a integrar al grupo gerencial en torno a ella. Para su definición y realización completa, la visión requiere líderes comprometidos. Además, la visión sirve como guía para la formación de estrategias y establece el propósito de la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, y se convierte en tangible cuando se traduce en proyectos y metas específicas, cuyos resultados son medibles a través de indicadores bien definidos.

La visión de la empresa representa el rumbo que aspira seguir o el destino al que busca llegar en el futuro. Su definición adecuada es crucial para determinar las

estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos establecidos. Una visión empresarial efectiva debe ser clara, comprensible, ambiciosa y, al mismo tiempo, realista.

Normas, reglas o lineamientos.

Las normas son pautas de conducta para las personas en un grupo dado. Indicando lo que es apropiado o inapropiado en situaciones específicas. Desde la perspectiva de la persona, las normas expresan lo que se espera de ella. Las normas pueden ser implícitas y explícitas. Una vez que se definen y aceptan, las normas regulan el comportamiento de las personas sin necesidad de control externo. Por ejemplo, en la esfera de la actividad empresarial, las normas regulan la conducta de los empleados. Definen lo que es correcto y lo que no en el lugar de trabajo.

2.7 Colaboración

La colaboración en el entorno laboral promueve la confianza y facilita la innovación, lo que puede conducir a la obtención de ventajas competitivas para la organización. Este factor se evalúa considerando el nivel de madurez, el respeto mutuo, la calidad de la comunicación, el grado de colaboración y compañerismo, así como el nivel de confianza entre los miembros del equipo. Estos aspectos son fundamentales para crear un buen ambiente de trabajo, lo que a su vez influye en la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, lo que puede ser percibido positivamente por los clientes.
La colaboración implica trabajar juntos para desarrollar las habilidades necesarias para lograr objetivos compartidos, destacando la importancia de formar equipos en lugar de adoptar una perspectiva individualista. La colaboración organizacional es una vinculación de las actividades de una organización con las de otras, donde los individuos comparten preocupaciones, diseñan estrategias y llevan a cabo planes de acción de manera colectiva en lugar de resolver problemas de forma individual, cuando se trabaja en equipo es más fácil resolver las dificultades que se presenten.

La colaboración conlleva una serie de beneficios significativos para las organizaciones:

- Los procesos experimentan menos obstáculos, lo que facilita la consecución de los objetivos organizacionales.
- Los individuos que colaboran y ofrecen ayuda a otros tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción y compromiso con su trabajo.
- Se logra una integración más efectiva de los distintos grupos de interés, lo que promueve la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la organización.

Un punto clave del éxito de la colaboración entre organizaciones está estrechamente ligado a la calidad de las relaciones entre los empleados y las entidades colaboradoras, fundamentándose estas relaciones en la confianza mutua.
Adicionalmente, se destaca la influencia del uso de tecnologías de la información en la colaboración organizacional, la adopción de herramientas mejora la comunicación dentro de la organización, facilitando también la realización de proyectos y tareas que requieren colaboración entre los equipos de gestión.

2.8 Condiciones físicas.

Las condiciones físicas de trabajo se refieren al entorno físico en el que se lleva a cabo una actividad laboral. Estas condiciones abarcan una variedad de factores como la iluminación, el ambiente, la temperatura, la humedad, la ventilación, el ruido, la ergonomía y la carga física, entre otros. Estos aspectos pueden tener un impacto significativo en la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, es crucial que las condiciones físicas de trabajo sean apropiadas y seguras para garantizar un ambiente laboral saludable y productivo. Las normativas y regulaciones laborales suelen establecer estándares mínimos para asegurar que las condiciones físicas de trabajo cumplan con ciertos criterios de seguridad y comodidad para los empleados. Es responsabilidad de todas las organizaciones proporcionar condiciones laborales adecuadas para promover la productividad y el bienestar de sus trabajadores. Por lo tanto, los directivos deben tomar decisiones acertadas para mantener un excelente clima laboral en la organización.

2.8.1 Factores

<u>Iluminación</u>
La adecuada iluminación es fundamental para prevenir la fatiga visual y asegurar un entorno laboral seguro. La falta de iluminación adecuada puede ocasionar tensión ocular, dolores de cabeza y dificultades para llevar a cabo tareas con precisión, además puede ocasionar que le trabajador no se pueda concentrar en sus actividades.
<u>Temperatura y humedad</u>
Las condiciones extremas de temperatura en el lugar de trabajo pueden afectar el confort y la productividad de los empleados. La exposición a temperaturas excesivas o a niveles inadecuados de humedad puede causar estrés térmico y aumentar el riesgo de accidentes y enfermedades.
<u>Ventilación</u>
Una ventilación adecuada es esencial para asegurar un suministro de aire fresco y eliminar contaminantes o sustancias nocivas del ambiente laboral. La falta de

ventilación adecuada puede provocar problemas de salud como irritación respiratoria, fatiga y dificultad para concentrarse.

Ruido

La exposición prolongada a niveles elevados de ruido puede tener efectos adversos en la salud auditiva y el bienestar mental de los trabajadores. Es esencial implementar medidas para controlar el ruido en el lugar de trabajo, como el uso de protectores auditivos y la instalación de barreras acústicas, con el fin de reducir el riesgo de pérdida auditiva y otros problemas relacionados.

Ergonomía

La ergonomía se enfoca en el diseño de los espacios de trabajo y el equipamiento para adaptarlos a las necesidades físicas y psicológicas de los empleados. Un adecuado diseño ergonómico puede contribuir a prevenir lesiones musculoesqueléticas y mejorar el confort y la eficiencia en las tareas laborales.

Carga física

La carga física se refiere a las demandas físicas asociadas con las actividades laborales, como levantar objetos pesados, permanecer de pie por largos períodos o realizar movimientos repetitivos. Es crucial gestionar adecuadamente la carga física para evitar lesiones y trastornos musculoesqueléticos, mediante la implementación de técnicas de levantamiento seguro, rotación de tareas y descansos programados.

Seguridad

Además de las condiciones físicas del entorno laboral, la seguridad en el trabajo es fundamental para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores. Esto implica identificar y eliminar los riesgos laborales, proporcionar formación en seguridad y proporcionar equipos de protección personal apropiados para cada tarea. La promoción de una cultura de seguridad en la organización juega un papel crucial en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajo.

En México, las condiciones físicas de trabajo y la seguridad y salud laboral están reguladas principalmente por la Ley Federal del Trabajo y la Ley Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estas leyes definen los derechos y responsabilidades de empleadores y trabajadores en lo que respecta a las condiciones laborales.

Dentro de las regulaciones mexicanas, se abordan aspectos específicos relacionados con las condiciones físicas de trabajo:

1. Seguridad e higiene en el trabajo: La legislación establece que los empleadores deben proporcionar un entorno laboral seguro y saludable, incluyendo aspectos como iluminación, ventilación, temperatura, entre otros, para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales.
2. Normas Oficiales Mexicanas (NOM): Emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), estas normas técnicas establecen requisitos

específicos para garantizar la seguridad y salud en el trabajo, abordando aspectos como ergonomía, ruido, iluminación y ventilación.

3 Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (CONASST): Encargada de promover y coordinar acciones para prevenir accidentes y enfermedades laborales, esta comisión establece lineamientos y recomendaciones para mejorar las condiciones físicas de trabajo y proteger la seguridad y salud de los trabajadores.

4 Inspecciones laborales: La STPS realiza inspecciones periódicas en los lugares de trabajo para verificar el cumplimiento de las normativas de seguridad y salud laboral, incluyendo las condiciones físicas. En caso de incumplimientos, se pueden aplicar sanciones y requerir correcciones para garantizar el cumplimiento de la ley.

Es esencial que tanto empleadores como trabajadores conozcan estas leyes y normativas para asegurar que se cumplan adecuadamente las condiciones físicas de trabajo y se proteja la salud y seguridad en el entorno laboral.

2.9 Estrategias de cambio y mejora en el clima laboral

Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de personal es un proceso clave para identificar talentos que se ajusten a las necesidades de una empresa. No hay una forma definida de realizarlo, y es importante desarrollar el instinto y la intuición para detectar virtudes en los candidatos más allá de los requisitos técnicos. Confiar en el potencial de los candidatos y ofrecerles oportunidades de desarrollo desde el inicio puede generar compromiso y lealtad hacia la empresa. Aunque contratar a candidatos basándose únicamente en criterios técnicos puede parecer menos arriesgado, también puede perderse la oportunidad de atraer a verdaderos talentos. Es crucial ver más allá de lo evidente y valorar las capacidades y el potencial de los candidatos para garantizar el éxito a largo plazo en la selección de personal.

La relación entre el reclutamiento y la generación de compromiso es significativa en el contexto laboral. A menudo, las empresas buscan que sus empleados estén comprometidos con el fin de alcanzar sus objetivos. Sin embargo, la falta de inversión en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores puede afectar este compromiso.

En la actualidad, el reclutamiento se centra en encontrar candidatos con habilidades excepcionales, sin dedicar tiempo a su formación. Esta falta de visión estratégica plantea desafíos para fomentar el compromiso entre los nuevos empleados. Como resultado, muchos candidatos pueden sentirse infravalorados por la empresa y buscar oportunidades laborales más gratificantes en otros lugares.

Es fundamental generar una impresión positiva desde el inicio del proceso de reclutamiento. La manera en que se presentan las vacantes puede enviar mensajes que impacten la percepción de la empresa y su cultura organizacional, en la entrevista el reclutado puede percibir si quiere laborar o no dentro de la empresa.

Por lo tanto, es crucial comunicarse de manera cuidadosa para evitar malentendidos y construir una imagen favorable de la empresa. Es importante que la empresa demuestre un genuino interés en el bienestar de sus empleados para prevenir la rotación frecuente de personal y la pérdida de talento. Adoptar una visión estratégica y un enfoque centrado en el desarrollo y compromiso de los empleados puede marcar una gran diferencia en el reclutamiento y retención del talento.

Líderes desde el principio

Las personas encargadas de liderar a otros en una empresa son también las más influyentes en el clima laboral, ya sea positivo o negativo, dado que tienen una gran responsabilidad en mejorar y mantener un ambiente laboral favorable. Contratar individuos con tendencias violentas y agresivas para roles de gestión intermedia o superior, pensando que esto motivará a los empleados a cumplir con sus tareas, es uno de los errores más comunes entre los directivos y puede llevar a la empresa a sufrir un ambiente laboral negativo. Al contratar personal para puestos clave, se tiende a valorar más la experiencia y menos al perfil que sea acorde a la Misión, Visión, Valores y Filosofía de la empresa. Aunque los conocimientos y la experiencia se pueden adquirir, los valores y la integridad se forman desde la infancia y es difícil desarrollarlos en la edad adulta. Las personas con el perfil adecuado no solo aseguran el éxito y el logro de los objetivos, sino que también se les apoya en su desarrollo personal y profesional, lo que genera un mayor compromiso y menos problemas para la empresa.

Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es la capacidad de transmitir mensajes de forma clara, precisa y comprensible, con el objetivo de lograr el entendimiento mutuo entre los interlocutores. Esto incluye la capacidad de expresarse apropiadamente, escuchar activamente, comprender la perspectiva de la otra persona y responder apropiadamente. En resumen, la comunicación efectiva se caracteriza por permitir una transferencia fluida de información que permita el logro de los objetivos deseados y el establecimiento de buenas relaciones entre las partes involucradas.
Por otra parte, la comunicación efectiva se centra en cultivar habilidades de comunicación efectivas entre los empleados y la dirección, con el fin de promover un entorno laboral positivo y productivo. Esto implica fomentar una comunicación abierta y transparente, establecer canales de comunicación claros y eficientes, y adoptar medidas para abordar problemas y conflictos de manera efectiva.

Además, se puede proporcionar capacitación en habilidades de escucha activa y resolución de conflictos, así como fomentar una cultura de respeto y colaboración entre los empleados, para mejorar la comunicación entre los integrantes de la empresa y así cultivar un entorno laboral que promueva la colaboración, el respeto y la resolución efectiva de problemas, con el fin de crear un ambiente laboral positivo.

Reconocimiento y recompensas

Esta estrategia se enfoca en mejorar el ambiente laboral mediante el reconocimiento y la recompensa a los empleados por su dedicación y aportes a la empresa. Se basa en la premisa de que los empleados se sienten más motivados y comprometidos cuando perciben que su esfuerzo es valorado y premiado. Esta estrategia puede involucrar diversas acciones, como proporcionar reconocimiento verbal a través de elogios por el buen desempeño, así como reconocimiento escrito mediante cartas de agradecimiento o certificados. También puede implicar recompensas materiales, como premios o regalos, reconocimiento público en reuniones de equipo o la intranet de la empresa. Además, pueden implementarse programas específicos de reconocimiento para destacar y premiar el buen desempeño de los empleados.

Capacitación y desarrollo

La estrategia de capacitación y desarrollo se centra en la formación y el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los empleados a través de programas diseñados para tal fin, como cursos, talleres, mentorías y programas de liderazgo. Este enfoque tiene como objetivo mejorar el clima laboral al incrementar la confianza y la motivación de los empleados, lo que les permite desempeñarse de manera más eficaz y contribuir al éxito de la organización. Además, al ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo, se fomenta un ambiente de crecimiento y desarrollo personal, lo que lleva a los empleados a sentirse valorados y comprometidos con su trabajo. La estrategia también implica una evaluación constante del desempeño de los empleados para identificar áreas de mejora y brindar la capacitación necesaria. Este enfoque contribuye a aumentar la satisfacción laboral, la productividad y a mejorar el clima laboral en general.

Liderazgo ético

El liderazgo ético se orienta hacia la mejora del clima laboral mediante la promoción de valores y principios éticos en el liderazgo y en las decisiones empresariales. Esto implica fomentar la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, la integridad y la sostenibilidad en todos los aspectos de la empresa. Esta estrategia también busca cultivar una cultura de respeto y colaboración entre los empleados, promoviendo una comunicación abierta e inclusiva. Esto puede aumentar la

satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y reducir la rotación de personal. Además, el liderazgo ético se enfoca en asegurar que las acciones y decisiones empresariales estén alineadas con los intereses de todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Esto puede mejorar la reputación de la empresa y establecer relaciones duraderas con los diversos grupos involucrados.

Ambiente de trabajo seguro

Al establecer un entorno laboral seguro, saludable y productivo para todos los empleados se mejorar en gran manera el clima laboral. Esto se logra mediante la implementación de medidas de seguridad física y psicológica, la promoción de una cultura de respeto y tolerancia, y la concienciación sobre temas como el acoso laboral, la discriminación y el hostigamiento. Además, se busca fomentar la participación de los empleados en la creación de un ambiente laboral seguro, mediante la creación de canales de comunicación y la promoción de una cultura de denuncia. La estrategia también incluye el desarrollo de programas de formación y capacitación para mejorar las habilidades y el desempeño de los empleados, así como la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las medidas implementadas.

Participación en la toma de decisiones

Todos apreciamos ser escuchados. Al fomentar la participación del equipo e involucrarlo en las decisiones, se incrementará su compromiso y dedicación. lo que puede mejorar su motivación y compromiso con la empresa. Esto puede incluir la creación de comités de empleados, encuestas de opinión, discusiones en grupo y otras herramientas para recopilar la opinión de los trabajadores.

Es necesario asegurar que todos estén al tanto del progreso de los proyectos y proporcionar retroalimentación de manera oportuna. Un entorno laboral saludable se compone de varios elementos, que se centran en garantizar el bienestar integral de quienes trabajan en la empresa.

Al escuchar las ideas y preocupaciones de los empleados, la empresa puede tomar decisiones más informadas y adaptarse mejor a las necesidades de su personal.

Buen equilibrio entre trabajo y vida personal

Un buen equilibrio entre trabajo y vida personal implica que los empleados puedan desempeñar sus funciones laborales de manera eficiente mientras también disponen de tiempo y energía para dedicar a su vida personal y familiar. Esto se logra mediante la implementación de políticas y prácticas que fomentan dicho equilibrio, como horarios flexibles, tiempo libre remunerado, licencias de maternidad y paternidad, y programas de apoyo a la salud y el bienestar.

Al mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los empleados, se fomenta un clima laboral positivo y se reduce el estrés y la carga laboral, lo que a su vez puede mejorar la productividad, la retención de empleados y la satisfacción en el trabajo.

2.10 Planeación estratégica

“La planeación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas. En este sentido, la define Ulrich (1978) como un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio. Es, por consiguiente, y fundamentalmente, una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficientemente difuso e incierto por las constantes alteraciones que le introducen las interacciones de conglomerados humanos”.

Según (Idalberto, 1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

En todas estas descripciones, se resaltan aspectos importantes y que desde nuestro punto de vista caracterizan la planificación estratégica. Dentro de estos aspectos se
pueden mencionar:

Es un procedimiento que abarca desde el establecimiento de metas organizativas hasta el desarrollo de planes detallados para garantizar la implementación de las estrategias.

1. Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
2. Es un proceso de aproximaciones progresivas.
3. Es un proceso de aprendizaje en el cual constantemente se hacen suposiciones y se toman decisiones provisionales.
4. Se llevan a cabo análisis de la situación interna y externa de la organización.
5. Se intenta prever y determinar el rumbo de la organización hacia el futuro.
6. Se identifican oportunidades y amenazas.
7. Es una mentalidad, un estilo de vida; requiere compromiso.
8. Es una forma de organizar y fomentar el talento y la voluntad de un conjunto de personas en el examen crítico y multidimensional de una organización.
9. Es la aplicación de una estrategia específica para lograr los objetivos establecidos.

10. Es global y a largo plazo.

Fases para la elaboración de la planeación estratégica (Idalberto, 1995)

1. Formulación de los objetivos organizacionales: la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
2. Análisis interno de la empresa: se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.
3. Análisis externo del ambiente: se trata de un análisis del ambiente externo; es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.
4. Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

Etapas del proceso de planeación estratégica (Cloke & Goldsmith, 1995)

- Reconocimiento del contexto: las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.
- Establecimiento de la visión: Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito de la vida de la organización.
- Elaboración de los Objetivos/ Metas: Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.
- Identificación de barreras: Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.
- Formulación de estrategias: Vías para moverse de la visión a la realidad. Son las direcciones en vez del lugar, constituyen las recetas en vez de la comida. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas. 6. Elaboración de los planes

de acción: Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.

2.11 Método PDCA

Método PDCA

Para analizar el Ciclo de Deming se utilizan herramientas como: Diagrama causa-efecto Ishikawa, Diagrama de Pareto (regla 80-20), Aplicación del análisis FODA, diagramas y flujogramas, a fin de analizar cada uno de los cuatro pasos para detectar en las organizaciones sus áreas de oportunidad (debilidades) así como sus fortalezas. Con los resultados es posible definir un plan de mejora para la empresa. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas De acuerdo con (Deming, 1989)

El primer paso del ciclo es relativo a planear, en él se identifican necesidades y problemas actuales de la empresa proponiendo acciones, estrategias y herramientas para satisfacer los requerimientos. Como primer punto se hace consciencia de que existe un problema, y que este necesita solucionarse.

En relación a la fase de Hacer, es necesario llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planeadas; es importante tomar en cuenta la recopilación adecuada de datos que serán de gran utilidad a lo largo del proceso.

En esta etapa se sugiere aplicar el Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Pareto, ya que éstos permiten organizar la información sobre el problema de estudio, determinando e identificando exactamente las causas principales y secundarias.

Al momento de verificar (tercera etapa del Ciclo de Deming) se compara la efectividad de las acciones que se han desarrollado, para comprobar los logros obtenidos en relación a los objetivos planteados inicialmente. Es importante que se dé una comunicación ejercida de forma vertical, entre todos los que intervienen en los procesos, ya que es importante una buena comunicación entre todo el personal del área para la detección y resolución de problemas, así como su corrección

Y finalmente en lo atinente a las actuaciones en la fase de Actuar, se comparan planes iniciales con la ejecución, comparando los objetivos y especificaciones iniciales con los resultados obtenidos para evaluar si se ha producido la mejora esperada y actuar en consecuencia. Es necesario documentar, elaborar y comparar los informes, además por ser un proceso cíclico, es indispensable volver a realizar los ajustes o acciones correcticas y preventivas correspondientes a los procedimientos operativos que permitan las mejoras en el área, así como estandarizar y consolidar la metodología para ser aplicada, si es el caso, en otras empresas.

2.12 Metodología

- Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.
Habitualmente las investigaciones cuantitativas se realizan mediante encuestas, que consisten en una recolección sistemática de información a una muestra representativa de un colectivo más amplio, por medio de un cuestionario preelaborado que contiene preguntas estandarizadas que intenta medir la distribución de dicho colectivo a través de varias características. La información recogida podrá emplearse en análisis cuantitativos para identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial; también puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas (Rojas, 2013). Se aplican cuando se pretende obtener resultados proyectables a un determinado target. Estas técnicas ayudan a responder con precisión preguntas tales como “cuántos”, “quiénes”, “con qué frecuencia”, “dónde”, o “cuándo”, y se orientan a obtener medidas numéricas y objetivas de hechos, hábitos, comportamientos u opiniones.

- Descriptiva

Se encarga de especificar las características de la población que se está investigando. Según Mario Tamayo y Tamayo (1994), la investigación científica se define como el Registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o los procesos de los fenómenos. El enfoque se dirige hacia las conclusiones principales o hacia cómo se comporta o funciona una persona, grupo o cosa en el presente. Por su parte, Carlos Sabino describe la investigación descriptiva en su obra "El proceso de investigación" (1992) como "el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes"

Los métodos de recolección de datos empleados incluyen la observación, la encuesta y el estudio de casos. La observación generalmente produce datos cualitativos, mientras que las encuestas suelen proporcionar datos cuantitativos. Dado que no existen variables controladas, el investigador no puede ejercer control sobre el fenómeno estudiado y se limita a recopilar la información proporcionada por los instrumentos de recolección de datos.

- Investigación cualitativa

Los estudios cualitativos representan un enfoque metodológico que busca comprender el significado de las acciones sociales, considerando actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y valoraciones. Su objetivo es investigar e interpretar la calidad de actividades, relaciones, temas, medios, materiales o instrumentos en una situación específica dentro del campo de las ciencias sociales. Este tipo de estudio pretende alcanzar una descripción integral, tratando al sujeto de estudio como una totalidad y en su totalidad en relación con su contexto.

La investigación cualitativa se concibe como una categoría de diseños de investigación que permite recolectar descripciones mediante técnicas e instrumentos como la observación y la entrevista. Esta información se obtiene en forma de narraciones, grabaciones, notas de campo, registros escritos, transcripciones de audio y video, fotografías, entre otros. Aunque la investigación cualitativa está principalmente asociada a las ciencias sociales, también se utiliza en estudios políticos y de mercado. Los estudios cualitativos se caracterizan por enfocarse en los sujetos y sus conductas, empleando un proceso de indagación inductivo, donde el investigador interactúa constantemente con los participantes y los datos para encontrar respuestas centradas en la experiencia social y su significado en la vida de las personas

Alcance

Investigación descriptiva

En este alcance de la investigación, se conocen las características del fenómeno y se busca demostrar su presencia en un grupo humano específico. Los enfoques cuantitativos utilizan análisis de datos como la media, la mediana, la moda, la varianza y la desviación típica para ayudar a comprender la distribución y la variación de los datos dentro de un grupo. En este contexto, es posible, aunque no necesario, formular hipótesis que caractericen el fenómeno estudiado y que sirvan de base para investigaciones posteriores más detalladas o estudios experimentales.

Este enfoque cualitativo permite explorar las percepciones, experiencias y significados que los individuos otorgan a la realidad, proporcionando una visión profunda y detallada del contexto social y cultural en el que se produce un fenómeno. Mediante técnicas como las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión y la observación participante, los datos se recogen y analizan inductivamente para identificar patrones, temas y categorías que reflejen la complejidad y riqueza de la experiencia humana.

Método no probabilístico

En este tipo de muestreo, conocido también como muestreo de modelos, las muestras no son representativas debido a la forma de selección, que es informal o arbitraria y se basa en suposiciones generales sobre la distribución de las variables en la población. Por ejemplo, se evalúa una canasta de uvas probando solo una de ellas; un distribuidor de ciertos artículos acepta un envío después de probar algunos productos seleccionados al azar; en campos como la física, biología o psicología, los elementos estudiados se eligen al azar o porque poseen ciertas características específicas, como seleccionar al animal más gordo para su estudio.

Técnicas e instrumentos

- Encuesta

La encuesta es considerada como un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos. La encuesta permite obtener datos de manera rápida y eficaz. La encuesta es un método de investigación que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados para recopilar y analizar datos de una muestra representativa de una población más amplia. El objetivo principal es explorar, describir, predecir y/o explicar diversas características del grupo en estudio.

- Entrevista

Una entrevista implica la interacción directa entre un investigador y un individuo con el fin de obtener información relevante sobre un tema específico. Durante esta interacción, se plantean preguntas estructuradas o semiestructuradas para obtener datos detallados, opiniones, experiencias o percepciones del entrevistado.

