LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

DANIELA ROJAS MARÍN

Universidad Católica de Pereira
Departamento de Prácticas Académicas
Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y de la Educación
Programa de Comunicación Social – Periodismo
Informe de Práctica

Pereira
2012

LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

DANIELA ROJAS MARÍN

HEILLER OSWALDO ABADIA SÁNCHEZ
Tutor de práctica

Universidad Católica de Pereira
Departamento de Prácticas Académicas
Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y de la Educación
Programa de Comunicación Social – Periodismo
Informe de Práctica

Pereira
2012

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 10
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA..... 11
1.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE. 11
1.1.1. Reseña histórica..... 11
1.1.2 Misión..... 13
1.1.3. Visión..... 13
1.1.4. Objetivos de la organización. 13
1.1.5. Número de empleados. 14
1.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE..... 14
2. PAPEL DEL COMUNICADOR 16
3. DIASNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES. 18
4. EJE DE INTERVENCIÓN 19
5. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN 20
6. OBJETIVOS 21
6.1 OBJETIVO GENERAL 21
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS..... 21
7. MARCO TEÓRICO..... 22
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 27
8.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL EJE DE INTERVENCIÓN. 27
8.1.1 MUESTRA 27
8.1.2 ENCUESTA..... 28
8.2 DESARROLLO DEL EJE DE INTERVENCIÓN. 29
8.2.1 Análisis cuantitativo general 29
8.2.2 Análisis cualitativo 34
8.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. 37
8.3.1 ESTRATEGIAS. 37
8.3.2 TÁCTICAS O ACTIVIDADES. 38
8.3.3 INDICADORES DE GESTIÓN 40
8.3.4 CRONOGRAMA 41
8.3.5 PRESUPUESTO 42
8.3.6 OBSERVACIONES 42
CONCLUSIONES..... 43
REFERENCIAS 44
APÉNDICES..... 45

SÍNTESIS

El clima organizacional se presenta como el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. Este también influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, y por tanto, en la productividad de la empresa.

Por tal motivo es necesario definir las actividades necesarias para motivar, estimular e impulsar a los empleados a mejorar su clima laboral dentro de la organización, aumentando así la producción y la agilidad en la ejecución de sus tareas dentro de la empresa.

DESCRIPTORES

Motivación
Reconocimiento
Clima laboral
Organización
Información
Cambios

SUMMARY

The organizational climate is presented as a set of conditions or circumstances that surround a person in their working environment. This also directly affects the degree of satisfaction and motivation of workers, and therefore the productivity of the company.

For this reason it is necessary to define the activities necessary to motivate, stimulate and encourage employees to improve their working environment within the organization, thus increasing production and agility in the execution of their tasks within the company.

DESCRIPTORS

Motivation
Recognition
Work climate
Organization
Information
Changes

LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones existen relaciones tanto internas como externas, las cuales originan la necesidad de cambios estructurales que la empresa realiza para lograr una mayor desempeño y producción en su campo.

Dichos cambios causan desmotivación en los empleados, ya que representa oportunidades, pero también restricciones y exigencias, en donde el empleado requiere tiempo y esfuerzo para aprender algo nuevo, adaptarse a una situación desconocida, así como enfrentarse a cambios que amenazan su estabilidad dentro de la organización.

La preparación de los empleados para afrontar un cambio estructural implica, tanto desechar las antiguas prácticas, como aceptar, adaptarse y aplicar las nuevas. Esto se logra a través de la comunicación, la participación de los empleados, las capacitaciones, la delegación de autoridad, la formulación de metas y objetivos y el reconocimiento dentro de la organización. Los anteriores factores motivadores están contenidos dentro del clima laboral, por tal razón surge el interés por mejorar esto dentro de la organización, ya que su implementación reduce el estado de desmotivación de los empleados.

Es importante que todo comunicador dentro de una organización, identifique aquello que obstaculiza la motivación del público interno, así mismo la ejecución satisfactoria de los cambios.

Este informe pretende ser una guía práctica para los comunicadores que deseen implementar la motivación como herramienta fundamental para el mejoramiento del clima laboral dentro de las organizaciones.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA

1.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.

1.1.1. Reseña histórica.

CO & TEX C.I. S.A.S Fue fundada por el señor Diego Pineda Jiménez a la edad de 22 años, el día 7 de Septiembre de 1980, en la calle 24 No. 10 – 40 en la ciudad de Pereira, Departamento del Risaralda. Desde sus inicios, se dedicó al diseño, elaboración y comercialización de prendas de vestir, básicamente en la línea de camisería para hombre. Posteriormente, y debido a su capacidad y conocimiento en el área de la confección, recibe la oferta de asociarse con la organización Arturo Calle, realizando ésta el 7 de marzo de 1991 y reubicando sus instalaciones en el municipio de Dosquebradas. Debido a su crecimiento y proyección, la cual en la actualidad se ve reflejada en sus productos y servicios, decide aumentar su capacidad instalada construyendo una segunda planta a 80 metros de la primera e inaugurándola hacia el mes de Agosto del año 2000.