Existen diversos tipos de entrevistas. Las estructuradas presentan preguntas que se realizan en el mismo orden para todos los participantes. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas brindan mayor flexibilidad en la formulación de preguntas y pueden explorar temas adicionales según las respuestas obtenidas. Además, están las entrevistas no estructuradas, donde el entrevistador guía la conversación de manera más abierta, permitiendo al participante expresar sus ideas libremente.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo tanto de forma individual como grupal, y pueden realizarse en persona, por teléfono o mediante medios electrónicos como las videoconferencias. Este enfoque de investigación es valioso para obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, perspectivas y comportamientos de los participantes, lo que contribuye a una comprensión más completa del tema en estudio.

2.13 OneADFORS

En la empresa Saint- Gobain manejan una visión compartida llamada OneADFORS que consiste en crear su propio futuro, con la ambición de fortalecerse y también de dar sentido a todos los empleados de OneADFORS: todos mirando en la misma dirección, luchando por el mismo objetivo. Buscan convertir los desafíos en oportunidades con un factor clave, el cual es crear e innovar para llevar a cabo su objetivo “Hacer de este mundo un mejor hogar”.
En Saint- Gobain ¿Que es una visión compartida?
Una visión compartida tiene 4 fundamentos

- Ambición: Buscan construir su futuro, el cual busca ser ambicioso que no sólo representa su ADN y la forma en que quieren comportarse, sino que impulsará la empresa durante los próximos 10 años.
- Compartir: Todo esto es sobre personas y colaboración. En su metodología utilizan “Nuestra visión está inspirada en todos y construimos juntos esta visión”, la cual debe ser llevado por todos, pues todo serán parte del éxito y será un actor clave en el proceso
- Oxigenación: Estar inspirado es el primer paso para poder mirar hacia el futuro. Deben mirar a su alrededor para encontrar nuevas ideas y reconocer debilidades; al igual que intenta ver cosas con perspectivas frescas y nuevas para trabajar por un mejor resultado.
- Acción: ¿Cómo hacen que su visión se convierta en realidad? Hacer planes en corto plazo que se integren a metas de largo plazo. Esto les ayuda a asegurarse de avanzar hacia su ideal. Todos pueden contribuir en toda la empresa

La visión compartida no es una prioridad adicional: es un marco, una guía que los ayuda a contribuir a su propósito; dándoles ideas clave sobre cómo comportarse y qué acciones implementar.

De la visión compartida se derivan los caminos, héroes y mentalidades que se manejan en Saint-Gobain

Mentalidades
“Nuestra forma de pensar común” ¿Qué es una forma de pensar común?
Es un conjunto establecido de actitudes mentales que dan forma en cómo piensan, actúan y trabajan juntos todos los días dentro de OneADFORS. ¡Esas mentalidades son fundamentales!

Estas mentalidades no se oponen a las actitudes y principios de comportamiento & acciones del grupo Saint-Gobain. Estos son complementarios y específicos de OneADFORS.

Las 5 mentalidades que manejan en Saint-Gobain son:

Imagen 20. Saint Gobain

- Somos humildemente audaces y audazmente humildes

Se esfuerzan por mantenerse humildes en su camino hacia el éxito; Siempre piensan en grande y están dispuestos a asumir riesgos al explorar nuevos horizontes.

- Nos enorgullece cuidar

Están ansiosos por escuchar a sus clientes y colegas utilizando su mentalidad empática, que da estructura a la forma en que piensan y colaboran.

- Aprendemos con el corazón y nos encanta compartir

Quieren aprender y buscan conocimientos para alimentar su mente. Debido a que están interconectados, comparten sus hallazgos y se esfuerzan por ayudar a los demás.

- Con los pies en la tierra y la mirada en la luna

Intentan ser realistas, pero también optimistas a la hora de crear soluciones concretas; Los objetivos apasionantes y la apertura son su combustible que los impulsa a trabajar cada día más felices.

- Siempre damos la milla extra

Les apasiona el éxito colectivo. están capacitados para dar lo mejor de sí mismos, mejorar y servir continuamente a OneADFORS y a sus clientes.

Su mentalidad común son los fundamentos de todos los héroes de OneADFORS.
Han creado 4 héroes y superpoderes que deben intentar meter para lograr su visión.
Una superpotencia es una habilidad que va más allá de la capacidad normal de la gente común. Algo que no sólo esté a su servicio sino también al servicio de algo superior a nosotros. Existe una fuerte correlación entre una superpotencia y el héroe.
Valoran la diversidad, no todos serán buenos en todo lo que hacen, el objetivo de los héroes y superpoderes es que las personas descubran en qué son mejores y lo utilicen, pero también encuentren en qué podrían mejorar para superarse a sí mismos.

Lo héroes que manejan son:
Ejecutor agil

a) Toma la iniciativa.
b) Mejora las situaciones sin dejar de ser realista.
c) Usa determinación para conducirse a sí mismo y a otros al éxito.

Conector bondadoso

d) Te aseguras de que las personas con las que estás colaborando sean escuchadas y cuidadas
e) Te esfuerzas en mejorar la comunicación

Pensador consciente

f) Te esfuerzas en desarrollar tu curiosidad, adquiriendo habilidades para la indagación y la investigación.
g) Aprendes de forma independiente y en equipo.
h) Mantienes el amor por el aprendizaje y te anticipas a las situaciones con objetividad.

Pionero apasionado

i) Te gusta aprender y crear
j) Te inspiras a encontrar nuevas formas de abordar las situaciones.
k) Te aseguras de que todos estén incluidos en cada paso del camino
l) Estableces objetivos y trabajas para alcanzarlos 6 caminos al éxito que se manejan en OneADFORS

Caminos
¿Qué es un camino hacia el éxito ? Es una guía que los ayudará a alcanzar su visión y hacerla realidad en 2030.

¿Cómo lo usan ?
Detrás de cada camino, han identificado 6 compromisos claros y algunas ideas sobre cómo implementarlos.
Dentro de OneADFORS tienen el mismo nivel de madurez en diferentes sectores. Cada equipo tiene el poder de definir su prioridad, su propia velocidad y sus propios proyectos a lo largo de estos viajes.
Los caminos que se manejan son:

Imagen 21. Saint Gobain

- La sustentabilidad es el centro de todo lo que hacemos

Pensamos y actuamos de forma sustentable en todo lo que hacemos. Es unos de los principales impulsores de nuestras decisiones junto con la seguridad y rentabilidad.
Cada colaborador está comprometido con los aspectos de la sustentabilidad. La sustentabilidad no solo se centra en el medio ambiente, sino también en la viabilidad a largo plazo de esta organización y la comunidad que la rodea.
Al centrarnos en la protección del medio ambiente, la equidad social, la viabilidad económica, y la gobernanza, podemos garantizar que cuidamos del planeta y de nosotros mismos

- Ofrecemos una experiencia única a nuestros clientes

Queremos que nuestros clientes se sientan únicos a lo largo de este viaje, de principio a fin.
Queremos asegurarnos de que estamos satisfaciendo todos los deseos y necesidades de nuestros clientes, queremos diferenciarnos de nuestros competidores. Todo el mundo tiene un impacto en la experiencia del cliente, sin importar en que sector trabaje.

- Excelencia es la norma

Nos esforzamos continuamente por encontrar en equilibrio adecuado entre eficiencia y perfección en las prácticas diarias, solo para nosotros sino para los demás y el planeta mismo.
Ya sea aumentando nuestra eficiencia de producción o mejorando nuestras relaciones con los clientes, la excelencia se siente en todos los niveles de OneADFORS. Queremos que sea visto por todos: empleado, cliente o colaborador

- Pensamos global, actuando de manera local

Primero somos locales, compartimos nuestro conocimiento y siempre ofrecemos lo mejor para nuestros clientes y para OneADFORS. Fomentamos colaboraciones multifuncionales para albergar relaciones que tengan un impacto positivo en los equipos locales. Al centrarnos globalmente no sólo miramos lo que es mejor para OneADFORS sino también para nuestros clientes.

- Nuestra gente hace la diferencia

Gracias a nuestros empleados, podemos alcanzar nuestra visión y objetivos. Queremos brindarles a todos un entorno en el que se sientan capacitados para alcanzar su máximo potencial.
Cuidamos de nuestros empleados y podemos confiar unos en otros. Son las personas que hacen posible que alcancemos nuestras metas y hagamos realidad nuestra visión.
Cada persona es esencial. Al crear un ambiente positivo y saludable podemos garantizar que los miembros de nuestro equipo tengan éxito en su vida laboral y familiar, lo que se traduce en relaciones con los clientes y puede ser visto por todos.

- La digitalización nos permite tener un mejor desempeño día tras día

Lo digital es una herramienta al servicio de nuestra estrategia comercial y de nuestra gente. Nos permite remodelar nuestra forma de hacer negocios. Crea valor para todos a través de la experiencia del usuario, la innovación, la eficiencia y la experiencia del cliente
La tecnología cambia y evoluciona constantemente, es nuestro trabajo aprovecharla al máximo. Al comprender la importancia del mundo digital y utilizar una amplia gama de tecnología, podemos mejorar nuestros procesos diarios, no sólo en la oficina, sino también en las fábricas y en las conexiones individuales con los clientes.

3. DESARROLLO

El lugar donde se realizó el estudio fue en la empresa Saint-Gobain S.A de C.V ubicada Ciudad Ind. Xicohtencatl, Tetla, Tlax., México, con el apoyo del personal que labora en dicha preparatoria. Para objeto de esta investigación se consideró una población 545 de la planta de Vetrotex y 270 de la planta de Adfors, del personal sindicalizado.

Para la investigación se tomó en cuenta un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 8%, por lo que la encuesta se aplicará a 118 sindicalizados de la planta Vetrotex y 98 de la planta de Adfors, es decir a un total 216 encuestas.

Para obtener los resultados de la investigación se aplicó un cuestionario con 26 preguntas, pero este cuestionario se dividió en secciones, pues se identificaron 3 factores primordiales que afectan el clima laboral dentro de la empresa, la primera sección de orientación a los líderes tiene un total de 7 preguntas, la sección de valoración y reconocimiento tiene 8 y la sección de comunicación 7.

El cuestionario permite conocer el factor que afecta mayormente el clima laboral dentro de la empresa. El cuestionario se aplicó a través de un formulario digital. Este instrumento facilita la obtención de datos a través de los resultados obtenidos.

Universo: Todos los empleados de la empresa Saint Gobain
Población: Sindicalizados
Muestra: 216 encuestas

3.1 Objetivo

Objetivo general

Identificar el factor principal que afecta el clima laboral dentro de la empresa Saint-Gobain

Objetivos especifico

- Identificar los problemas que suceden en cada factor
- Conocer porque es importante cada factor para los sindicalizados.

3.2 Hipótesis

Los lideres, la comunicación y las estrategias de reconocimiento y valoración son factores que afectan el clima laboral dentro de Saint Gobain.

Hipótesis nula: El principal factor que afecta el clima laboral dentro de la empresa Saint Gobain es valoración ye reconocimiento.

Hipótesis alterna: El principal factor que afecta el clima laboral dentro de la empresa Saint Gobain no está relacionado con la valoración ye reconocimiento, por lo que hay otros factores que influyen más significativamente.

3.3 Aspectos Metodológicos

3.3.1 Tipo de investigación

Para esta investigación se utilizaron diferentes tipos de investigación;
En primer lugar, se utilizó la investigación cuantitativa y descriptiva puesto que se utilizó y analizó una gran cantidad de datos que provienen de distintas fuentes para saber cuáles son los factores que intervienen en el clima laboral, y así poder identificarlos en las encuestas y entrevistas que se analizaron, por otra parte, también las estrategias que se pueden utilizar para mejorar el clima laboral en Saint-Gobain. Se pudo observar que algunos factores que intervienen dentro del clima laboral son los tratos que el líder le da a su equipo, la motivación o reconocimiento por parte de la empresa hacia los sindicalizados, y así mismo la forma en que comunican la información a los trabajadores.
Así mismo se utilizó la investigación cualitativa a través de la técnica de investigación documental ya que se indago, recolectó y analizó la información de distintas fuentes de información de primera y segunda mano, como; páginas web, tesis, trabajos, documentos y libros para conocer que es el clima laboral, todos los factores que intervienen en este, las estrategias que se pueden utilizar y que es un plan estratégico.

Por otra parte, se recopilaron datos mediante los resultados de encuestas previamente realizadas, además de llevar a cabo entrevistas con los líderes sindicales para profundizar en los factores que influyen en el clima laboral.

3.3.2 Alcance

La investigación es descriptiva pues se centra en describir y cuantificar las características del clima laboral dentro de Saint Gobain, a través de encuestas para la recopilación de datos para evaluar el principal factor que afecta el clima laboral.

3.3.3 Método

Se aplicó el método de muestreo no probabilístico ya que la investigación va dirigida a los usuarios que cumplen con ciertas características beneficiosas para la investigación, algunas de estas son: que sean trabajadores de la empresa Saint Gobain, que tengan un líder y que sean trabajadores sindicalizados. Se recurrió a este método ya que se quería realizar un análisis profundo del factor que impacta mayormente en el clima laboral. Se utilizó el tipo de muestreo discrecional ya que esta investigación está orientada a un grupo en específico que tiene que cumplir con las características ya antes mencionadas

3.3.4 Técnicas e instrumentos utilizados

Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de los datos para darle su debida interpretación y llegar a un resultado, para después compararlo con las hipótesis y definir a que conclusión se llega

3.4 Análisis de resultados de encuesta de clima laboral me@saint-gobain

El primer paso para llevar a cabo este proyecto consiste en analizar detenidamente los resultados obtenidos de unas encuestas que fueron previamente realizadas dentro de la organización, con el finde conocer cómo se encuentra el clima laboral de la misma.

ANALISIS DE ENCUESTAS EN LA PLANTA DE VETROTEX

Algunos factores que inciden en el clima laboral son las condiciones físicas, la colaboración, el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y la motivación.

Al examinar los datos recopilados de encuestas anteriores se pudo observar que los principales factores que afectan el buen clima laboral dentro de la organización en el área de producción en la planta de Vetrotex son:

- Desarrollo de habilidades:

La falta de compromiso de la empresa en el desarrollo de habilidades de los operarios ha sido destacada. Un número significativo de áreas indicó que no se sienten respaldadas en este aspecto, lo que resulta en la percepción de que no han mejorado sus habilidades ni recibido la capacitación adecuada para realizar eficientemente sus tareas.

- Confianza en el equipo directivo:

La falta de confianza plena en el equipo directivo puede ser atribuida a deficiencias en la comunicación de información sobre estrategias, resultados y cambios. Esto sugiere la necesidad de mejorar la transparencia y la comunicación efectiva.

- Reconocimiento y valoración:

Más de la mitad de las áreas no se sienten reconocidas y valoradas. Esto señala un problema en las estrategias implementadas para este fin, lo que requiere una revisión y posiblemente una redefinición de las prácticas de reconocimiento.

- Falta de iniciativa:

Un porcentaje significativo de áreas no se siente animado para tomar iniciativas en el trabajo. Es esencial implementar estrategias que fomenten la iniciativa y la participación de los empleados en los proyectos de la empresa.

- Liderazgo deficiente:

Se identificaron problemas en el liderazgo, incluyendo la falta de escucha activa por parte de los responsables de área, falta de apoyo, y la ausencia de fomento al trabajo en equipo y la colaboración.

- Compartir conocimientos y buenas prácticas:

Los empleados encuentran dificultades para compartir sus conocimientos y buenas prácticas. Esto indica la necesidad de establecer un clima propicio que fomente la colaboración y el intercambio de información

- Priorización de salud y seguridad:

La salud y la seguridad no son consideradas prioritarias por todas las personas del equipo. Es esencial abordar este aspecto para garantizar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados.

El análisis detallado de las respuestas a cada una de las preguntas revela las razones por las cuales los trabajadores dieron una baja recomendación de la empresa como un buen lugar para trabajar por parte de las 9 áreas que compone la producción (Mantenimiento, Beaming, Bushing, Cake Store, Forming, Horno, Sizing, Torsión y Winder). Además, se destaca que los empleados no se sienten orgullosos de decir que trabajan en Saint-Gobain, lo cual tiene implicaciones importantes para la imagen de la empresa.
Esta percepción negativa por parte de los empleados puede tener repercusiones significativas en la reputación de la empresa, ya que la falta de recomendación y el no estar orgulloso de trabajar en Saint-Gobain pueden afectar la atracción de talento en futuras contrataciones. La imagen que da el empleado de una empresa es fundamental para atraer y retener a empleados talentosos, y la insatisfacción generalizada puede generar desafíos en la gestión del personal y en el mantenimiento de un equipo motivado.
Es importante abordar los problemas identificados en las encuestas para mejorar la percepción de los empleados sobre la empresa, para ello se deben Implementar acciones concretas para mejorar el clima laboral, la comunicación, el reconocimiento y el liderazgo, entre otros aspectos, esto contribuirá a transformar la percepción actual y construir una imagen positiva como empleador.

ANALISIS DE ENCUESTAS EN LA PLANTA DE ADFORS

El análisis de los resultados de la encuesta en la planta de Adfors refleja similitudes significativas con los desafíos identificados en la planta de Vetrotex. Estos factores que afectan el clima laboral son consistentes en ambas plantas, y los resultados específicos son los siguientes:

- Reconocimiento y Valoración:

Los empleados en la planta de Adfors también expresan sentirse poco reconocidos y valorados, lo que indica una problemática común en la apreciación del esfuerzo y contribuciones de los trabajadores.

- Falta de Iniciativa:

La falta de estímulo para la toma de iniciativas en el trabajo es un aspecto compartido por ambas plantas, señalando una necesidad de fomentar la autonomía y creatividad entre los empleados.

- Compromiso con el Desarrollo de Habilidades:

La percepción de que la empresa no está comprometida con el desarrollo de habilidades de los operarios es otra coincidencia, lo que puede afectar negativamente la mejora de competencias y aptitudes necesarias para el desempeño laboral.

- Confianza en el Equipo Directivo:

La falta de confianza plena en el equipo directivo, posiblemente vinculada a problemas de comunicación sobre estrategias y cambios, es un punto crítico que afecta la percepción general de los empleados.

- Liderazgo Deficiente:

Al igual que en Vetrotex, se identifican problemas en el liderazgo, incluyendo la falta de escucha activa por parte de los responsables de área, la falta de apoyo, y la ausencia de fomento al trabajo en equipo y la colaboración.

- Salud y Seguridad:

La falta de priorización de la salud y seguridad por parte de algunas personas del equipo es otro aspecto compartido que puede afectar el bienestar general de los empleados.

Los resultados revelan que solo 1 de las 9 áreas de producción en Adfors recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar, lo que sugiere una problemática seria en la imagen y satisfacción de los empleados. Al igual que en la planta Vetrotex es esencial abordar estos desafíos de manera integral y estratégica para mejorar el clima laboral y la percepción general de la empresa como empleador. Implementar acciones correctivas específicas en áreas como reconocimiento, liderazgo, desarrollo de habilidades y comunicación puede ser crucial para revertir esta situación y fortalecer la reputación de la empresa.

Por otro lado, se llevó a cabo una entrevista con los líderes sindicales de ambas plantas, para conocer un poco más sobre el clima laboral que se vive dentro de Saint-Gobain, se realizó una entrevista con ellos pues son quienes poseen un conocimiento más detallado de los problemas internos, dado que son los que diariamente escuchas las necesidades de cada uno de los sindicalizados. La información recopilada revela las siguientes preocupaciones:

3.5 Recolección de información a través de entrevistas

ANALISIS DE ENTREVISTA CON LIDER DE SINDICALIZADOS DE LA PLANTA VETROTEX

- Problemas en las capacitaciones: Se señala que hay problemas en la selección de participantes, ya que los coordinadores eligen a quienes deben recibir formación basándose en el rendimiento. Esto resulta en que no todos tienen la oportunidad de participar en estos proyectos. Además, se destaca la necesidad de capacitar a los líderes y coordinadores, ya que en ocasiones carecen de habilidades para liderar sus equipos debido a las responsabilidades que asumen.
- Comunicación inadecuada: Se reporta que la información no se comunica de manera efectiva a todos los sindicalizados, y algunos desconocen los comunicados. También hay falta de conocimiento sobre los cambios en el organigrama, lo que ocasiona confusiones sobre a quién dirigirse para obtener información o resolver problemas.
- Condiciones laborales no adecuadas: Se menciona que, en ciertas áreas, como carrete, el clima no es propicio para que los empleados trabajen cómodamente. Además, se solicitan uniformes nuevos.
- Reconocimiento y estrategias inapropiadas: Se critican las estrategias de reconocimiento, alegando que no siempre se reconoce a las personas por su desempeño, sino por favoritismo. Además, que no todos tienen las mimas oportunidades para poder ganar este reconocimiento. Se sugiere consultar a los empleados sobre quién merece reconocimiento y evaluar el trabajo diario mediante nombres en los equipos.
- Problemas con los cronogramas y horarios: Se indica que la mala organización en la elaboración de cronogramas y horarios para las capacitaciones genera molestias entre los sindicalizados.
- Descontento y falta de preocupación por el bienestar: Se señala que los empleados no tienen un buen estado de ánimo, y los líderes no muestran preocupación por ellos.
- Problemas con la tecnología: Se resalta la falta de facilidad con la tecnología para utilizar el PAE y se propone la creación de un módulo para facilitar su uso.
- Incumplimiento del reglamento interno: Los sindicalizados expresan molestia porque algunos empleados no respetan el reglamento interno de la empresa, como entrar con accesorios a producción.
- Servicio deficiente del comedor: Se reporta un mal servicio por parte del comedor.
- Falta de comunicación con el transporte: Se menciona que no hay una buena comunicación con el servicio de transporte, ya que los nuevos ingresos no son informados y no son recogidos en su parada correspondiente.

ANALISIS DE ENTREVISTA CON LIDER DE SINDICALIZADOS DE LA PLANTA ADFORS

Derivado de la entrevista con la jefa de los sindicalizados de la planta de Adfors, podemos concluir que los principales problemas que causan mal clima laboral en piso son:

- Salario no competitivo: La falta de un salario competitivo en comparación con otras empresas se presenta como la razón principal por la cual los empleados abandonan la planta en busca de mejores oportunidades económicas. Esta situación genera insatisfacción entre el personal.
- Falta de habilidades de liderazgo: Se observa que los líderes, supervisores y coordinadores carecen de habilidades para manejar eficientemente a sus equipos. No saben seleccionar adecuadamente a las personas merecedoras de recompensas, y, además, se percibe una falta de respeto hacia los derechos de los trabajadores, generando desigualdades en las oportunidades para los empleados.
- Disconformidad con el cumplimiento del reglamento interno: Los sindicalizados expresan su descontento al notar que algunos empleados no cumplen con el reglamento interno de la empresa, como el uso del Equipo de Protección Personal (EPP) y la entrada a áreas de producción con accesorios.
- Falta de comunicación interna: La comunicación entre empleados y sindicalizados es deficiente, evidenciando dificultades en la transmisión de instrucciones y comunicados. Esta falta de claridad contribuye a la insatisfacción general.
- Problemas en la capacitación: Se señala que la capacitación no es adecuada, ya que los trabajadores perciben un desequilibrio entre la teoría y la práctica. Demandan una formación más práctica, enfocada en los pasos específicos necesarios para sus labores diarias.
- Falta de escucha por parte de los líderes: Los líderes carecen de habilidades para escuchar a los empleados, quienes sienten que no pueden expresar sus problemas personales y laborales debido al temor a posibles represalias.
- Inequidad en el sistema de reconocimiento: Existe un sistema para reconocer el esfuerzo y dedicación de los trabajadores mediante la acumulación de Adcoins. Sin embargo, los sindicalizados señalan que no tienen las mismas oportunidades que los empleados, ya que las actividades de los operadores a veces les impiden recolectar Adcoins, a pesar de contar con diversas formas de obtenerlos. Esto genera percepciones de inequidad en el sistema de reconocimiento.

3.6 Diagrama DE ISHIKAWA

Tras analizar minuciosamente la información recopilada a través de encuestas y entrevistas, se procedió a la elaboración de un diagrama de Ishikawa. El objetivo principal de este diagrama es identificar las causas fundamentales que contribuyen a la creación de un clima laboral poco favorable.

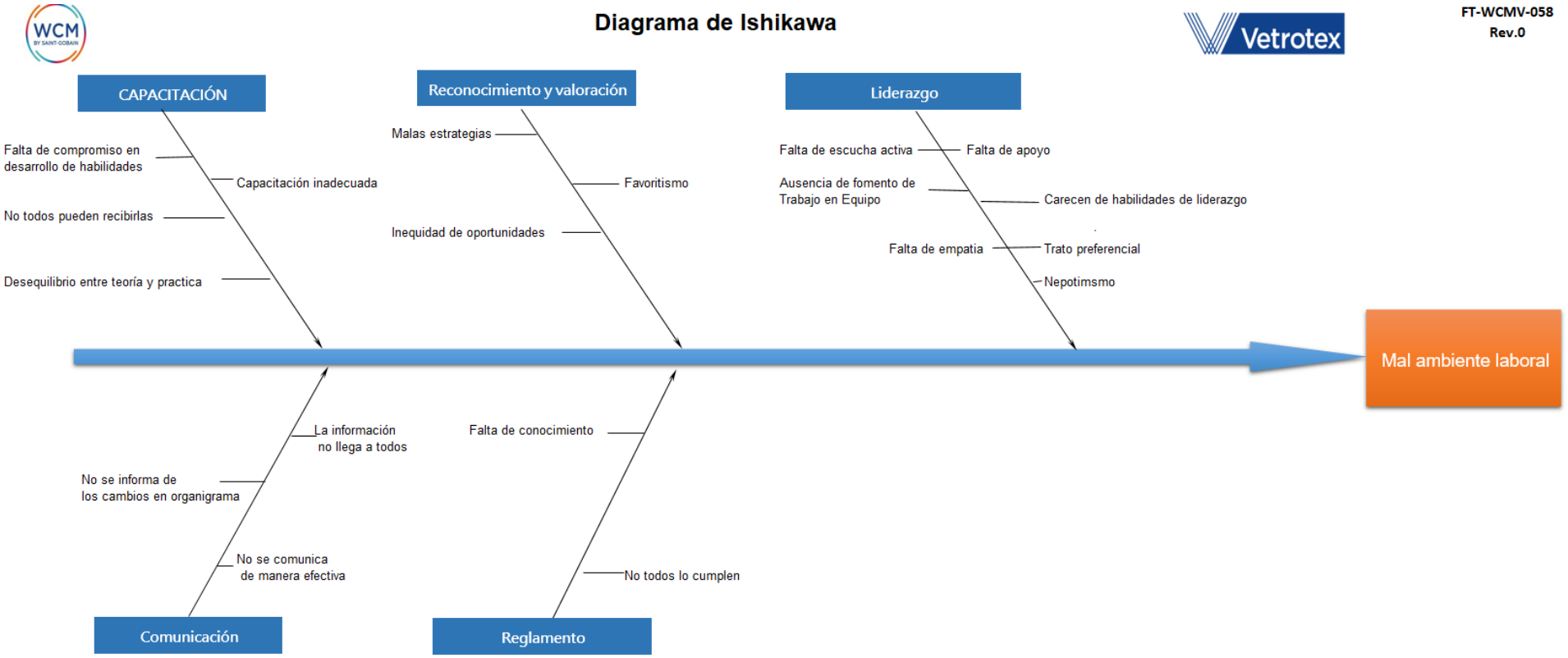


Imagen 22. Elaboración propia

Una vez que analizamos los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas con anterioridad, podemos identificar cuáles son los principales factores que causan un mal clima laboral dentro de la organización.
Algunas soluciones que se proponen para los factores antes mencionados son:

- Capacitación

La capacitación para el desarrollo de habilidades de los operadores se eligen de acuerdo al rendimiento que obtienen durante su jornada laboral, derivado de esto los trabajadores se quejan, pues piensan que es por favoritismo, para solucionar estos malos entendidos es necesario que el líder, coordinador o supervisor lleve un registro del rendimiento de cada operador para que cuando se anuncie quien es acreedor de la capacitación no haya confusiones ni disconformidad por parte de los trabajadores.
Por otro lado, los operadores comentan que durante sus capacitaciones se enfatiza en la teoría y se presta menos atención a la práctica. Como consecuencia, al desempeñar sus funciones, podrían ocurrir accidentes debido a la falta de familiaridad con las herramientas utilizadas en su área de trabajo. Sería prudente investigar con el departamento de capacitación sobre cómo implementan sus estrategias de formación, con el fin de determinar si se están utilizando métodos inadecuados o si existen factores externos que afectan la efectividad de la capacitación, como la falta de atención por parte de los operadores durante la enseñanza.

- Liderazgo

Los operadores expresan preocupación acerca de la falta de habilidades de liderazgo en algunos de sus supervisores. Sería beneficioso llevar a cabo una evaluación individual de cada líder para identificar las áreas en las que podrían necesitar mejorar. Una vez determinadas las habilidades que requieren fortalecimiento, se sugiere proporcionar capacitación enfocada en aspectos clave del liderazgo, tales como comunicación efectiva, toma de decisiones, empatía, gestión del tiempo, delegación, motivación del personal, adaptabilidad y resolución de conflictos.
Esta iniciativa no solo contribuiría al desarrollo personal de los líderes, sino que también podría tener un impacto positivo en el clima laboral. Algunas de estas habilidades, como la empatía y la preocupación por el bienestar de los empleados, son fundamentales para promover un entorno de trabajo saludable.
Adicionalmente, es esencial que los líderes perfeccionen sus habilidades de comunicación, dado que interactúan con individuos de diversos niveles jerárquicos. La capacidad de adaptar su comunicación a diferentes contextos sería crucial para una interacción más efectiva en todos los niveles de la organización.
En resumen, la implementación de evaluaciones y programas de capacitación específicos podría mejorar significativamente las habilidades de liderazgo, fortaleciendo así la cultura laboral y fomentando relaciones más efectivas entre los líderes y los trabajadores.

- Incumplimiento del reglamento interno

Dado que los operadores han expresado preocupaciones sobre la falta de uso del Equipo de Protección Personal (EPP) por parte de algunos empleados, es necesario llevar a cabo conversaciones individuales con cada uno de los trabajadores. En relación con el ingreso de empleados con accesorios a piso, se sugiere la colocación de un anuncio de seguridad en la entrada, que recuerde a todos la necesidad de retirar accesorios y evitar ingresar con ropa inapropiada.

- Comunicación

En este contexto, algunos trabajadores expresan su frustración debido a que los avisos y comunicados no llegan de manera precisa, y en ocasiones la información se ve alterada involuntariamente. También se ha observado que hay malentendidos, ya que algunos empleados interpretan las instrucciones de los líderes como órdenes no oficiales. Por esta razón, se sugiere la creación de un grupo informativo que incluya a supervisores, líderes, coordinadores, gerentes y jefes.

La finalidad de este grupo sería garantizar la transmisión de información sin distorsiones. Además, se propone que los mensajes sean acompañados por la firma del remitente, a fin de evitar confusiones y problemas. Este enfoque promovería una comunicación clara y oficial, brindando a los empleados la certeza de que la información proviene de fuentes autorizadas.

- Reconocimiento y valoración

Considerando que algunos operadores expresan descontento con las estrategias actuales de reconocimiento, principalmente debido a la falta de oportunidades para ciertas áreas, como lo son los Adcoins, la única manera en la cual ellos pueden ganar este tipo de monedas es a través de los referentes positivos que destacan acciones ejemplares (como ser ecológico, proactivo, confiable y protector), se hace imprescindible diseñar nuevas estrategias que incluyan a todos los operadores y eviten la sensación de exclusión.

Los operadores señalan que las actuales dinámicas favorecen más a aquellos empleados con más tiempo y oportunidad para llevar a cabo proyectos o realizar auditorías 5's. Por lo tanto, se propone realizar una investigación para identificar actividades diarias que puedan ser reconocidas, así como explorar nuevas formas de reconocimiento que no interfieran con sus responsabilidades laborales.

La finalidad de esta investigación sería crear estrategias inclusivas que reconozcan y valoren las contribuciones de todos los operadores, independientemente de la naturaleza de sus tareas diarias. Esto no solo fortalecería el sentido de reconocimiento, sino que también podría motivar a los operadores al sentir que sus esfuerzos cotidianos son valorados y apreciados.

3.7 Análisis de 5´s de factores identificados

Una vez que ya se conocen las causas fundamentales por las cuales hay un mal clima laboral, se va a elaborar un diagrama de 5 porque´s, los principales problemas en los cuales se centrara este proyecto es en liderazgo Comunicación y Reconocimiento y Valoración.
El reglamento y la capacitación no serán considerados, ya que, al conversar con el personal de Recursos Humanos, se nos indicó que, si bien se llevan a cabo capacitaciones, a menudo son los trabajadores sindicalizados quienes optan por no participar o porque las capacitaciones no están dirigidas a todos, sino a aquellos que demuestran mayor esfuerzo. En cuanto a la práctica, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo para determinar la duración de la capacitación práctica del operador, con el objetivo de asegurar el aprendizaje necesario. Sin embargo, a pesar de haber realizado una investigación para abordar las quejas de los operadores, aún no se ha llegado a una conclusión definitiva, pero se continúa trabajando en ello.
Además, en cuanto al reglamento, tanto los empleados como los sindicalizados están debidamente informados sobre las normas internas que deben seguirse en el área operativa, y esto queda a la responsabilidad de cada trabajador.

Reconocimiento y valoración

Análisis 5 Porque

FT-WCMV-032
Rev.2

Descripción del problema	Causas potenciales					5M
	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5	
Los sindicalizados de la planta Vetrotex y Adfors No se sienten valorados ni reconocidos	¿Porque los empleados no se sienten reconocidos ni valorados?	¿Por que no tienen las mismas oportunidades?	¿Por qué no tienen tiempo?	¿Porque interfieren dentro de sus actividades laborales		La solución es realizar dinamicas que no intervengan el el horario de los operadores
	Porque no tienen las mismas oportunades que los empleados	Porque no tienen tiempo para realizar las dinamicas que se llevan a cabo	Porque interfieren dentro de sus actividades laborales	Por el horario que se establece		

Imagen 23. Elaboración propia

Liderazgo

Análisis 5 Porque

FT-WCMV-032 Rev.2

Descripción del problema	Causas potenciales					5M
	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5	
Los operadores expresan que los lideres no saben manejar eficientemente a sus equipos	¿Porque los los líderes no saben manejar a sus equipos?	¿Por que las estrategias que se utilizan no son las adecuadas?	¿Por qué no conocen bien a su equipo?	¿Por qué carecen de habilidades?	¿Por qué no hay capacitaciones?	La solución implica evaluar las necesidades específicas que el líder tiene, de manera que la capacitación pueda diseñarse de manera precisa.
	Porque las estrategias que utilizan no son las adecuadas	Porque los líderes no conocen bien a su equipo	Porque carencen de habilidades	Por que no se realiza una evaluación para conocer en que deben mejorar y asi mismo no hay capcitación hacia los líderes	Porque la empresa no sabe que existe esta necesidad	

Imagen 24. Elaboración propia

Comunicación

Análisis 5 Porque

FT-WCMV-032 Rev.2

Descripción del problema	Causas potenciales					5M
	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5	
Los avisos y comunicados no llegan de manera precisa	¿Porque los comunicados no llegan de manera precisa?	¿Por que no hay una buena comunicación?	¿Por que se utiliza este método?	¿Por qué es más fácil?	¿Por qué no se tienen todos los contactos?	La solución es realizar un grupo exclusivamente de comunicados en WhatsApp donde solo esten los gerentes, jefes, lideres, coordinadores, etc, y que cada comunicado tena firma para que a la hora de reenviarlo no haya confusiones
	Por falta de comunicación	Porque se utiliza una "cadena de comunicación" para la información	Porque es más fácil para los de altos rango	Porque no se tiene el contacto de todas las personas	Por que son muchos empleados y sindicalizados	

Imagen 25. Elaboración propia

Con el fin de profundizar en la comprensión de estos tres factores, se llevará a cabo una encuesta adicional en la que los miembros del sindicato podrán seleccionar el factor que consideren más relevante. Una vez que hayan elegido el factor de mayor importancia para ellos, serán dirigidos a una encuesta personalizada específica sobre dicho factor.

3.8 Realización de encuestas

El lugar donde se realizó el estudio fue en la empresa Saint-Gobain S.A de C.V ubicada Ciudad Ind. Xicohtencatl, Tetla, Tlax., México, con el apoyo del personal que labora en dicha preparatoria. Para objeto de esta investigación se consideró una población 545 de la planta de Vetrotex y 270 de la planta de Adfors, del personal sindicalizado.

Para la investigación se tomó en cuenta un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 8%, por lo que la encuesta se aplicará a 118 sindicalizados de la planta Vetrotex y 98 de la planta de Adfors, es decir a un total 216 encuestas.

Para obtener los resultados de la investigación se aplicó un cuestionario con 26 preguntas, pero este cuestionario se dividió en secciones, pues se identificaron 3 factores primordiales que afectan el clima laboral dentro de la empresa, la primera sección de orientación a los líderes tiene un total de 7 preguntas, la sección de valoración y reconocimiento tiene 8 y la sección de comunicación 7.

El cuestionario permite conocer el factor que afecta mayormente el clima laboral dentro de la empresa. El cuestionario se aplicó a través de un formulario digital. Este instrumento facilita la obtención de datos a través de los resultados obtenidos.

Encuesta

1.- ¿De las siguientes opciones cual crees que es más importante?

a) Realizar capacitaciones a los lideres para que puedan guiar a sus equipos, busquen oportunidades para los miembros del equipo, tengan capacidad para motivar y tengan una comunicación efectiva.
b) Mejorar las estrategias de valoración y reconocimiento
c) Optimizar la información y comunicación entre departamentos y áreas productivas.

2.- ¿Por qué?

Orientación a lideres

1. ¿Sientes que recibes suficiente orientación y apoyo de tu líder para realizar tus tareas de manera efectiva?

a) "Sí, siento que recibo suficiente orientación y apoyo de mi líder. Está siempre disponible para responder preguntas y proporciona la dirección necesaria."
b) "La orientación y apoyo podrían mejorar significativamente. A menudo me siento solo/a con mis tareas y desearía tener más guía."

c) "No siento que reciba suficiente orientación ni apoyo de mi líder. A veces, me siento abandonado/a y desinformado/a sobre lo que se espera de mí."

2. ¿Cómo calificarías la comunicación de tu líder?

a) "La comunicación de mi líder es excelente. Siempre es clara, precisa y receptiva a las preguntas y preocupaciones del equipo."
b) "Creo que la comunicación de mi líder es promedio. A veces, hay falta de claridad y parece haber malentendidos en el equipo."
c) "La comunicación de mi líder es muy deficiente. Rara vez se comunica con el equipo, lo que crea confusión y desmotivación."

3. ¿Crees que tu líder está bien equipado/a para resolver conflictos dentro del equipo?

a) Sí, creo que mi líder está muy bien equipado/a para resolver conflictos. Siempre aborda los problemas de manera efectiva y promueve soluciones constructivas."
b) "En general, sí, pero a veces me gustaría que mi líder fuera más proactivo/a en abordar los conflictos antes de que escalen. Esto podría evitar problemas mayores."
c) "La capacidad de mi líder para resolver conflictos podría mejorar. A veces, los problemas persisten y no se abordan de manera completa."
d) "No creo que mi líder esté bien equipado/a para resolver conflictos. A menudo, los problemas se prolongan y no se resuelven de manera satisfactoria."

4.- ¿Cómo describirías la capacidad de tu líder para motivar y respaldar al equipo?

a) "Mi líder es excepcional para motivarnos y respaldarnos. Siempre muestra interés en nuestro crecimiento y éxito, lo que nos impulsa a esforzarnos más."

b) "Siento que mi líder podría mejorar en la motivación. A veces, parece desconectado/a de los desafíos que enfrentamos y no proporciona el apoyo necesario."

C)"No creo que mi líder sea efectivo/a para motivarnos. Rara vez muestra interés en nuestras metas individuales y no proporciona el respaldo necesario."

5.- ¿Consideras que tu líder delega tareas de manera efectiva y justa entre los miembros del equipo?

a) Sí, creo que mi líder delega tareas de manera muy efectiva y justa.
b) A veces, parece que ciertos miembros del equipo tienen muchas responsabilidades, mientras que otros tienen menos."
c) "No, algunos miembros del equipo siempre tienen las tareas más desafiantes, mientras que otros parecen tener trabajos más fáciles."

6.- ¿Cómo evalúas la habilidad de tu líder para proporcionar retroalimentación efectiva y constructiva?

a) "Siento que mi líder es muy hábil para brindar retroalimentación. Siempre es específico/a y me ayuda a entender cómo mejorar."

b) "A veces, la retroalimentación es un poco vaga. Creo que podría ser más detallada para que pueda trabajar de manera más efectiva en las áreas que necesitan mejora.""
c) "Creo que mi líder tiene dificultades para proporcionar retroalimentación. A veces, las críticas son demasiado generales y no me ayudan mucho a mejorar

7.- ¿De las siguientes habilidades cual crees que debe mejorar tu líder?

a) Comunicación. ...
b) Toma de decisiones. ...
c) Empatía. ...
d) Gestión del tiempo. ...
e) Saber delegar. ...
f) Motivación a los empleados. ...
g) Adaptabilidad. ...
h) Resolución de conflictos.

Comunicación

1.- ¿Sientes que estás bien informado/a sobre las decisiones y cambios en la empresa?

a) "Sí, siempre estoy bien informado/a sobre las decisiones y cambios en la empresa. La comunicación es clara y oportuna."
b) "Creo que la información sobre decisiones y cambios podría ser comunicada de manera más efectiva. A veces me siento desinformado/a."
c) "No siempre estoy bien informado/a sobre las decisiones y cambios. A veces descubro cosas importantes demasiado tarde."
d) "No, siento que la empresa no comunica adecuadamente las decisiones y cambios. Me entero de las cosas por rumores más que por comunicación oficial."

2.- ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la transparencia en la comunicación interna?

3.- ¿Qué canales de comunicación preferirías para recibir actualizaciones e información relevante?

4.- ¿Sientes que tienes acceso a la información necesaria para realizar tu trabajo de manera efectiva?

a) "Sí, tengo acceso a toda la información que necesito para realizar mi trabajo de manera efectiva. La empresa proporciona recursos adecuados."
b) "En su mayoría, sí, pero a veces me encuentro con información que falta o no está actualizada, lo que puede dificultar mi trabajo."
c) "Creo que mi acceso a la información podría mejorar. A veces, me resulta difícil encontrar lo que necesito para llevar a cabo mis tareas."
d) "No siempre tengo acceso a la información necesaria. Hay ocasiones en las que me siento limitado/a en mi capacidad para realizar mi trabajo eficientemente."

5.- ¿Crees que hay suficientes oportunidades para compartir tus ideas y contribuir a la toma de decisiones?

a) "Sí, siento que hay suficientes oportunidades para compartir mis ideas y que se tomen en cuenta en la toma de decisiones. La empresa valora nuestra contribución."

b) "Siento que las oportunidades son limitadas. A veces, me gustaría tener más canales para compartir mis ideas y sentir que son escuchadas."

c) "No creo que haya suficientes oportunidades para contribuir. Mis ideas rara vez se toman en cuenta en la toma de decisiones."

d) "No, siento que la empresa no fomenta activamente la participación en la toma de decisiones. Mis contribuciones no son valoradas."

6.- ¿Hay áreas específicas donde sientes que la información se retiene o no se comparte de manera adecuada?

7.- ¿En qué área?

Valoración y reconocimiento

1. ¿Conoces el procedimiento para ser reconocido dentro de la empresa?
   a) Si
   b) No
2. ¿Qué opinas sobre el sistema de reconocimiento actual en nuestra empresa?
   a) Bueno
   b) Regular
   c) Malo
   d) No lo conozco
3. ¿Qué propondrías para mejorar el sistema?
4. ¿Crees que el actual sistema de reconocimiento y recompensa motiva a los empleados a participar en las diversas actividades y/o eventos?
   a) Si
   b) Regular
   c) No
5. ¿Qué sugerencias tienes para hacer el proceso de reconocimiento más equitativo y accesible para todos los colaboradores?
6. ¿Hay alguna otra forma en la que te gustaría ser reconocido y/o recompensado que no esté actualmente incluida en el sistema?
7. ¿Qué tipo de premios o recompensas te gustaría recibir en eventos lúdicos y deportivos, ceremonias, terminó de proyectos de mejora continua, certificaciones, etc?
   a) Premios promocionales (Termos, libretas, loncheras, tazas, etc)
   b) Premios de experiencia (Cenas, cine, spa, museo, concierto, etc)
   c) Permiso con goce de sueldo
   d) Membresías (Gym, natación, deportivas, clases de baile, etc)
   e) Premios de convivencia (Desayunos, taquizas, etc)

f) Otra…

8. ¿Cual crees que es el periodo ideal para hacer el canje de Adcoins?
   a) Anual
   b) Semestral
   c) Mensual
   d) Al termino de eventos y ceremonias
   e) En cualquier momento
   f) Otra

3.9 Análisis de los resultados arrojados de la encuesta

Orientación a los líderes

Basándonos en los datos proporcionados, los sindicalizados enfatizan la importancia de tener un líder capacitado. Estos líderes desempeñan un papel fundamental en el éxito del equipo al guiar, orientar, apoyar y motivar a sus miembros. La presencia de un líder capacitado no solo mejora el trabajo en equipo, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral más positivo y productivo.

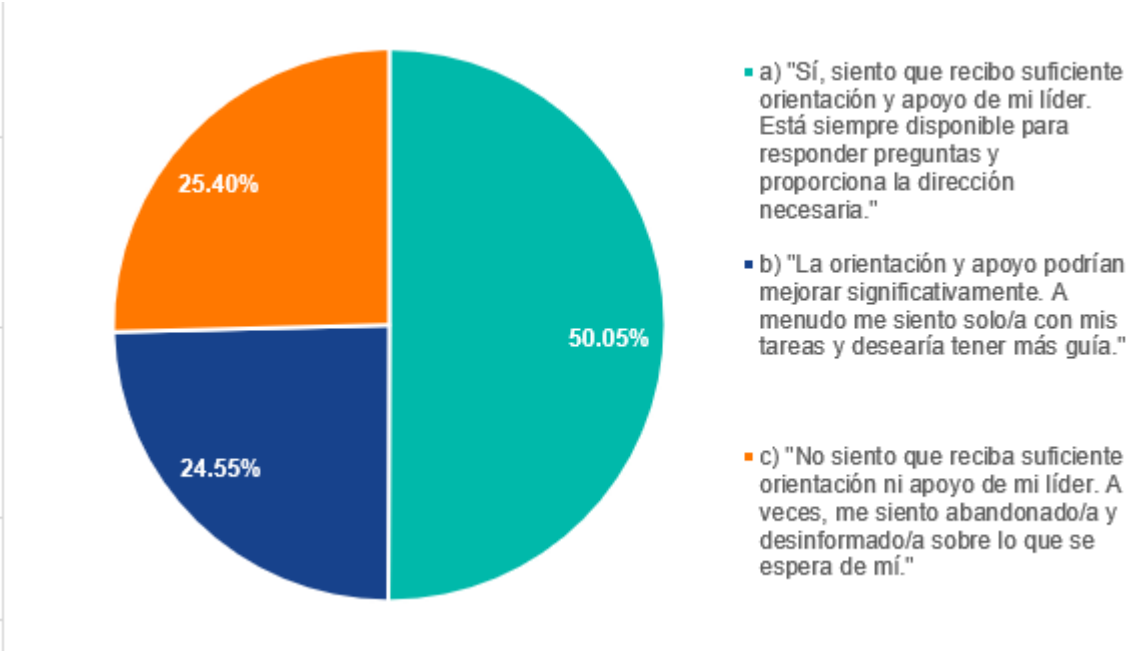
Uno de los aspectos clave resaltados es la necesidad de una comunicación efectiva, la cual se considera esencial para el buen funcionamiento del equipo. La falta de comunicación puede llevar a malentendidos, desmotivación y, en última instancia, a una baja productividad. Los líderes, por lo tanto, deben asegurarse de mantener una comunicación clara y abierta con su equipo, reconociendo y aprovechando los talentos presentes en él.

Además, se enfatiza la importancia de valorar y reconocer el esfuerzo de cada miembro del equipo. La falta de apoyo y reconocimiento puede tener un impacto negativo en el desempeño general del equipo. Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de inspirar y capacitar a sus equipos para alcanzar su máximo potencial.

Sin embargo, se identifica una serie de desafíos, como la falta de atención y reconocimiento hacia los nuevos miembros, así como las preferencias hacia ciertos miembros del equipo, lo que puede generar resentimiento y desconfianza. Asimismo, la falta de capacitación y comprensión por parte del líder sobre sus propias responsabilidades puede afectar la calidad del trabajo del equipo y, en última instancia, los resultados obtenidos.

En resumen, estos comentarios resaltan la necesidad de desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo entre los líderes de equipo, con el fin de mejorar la comunicación, fomentar la equidad y el reconocimiento, y garantizar un desempeño óptimo del equipo en general.