El 6 de junio de 2003 fue otorgado el certificado ISO 9001, por la organización BVQi, definiendo como alcance el siguiente: “Diseño, Elaboración y Comercialización de prendas de vestir”, en la auditoria de seguimiento del mes de enero de 2004, este alcance fue ampliado de la siguiente manera:
“Diseño, Elaboración y Comercialización de prendas de vestir”
“Diseño, Elaboración y Comercialización de bordados”
“Diseño, Elaboración y Comercialización de procesos industriales”

El producto se realiza aplicando tecnología de punta, buscando siempre la satisfacción de los clientes y comprometiéndose con el mejoramiento del balance socio económico de la región y del país.

Del 25 al 29 de Septiembre de 2006 fue otorgada la re-certificación del certificado ISO 9001, por la organización Bureau Veritas. En el 2006 empieza a funcionar el laboratorio textil con toda la infraestructura técnica y tecnológica adecuada para prestar servicio y apoyo a todos procesos de la empresa.

El desarrollo tecnológico de la organización se ve reflejado en un manejo de la información sistematizada con diferentes desarrollos tales como:

- Canal de comunicación con Arturo Calle
- Fortalecimiento de Software de producción, personal y trazabilidad SIT
- Adecuación documental del sistema de Gestión de Calidad por medio de gestionar.

La empresa presento un crecimiento del 48% en contratación de personal del 2005 al 2006, generando así más empleo en la región.

En el mes de marzo se crea la Dirección de Costos y Cotizaciones donde se integran las áreas de Ingeniería, preproducción y facturación, sirviendo de apoyo a presidencia para la toma de decisiones. El 17 de mayo de 2007 se unifico salud ocupacional con Gestión de Calidad, creando a partir de ese momento la Gestión Integral, con el objetivo de mejorar el bienestar físico y mental de nuestros trabajadores y lograr un ambiente de trabajo seguro.

En Enero de 2008 se estableció el departamento de Gestión Ambiental, buscando la protección del entorno por medio de programas ambientalmente sostenibles.

En el transcurso de los años 2009 -2010 se terminó la implementación del sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional bajo la norma OHSAS 18000, haciendo énfasis al mejoramiento del desempeño de la empresa con el fin de disminuir los incidentes de trabajo, conjuntamente se efectuó la graduación de los

brigadistas, con la finalidad de tener un mayor nivel de capacitación.

En el año 2011 la empresa se certifico nuevamente en la norma NTC ISO 9001:2008 y se le otorgo el certificado en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en la norma NTC OHSAS 18001:2008. Y fortaleció su eficacia mediante la creación de dos unidades de negocio:

- Camisas
- Pantalones, T-Shirt, Ropa Interior, Gorras y Diversos.

1.1.2 Misión

Diseño, elaboración y comercialización de prendas de vestir, bordados y procesos Industriales de excelente calidad, aplicando tecnología de punta a todos nuestros productos, buscando siempre la mayor eficiencia para satisfacer a nuestros clientes, comprometiéndonos con el mejoramiento del balance socio económico de nuestro país.

1.1.3. Visión.

Como empresa líder de nuestro país en el sector textil, CO & TEX C.I. S.A.S, busca el reconocimiento nacional e internacional en el desempeño de su misión.

1.1.4. Objetivos de la organización.

La tabla de objetivos organizacionales esta realizada con el fin de identificar las metas que quiere lograr la empresa a corto, mediano y largo plazo, con el fin de mejorar su productividad y calidad en el sector industrial.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Cumplir el presupuesto de producción.	# de unidades facturadas. # de unidades requeridas.	100%	Satisfacer al cliente. Cumplir el presupuesto. Alcanzar promedio de eficiencia. Disminuir el producto no conforme.	> 90 100% 80% < 3%	Controlar la cantidad de órdenes. Controlar el # de unidades almacenadas. Controlar los ausentismos laborales. Controlar los tiempos perdidos.	Planeación. Dirección de Recursos Humanos. Coordinadora de Salud Ocupacional. Ingeniería.
Reducción de incidentes laborales.	# de accidentes # de personas empleadas.	2011-2012 reducir 20%	Disminuir los riesgos importantes a moderados. Incrementar el cumplimiento de los requisitos legales y de S y SO aplicables.	20% 80%	Control de enfermedades Profesionales. Control de riesgo: Manipulación de cargas. Atrapamiento por maquinas en Movimiento. Manipulación de herramientas. manuales Locativo. Control del riesgo psicosocial.	Dirección de Gestión Humana. Coordinación de Salud Ocupacional.
Cuidado medio ambiental.	Según diagnóstico una empresa verde.		Desarrollar manejo integral de Residuos Sólidos Comunes.	50%	Permisos de vertimientos. Control de emisiones. Controla residuos comunes. Controlar residuos peligrosos.	Presidencia. Gestión Integral. Gestión Ambienta.

1.1.5. Número de empleados.

MUJERES	HOMBRES
1.247	533
TOTAL:	1.780

TABLA 1: Número de empleados

1.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.

CO & TEX es una empresa perteneciente al sector de la manufactura textil, la cuál genera un gran impacto en cada uno de los sectores de la sociedad, tanto risaraldense, como colombiana e internacional.

Esta organización en una de las fuentes principales en el tema de generación de

empleo en la ciudad de Pereira y municipio cercanos como Dosquebradas, Santa Rosa y La Virginia. En ella trabaja un gran número de madres cabeza de hogar, que por medio de su trabajo les brindan a sus familias estabilidad económica y emocional.

CO & TEX dentro de sus políticas de responsabilidad social, le ofrece a sus empleados el servicio y beneficio del hogar empresarial, en donde pueden dejar a sus hijos durante toda la jornada laboral. Las personas encargadas del hogar se ocupan de alimentar a los niños, de enseñarles y de proporcionales el mejor cuidado para la tranquilidad de los empleados.

Dentro de estas políticas de responsabilidad social la organización también apoya fundaciones, asilos de ancianos y colegios en las partes más vulnerables de la ciudad. Mediante este compromiso social, la empresa también obsequia a sus empleados subsidios de vivienda, para así mejorar su calidad de vida.

CO & TEX no solo tiene impacto social, sino también político, ya que es un ejemplo nacional de perseverancia y esfuerzo, en donde cada uno de sus empleados aporta para su crecimiento y estabilidad en el sector. Por tal motivo la empresa ha sido escenario de rendición de cuentas nacionales y recibe visitas tanto del presidente de la república, como de sus ministros y secretarios de gobierno, obteniendo un impacto tanto en el territorio nacional, como internacional.

2. PAPEL DEL COMUNICADOR

Los comunicadores dentro de las organizaciones estamos llamados a atender las nuevas necesidades que exigen las empresas, ya que por los avances tecnológicos son más las exigencias competitivas que se presentan en las organizaciones, por tal motivo, el comunicador busca persuadir a los diferentes públicos de la organización.

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada al logro de los objetivos estratégicos y metas de la empresa. Algunas de las razones por las cuales un comunicador y su departamento son fundamentales en una organización, se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria a lo que en realidad es la empresa y sobre todo en la necesidad de crear valor en la organización y darlo a conocer.

El comunicador organizacional, debe ser una persona idónea, creativa, competente, eficaz y líder, sin omitir su deber de estar actualizado en todas las nuevas herramientas que da la tecnología, para así poder elaborar estrategias comunicacionales que le permitan conectar entre sí a la organización y sus públicos.

En CO & TEX el comunicador debe ser una persona responsable, respetuosa, proactiva y cumplidora con las labores que desempeña dentro de su entorno laboral. Debe proponer e innovar, para mejorar las relaciones y percepciones dentro de la organización.

El rol que debe cumplir el comunicador dentro de CO & TEX es el de planear, ejecutar y evaluar, todas las actividades y proyectos relacionados con la parte comunicacional de la organización, garantizando así que la empresa pueda satisfacer sus necesidades y el empleado desarrollar sus potenciales de comunicación y motivación tanto en el ámbito personal, como laboral.

3. DIASNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.

A partir de la observación participante como herramienta para detectar las necesidades en los diferentes procesos de la planta N° 1 de la organización, se observaron algunos problemas de comunicación dentro de dichos procesos (comunicación interna), ente los problemas detectados esta la desmotivación frente al trabajo por parte de los operarios, el poco interés de los jefes frente al capital humano, la falta de sentido de pertenencia frente a la organización y la resistencia al cambio.

Para el mejoramiento y la posible solución de estos problemas de clima organizacional dentro de los procesos se debe tener claro lo siguiente:

- Identificar las necesidades de los empleados.
- Comunicar el cambio a los empleados para ayudarlos a comprender (información completa y veraz).
- Fomentar la participación activa dentro de los procesos por parte de los operarios para disminuir la desmotivación.
- Capacitar a los empleados ayuda a adquirir y aplicar sus conocimientos dentro de los procesos.
- Reconocer e incentivar a los empleados, constituyen en factor motivador.

4. EJE DE INTERVENCIÓN

De acuerdo a lo observado y analizado en el diagnóstico, el eje que se va a intervenir en la empresa CO & TEX, será el clima laboral, enfatizando y teniendo prioridad en la motivación organizacional desde la comunicación, ya que por este motivo se presentan diferentes falencias comunicacionales dentro de la organización.

Las labores que serán desempeñadas son: Diagnosticar, analizar, proponer y ejecutar un plan de comunicaciones que ayuden a mejorar la motivación en los operarios de los diferentes procesos de la planta N° 1 de la empresa. Optimizando de esta manera la producción y calidad que tiene como objetivo la organización para cumplir con su presupuesto.

5. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN

En la empresa CO & TEX C.I. S.A.S. Desde hace vario tiempo se viene presentando un problema de motivación organizacional, el cual no ha sido resuelto por sus directivos, ya que en la empresa no está consolidado el departamento de comunicaciones y no le habían dado prioridad a este eje, el cual es fundamental para el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones.

Para lograr mejorar el clima laboral en CO & TEX y por ende la motivación en sus empleados se debe tener en cuenta como punto de partida la comunicación, esta se debe nutrir a través de la participación de los empleados, las capacitaciones, la delegación de autoridad, la formulación de metas y objetivos y el reconocimiento dentro de la organización. Los anteriores factores motivadores están contenidos dentro del clima laboral, por tal razón surge el interés por mejorar esto dentro de la organización, ya que su implementación reduce el estado de desmotivación de los empleados.

Este eje de intervención es de suma importancia, ya que los empleados son el capital fundamental y primordial de una organización, por tal motivo se deben mantener motivados y comprometidos con la empresa, para así lograr un mayor desempeño tanto de ellos como de la organización, logrando el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Reducir la desmotivación en los empleados a partir de la intervención del clima laboral, para lograr mayor productividad a mediano plazo.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr satisfacer las necesidades tanto de los empleados como de la organización.
- Cumplir con los objetivos y la eficiencia planteada por la organización mediante la motivación.
- Contribuir desde la motivación en el aumento de la producción por medio de la satisfacción personal y laboral de los empleados.