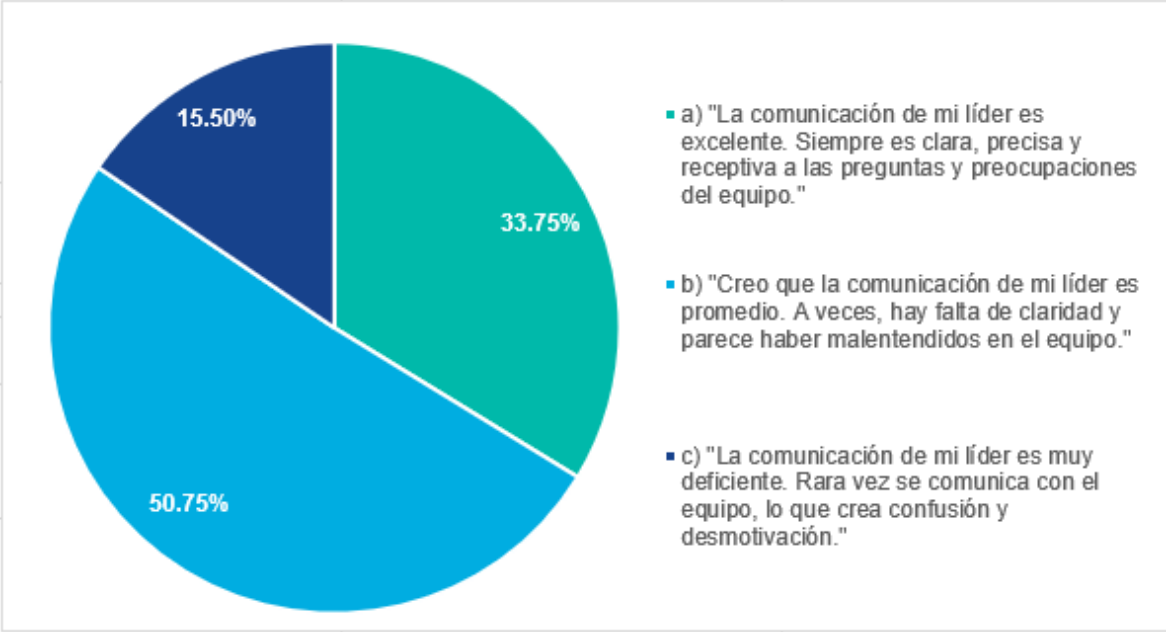
1. ¿Sientes que recibes suficiente orientación y apoyo de tu líder para realizar tus tareas de manera efectiva?



Gráfica 1. Elaboración propia

50.05% de los sindicalizados sienten que reciben suficiente orientación y apoyo de su líder. Este grupo percibe que su líder está siempre disponible para responder preguntas y proporcionar la dirección necesaria. El 24.55% de los sindicalizados consideran que la orientación y apoyo podrían mejorar significativamente. Estos trabajadores a menudo se sienten solos con sus tareas y desearían recibir más orientación por parte del líder. Y 25.40% de los sindicalizados no sienten que reciban suficiente orientación ni apoyo de su líder. Este grupo a veces se siente abandonado y desinformado por parte del líder.
En general, más de la mitad de los sindicalizados sienten que su líder se preocupa por ellos, esto refleja que el líder tiene interés en el bienestar y el éxito de su equipo. Sin embargo, hay una proporción significativa de trabajadores que sienten que podrían beneficiarse de una mayor orientación y apoyo por parte del líder. Es necesario mejorar las prácticas de liderazgo y comunicación para satisfacer mejor las necesidades del equipo.

2. ¿Cómo calificarías la comunicación de tu líder?



Gráfica 2. Elaboración propia

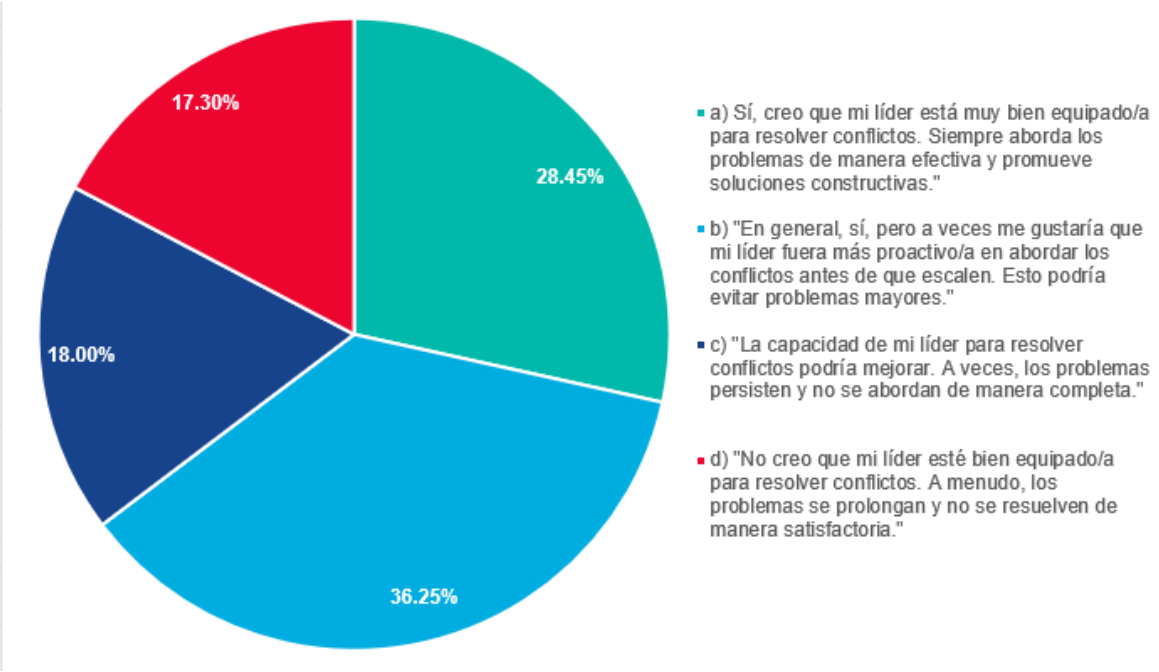
La interpretación de la gráfica indica que la mayoría de los sindicalizados tienen una percepción promedio sobre la comunicación con su líder. Esto significa que, según el 50.75% de los encuestados, la comunicación con el líder carece en ocasiones de claridad y precisión, lo que resulta en malentendidos dentro del equipo.

Por otro lado, el 33.75%, considera que la comunicación con su líder es excelente. Estos empleados perciben que la comunicación es siempre clara, precisa y receptiva a las preguntas y preocupaciones del equipo.

Sin embargo, el 15.50% cree que la comunicación con su líder es muy deficiente. Esto indica que no hay mucha comunicación y cuando ocurre, suele ser confusa, lo que contribuye a la desmotivación del equipo.

En conclusión, los resultados sugieren que se pueden mejorar las estrategias de comunicación por parte del líder hacia su equipo de trabajo. Es importante que el líder se esfuerce por establecer una comunicación clara, abierta y constante con el equipo, lo que ayudará a reducir los malentendidos, fomentar la motivación y mejorar el desempeño general del equipo.

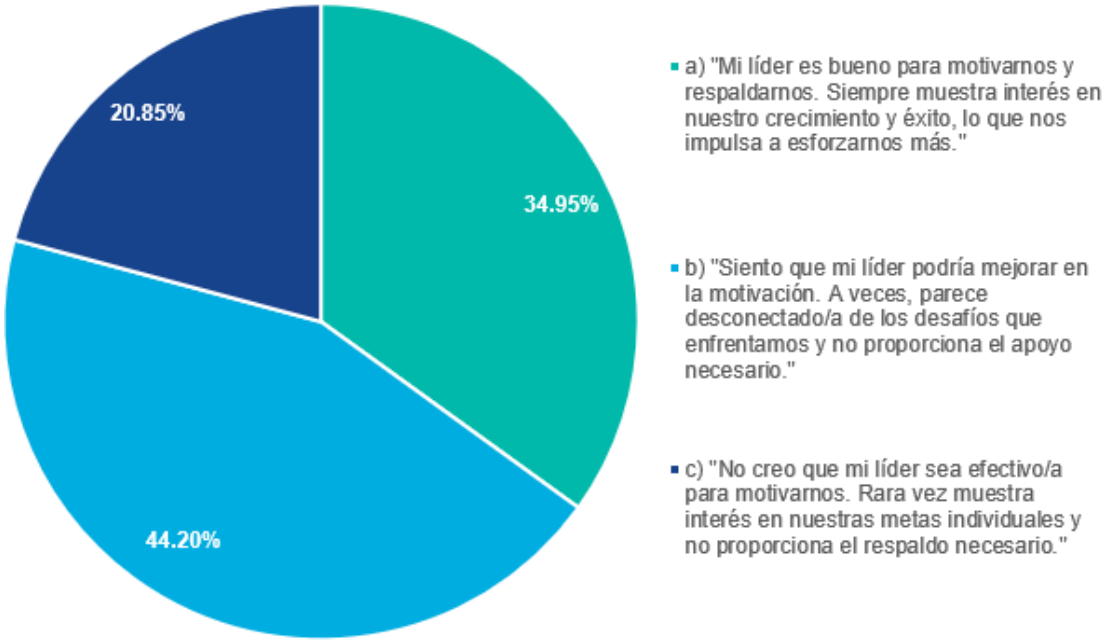
3. ¿Crees que tu líder está bien equipado/a para resolver conflictos dentro del equipo?



Gráfica 3. Elaboración propia

El 36.25% de los sindicalizados consideran que su líder puede resolver los conflictos que surgen dentro del equipo, pero podrían ser más proactivos en abordarlos antes de que escalen. Esto sugiere que, aunque el líder tiene habilidades para resolver conflictos, podría mejorar en la prevención y gestión proactiva de los mismos. El 28.45% piensa que su líder está muy bien equipado para resolver conflictos, ya que siempre abordan los problemas de manera efectiva y promueven soluciones que evitan que los problemas escalen a mayores. Este grupo está satisfecho con la capacidad de su líder para manejar conflictos de manera proactiva y efectiva. Para el 18% el líder puede mejorar su capacidad para resolver conflictos, ya que a veces los problemas se complican y no se abordan completamente. Sugieren que el líder podría beneficiarse de una mayor habilidad para resolver conflictos de manera eficiente y completa. Y 17.30 % no cree que su líder esté bien equipado para resolver conflictos, ya que los problemas se prolongan y no se resuelven de manera satisfactoria. Este grupo expresa una falta de confianza en la capacidad del líder para resolver problemas de manera efectiva.
En resumen, más de la mitad de los sindicalizados no están satisfechos con la forma en que su líder resuelve los problemas que surgen dentro del equipo. Esto puede llevar a disgusto y conflictos dentro del equipo, lo que destaca la importancia de que los líderes mejoren sus habilidades para la gestión de conflictos y adopten un enfoque más proactivo en la resolución de problemas.

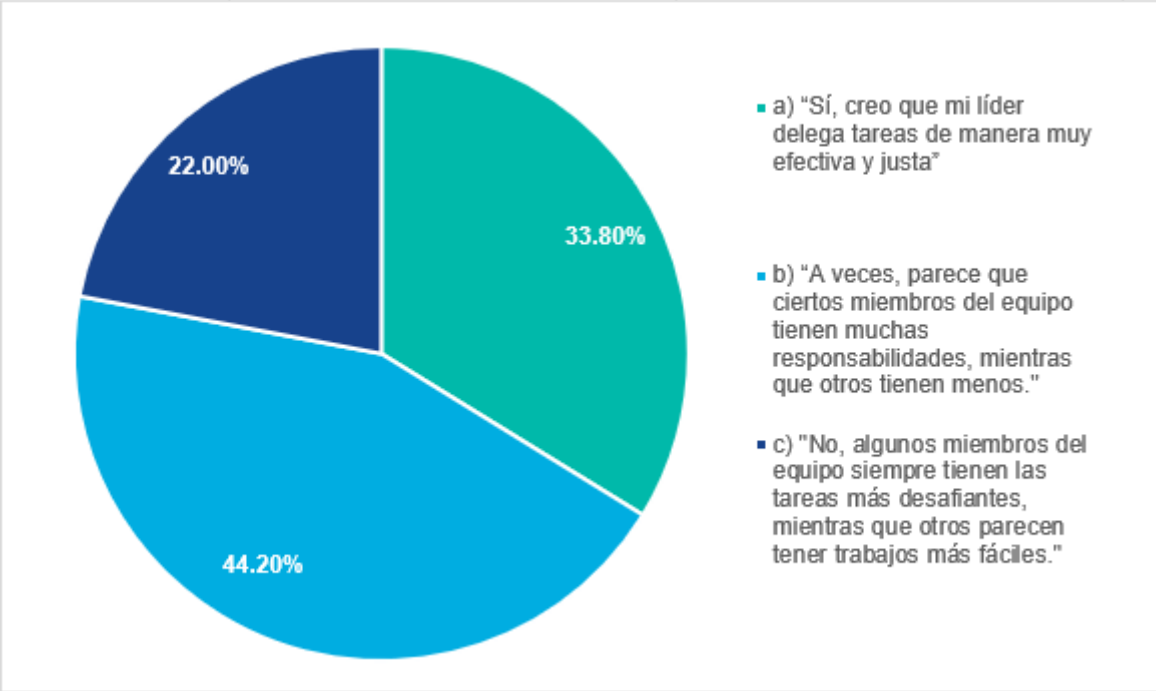
4. ¿Cómo describirías la capacidad de tu líder para motivar y respaldar al equipo?



Gráfica 4. Elaboración propia

Un porcentaje significativo del El 44.20% de los encuestados expresan que su líder podría mejorar en cuanto a la motivación. Sienten que en ocasiones su líder parece desconectado de los desafíos que enfrentan y no brinda el apoyo necesario para mantener su motivación y compromiso. El 34.95% considera que su líder es efectivo para motivar y respaldar al equipo. Estos empleados sienten que su líder demuestra un genuino interés en su crecimiento y éxito, lo que los impulsa a esforzarse más en sus tareas y responsabilidades. El 20.85% no consideran que su líder sea efectivo para motivar al equipo, perciben que su líder rara vez muestra interés en las metas individuales del equipo y no proporciona el respaldo necesario para mantener su motivación y compromiso en el trabajo.
Esto refleja que algunos empleados ven a su líder como efectivo en este aspecto, otros creen que hay margen de mejora o incluso consideran que su líder no cumple satisfactoriamente con estas funciones.

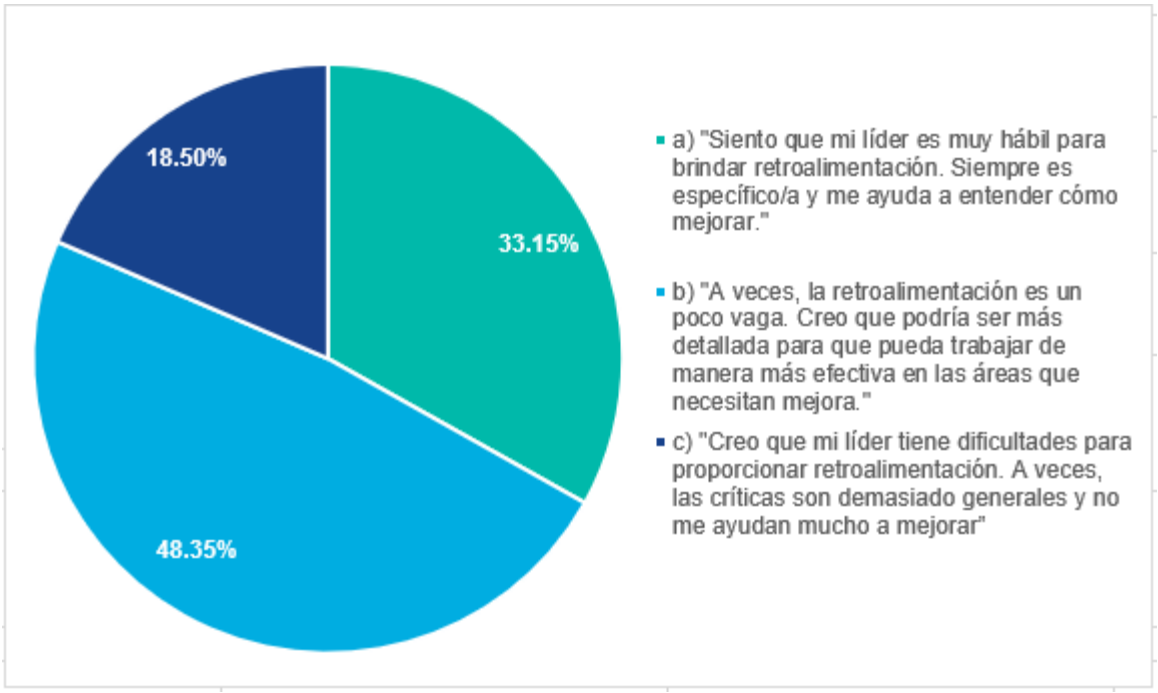
5. ¿Consideras que tu líder delega tareas de manera efectiva y justa entre los miembros del equipo?



Gráfica 5. Elaboración propia

El 44.2% de los encuestados expresan que, en ocasiones, parece que ciertos miembros del equipo tienen muchas responsabilidades, mientras que otros tienen menos. Estos empleados perciben desequilibrios en la distribución de tareas, lo que sugiere que la delegación podría mejorar en términos de equidad y eficacia. El 33.8% cree que su líder delega tareas de manera muy efectiva y justa. Estos empleados están satisfechos con la forma en que se distribuyen las responsabilidades en el equipo y perciben que el líder toma decisiones equitativas en cuanto a la asignación de tareas. Pero el 22.00 de los encuestados no consideran que su líder delegue tareas de manera efectiva y justa. Estos empleados sienten que algunos miembros del equipo siempre tienen las tareas más desafiantes, mientras que otros parecen tener trabajos más fáciles, lo que genera que los sindicalizados perciban desigualdad en el proceso de delegación de tareas. Esto refleja que algunos están satisfechos con la distribución de responsabilidades, otros perciben desequilibrios y posibles problemas de equidad en el proceso de delegación.

6. ¿Cómo evalúas la habilidad de tu líder para proporcionar retroalimentación efectiva y constructiva?

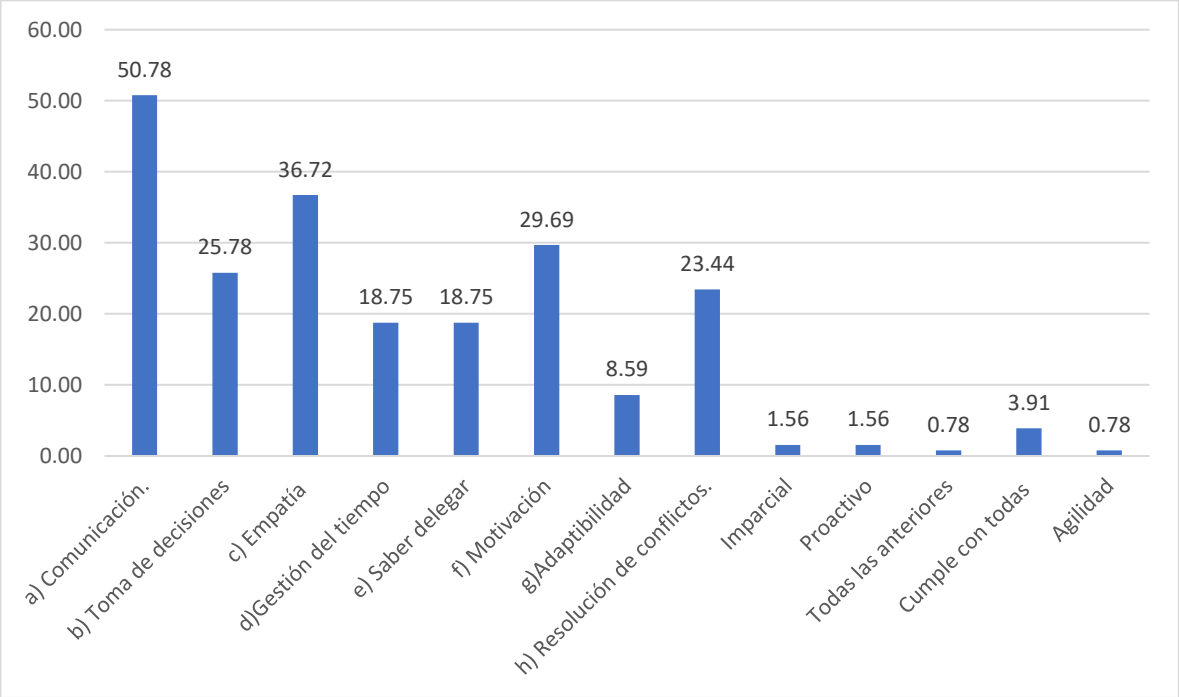


Gráfica 6. Elaboración propia

El 48.35% de los sindicalizados expresan que, a veces, la retroalimentación es un poco vaga. Estos empleados creen que la retroalimentación podría ser más detallada para que puedan trabajar de manera más efectiva en las áreas que necesitan mejora. El 33.15% considera que su líder es muy hábil para brindar retroalimentación. Estos empleados perciben que la retroalimentación que reciben es específica y les ayuda a entender cómo mejorar en sus áreas de desarrollo. El 18.50% cree que su líder tiene dificultades para proporcionar retroalimentación, pues las críticas que reciben son demasiado generales y no les ayudan mucho a mejorar.

Algunos sindicalizados están satisfechos con la calidad de la retroalimentación que reciben, otros creen que hay margen de mejora o incluso consideran que la retroalimentación proporcionada por su líder no es útil para su desarrollo profesional.

7. ¿De las siguientes habilidades cual crees que debe mejorar tu líder?



Gráfica 7. Elaboración propia

El 50.78% de las respuestas consideran que la comunicación es una habilidad importante en un líder. Esto indica que la mayoría de los encuestados valoran la capacidad del líder para comunicarse de manera efectiva con su equipo. El 25.78% de las respuestas destacan que es importante que líder tenga la habilidad para tomar decisiones. El 36.72% de las respuestas resaltan la empatía como una habilidad clave en un líder. Esto muestra que una proporción considerable de los encuestados valora la capacidad del líder para comprender y conectar emocionalmente con los miembros del equipo. El 18.75% de las respuestas consideran importante que el líder tenga habilidades de gestión del tiempo. El 18.75% de las respuestas destacan la importancia de que el líder sepa delegar tareas de manera efectiva y adecuada. El 29.69% de las respuestas resaltan la motivación como una habilidad relevante en un líder. El 8.59% de las respuestas consideran importante que el líder sea adaptable. Esto sugiere que una minoría de los encuestados valora la capacidad del líder para ajustarse a diferentes situaciones y cambios. El 23.44% de las respuestas resaltan la habilidad del líder para resolver conflictos como importante, es importante que el líder tenga la capacidad de manejar y resolver disputas dentro del equipo.
Algunas habilidades que sugieren que debe tener el líder es la imparcialidad en sus decisiones y trato hacia los miembros del equipo. Que sea proactivo y tenga la capacidad de anticiparse a problemas o situaciones y así mismo sea ágil en su enfoque y ejecución

El 0.78% de las respuestas mencionan que todas las habilidades anteriores son importantes en un líder. El 3.91% de las respuestas indican que el líder cumple con todas estas habilidades.

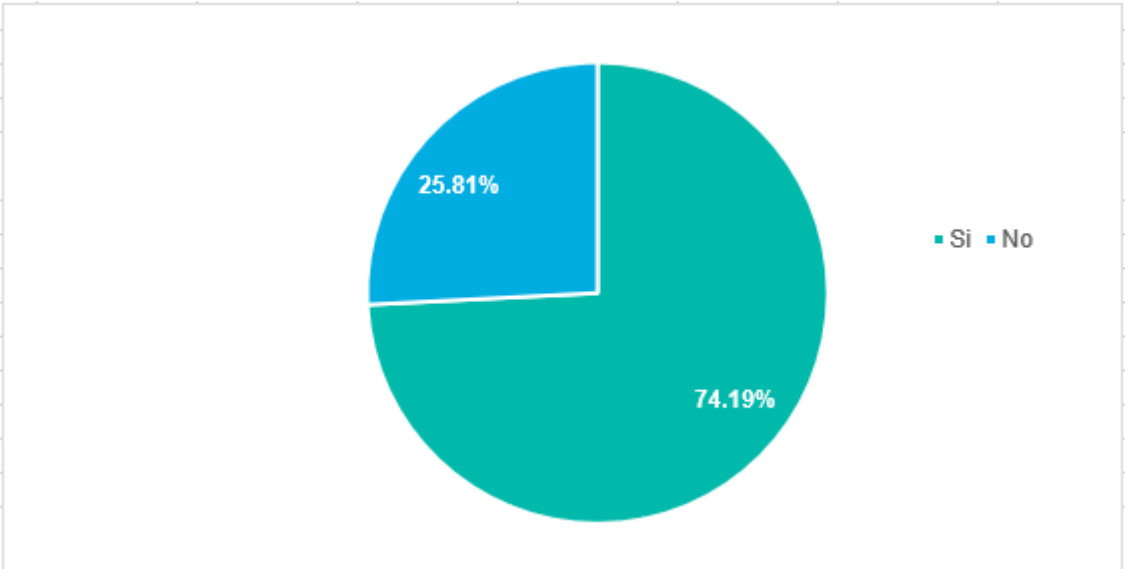
En resumen, los datos reflejan las percepciones y prioridades de los encuestados en cuanto a las habilidades y características que consideran importantes en un líder. La comunicación, la empatía, la toma de decisiones y la capacidad para motivar al equipo son algunas de las habilidades que más se destacan, mientras que otras habilidades como la adaptabilidad, la imparcialidad y la agilidad son menos mencionadas, pero aun así relevantes para algunos encuestados.