7. MARCO TEÓRICO

El clima laboral es considerado por las organizaciones como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario. Según Davis (1981), el clima organizacional es en el ambiente donde los empleados trabajan, ya sea en un departamento o dependencia, en una unidad de trabajo o el la organización entera. También es considerado como el reflejo del estilo de vida que lleva la organización y el cual perciben y apropian sus empleados.

La percepción se refiere aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diferentes estímulos a fin de darle significado a su situación y a su entorno dentro de la organización. Estas apropiaciones y percepciones suponen conocimiento y están mediadas por las experiencias personales de los empleados, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, los cuales se articulan en el ambiente o clima laboral.

El clima organizacional radica principalmente en el capital humano de la empresa, tanto en su conducta como en sus sentimientos, según Chiang (2010) cuando las personas aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra “clima”, el cual hace percibir la importancia y la necesidad que ellos tienen frente a este tema y su estabilidad dentro de las organizaciones.

Este término está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con su equipo de trabajo y con la actividad que cada uno desarrolla dentro de la organización.

Este concepto tiene diferentes variables, una de ellas es el enfoque denominado subjetivo, vinculado con los valores y necesidades de los empleados, en donde es más valorado el capital humano que las propiedades de la organización en la cual

labora.

También se debe tener en cuenta que el concepto de clima organizacional, se basa en la satisfacción o insatisfacción que los empleados manifiestan respecto a una serie de factores particulares, los cuales pueden ser:

- Sueldos y prestaciones.
- Liderazgo y supervisión.
- Comunicación.
- Herramientas de trabajo.
- Integración del equipo de trabajo.
- Capacitaciones.
- Reconocimiento a su trabajo.

Si las organizaciones tienen en cuenta los factores anteriormente descritos, los empleados se sentirán integrados a un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, percibiendo así que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y que son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales, Chiang (2010).

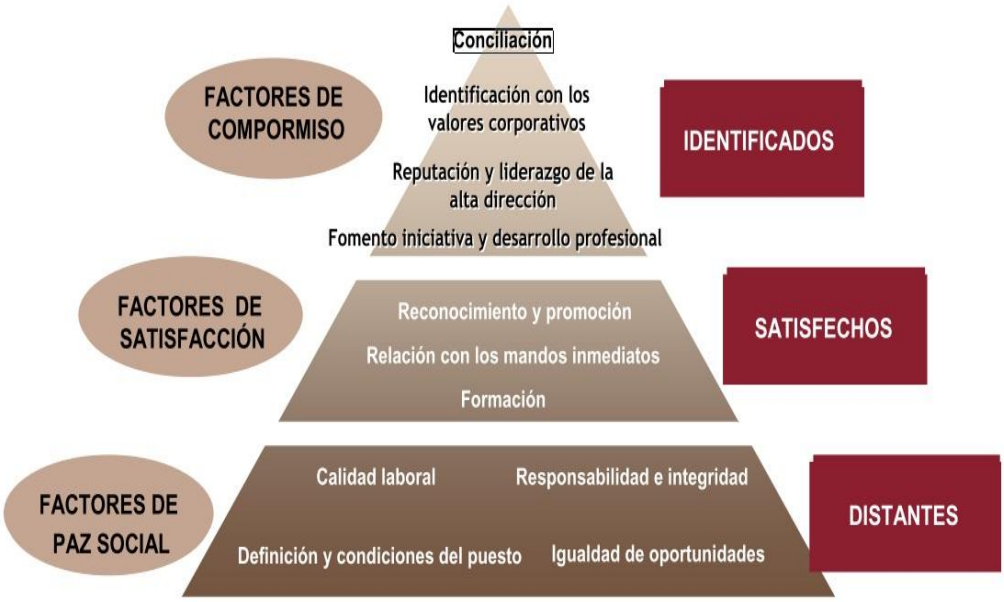
Con estos reconocimientos las dimensiones del clima organizacional influyen en la motivación laboral y viceversa, con instrumentos que permitan hacer un diagnostico real y acertado de la organización y que de alguna manera oriente eficazmente en el proceso de transformación organizacional.

El clima organizacional es un determinante principal de la motivación laboral, ya que tienen fuertes correlaciones, según Hellriegel y Slocum (2004), “la motivación varia en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Considerando prematuro afirmar si la motivación afecta el clima, o esté a la motivación, pareciendo así que la dirección de la causalidad es mayor del clima a la motivación”.

Independientemente de la causalidad o tipo de influencia, lo cierto es que se admite la influencia del clima sobre una serie de variables tanto de los procesos organizacionales como psicosociales (comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, conflictos, motivación, desempeño y productividad, innovación, satisfacción). De ello se deduce la importancia del clima para llegar a una comprensión de lo que sucede en la vida de la organización.

El concepto de motivación organizacional se define desde diferentes áreas, se dice que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. También se define la motivación como una influencia recíproca del empleado y la situación en la cual laboran. Estas dos definiciones se pueden condensar aclarando que la motivación se ocupa de la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos por alcanzar una meta.