Valoración y reconocimiento

Los encuestados escogieron esta opción pues comentan que la comunicación efectiva y el reconocimiento adecuado motivan al personal a esforzarse más en sus actividades diarias, desarrollarse de forma profesional y mejorar la calidad del trabajo, muchos empleados sienten que falta reconocimiento y valoración por su trabajo, lo que puede afectar su motivación y compromiso con los objetivos de la empresa. Algunos empleados mencionan que les gustaría recibir reconocimiento en forma de incentivos económicos, como vales, para aumentar su motivación. Una mejor comunicación puede fomentar la empatía y crear un ambiente laboral más positivo, donde todos se sientan valorados y motivados.

En resumen, mejorar las estrategias de comunicación en la empresa no solo promovería un ambiente laboral más positivo y colaborativo, sino que también impulsaría la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal.

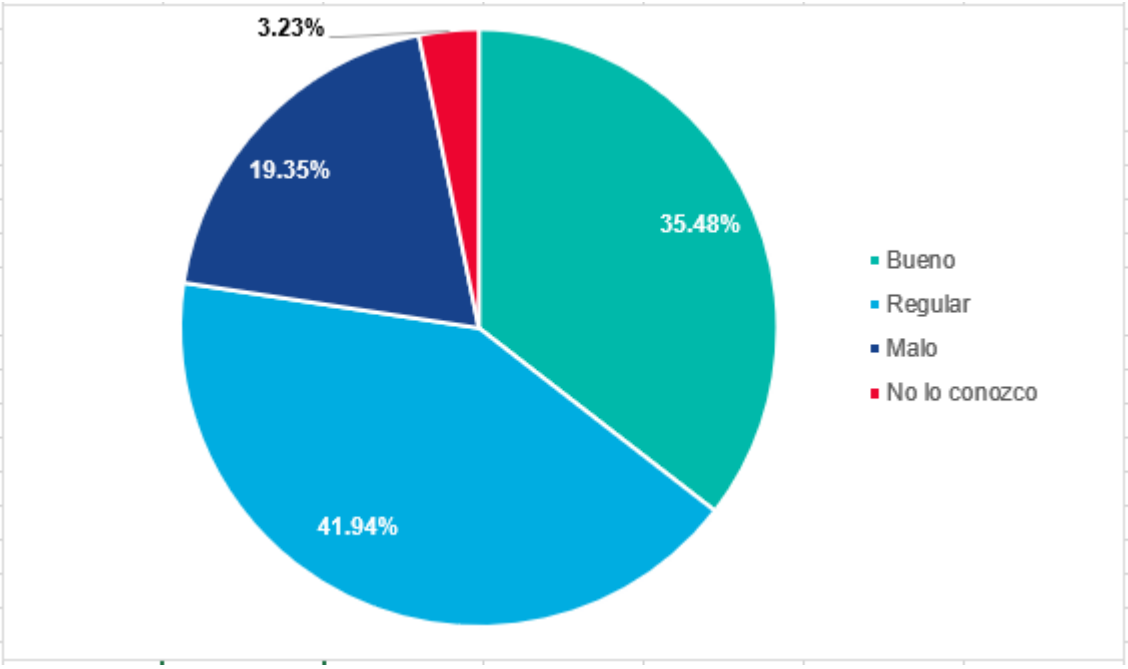
1. ¿Conoces el procedimiento para ser reconocido dentro de la empresa?



Gráfica 8. Elaboración propia

El 74.19% de las sindicalizados afirmaron conocer el procedimiento para ser reconocido dentro de la empresa. El 25.81% de las personas encuestadas indicaron que no conocían el procedimiento para ser reconocido dentro.
Se puede concluir que la mayoría de las personas encuestadas están familiarizadas con el proceso para recibir reconocimiento dentro, mientras que una minoría no está al tanto de este procedimiento. Es importante garantizar una comunicación clara y transparente sobre cómo se otorgan los reconocimientos y las oportunidades para que todos los empleados puedan estar informados y motivados.

2. ¿Qué opinas sobre el sistema de reconocimiento actual en nuestra empresa?

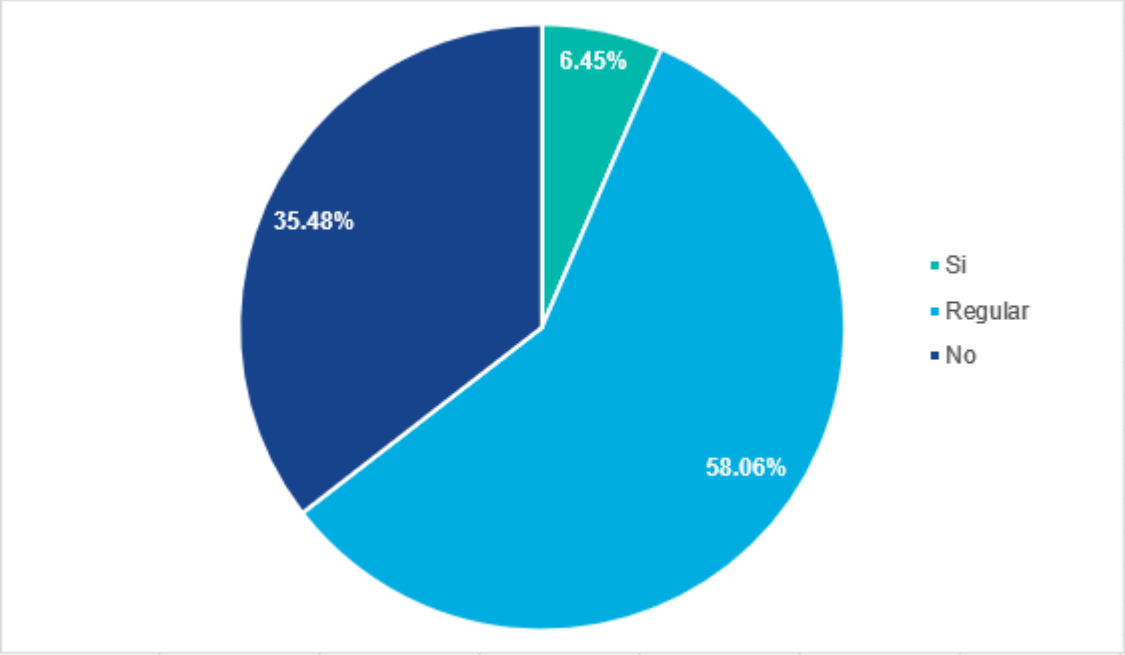


Gráfica 9. Elaboración propia

El 41.94% de los encuestados consideran que el sistema de reconocimiento es regular. El 35.48% opinan que el sistema de reconocimiento actual en la empresa es bueno. El 19.35% expresaron que el sistema de reconocimiento es malo. Y el 3.23% de las personas encuestadas indicaron que no conocen el sistema de reconocimiento.
Estos resultados muestran una variedad de opiniones sobre el sistema de reconocimiento en la empresa. Aunque una parte de los encuestados lo considera bueno, hay una proporción significativa que lo evalúa como regular o incluso malo. Además, una pequeña parte de los encuestados dice no conocer el sistema de reconocimiento, lo que puede indicar una falta de comunicación sobre este tipo de actividad.

3. ¿Qué propondrías para mejorar el sistema?
Los sindicalizados recomiendan que se lleve el control por rea, que se reconozca a quienes realizan bien su trabajo, por su desempeño y asimismo por su puntualidad. así mismo proponen lanzar nuevos restos para evitar la rutina y aburrimiento, que haya más interacción con el personal y una evaluación regular para identificar y abordar las áreas de mejora necesarias. Se sugiere que la empresa sea más transparente en sus procesos y reconocer el trabajo duro y el desempeño destacado de los empleados, posiblemente mediante premios tangibles como vales de despensa o incentivos en línea. Sugieren mejorar el sistema, donde se pueda reflejar adecuadamente el valor y la contribución de cada empleado.

4. ¿Crees que el actual sistema de reconocimiento y recompensa motiva a los empleados a participar en las diversas actividades y/o eventos?



Gráfica 10. Elaboración propia

El 58.06% de sindicalizados consideran que el sistema de reconocimiento y recompensa es regular en cuanto a su capacidad para motivar la participación de los empleados en actividades y eventos. El 35.48% opinan que el actual sistema de reconocimiento y recompensa no motiva a los empleados a participar en actividades y eventos. El 6.45% que el actual sistema de reconocimiento y recompensa motiva a los empleados a participar en las diversas actividades y/o eventos.
Estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores piensan que el sistema de reconocimiento y recompensa tiene un impacto limitado en la motivación para participar en actividades y eventos. La mayoría de los encuestados lo

consideran regular en este aspecto, mientras que una proporción considerable no cree que sea efectivo para fomentar la participación.

5. ¿Qué sugerencias tienes para hacer el proceso de reconocimiento más equitativo y accesible para todos los colaboradores?

Las sugerencias proporcionadas para hacer el proceso de reconocimiento más equitativo y accesible para todos los colaboradores incluyen:

- Aumentar la categoría salarial para reconocer el trabajo y el esfuerzo.
- Brindar oportunidades para que todos los colaboradores puedan ser reconocidos.
- Hacer el proceso de reconocimiento más motivacional para inspirar a los empleados.
- Reconocer el trabajo en todas las áreas de la empresa, no solo en ciertos departamentos.
- Implementar reconocimientos basados en actividades extras, no solo en las responsabilidades laborales habituales.
- Incluir a operadores que demuestren habilidades y competencias en su trabajo diario.
- Realizar reconocimientos basados en el desempeño y las habilidades de los empleados.
- Garantizar la equidad en los reconocimientos, eliminando cualquier forma de discriminación.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para que todos los empleados puedan mejorar y ser reconocidos.
- Hacer los reconocimientos más públicos y considerar también reconocimientos monetarios.
- Fomentar la participación del personal en el proceso de reconocimiento.
- Implementar grupos de trabajo que participen en proyectos específicos dentro de sus áreas.
- Considerar reconocimientos por áreas de trabajo para destacar los logros en cada departamento.
- Fomentar una mayor cercanía entre los jefes y los empleados para comprender mejor sus necesidades y logros.
- Basar los reconocimientos en méritos objetivos, como el rendimiento y el esfuerzo, en lugar de en relaciones personales.

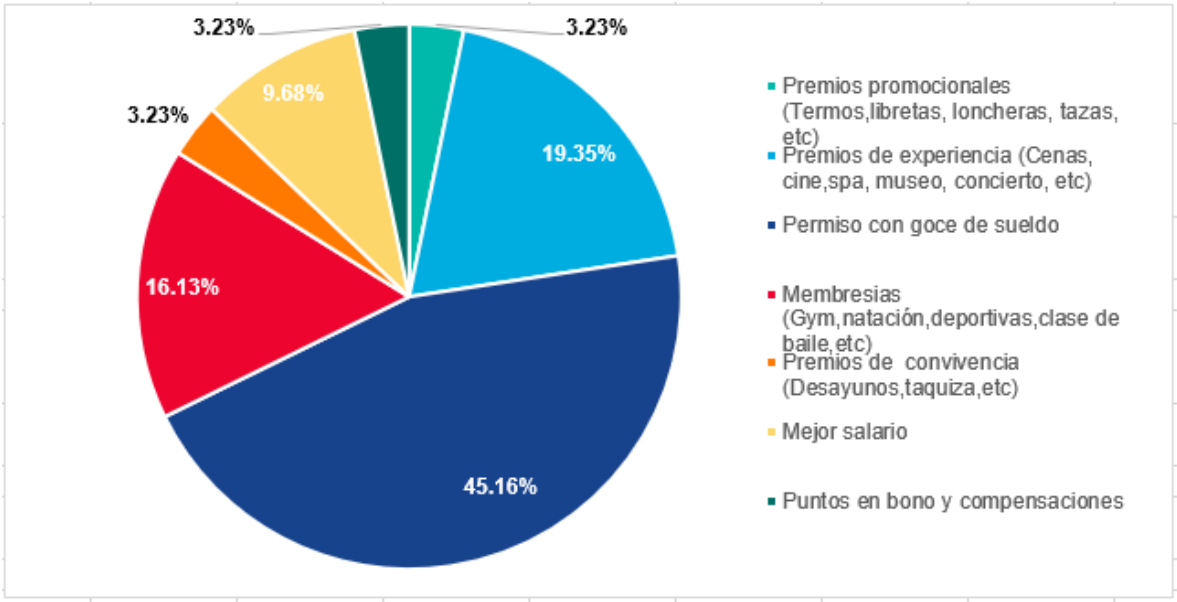
Estas sugerencias abordan diversas áreas para mejorar la equidad y la accesibilidad en el proceso de reconocimiento, asegurando que todos los colaboradores tengan la oportunidad de ser valorados y reconocidos por su trabajo.

6. ¿Hay alguna otra forma en la que te gustaría ser reconocido y/o recompensado que no esté actualmente incluida en el sistema?

Las respuestas proporcionadas sugieren diversas formas adicionales en las que los sindicalizados desearían ser reconocidos y recompensados:

- Obtener un reconocimiento más directo y tangible.
- Recibir un aumento de categoría salarial, con bonos adicionales o vales de despensa.
- Ser reconocido por el esfuerzo diario y la contribución al trabajo.
- Obtener reconocimiento por el conocimiento y la capacitación adquiridos.
- Valorar el trabajo y la dedicación de cada colaborador mediante compensaciones económicas.
- Introducir premios y bonos más accesibles para todos los empleados.
- Considerar aumentos salariales basados en la experiencia y la antigüedad en la empresa.
- Reconocer el trabajo en equipo y las ideas creativas para mejorar el proceso de trabajo.
- Estas sugerencias proporcionan una visión más amplia de las expectativas y deseos de los empleados en términos de reconocimiento y recompensa, esto puede ayudar a mejorar el sistema actual y garantizar la satisfacción y motivación del personal.

7. ¿Qué tipo de premios o recompensas te gustaría recibir en eventos lúdicos y deportivos, ceremonias, terminó de proyectos de mejora continua, certificaciones, etc?

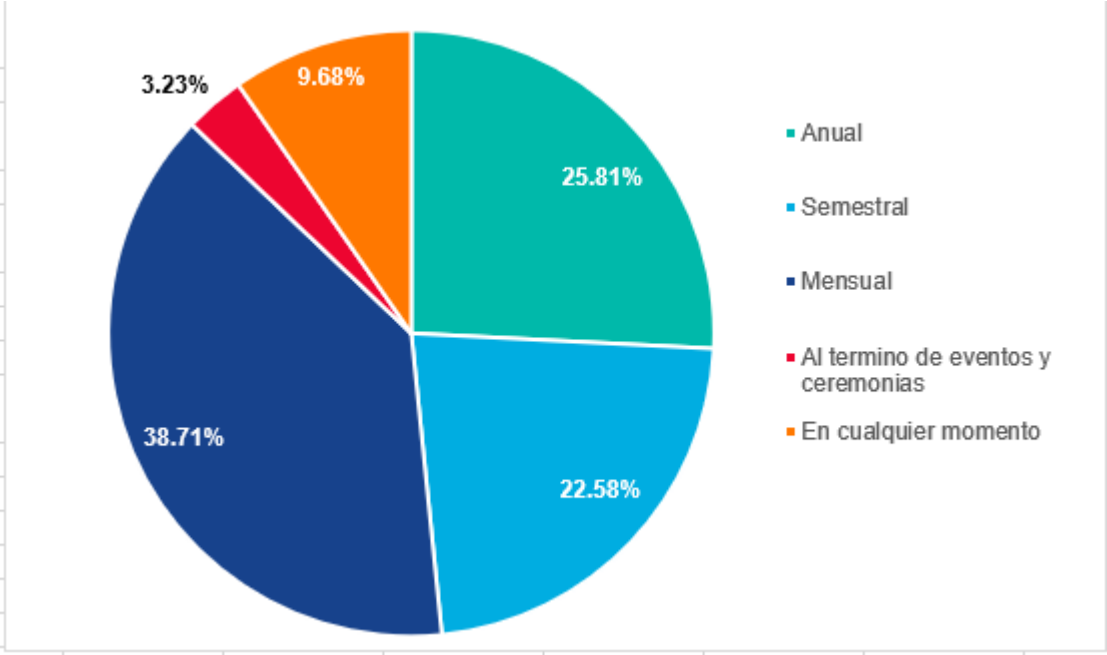


Gráfica 11. Elaboración propia

Basado en estos datos, parece que la opción más popular entre los empleados es el permiso con goce de sueldo, el cual representa un 45.16%, las membresías para actividades con un 16.13%. Las recompensas de experiencia también son

consideradas por los trabajadores con un 19.35%, el aumento de salario y los puntos en bono y compensaciones tienen una preferencia moderada. Los premios promocionales y de convivencia son las opciones menos populares entre los encuestados.

8. ¿Cual crees que es el periodo ideal para hacer el canje de Adcoins?



Gráfica 12. Elaboración propia

Según los datos, la mayoría de los empleados prefieren hacer el canje de Adcoins mensualmente (38.71%), seguido por aquellos que prefieren hacerlo anualmente (25.81%). Una cantidad significativa también prefiere el canje semestralmente (22.58%). Solo un pequeño porcentaje prefiere hacerlo al término de eventos y ceremonias (3.23%) o en cualquier momento (9.68%).

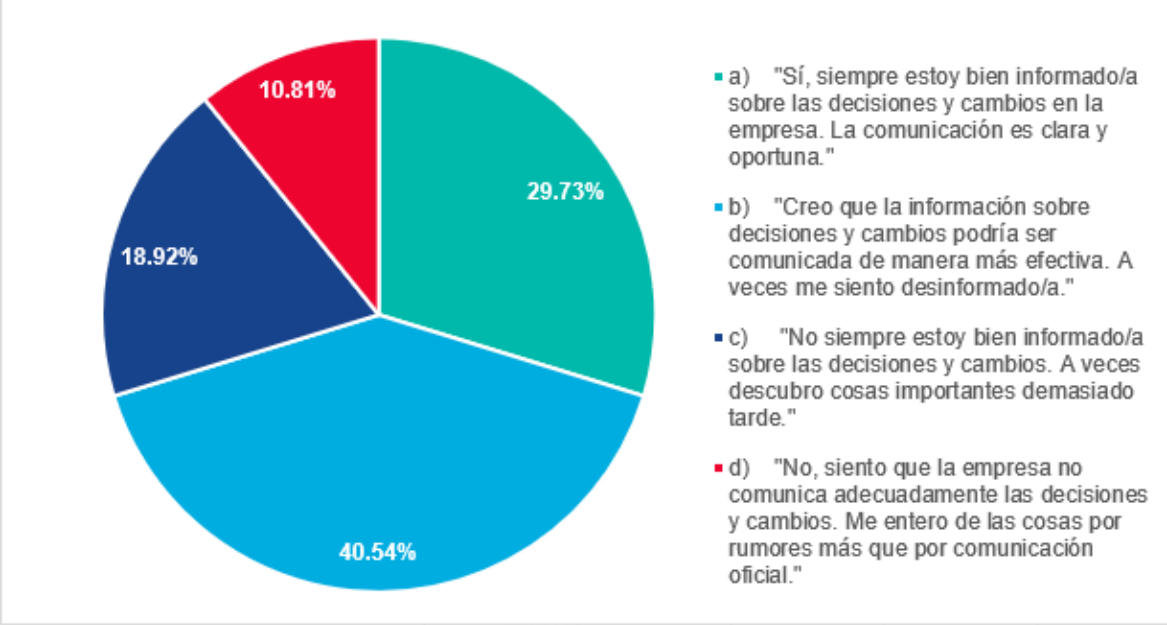
La mayoría de los trabajadores prefieren canjear sus Adcoins con frecuencia, lo que puede motivar un uso más activo y efectivo de los incentivos proporcionados por la empresa.

Comunicación

Analizando las respuestas proporcionadas por los trabajadores, se puede concluir que la comunicación es fundamental para ellos por varias razones: Una comunicación efectiva les hace sentir que son parte importante de la empresa y del equipo, lo que contribuye a su sentido de pertenencia y satisfacción laboral, necesitan información actualizada y relevante sobre sus roles, responsabilidades y el funcionamiento general de la empresa para realizar su trabajo de manera efectiva, una comunicación abierta y clara les permite identificar y abordar problemas de manera rápida y eficiente, evitando retrasos y aumentando la

productividad, una buena comunicación les permite expresar sus preocupaciones, recibir retroalimentación y reconocimiento por su trabajo, lo que fortalece su motivación y compromiso, una comunicación abierta y transparente puede prevenir malentendidos y conflictos entre colegas y áreas, promoviendo un ambiente laboral armonioso.
La comunicación es esencial para los trabajadores porque les proporciona la información, el apoyo y el sentido de pertenencia necesarios para desempeñarse de manera efectiva, satisfactoria y colaborativa en el entorno laboral.

1.- ¿Sientes que estás bien informado/a sobre las decisiones y cambios en la empresa?



Gráfica 13. Elaboración propia

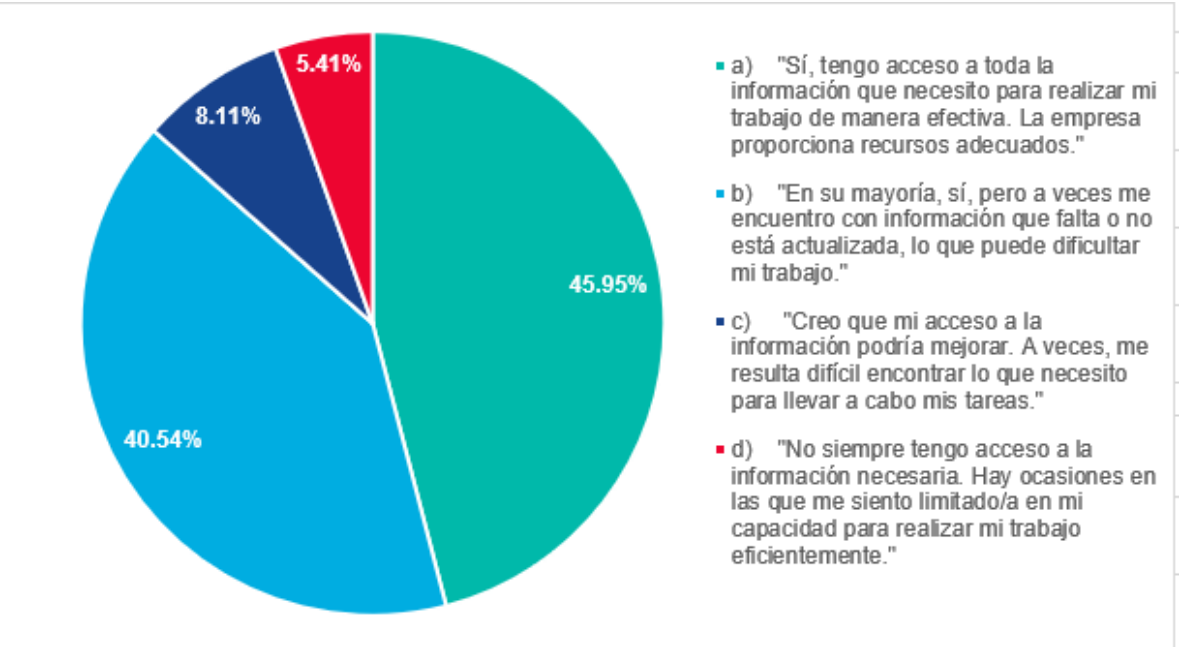
La mayoría de los sindicalizados, representados por el 40.54%, expresan que la comunicación sobre decisiones y cambios en la empresa podría ser mejorada, pues a veces están desinformados y les gustaría recibir la información de manera más efectiva, el 29.73%, está satisfecho con la comunicación actual, considerándola clara y oportuna, se sienten bien informados sobre las decisiones y cambios en la empresa. Sin embargo, el 18.92% siente que no siempre están bien informados y descubren cosas importantes demasiado tarde. Esto sugiere que aún hay margen para mejorar la comunicación interna para asegurarse de que todos los empleados estén al tanto de las decisiones y cambios relevantes que sucedan. Finalmente, un pequeño porcentaje, el 10.81%, siente que la empresa no comunica adecuadamente las decisiones y cambios, lo que puede ocasionar rumores en lugar de recibir información oficial. Por ello la información debe ser abordada de mejor manera para que haya transparencia y confianza dentro de la empresa.

2.- ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la transparencia en la comunicación interna?

Analizando cada una de las respuestas proporcionadas por los trabajadores, algunas sugerencias para mejorar la transparencia en la comunicación interna son:

- Implementar grupos de WhatsApp donde se comparta información completa y relevante para todos los empleados.
- Utilizar boletines informativos, mamparas en áreas comunes y correos electrónicos para difundir información importante de manera regular.
- Publicar preguntas abiertas sobre temas reales y alentar a los colaboradores a proporcionar sus pensamientos y opiniones. Además, actuar sobre las sugerencias de los empleados puede mantenerlos comprometidos y ansiosos por brindar más información.
- Asegurarse de que la comunicación sea clara y concisa para evitar malentendidos y confusiones.
- Incentivar a los líderes y supervisores a ser más comunicativos y estar informados para que puedan transmitir la información de manera clara y oportuna a los trabajadores.
- Utilizar tableros informativos, murales de información pantallas de planta y otras formas de difusión para asegurarse de que la información llegue a todos los empleados, incluso a aquellos que no tienen acceso a internet o datos móviles.
- Capacitar a los supervisores para que estén informados y sean capaces de transmitir la información de manera efectiva a sus equipos.
- Tomar en cuenta las opiniones y preocupaciones de todos los empleados, incluidos los de limpieza, para crear un clima de trabajo más inclusivo y transparente.
- Estas sugerencias pueden ayudar a mejorar la transparencia en la comunicación interna y promover un clima laboral más informado y comprometido.

3.- ¿Sientes que tienes acceso a la información necesaria para realizar tu trabajo de manera efectiva?



Gráfica 14. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados tienen acceso adecuado a la información necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva, pues el 45.95% seleccionaron la opción "Sí". Sin embargo, el 40.54%, expresó que a veces encuentran información faltante o desactualizada, lo que puede dificultar su trabajo. Por otro lado, el 8.11% indicaron que creen que su acceso a la información podría mejorar, ya que a veces les resulta difícil encontrar lo que necesitan para realizar sus tareas. Además, el 5.41% señaló que no siempre tienen acceso a la información necesaria y que esto puede limitar su capacidad para realizar su trabajo eficientemente.

Aunque la mayoría tiene acceso a la información requerida, se puede mejorar la disponibilidad y actualización de la información para algunos empleados, lo que podría contribuir a una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

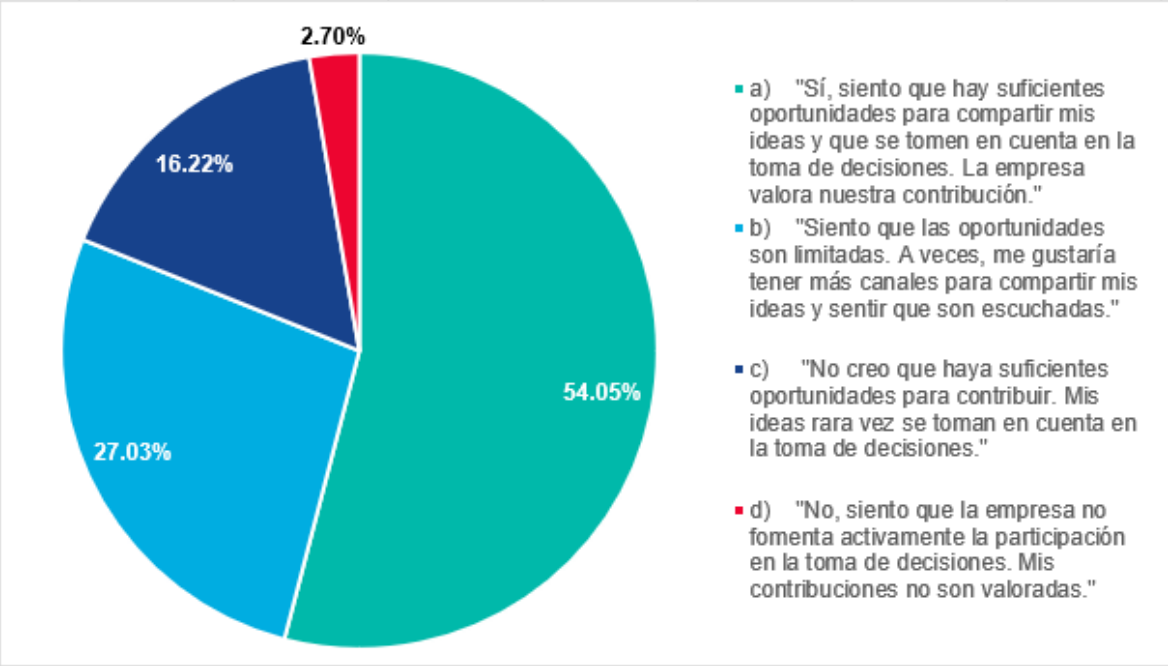
4.- ¿Qué canales de comunicación preferirías para recibir actualizaciones e información relevante?

Basándose en las respuestas proporcionadas, hay una variedad de canales de comunicación preferidos por los empleados para recibir actualizaciones e información relevante:

- Utilizar el correo electrónico para enviar actualizaciones y comunicados relevantes.
- Establecer un blog interno donde los empleados puedan comentar, compartir ideas y sugerencias para aumentar la productividad dentro de la empresa.
- Utilizar pizarrones o tableros de comunicación para mostrar comunicados importantes en áreas comunes y visibles de la empresa.

- Emplear medios digitales, como aplicaciones o sistemas internos, para enviar información a los empleados.
- Realizar reuniones presenciales o cara a cara para informar a los empleados sobre actualizaciones y noticias importantes, realizando breves reuniones de 5 minutos antes de cada turno para informar a los empleados sobre lo más relevante, a través de los lideres y supervisores.
- Utilizar grupos de WhatsApp como un canal rápido y conveniente para enviar mensajes y actualizaciones.
- Utilizar pantallas ubicadas en áreas comunes de la empresa para mostrar información relevante y actualizaciones.
- Enviar mensajes directos a través de WhatsApp u otros medios de comunicación para informar a los empleados sobre actualizaciones importantes.
  -

5.- ¿Crees que hay suficientes oportunidades para compartir tus ideas y contribuir a la toma de decisiones?

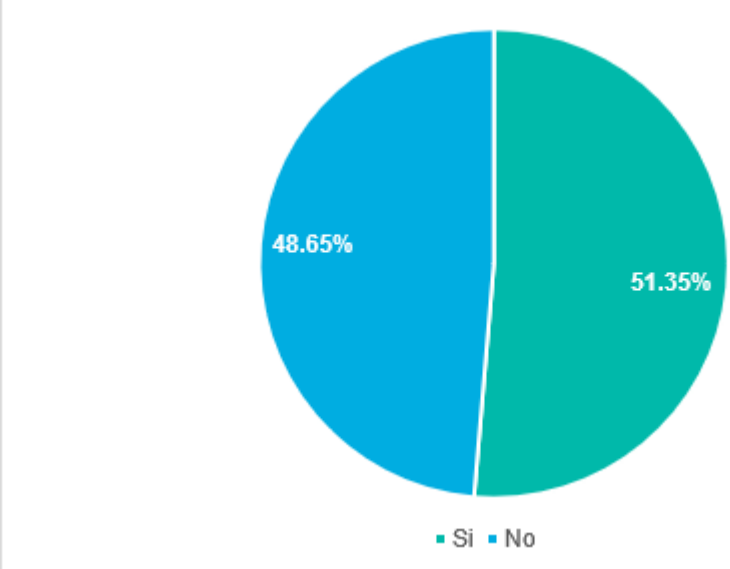


Gráfica 15. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados, representada por el 54.04% sienten que tienen suficientes oportunidades para compartir sus ideas y que estas son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, Sin embargo, el 27.03%, expresó que sienten que las oportunidades son limitadas y les gustaría tener más canales para compartir sus ideas y sentir que son escuchadas. Además, un 16.22% indicó que no cree que haya suficientes oportunidades para contribuir, y que sus ideas rara vez se toman en cuenta en la toma de decisiones. Solo un pequeño porcentaje del 2.70%, siente que la empresa no fomenta activamente la participación en la toma de decisiones y que sus contribuciones no son valoradas.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados sienten que tienen oportunidades para contribuir y que sus ideas son valoradas, parece que todavía hay espacio para mejorar en términos de promover una cultura de participación más inclusiva y receptiva.

6.- ¿Hay áreas específicas donde sientes que la información se retiene o no se comparte de manera adecuada?



Gráfica 16. Elaboración propia

El 51.35% de los encuestados respondieron sienten que hay áreas específicas donde la información se retiene o no se comparte adecuadamente. Mientras tanto, el 48.65% restante no percibe esta situación en su lugar de trabajo. Esto indica que una proporción significativa de los empleados perciben que hay áreas de mejora en la comunicación y transparencia dentro de la empresa. Es importante abordar estas áreas específicas para promover un ambiente de trabajo más abierto y colaborativo.

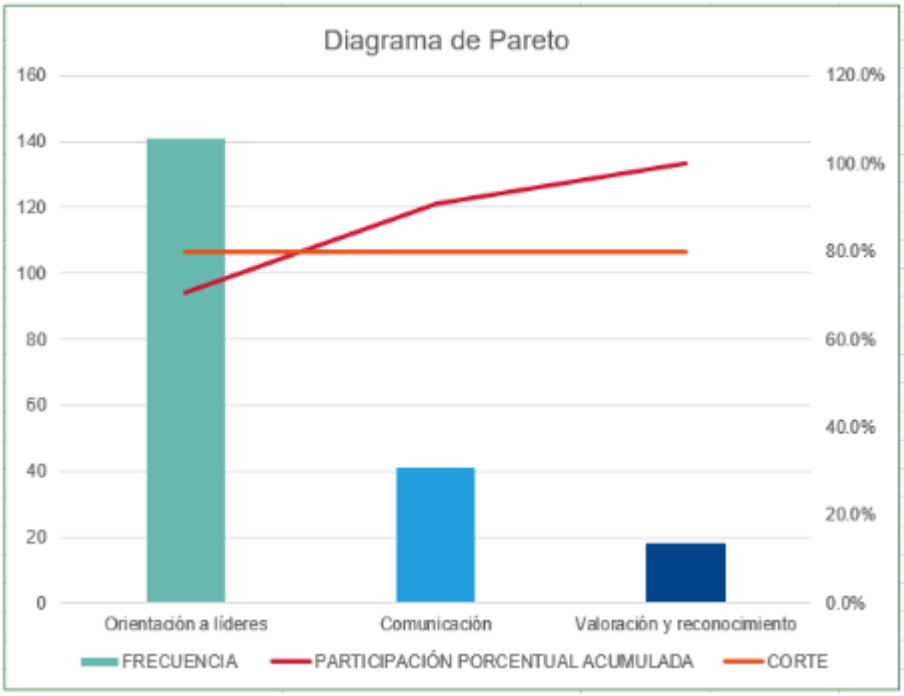
7.- ¿En qué área?

Basándose en las respuestas proporcionadas, hay una variedad de áreas específicas donde los empleados sienten que la información se retiene o no se comparte adecuadamente, las cuales son:

1. Recursos Humanos (RH)
2. WCM (World Class Manufacturing) y EHS (Salud, Seguridad y Medio Ambiente)
3. Producción
4. Recubrimiento
5. Urdido
6. Inspección
7. Extrusión
8. Óptima
9. Supervisión

Algunos empleados también mencionaron que sienten que la información no se comparte adecuadamente en todas las áreas o en la mayoría de ellas. Además, se señaló que, en ocasiones, la falta de comunicación afecta la capacidad de los empleados para planificar su tiempo fuera del trabajo

3.10 Diagrama Pareto



Gráfica 17. Elaboración propia

De las encuestas realizadas se puede concluir que el factor que influye más en el clima laboral es la orientación hacia los líderes, pues para el 73% de los sindicalizados es más importante orientar a los líderes para que estos puedan guiar a sus equipos, busquen oportunidades para los miembros del equipo, tengan capacidad para motivar y tengan una comunicación efectiva, el 16.5% prefiere optimizar la información y solo el 10.4% prefiere mejorar las estrategias de reconocimiento y valoración.

3.11 Resultados de la investigación

Según la investigación llevada a cabo, se observó que el factor que más influye en el clima laboral dentro de la empresa Saint-Gobain es la Orientación a líderes, con un 65.31% de incidencia. Esto se debe a que frecuentemente los líderes no poseen las habilidades necesarias para guiar u orientar a su equipo de trabajo, carecen de habilidades de comunicación efectiva, no cuentan con estrategias adecuadas para

resolver conflictos y motivar a sus colaboradores, brindan una retroalimentación inadecuada y no distribuyen equitativamente las tareas. Esto puede conducir a la desmotivación de los trabajadores e incluso a una disminución en la calidad de su desempeño laboral.

De esta manera se puede afirmar la hipótesis alterna, pues el principal factor que afecta el clima laboral dentro de la empresa Saint Gobain no está relacionado con la valoración y reconocimiento, pues el factor que más influye es la orientación a líderes.

3.12 Método PDCA

PLANIFICA

La idea de comenzar este proyecto surge después de que se observó una discusión entre la jefa de los sindicalizados y un empleado de área de Recursos Humanos. Se identificó que lo sindicalizados sienten que hay una diferencia en cómo los tratan en comparación con los empleados de confianza, y también se sienten excluidos de las actividades de la organización.

Como respuesta a esta observación, procedimos a analizar los resultados de una encuesta sobre el clima laboral. Esto nos permitió identificar los principales factores que contribuyen a que los sindicalizados no se sientan completamente cómodos en sus roles. Estos factores se destacaron especialmente en preguntas tales como: "¿Mi supervisor está comprometido con el desarrollo de mis habilidades?", "¿El equipo directivo comunica eficazmente la información sobre la estrategia, resultados y cambios?", "¿Recibo retroalimentación regularmente de mi supervisor sobre mi desempeño laboral?", "¿Mi supervisor escucha las opiniones de su equipo?", "¿Mi supervisor apoya a su equipo?", "¿Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración en mi área?", "¿Existe un buen ambiente de trabajo en mi equipo?" y "¿Se prioriza la salud y la seguridad de todos los miembros del equipo?".

Además, se llevó a cabo una entrevista con los jefes de los sindicalizados para identificar los factores más influyentes en el clima laboral.

Tras analizar las encuestas de clima laboral, entrevistar a los líderes sindicales y, por último, realizar una encuesta a los sindicalizados, se identificó que el factor que ejerce la mayor influencia en el clima laboral es la orientación de los líderes.

Una vez identificado el principal factor que afecta el clima laboral, organizaremos una sesión para que los líderes mejoren sus habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, empatía, inspiración y motivación, resolución de conflictos, delegación de tareas y toma de decisiones. El objetivo es crear un entorno laboral positivo, permitiendo que el equipo del líder realice sus tareas de manera efectiva.

Primero, hemos identificado a los líderes y supervisores que participarán en esta sesión. En la planta de Vetrotex, así como en la planta de Adfors, los trabajadores

del turno C y del turno central son los que mejor se ajustan a la programación de la sesión.

NOMBRE	PUESTO
Coordinador Beaming	Beaming
Supervisor de Torsión	Torsión
Supervisor Limpieza Torsión	Torsión
Supervisor de Torsión	Torsión
LIDER DE EQUIPO 2	Torsión
LIDER DE EQUIPO 3	Torsión
LIDER DE EQUIPO 4	Torsión
LIDER DE EQUIPO 5	Torsión
LIDER DE EQUIPO 6	Torsión
LIDER DE EQUIPO 7	Torsión
LIDER DE EQUIPO 8	Torsión
Coordinador	Cake Store
Lider Cake Storage	Cake Store
Lider Estufas	Cake Store
Lider Chopped- Strand	Cake Store
Lider End- Finding	Cake Store
Montacarguista de Sótano	Mantenimiento
Líder de Turno Central	Mantenimiento

Imagen 26. Elaboración propia

PUESTO	AREA
Sup Recubrimiento - Mezclado	Recubrimiento
Supervisor Tejido - Urdido	Tejido
Supervisor Inspeccion - Tenter	Inspección
Líder de mantenimiento	Mantenimiento
Líder de mantenimiento	Mantenimiento
Supervisor de Mantenimiento	Mantenimiento
Supervisor de Embarques	Logistica
Lider producción y Des optima	Optima
Líder de mantenimiento Optima	Mantenimiento ADF
Lider de Urdido	Urdido
Lider Almacen Vertronic	Vertronic
Lider de Almacen	Almacén
Lider de Almacen	Almacén
Lider de Almacen	Almacén
Lider de Almacen	Almacén
Lider Almacen Optima	Almacén

Imagen 27. Elaboración propia

Objetivo

Objetivo del proyecto. Elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional a través de la implementación de estrategias que fomenten la comunicación efectiva y el reconocimiento con los empleados sindicalizados para

contribuir al bienestar y la satisfacción de los mismos, creando así un ambiente positivo y productivo por medio de OneADFORS.

Objetivos específicos

- Desarrollar habilidades de liderazgo en lideres y supervisores
- Evaluar las habilidades de los lideres a través de un examen
- Cultivar un ambiente de confianza y respeto con el personal operativo.
- Promover el reconocimiento y la valoración del trabajo.
- Fomentar la participación y el sentido de pertenencia.
- Implementar la visión compartida en OneADFORS.

Hacer

El primer paso para llevar a cabo este proyecto consiste en analizar detenidamente los resultados obtenidos de unas encuestas que fueron previamente realizadas dentro de la organización, con el fin de conocer cómo se encuentra el clima laboral de la misma.

PLAN DE ACCIÓN

El principal factor que afecta el clima laboral en la empresa Saint-Gobain es el liderazgo, por lo tanto, es el que va requiere mayor concentración e importancia.
Los principales problemas que se detectaron dentro del análisis realizaron son:

- Orientación y apoyo de los líderes para realizar las tareas de manera efectiva: Guiar a los sindicalizados en sus tareas y dar retroalimentación
- Mejorar la forma de comunicación, pues en ocasiones no es clara y ocasiona malos entendidos estrategias de comunicación
- Resolución de conflictos, mejorar las estrategias para resolver conflictos
- Falta de motivación y apoyo hacia su equipo de trabajo
- Mala distribución de tareas
- Mejorar habilidad de retroalimentación, empatía

Una vez identificados los aspectos a mejorar, se elaboró un diagrama de Gantt para establecer los plazos en los cuales se llevarán a cabo cada una de las actividades, garantizando así una buena planificación.

Num.	Actividad	Semanas									Responsable	Comentario
		Mayo					Junio					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Preparación de la sesión para desarrollo de habilidades blandas										Elisua	Se creara una sesión con los temas que se llevaran a cabo y asi mismo se buscará un embajador OneAdfors.
2	Prepar exámen para líderes										Elisua	Prepara un kahoot con ejercicios prácticos, este se realizara antes y despues de la sesión
3	Llevar a cabo la sesión										Embajador de One Adfors	Se dará la sesión con los temas que se definieron anteriormente y asi mismo se darán algunas estrategias que debe implementar con su equipo de trabajo
4	Interpretar resultados de exámenes										Elisua	Se nalizara si la sesión tuvo impacto en los líderes
5	Hacer material de apoyo										Elisua	Realizar una guia con los temas que se les hablo en la sesión
6	El líder pondra en práctica las estrategias que se dieron										Líder	El líder llevara a cabo cada una de las estrategias y consejos que se dieron en la sesión
7	Preguntar con el quipo del líder sobre el compartamiento del mismo										Elisua	Verificar a través de una encuesta que el líder si llevo a cabo lo aprendido y ver si hay cambios en el ambiente laboral con su equipo
8	Sacar conclusiones										Elisua	Interpretar resultados y comprobar si se cumplio con el objetivo general

Imagen 28. Elaboración propia

Para invitar a los líderes, se les envió un correo electrónico que incluye la invitación adjunta, así como las siguientes imágenes.

Imagen 29. Elaboración propia

Imagen 30. Elaboración propia

Después de esto, se elaboró una programación detallada, especificando el horario en el que se llevará a cabo cada sesión y asignando la persona responsable de cada actividad.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Tiempo estimado de la sesión	1 hora, 15 minutos
Tiempo para realizar examen	20 minutos
Actividad	15 minutos
Información adicional	10 minutos
TIEMPO TOTAL	**2 horas**

Imagen 31. Elaboración propia

Persona a cargo	Actividad	Descripción Breve	Tiempo estimado	Hora	Estrategia a utilizar (comunicar a líderes)
Odalinda Escalera	Liderazgo	Porque es importante ser un buen lider, beneficios de ser un buen líder y consecuencia de no ser un buen líder	15 minutos	9:00 - 9:15	
Carlos Osorio	Toma de Decisiones Estratégicas	Evaluar diferentes opciones, considerando sus pros y contras antes de tomar una decisión.	25 minutos	9:15 - 9:40	
Daryl Diaz	Inspiración y Motivación	Encontrar formas de inspirar y motivar a tu equipo.	15 minutos	9:40 - 9:55	Reconocer al empleados del mes para entrega de Adcoin
Salvador Sahagun	Comunicación Efectiva	Habilidades de comunicación, como escuchar activamente y expresarte con claridad y concisión.	15 minutos	9:55 - 10:10	Realizar face to face cada 2 meses
	Empatía: Entender al Otro	Ponerse en el lugar de otra persona, tratando de comprender sus emociones y perspectivas.			
Salvador Sahagun	Resolución Proactiva de Conflictos	Técnicas de resolución de conflictos, como la escucha activa y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.	15 minutos	10:10 - 10:25	
	Delegación Estratégica de Tareas	lidentificar tareas que puedas delegar a otros miembros del equipo, permitiéndoles crecer y desarrollarse.			
Elisua	Actividad	Los líderes dirán una experiencia sobre algún conflicto y explicarán como lo soucionaron	15 minutos	10:25 - 10:40	
Elisua	Examen final	Se evaluara lo aprendido	10 minutos	10:40 - 10: 50	
Elisua	Información adicional	Explicar cuadro disciplinario y dinamica para ser premiado por ser un buen lider	10 minutos	10:50 - 11: 00	

Imagen 32. Elaboración propia

Para garantizar que los líderes cumplan con sus responsabilidades, se implementará un cuadro disciplinario. Si se reciben más de tres quejas fundamentadas, se aplicará la sanción correspondiente.

Tipo	Faltas Disciplinarias	1er. Nivel Charla	2do. Nivel Analisis de Factor Humano	3er. Nivel Penalización en Bono 50%	4to. Nivel Acta Administrativa	5to. Nivel Baja
Leve	Quejas fundamentadas por comportamiento no alienado a nuestros principios de conducta y actuación	x	x	x	x	x

Imagen 33. Elaboración propia

Para reconocer al mejor líder
Se realizará una encuesta cada tres meses. El líder que obtenga la mejor evaluación por parte de su equipo será recompensado con 3 adcoinds

La encuesta será la siguiente

- ¿A que planta perteneces?
- ¿A qué área perteneces?
- Nombre de tu líder
- Fecha en la que estas evaluando a tu líder

    1. 1 al 7 de mayo
    2. 1 al 7 de septiembre
    3. 5 al 12 de enero

- ¿Consideras que el líder comunica claramente los objetivos y expectativas del equipo?
    - Sí b) A veces c) No
- ¿Cómo calificarías la capacidad del líder para escuchar activamente y responder a las preocupaciones y preguntas del equipo?

  a) Excelente b) Aceptable c) Necesita mejorar

- ¿El líder demuestra comprensión y sensibilidad hacia las necesidades y circunstancias individuales de los miembros del equipo?

  a) Siempre b) En ocasiones c) Raramente

- ¿El líder toma decisiones que benefician al equipo a largo plazo, considerando diferentes perspectivas y consecuencias?

  a) Siempre b) A veces c) Nunca

- ¿El líder inspira y motiva al equipo para alcanzar metas desafiantes y mantener altos niveles de compromiso?

  a) Siempre b) En ocasiones c) Raramente

- ¿El líder aborda los conflictos de manera proactiva y busca soluciones que beneficien a todas las partes involucradas?
    - Siempre b) A veces c) Nunca

- ¿El líder delega tareas de manera efectiva, asignando responsabilidades de acuerdo con las habilidades y fortalezas individuales del equipo?
    - Siempre a) A veces b) Raramente

VERIFICAR
El plan de acción se centrará en el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los líderes de la organización
Una vez completada la capacitación, se realizará un kahoot para medir el progreso individual de cada líder y determinar si han integrado con éxito las habilidades y conceptos enseñados durante el programa.

Además de la evaluación de las habilidades de liderazgo, se implementarán diversas estrategias adicionales durante un período de 2 semanas. Estas estrategias serán evaluadas para determinar su efectividad y su impacto en el desempeño de los líderes y en el clima laboral en general.

Al término de este período de implementación, se llevará a cabo una encuesta "Evaluando lo aprendido" entre los empleados sindicalizados para recopilar retroalimentación sobre cualquier mejora percibida en las habilidades de liderazgo de sus superiores. Esta retroalimentación será crucial para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y determinar cualquier ajuste o mejora necesaria para futuras iniciativas de desarrollo de liderazgo.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cómo calificarías la capacidad del líder para escuchar activamente y responder a las preocupaciones y preguntas del equipo?
   a) Excelente b) Bueno c) Necesita Mejorar

2. ¿El líder ha demostrado comprensión y sensibilidad hacia las necesidades y circunstancias individuales del equipo?
   a) Siempre b) A veces c) Raramente

3. ¿Cómo evaluarías las decisiones tomadas por el líder? ¿Consideras que fueron estratégicas y beneficiosas para el equipo a largo plazo?
   a) Sí b) En parte c) No

4. ¿El líder ha inspirado y motivado al equipo para alcanzar metas desafiantes?
   a) Siempre b) En ocasiones c) Raramente

5. ¿Ha abordado el líder de manera proactiva los conflictos dentro del equipo?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

6. ¿Cómo calificarías la capacidad del líder para delegar tareas de manera estratégica, considerando las habilidades y fortalezas individuales del equipo?
a) Excelente b) Aceptable c) Necesita Mejorar

Se dejará una persona encargada para que mida los resultados de la evaluación.