Para poder generar este tipo de intensidad laboral en los empleados de una organización, estos se deben motivar constantemente con reconocimiento, buena comunicación, garantías laborales y apropiación hacia ellos por parte de la empresa. También se deben tener en cuenta tres factores principales, los cuales son: factores de compromiso, factores de satisfacción y factores de paz social; en donde se desarrollan una serie de conciliaciones de la empresa con el empleado y unas variables las cuales se deben cumplir para lograr las metas de motivación y satisfacción propuestas por la organización. (ver pirámide).



Pirámide: Villafañe (2008).

Teniendo en cuenta y analizando la pirámide anterior, cabe resaltar que las ideas relacionadas con la motivación organizacional ayudan a proporcionar información sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ella se comportan en la manera en que lo hacen.

Según Lusthaus (2002), si bien la motivación organizacional se manifiesta en una variedad de maneras, cuatro conceptos principales proporcionan ideas sobre la personalidad subyacente de la mayoría de las organizaciones: historia, misión, cultura e incentivos. Estos conceptos hacen parte fundamental de las organizaciones, ya que mediante ellos orientan a sus empleados hacia unas metas de mejoramiento y de cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa dentro de sus planes estratégicos.

Cuando estos propósitos son desarrollados en las organizaciones, las compañías tienen éxito, con resultados como: que los empleados se sienten competentes eficaces e integrados en la empresa, ya que existe en ella un nivel de delegación

más por parte de los superiores; el personal puede desarrollar una diversidad de asignaciones, participando en la toma de decisiones. Con estas implementaciones en la organización, se reconocen las contribuciones y se crea un clima laboral más positivo, cálido y orientado a la cooperación, independencia, seguridad y autoconfianza de los empleados para llevar a cabo sus responsabilidades. Esto da resultado en el momento en el cual hay mejor comunicación entre el recurso humano y mayor apertura hacia los cambios.

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL EJE DE INTERVENCIÓN.

Para detectar con precisión que motiva y que desmotiva a los operarios de la organización se realizo el siguiente instrumento, el cual consta de 10 preguntas, aplicándose a los operarios de la planta N° 1 de CO & TEX, con el fin de analizar la temática de motivación organizacional dentro de la empresa.

El instrumento fue aplicado en 7 procesos, los cuales se dividen en jean, gorra, pre-producción, terminado jean, terminado pantalón, corte 1, y procesos industriales, en donde la muestra representativa fue la totalidad de sus operarios, los cuales respondieron a la encuesta.

Contexto: Procesos donde los operarios llevan a cabo su trabajo.
Objetivo del análisis: Dar cuenta de la motivación o desmotivación que tienen los operarios dentro de los procesos en los cuales trabajan.

8.1.1 MUESTRA

TABLA 2: Muestra

Proceso	N° de operarios
Jean	73
Gorra	12
Terminado jean	11
Terminado pantalón	30
Corte 1	31
Pre-producción	5
Procesos industriales	59
TOTAL	221

8.1.2 ENCUESTA

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL (MOTIVACIÓN)

PLANTA_____ PROCESO_____

1. Considera que si se presentaran cambios constantes en las funciones que desempeña, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

2. Considera que si se presentaran cambio de jefe en el proceso que labora, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente___

3. Considera que si se presentan cambios constantes en los procedimientos para la ejecución de su trabajo, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

4. Si se presenta una reducción de personal, aún cuando usted no es parte del recorte, esto:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

5. Considera que la imposición de un mayor número de reglas, por parte de la administración de la empresa, a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

6.Tener la facultad de tomar decisiones en el trabajo que desempeña, a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

7. Si sus opiniones fueran tomadas por su jefe, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

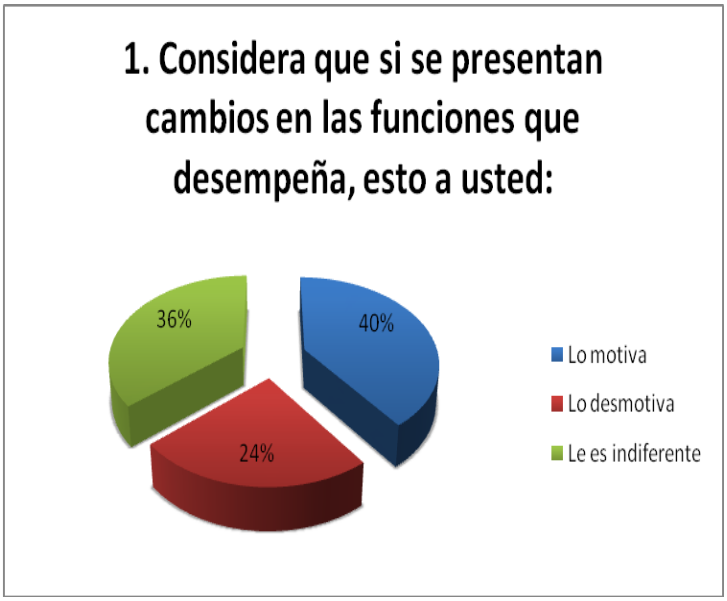
8. Si la comunicación con su jefe fuera directa y sin temores, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

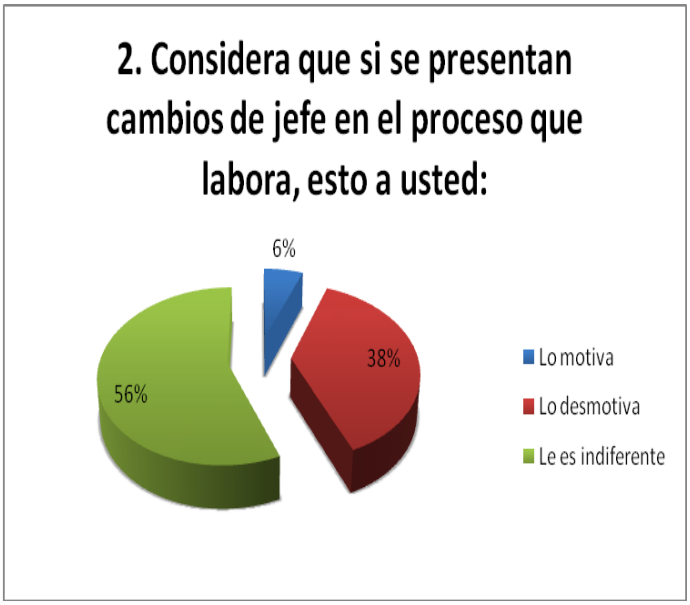
9. Si su jefe reconoce el buen trabajo que usted hizo, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

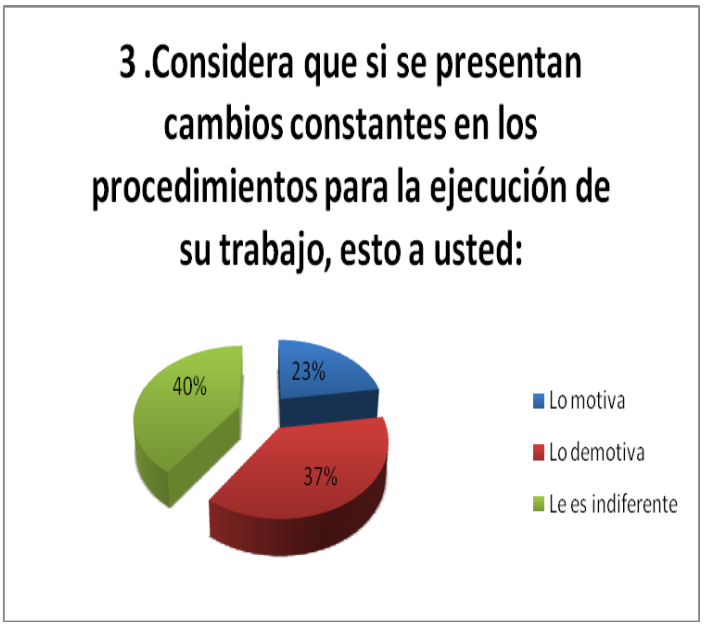
10. Si la empresa ofreciera capacitaciones para adquirir conocimiento, esto a usted:
Lo motiva____ Lo desmotiva____ Le es indiferente____