Además, para verificar que los líderes pongan en práctica lo que se les enseño en la sesión se realizarán tres evaluaciones durante el año, esto con el fin de identificar que habilidades son las deben reforzar, pero además para que se motiven quien salga con la mejor puntuación será recompensado

AJUSTAR

Se realizarán los cambios necesarios, de acuerdo a los resultados que se obtengan de las encuestas “Evaluando lo aprendido”

4. RESULTADOS

Se llevo a cabo la sesión ¿Cómo ser un líder OneADFORS?
Donde hubo buena participación por parte de los lideres de ambas plantas.

Imagen 34. Elaboración propia

Imagen 35. Elaboración propia

Imagen 36. Elaboración propia

Debido al buen recibimiento que tuvo la sesión, se elaboró un plan para que la empresa pueda llevar a cabo las sesiones restantes. A continuación, se detallan los pasos a seguir para implementar dicho plan:

Plan para Sesiones de Liderazgo

Objetivo:
Desarrollar habilidades de liderazgo en los empleados a través de cuatro sesiones programadas para cada grupo (A, B, C, D) durante el mes de junio. Cada sesión se llevará a cabo en el primer turno para evitar horas extras y compensaciones adicionales.

Fechas y Grupos:
- Grupo A: Primera semana de junio
- Grupo B: Segunda semana de junio
- Grupo C: Tercera semana de junio
- Grupo D: Cuarta semana de junio

Procedimiento:

1. Realizar el Programa de la Sesión:

Crear una tabla con los temas que se impartirán, el nombre de la persona que llevará a cabo cada tema, una breve descripción, el tiempo estimado y la hora.
Tabla de Ejemplo: (Ver imagen 32)

2. Revisar la Agenda de los Exponentes:
Contactar a los expositores y revisar su disponibilidad en el mes de junio para coordinar las fechas de las sesiones según la programación.

3. Agendar la Sesión con los Exponentes:
Confirmar y bloquear las fechas y horas en la agenda de los expositores.

4. Apartar la Sala:

- Descripción: Reservar la sala de reuniones adecuada para el tamaño del grupo y asegurarse de que esté equipada con los recursos necesarios (proyector, pizarra, etc.).

5. Sacar una Lista por Grupo:
Identificar y listar a los empleados y operadores de cada grupo (A, B, C, D) que deben asistir a las sesiones de liderazgo.

6. Realizar Invitaciones para los Líderes (Flyers con el nombre de los asistentes, hora de la sesión, lugar y fecha):
Enviar invitaciones a los líderes designados para participar en las sesiones.

7. Contactar a los Participantes:
Enviar correos personales y a los jefes directos de los asistentes confirmando la fecha y hora de las sesiones.

8. Recopilar Material de los Exponentes:
Pedir a cada expositor el material que utilizarán para su presentación.

9. Preparar Material de Apoyo:
Juntar todas las presentaciones y preparar material de apoyo para los asistentes, como folletos, diapositivas y resúmenes.

10. Crear un Kahoot:
Realizar un Kahoot con la información proporcionada por los expositores para una actividad interactiva.

11. Preparar una Actividad:
Planificar una actividad práctica o dinámica para involucrar a los participantes durante la sesión.

12. Realizar Reconocimientos:
Preparar certificados o reconocimientos para agradecer a los expositores por su participación.

Cronograma de Preparación:

Abril:
- Semana 1: Revisar la agenda de los exponentes.
- Semana 2: Agendar las sesiones con los exponentes.
- Semana 3: Sacar la lista de asistentes por grupo.
- Semana 4: Realizar invitaciones y contactar a los participantes.

Mayo
- Semana 1-4: Recopilar material de los expositores, preparar material de apoyo, actividades, Kahoot y cualquier otra cosa necesaria que se utilice durante la sesión.

Junio
- Semana 1: Realización de la sesión para Grupo A.
- Semana 2: Realización de la sesión para Grupo B.
- Semana 3: Realización de la sesión para Grupo C.
- Semana 4: Realización de la sesión para Grupo D.

El grupo que participe en el número de semana va a depender del grupo que este en turno
Este plan asegura una organización eficiente y estructurada de las sesiones de liderazgo, garantizando que cada aspecto esté cubierto y que los participantes puedan beneficiarse al máximo de la capacitación sin necesidad de horas extras.

Se realizo un manual para de apoyo para los líderes, este incluye ayudas viduales y estrategias que se van a implementar para mejorar el clima laboral dentro de sus equipos de trabajo

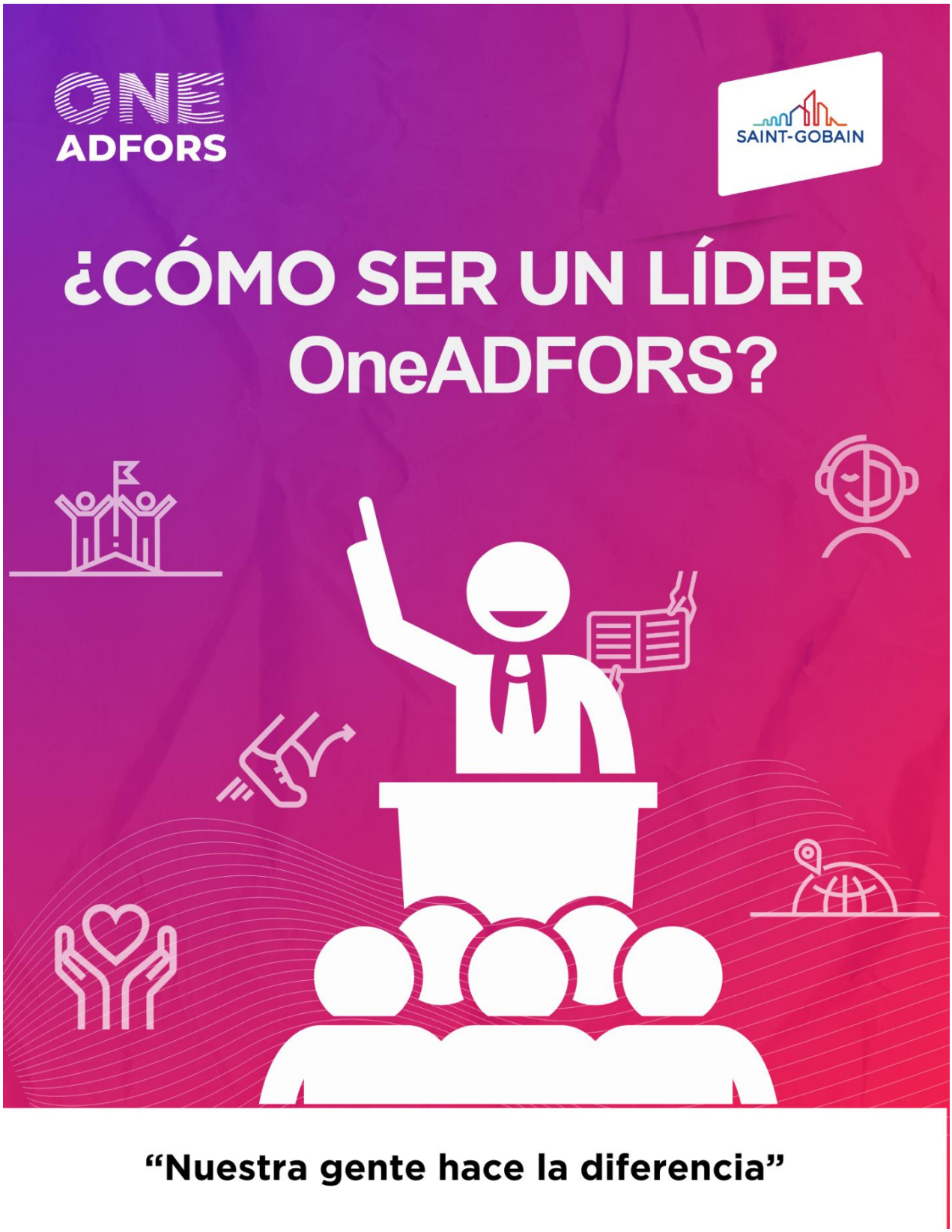


Imagen 37. Elaboración propia

Imagen 38. Elaboración propia

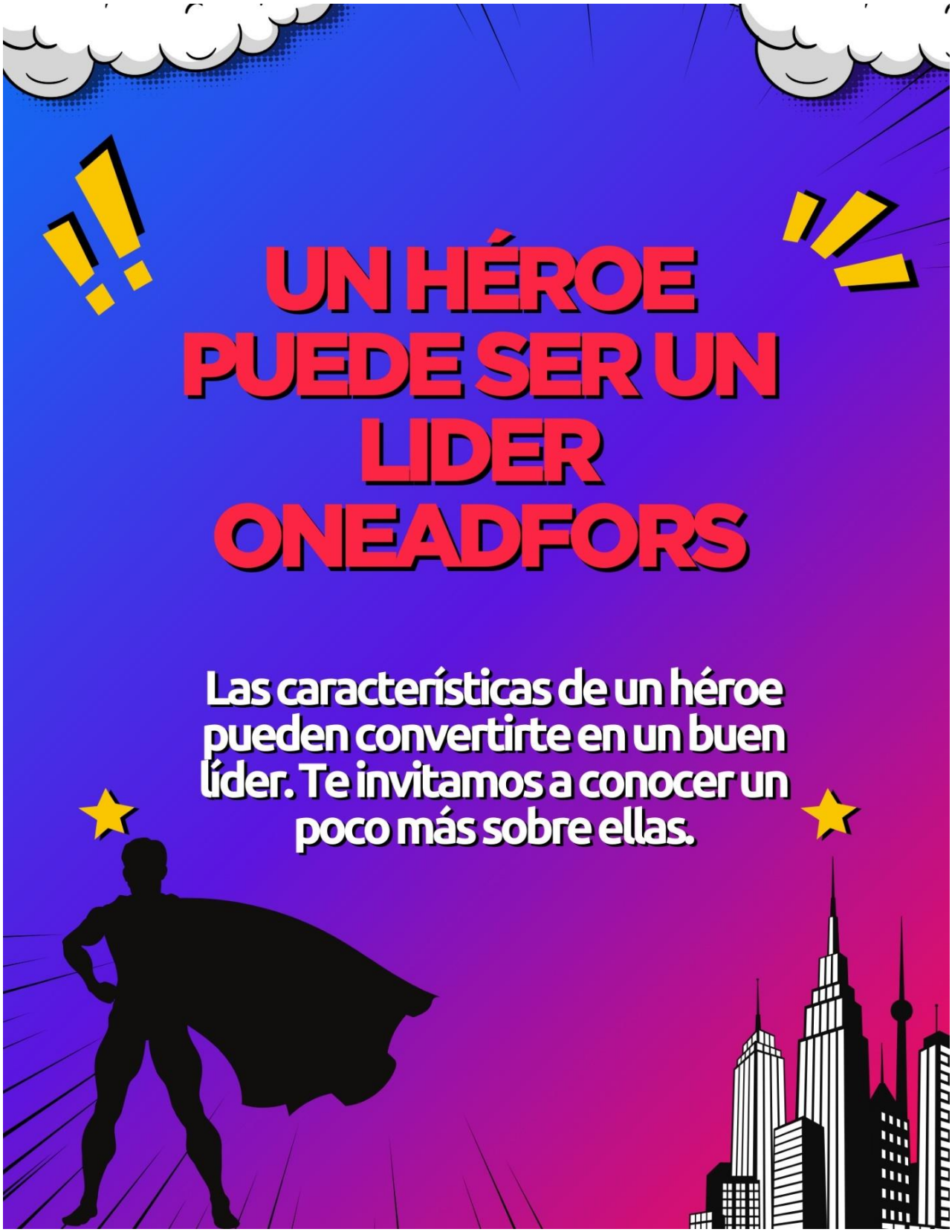


Imagen 39. Elaboración propia

Imagen 40. Elaboración propia

Imagen 41. Elaboración propia

Imagen 42. Elaboración propia

Imagen 43. Elaboración propia

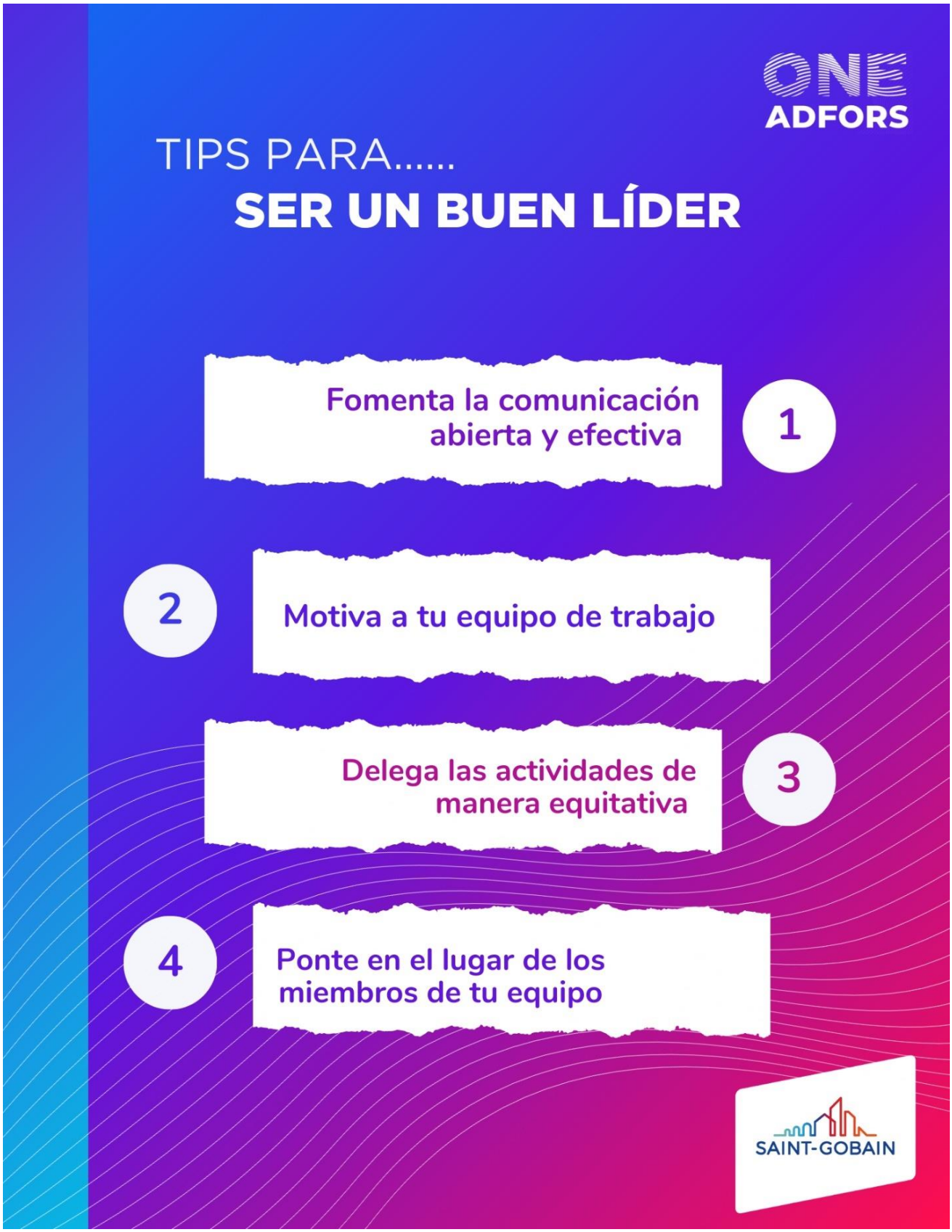


Imagen 44. Elaboración propia

Imagen 45. Elaboración propia

Imagen 46. Elaboración propia

Imagen 47. Elaboración propia

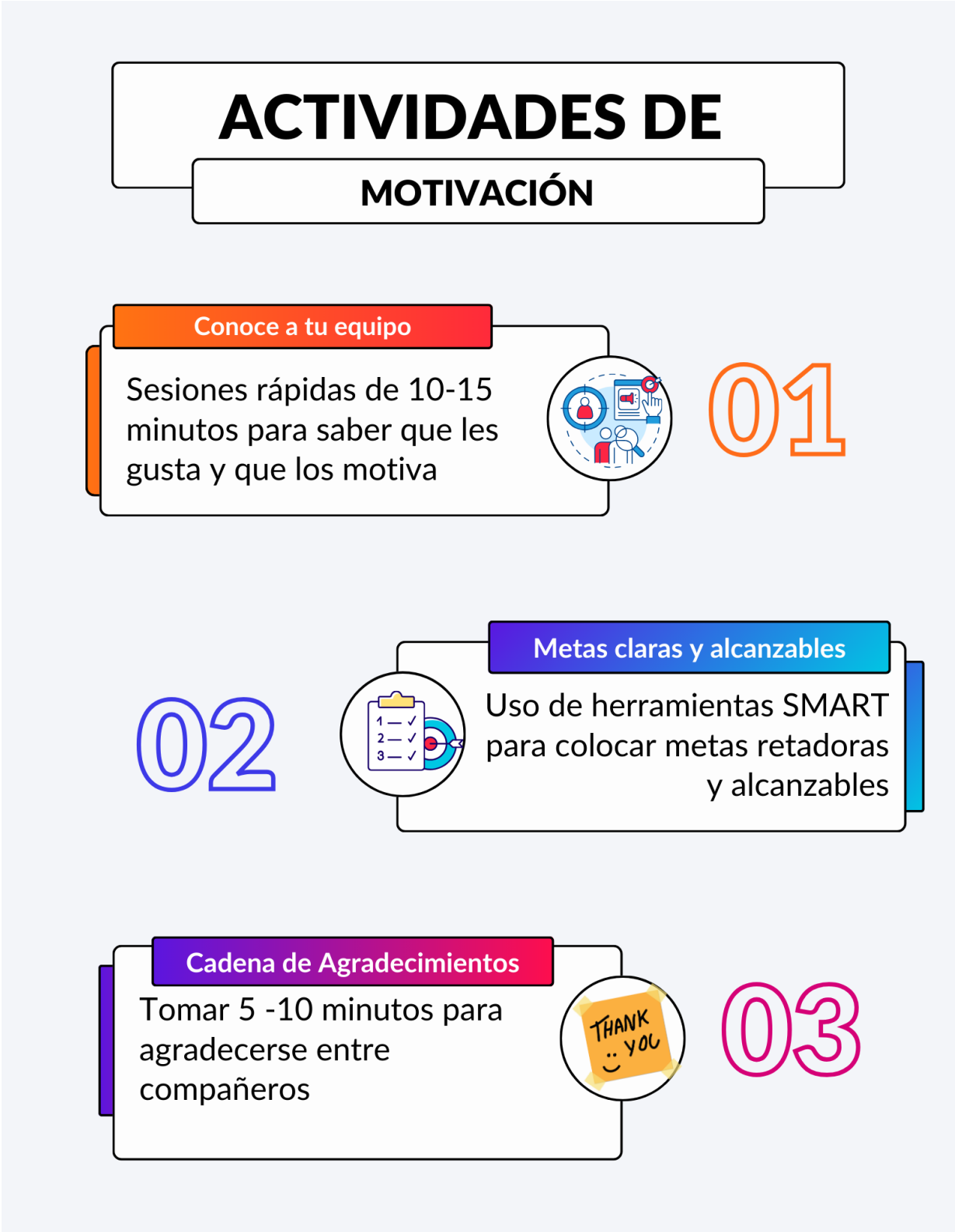


Imagen 48. Elaboración propia

Imagen 49. Elaboración propia

EL liderazgo es

UN BAILE.....

Imagen 50. Elaboración propia

Imagen 51. Elaboración propia

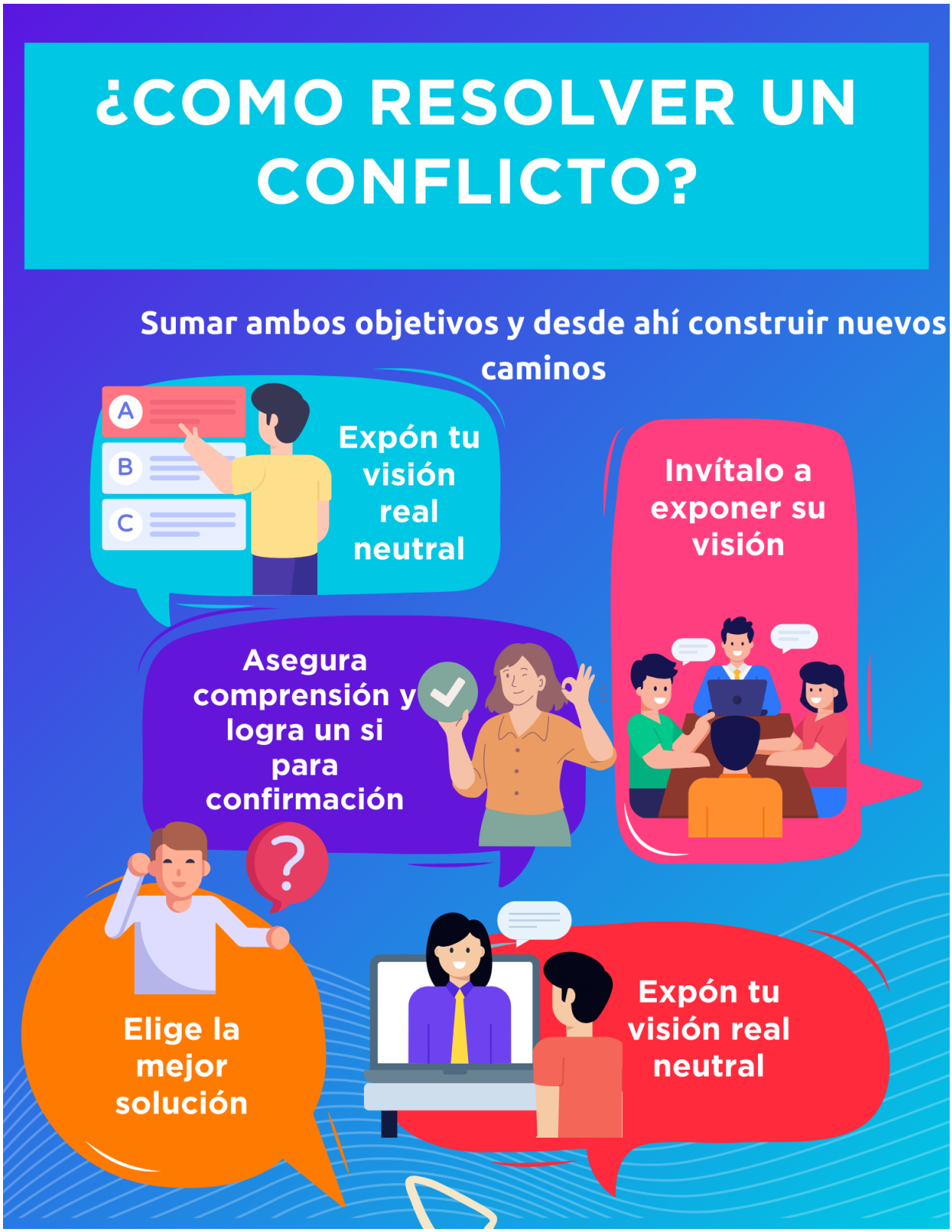


Imagen 52. Elaboración propia

Imagen 53. Elaboración propia

Imagen 54. Elaboración propia

GUÍA PARA EVALUAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Esta guía facilita una evaluación clara y cuantitativa de cada colaborador, permitiendo identificar al mejor del mes según criterios establecidos. Las puntuaciones individuales van de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente".

En caso de un empate, puedes implementar criterios adicionales para desempatar:

1. **Contribuciones Extraordinarias:**
   - Acciones excepcionales del operador, como iniciativas de mejora o solución de problemas críticos.

2. **Historial de Desempeño:**
   - Consistencia y calidad del desempeño del operador en meses anteriores.

3. **Retroalimentación de Compañeros:**
   - Opiniones de los colegas sobre quién merece ser reconocido.

4. **Cumplimiento de Normas de Seguridad:**
   - Seguimiento estricto de las normas de seguridad establecidas.

Esta guía proporciona un marco claro y conciso para evaluar el desempeño de los miembros del equipo y tomar decisiones informadas en caso de empates.