8.2 DESARROLLO DEL EJE DE INTERVENCIÓN.

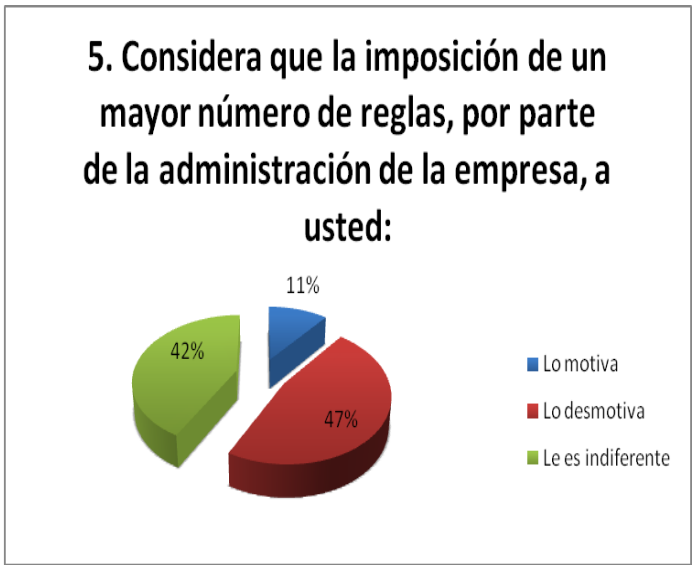
8.2.1 Análisis cuantitativo general

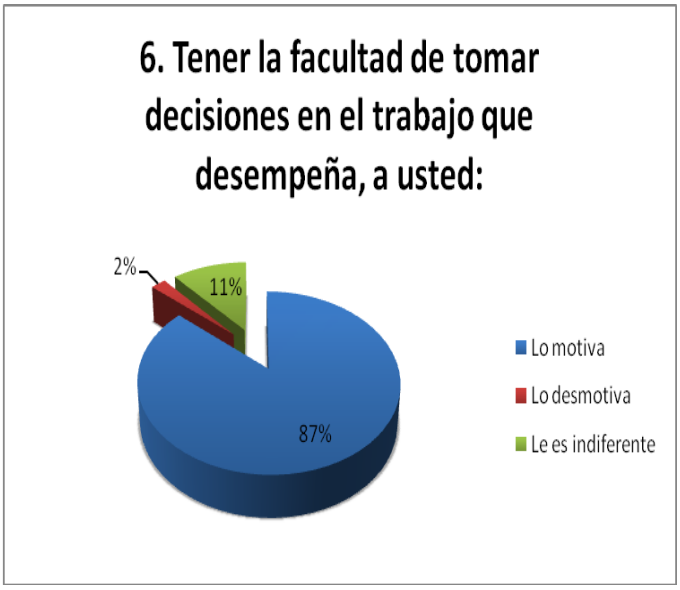


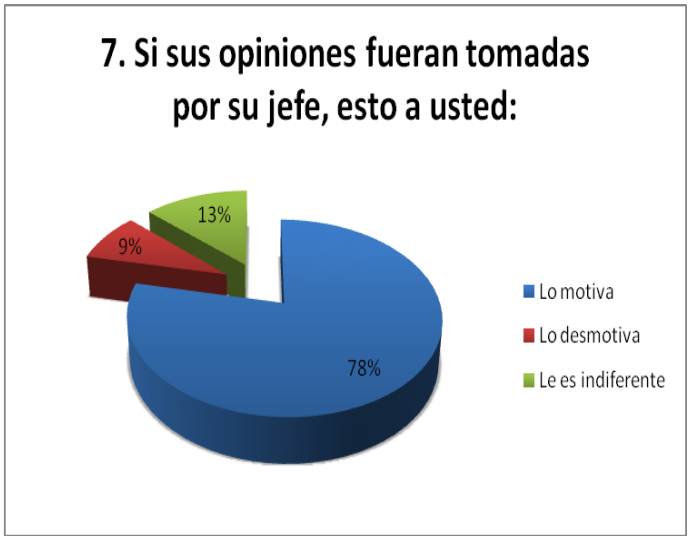


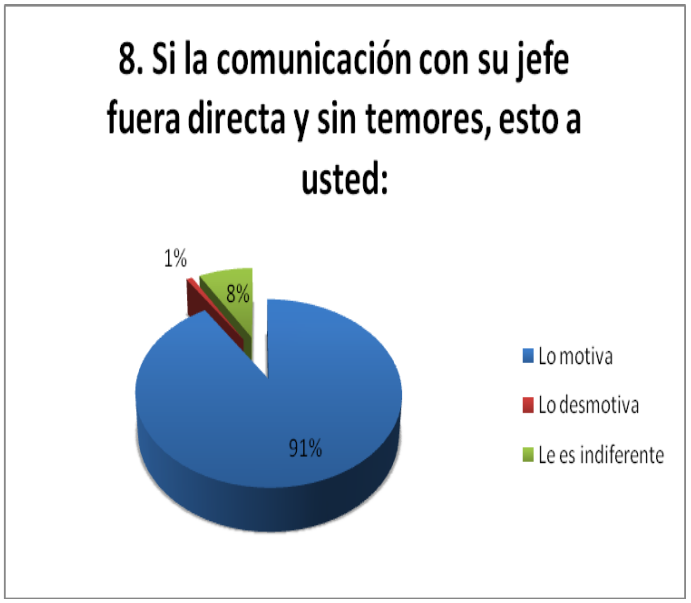

3 .Considera que si se presentan cambios constantes en los procedimientos para la ejecución de su trabajo, esto a usted:
23%
37%
40%
Lo motiva
Lo demotiva
Le es indiferente

4. Si se presenta una reducción de personal, aún cuando usted no es parte del recorte, esto:
4%
15%
81%
Lo motiva
Lo demotiva
Le es indiferente


5. Considera que la imposición de un mayor número de reglas, por parte de la administración de la empresa, a usted:
11%
42%
47%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente


6. Tener la facultad de tomar decisiones en el trabajo que desempeña, a usted:
2%
11%
87%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente


7. Si sus opiniones fueran tomadas por su jefe, esto a usted:
13%
9%
78%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente


8. Si la comunicación con su jefe fuera directa y sin temores, esto a usted:
1%
8%
91%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente

9. Si su jefe reconoce el buen trabajo que usted hizo, esto a usted:
1%
5%
94%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente

10. Si la empresa ofreciera capacitaciones para adquirir conocimiento, esto a usted:
1%
3%
96%
Lo motiva
Lo desmotiva
Le es indiferente

8.2.2 Análisis cualitativo

1. Considera que si se presentaran cambios constantes en las funciones que desempeña, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

La mayoría de los encuestados opinan que le motivan los cambios en las funciones que desempeña. Con este cambio los operarios aumentan sus conocimientos y evitan la monotonía en su entorno de trabajo.

2. Considera que si se presentaran cambio de jefe en el proceso que labora, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A un gran número de los encuestados le es indiferente el cambio de jefe en su proceso. Ya que los operarios pueden estar dispuestos adaptarse a la forma de trabajo del nuevo jefe.

3. Considera que si se presentan cambios constantes en los procedimientos para la ejecución de su trabajo, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

La mayoría de los operarios manifiesta que les es indiferente los cambios en los procedimientos para la ejecución de su trabajo. Quizá esto sucede por la incertidumbre o el temor de no aprender el nuevo procedimiento o porque está ejecutando mal el actual. Además, representa una falta de organización en cuanto a él como debe realizar sus funciones.