Imagen 55. Elaboración propia

Tabla de evaluación

Nombre del colaborador	Puntualidad	Trabajo en equipo	Actitud	Desempeño	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Imagen 56. Elaboración propia

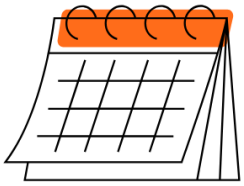
Imagen 57. Elaboración propia

EVALUACIÓN REGULAR PARA LÍDERES

Espero que te encuentres bien. Quisiera informarte sobre el proceso de evaluación que estaremos implementando para medir el desempeño de nuestro equipo. Esta iniciativa tiene como objetivo reconocer y recompensar el esfuerzo y el compromiso de cada uno de los líderes hacia el logro de nuestros objetivos comunes.

1

Se enviara un formulario, el cual es necesario que lo compartas con tu equipo para que lo puedan responder



FECHAS DE EVALUACIÓN:

- 1 al 7 de mayo
- 1 al 7 de septiembre
- 5 al 12 de enero

Al concluir cada evaluación, se examinarán detenidamente los resultados obtenidos y se seleccionará a un ganador en base a dichas evaluaciones.

2

3

El líder que obtenga la puntuación más alta en cada evaluación, será acreedor de 4 Adcoins, que podrán ser canjeados por premios a elección, y además recibirá un premio como reconocimiento por su dedicación y liderazgo.

Si existe un empate con alguno de los líderes , se eligira al ganador de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos

4

Imagen 58. Elaboración propia

Imagen 59. Elaboración propia

Además, se creó un grupo de WhatsApp para mantener informados a todos los sindicalizados de la empresa sobre los eventos y actividades. Esta iniciativa tiene como objetivo asegurar que estos trabadores estén al tanto de las actividades sociales en la empresa, ya que algunos mencionaron que no recibían estos avisos por parte de sus líderes

Imagen 60. Elaboración propia

Una vez que el trabajador escanee el código QR, le llegará un mensaje que dirá “solicitar unirse”

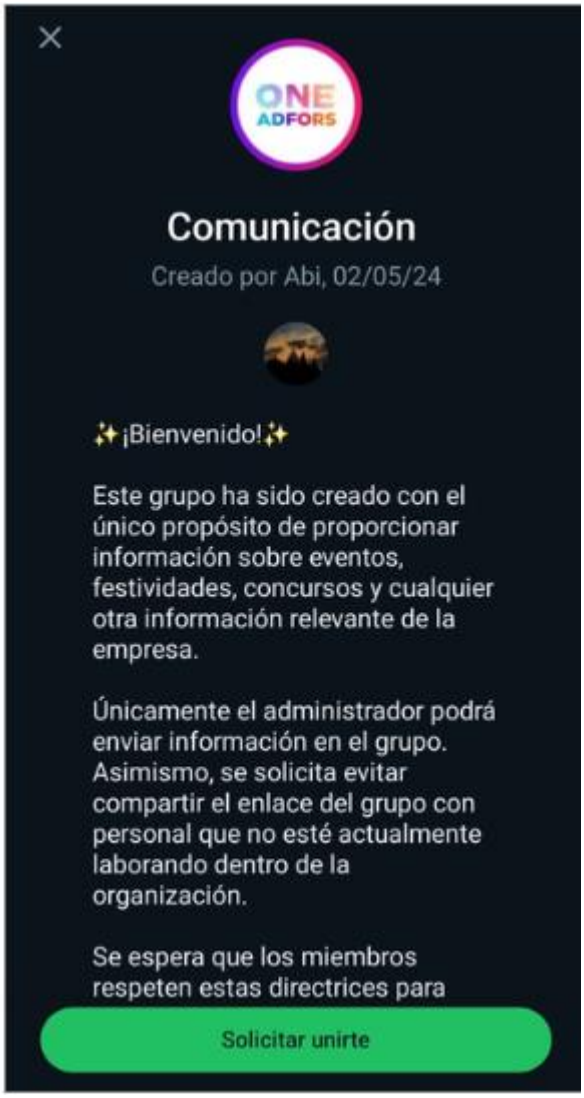


Imagen 61. Elaboración propia

Una vez que presione en “solicitar unirse” y para garantizar la seguridad de la información y la integridad de nuestros trabajadores, solicitamos que proporcione su número de SGI, planta y nombre completo al unirte al grupo.

El mensaje será el siguiente:

“Para garantizar la seguridad de la información y la integridad de nuestros trabajadores, solicitamos que proporciones tu número de SGI, planta y nombre completo al unirte al grupo.”

Una vez que el trabajador nos haga llegar esa información nosotros decidimos si se acepta o no en el grupo.

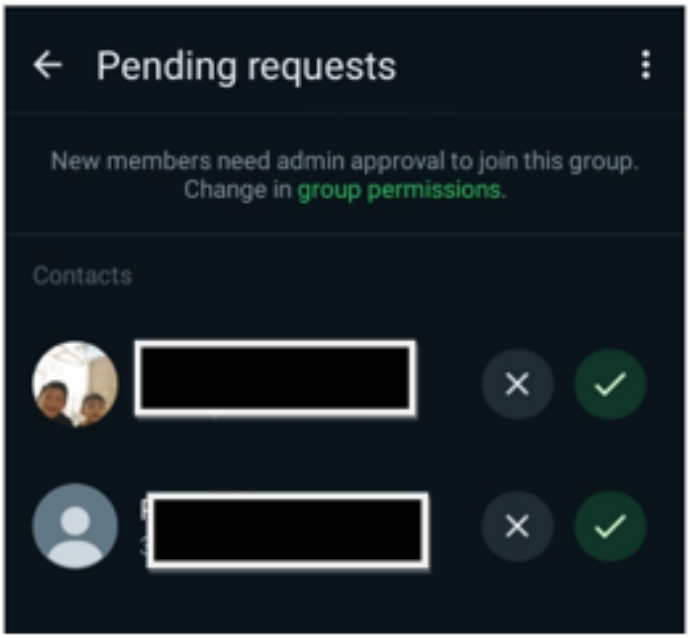


Imagen 62. Elaboración propia

Para evitar saturación de mensajes, solo el administrador podrá enviar mensajes, el trabajador únicamente los recibirá.

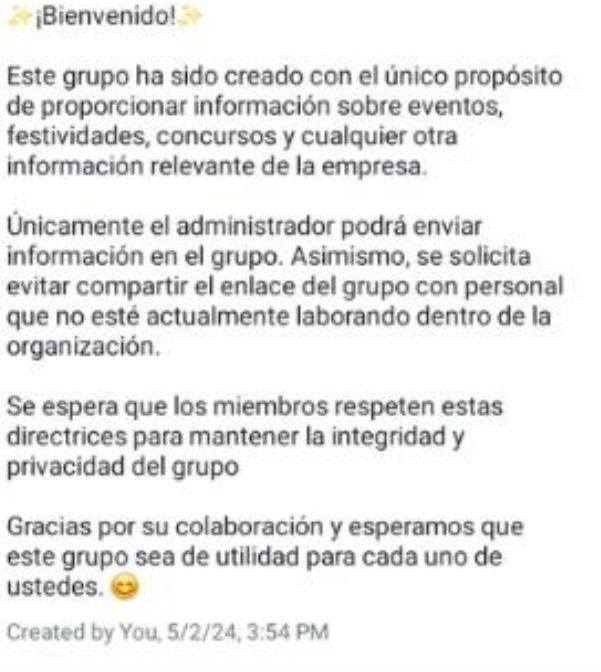


Imagen 63. Elaboración propia

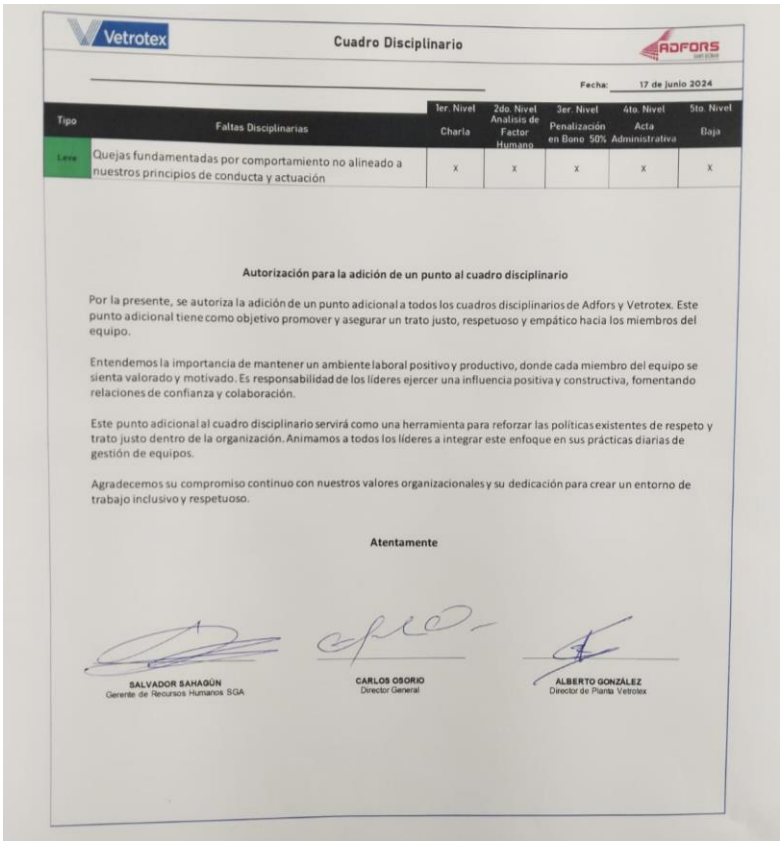
Imagen 64. Elaboración propia

Se coloco un stand llamado “OneADFORS” en las ferias informativas que realiza la empresa, esto con el fin de dar a conocer a los sindicalizados las actividades, las dinámicas y los objetivos que tiene “OneADFORS”

Imagen 65. Elaboración propia

Imagen 66. Elaboración propia

Por otro lado, también se autorizó agregar un punto relacionado con los líderes en el cuadro disciplinario.



Vetrotex

Cuadro Disciplinario

ADFORS

Fecha: 17 de junio 2024

Tipo	Faltas Disciplinarias	1er. Nivel Charla	2do. Nivel Analisis de Factor Humano	3er. Nivel Penalización en Bono 50%	4to. Nivel Acta Administrativa	5to. Nivel Baja
Leve	Quejas fundamentadas por comportamiento no alineado a nuestros principios de conducta y actuación	x	x	x	x	x

Autorización para la adición de un punto al cuadro disciplinario

Por la presente, se autoriza la adición de un punto adicional a todos los cuadros disciplinarios de Adfors y Vetrotex. Este punto adicional tiene como objetivo promover y asegurar un trato justo, respetuoso y empático hacia los miembros del equipo.

Entendemos la importancia de mantener un ambiente laboral positivo y productivo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado. Es responsabilidad de los líderes ejercer una influencia positiva y constructiva, fomentando relaciones de confianza y colaboración.

Este punto adicional al cuadro disciplinario servirá como una herramienta para reforzar las políticas existentes de respeto y trato justo dentro de la organización. Animamos a todos los líderes a integrar este enfoque en sus prácticas diarias de gestión de equipos.

Agradecemos su compromiso continuo con nuestros valores organizacionales y su dedicación para crear un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

Atentamente

SALVADOR SAHAGÚN
Gerente de Recursos Humanos SGA

CARLOS OSORIO
Director General

ALBERTO GONZÁLEZ
Director de Planta Vetrotex

Imagen 67. Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones del Proyecto

La orientación hacia los líderes es muy importante, ya que son ellos quienes guían a los miembros de sus equipos hacia el éxito. Los líderes inspiran a su equipo para lograr los objetivos y contribuyen a su mejora constante. Es esencial que el líder tenga la capacidad de escuchar las necesidades de su equipo y busque soluciones a los problemas que surjan sin afectar a todos. Además, es crucial que motiven a sus equipos y reconozcan sus esfuerzos, ya sea a través de recompensas materiales o mediante reconocimientos verbales o físicos. Esto puede inspirar a los miembros del equipo a esforzarse más en sus actividades diarias.

5.2 Recomendaciones

- Recomiendo que la empresa dé seguimiento a las sesiones realizadas, no solo este año, sino también en los años posteriores.

- Es importante que se motive a los equipos y se dé un buen seguimiento a las estrategias recomendadas para mejorar los resultados de la encuesta de clima laboral que se realiza anualmente.

- Sugiero que también se motive a los líderes y se les escuche. Sería útil identificar las habilidades en las que cada líder carece y canalizarlos a capacitaciones específicas para desarrollar esas habilidades.

5.3 Experiencia Personal y Profesional Adquirida

Mi experiencia durante este tiempo fue muy satisfactoria y favorable para adquirir experiencia profesional. Aprendí muchas cosas nuevas y pude poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante mi vida estudiantil. El personal de la empresa fue muy empático y siempre estuvo dispuesto a brindarme ayuda cuando la necesité. Eso facilito mi adaptación y me permitió aprender de manera más eficiente. Mis jefes fueron pacientes y me enseñaron numerosas habilidades que serán fundamentales para mi desarrollo profesional a largo plazo.

Durante este periodo, aprendí a relacionarme con un mayor número de personas y adquirí nuevas habilidades de comunicación. Gracias a las diversas actividades organizadas por la empresa, desarrollé la capacidad de hablar frente a grupos, organizar eventos, mejorar mi redacción y potenciar mi creatividad. Estas experiencias no solo ampliaron mis habilidades técnicas, sino que también fortalecieron mi confianza y mi capacidad para trabajar en equipo. Me di cuenta de que soy capaz de lograr muchas cosas si soy perseverante y de que nada es imposible si mantenemos la disciplina. Esta experiencia me ha demostrado la

importancia de la dedicación y el esfuerzo continuo para alcanzar nuestras metas profesionales y personales.

Agradezco a cada una de las personas que me ayudaron a crecer dentro de la empresa. Sin duda, es un excelente lugar para que más jóvenes puedan realizar sus residencias, ya que todos los empleados son accesibles y fomentan el crecimiento profesional y personal.

6. COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Durante mi tiempo en la empresa, desarrollé varias competencias que fueron fundamentales para mi crecimiento profesional y personal.
Mejoré mis habilidades de comunicación efectiva, tanto en la redacción como en la capacidad de hablar en público y comunicarme interpersonalmente. Fortalecí mi capacidad para trabajar en equipo y cooperar en diversas tareas.

La adaptabilidad fue otra competencia clave que desarrollé; aprendí a adaptarme rápidamente a un nuevo entorno de trabajo. Potencié mi creatividad a través de las actividades organizadas por la empresa, encontrando nuevas ideas y enfoques para resolver problemas. También me mantuve abierto a aprender nuevas habilidades técnicas y conocimientos, aplicando sugerencias y correcciones que recibía.

Desarrollé una actitud perseverante frente a los desafíos y comprendí la importancia de la disciplina para alcanzar mis metas. Mejoré mi capacidad para gestionar el tiempo, organizando y planificando eficientemente para cumplir con los plazos establecidos. Aprendí a ser empático y servicial con mis colegas, entendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

Finalmente, fortalecí mi autoconfianza y desarrollé una mayor conciencia de mis propias capacidades y áreas de mejora, lo que me permitió crecer tanto personal como profesionalmente. Esta experiencia ha sido invaluable para mi desarrollo y me ha preparado mejor para futuros retos y oportunidades laborales.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bernasconi, A., & Rodríguez Ponce, E. (Junio de 2018). *SCIELO*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000300029&lng=en&nrm=iso&tlng=en

BITTEL, L., & RAMSEY, J. (1997). *Enciclopedia del Management.* Barcelona, España: Editorial Océano Centrum.

Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, Spain: Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de eLibro: https://elibro.net/es/ereader/itapizaco/48843?

Catherine, B. P. (2005). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional. Obtenido de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos.* Administración de recursos humanos.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (1995). *Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos.* La Habana.

Cuan Rojas, M. V., Medina Payares, S., & Rojas Donado , M. (2020). Filosofía organizacional. Colombia.

DAVIS, K., & WERTHER, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gomez Rangel, J. (Marzo de 2010). Organizational climate, job satisfaction and its relationship to job performance among workers of an engineering services.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad.* Díaz Santos.

Fernandez, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones.* México: Trillas.

Fernando, Z. H. (2017). *Psicología organizacional.* México: Pearson.

Financiera, N. (2004). Obtenido de https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos4_5.pdf

Fred, D. (2009). *"Strategic management: concepts and cases".* New York: Pearson.

GARCIA RAMIREZ, M. G., & IBARRA VELAZQUEZ, L. A. (2014). *Eumed.net.* Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/1158.pdf

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Idalberto, C. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Colombia: Mc Graw-Hill.

Indeed. (s.f.). Obtenido de https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/motivacion-laboral-tipos-ejemplos#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20es%20la%20combinaci%C3%B3n,tener%20%C3%A9xito%20en%20tu%20trabajo.

Isabel, S. (05 de Abril de 2023). ¿Cómo crear una cultura colaborativa en la Fundación Cimientos para lograr procesos de trabajo más efectivos? Buenos Aires. Obtenido de https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23170/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Soler%2C%20Isabel.pdf

Jauregui, X. (2003). Comunicaciones eficaces. Nueva Economía. Obtenido de http://www.nuevaeconomia.com.bo/guia.php?guia=12

Kast, F., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones.* México: McGraw Hill.

Lucena, P. (24 de Noviembre de 2024). *CESUMA*. Obtenido de https://www.cesuma.mx/blog/estrategias-para-mejorar-un-clima-laboral.html

Maragno Cora, S., De Souza, P., & João Lunkes*, R. (29 de Julio de 2013). *SCIELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300003

Medina Pariente, N. M., & Heredia Llatas, F. D. (Junio de 2023). *SCIELO*. Obtenido de http://scielo.iics.una.py//scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002023000100055&lang=es

Moreno, D. C. (29 de Agosto de 2012). *Repositorio Institucional UNAD.* Obtenido de https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=463A82AECC7C0A83D18091FF2DBF1B3B.jvm1?sequence=1

Muñiz, R. (2008). *Estrategia de marketing y la dirección estratégica .* México: Pearson.

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M., & Solera Salas, J. (2006). *De la administración por objetivos al control estratégico.* Obtenido de Dialnet: file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876.pdf

Olaz Capitán, A. J., & Ortiz Garcia, P. (2022). Cómo lograr un buen clima laboral: diagnostico, medición y gestión para organizaciones. (1ra). España: esic. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=RyFhEAAAQBAJ&pg=PA6&lpg=PP1&focus=viewport&dq=gesti%C3%B3n+del+clima+laboral&hl=es#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20clima%20laboral&f=false

Pizzolante, I. (2003). *El poder de la comunicación estretégica.* Bogotá: Colección Hermes.

Ribeiro, L. (1994). *La comunicación eficaz.* Barcelona: Urano.

Ricardo, P. (2013). *Como mejorar el clima laboral.*

Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales.* México D.F: Plaza y Valdés.

Rueda, F., & De Campos, M. I. (1996). *Redalyc.* Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/4595/459551383010/html/

SAINT-GOBAIN GLASS. (s.f.). Obtenido de https://www.saint-gobain.com.co/productos/mexico/saint-gobain-glass

Sánchez, E. (Noviembre de 2011). *ELSEVIER*. Obtenido de https://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-historia-economica-economic-328-articulo-un-siglo-vidrio-frances-saint-S1698698911000488#:~:text=Los%20or%C3%ADgenes%20de%20Saint%20Gobain,al%20noroeste%20de%20la%20capital.

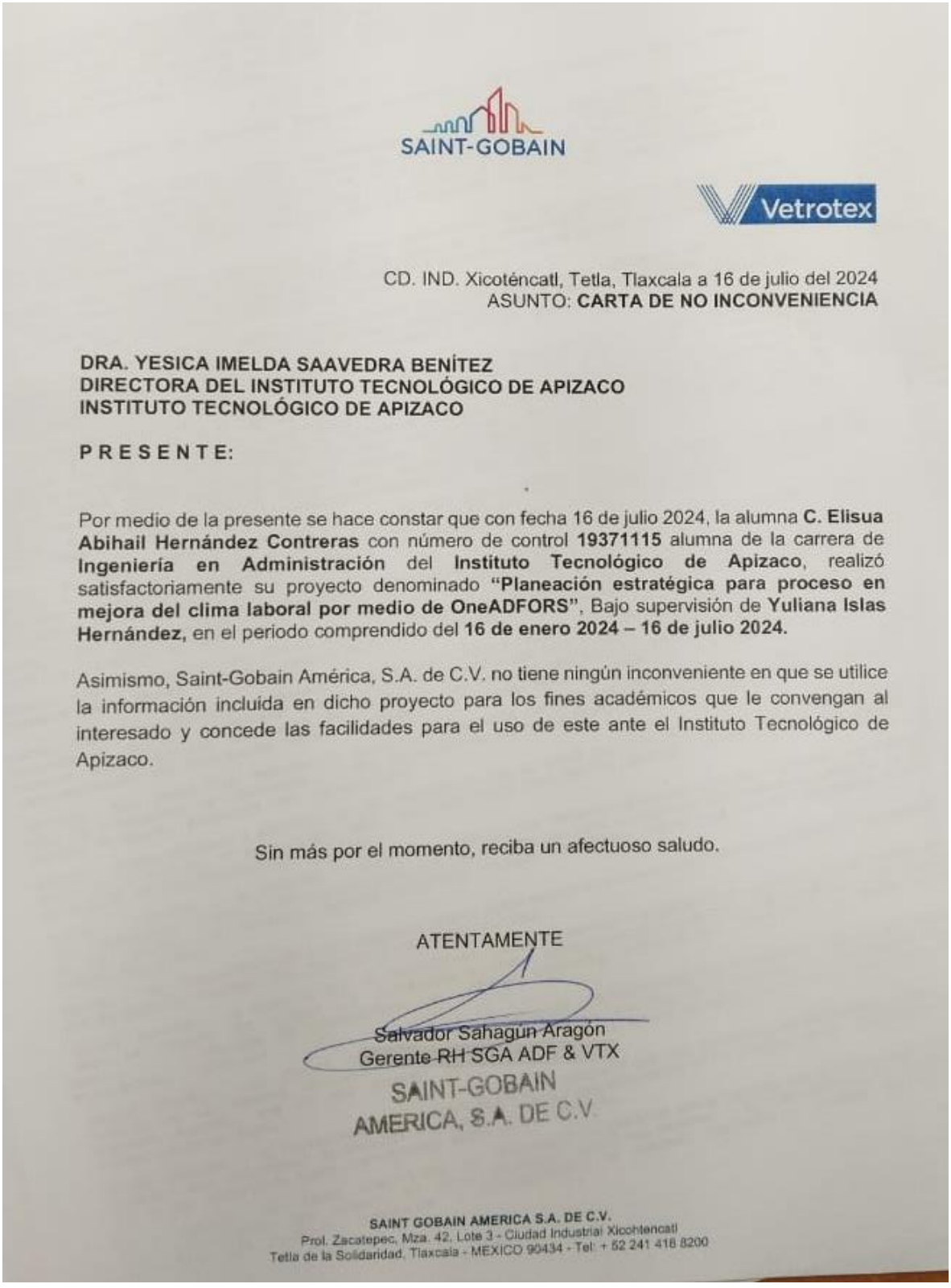
Tenesaca, C. L. (Mayo de 2023). “Factores determinantes del clima laboral. Ecuador.

Tepper, B. J. (Abril de 2000). Consequences of Abusive Supervision.

Villa Castaño, L. E., De la Garza García , J., & Arredondo Trapero, F. G. (2015). *Redalyc.* Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/290/29044047008.pdf

8. ANEXOS

8.1Carta de no inconveniencia



SAINT-GOBAIN

Vetrotex

CD. IND. Xicoténcatl, Tetla, Tlaxcala a 16 de julio del 2024
ASUNTO: **CARTA DE NO INCONVENIENCIA**

DRA. YESICA IMELDA SAAVEDRA BENÍTEZ
DIRECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

P R E S E N T E:

Por medio de la presente se hace constar que con fecha 16 de julio 2024, la alumna **C. Elisua Abihail Hernández Contreras** con número de control **19371115** alumna de la carrera de **Ingeniería en Administración** del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, realizó satisfactoriamente su proyecto denominado **"Planeación estratégica para proceso en mejora del clima laboral por medio de OneADFORS"**, Bajo supervisión de **Yuliana Islas Hernández,** en el periodo comprendido del **16 de enero 2024 – 16 de julio 2024.**

Asimismo, Saint-Gobain América, S.A. de C.V. no tiene ningún inconveniente en que se utilice la información incluida en dicho proyecto para los fines académicos que le convengan al interesado y concede las facilidades para el uso de este ante el Instituto Tecnológico de Apizaco.

Sin más por el momento, reciba un afectuoso saludo.

ATENTAMENTE

Salvador Sahagún Aragón
Gerente RH SGA ADF & VTX
SAINT-GOBAIN
AMERICA, S.A. DE C.V

SAINT GOBAIN AMERICA S.A. DE C.V.
Prol. Zacatepec, Mza. 42, Lote 3 - Ciudad Industrial Xicohtencatl
Tetla de la Solidaridad, Tlaxcala - MEXICO 90434 - Tel: + 52 241 416 8200