4. Si se presenta una reducción de personal, aun cuando usted no es parte del recorte, esto: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

Un gran porcentaje de los encuestados opinan que le desmotiva la reducción de personal. Algunos de los temores de los operarios pueden sustentarse, en sentirse amenazados de perder su trabajo, incluso, significa una sobrecarga de labores y

que la empresa se encuentra en problemas económicos.

5. Considera que la imposición de un mayor número de reglas, por parte de la administración de la empresa, a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

La pluralidad de las personas encuestadas opinan que se desmotivan cuando en su entorno laboral existe un mayor número de reglas impuesta por la organización. Esta desmotivación suele presentarse, ya que los operarios deben acatar dichas reglas, restándoles libertad para trabajar. Así mismo, se cree que entre más reglas exista menor posibilidad de cumplirlas.

6. Tener la facultad de tomar decisiones en el trabajo que desempeña, a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A un gran colectivo de operarios les motiva tener la facultad para tomar decisiones en su trabajo. Esta motivación se puede presentar porque se dice que todo empleado conoce mejor la forma de resolver los problemas en su entorno laboral; además se agilizan las operaciones al no depender de sus superiores, logrando un mejor desempeño y una mayor productividad.

7. Si sus opiniones fueran tomadas por su jefe, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A la mayoría de las personas encuestadas les motiva que sus opiniones sean tomadas por su jefe. Esto se presenta porque los trabajadores afrontan que están en la capacidad de aportar buenas ideas. También, porque se tiene un sentimiento de importancia y un mejor desempeño.

8. Si la comunicación con su jefe fuera directa y sin temores, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A un gran número de los encuestados los motiva que la comunicación con su jefe fuera recíproca. Esto se presenta, ya que se pretende mantener una retroalimentación acerca de su buen o mal desempeño. De esta forma se corrige

cualquier desviación y el operario mejora continuamente.

9. Si su jefe reconoce el buen trabajo que usted hizo, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A la mayoría de los operarios les motiva que su jefe reconozca su buen trabajo. Esto los estimula ya que así mejoran continuamente su desempeño. El reconocimiento de forma material y verbal impulsa al buen cumplimiento de sus labores.

10. Si la empresa ofreciera capacitaciones para adquirir conocimiento, esto a usted: lo motiva, lo desmotiva, le es indiferente.

A un gran porcentaje de los encuestados les motiva la posibilidad de capacitarse. Esto se presenta, ya que a los operarios les anima el saber más, el desarrollar el conocimiento adquirido en sus labores diarias dentro de la empresa y el saber que la organización los tiene en cuenta.

8.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.

Objetivo.

Definir las actividades necesarias para motivar, estimular e impulsar a los operarios a mejorar su clima laboral dentro de la organización, aumentando así la producción y la agilidad en la ejecución de sus tareas dentro del proceso.

Público objetivo.

Operarios de los diferentes procesos (planta 1) de la empresa CO & TEX C.I. S.A.S.

8.3.1 ESTRATEGIAS.

Información.

Informarles a los operarios acerca de los cambios que se presentan dentro del proceso y la organización.

Retroalimentación.

Tener en cuenta la opinión de los empleados acerca de las dificultades que se presenten dentro del proceso.

Metas.

Todo el equipo debe conocer las metas de la organización y la eficiencia del proceso en el que trabaja, esto con el fin de que se constituyan retos y oportunidades dentro de cada área.

Reconocimiento.

La acción o acciones que tiendan a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.

Talleres y reuniones.

Espacios creados para orientar a los operarios hacia un crecimiento y desarrollo tanto personal como organizacional.

8.3.2 TÁCTICAS O ACTIVIDADES.

Información.

Con el fin de que los operarios se sientan integrados y tomados en cuenta por la organización, los jefes de proceso tendrán una reunión con un grupo de ellos cada 15 días con una duración aproximada de media hora, en donde se les informará si ocurre alguna novedad que los involucre dentro de la organización.

Retroalimentación.

- Se crearan buzones de sugerencias para que los operarios expresen sus inconformidades de manera anónima. Estas opiniones se recogerán cada 15 días.
- Nos reuniremos mensualmente con un grupo de operarios de cada proceso durante media hora para tomar en cuenta sus opiniones y mejorar lo analizado en las inconformidades que se encontraron en el buzón.

Metas.

Crear contenidos multimedia en pantallas digitales (Tecmovin) donde el personal pueda visualizar y conocer de manera constante cuáles son las metas que quiere cumplir CO & TEX C.I. S.A.S. Como organización, y cuáles son las metas y eficiencias diarias, semanales y mensuales que quiere cumplir el proceso. Estos contenidos serán dinámicos, modernos y llamativos para atrapar al público objetivo, los empleados.

Reconocimiento.

Dentro del mismo contenido multimedia se presentará en cada proceso el empleado del mes, esto se realizará con la ayuda del analista de ingeniería y el jefe de proceso, midiendo la eficiencia de cada operario mensualmente y sacando el o los porcentajes más destacados. Bimestralmente se les dará incentivos materiales, tales como descuentos en tiendas, comidas en restaurantes, entradas a cine, entre otras, las cuales impulsaran su motivación. También dentro de este contenido multimedia se pasaran constantemente imágenes de los operarios en diferentes actividades tanto dentro como fuera de la organización y los cumpleaños del día.

Talleres y reuniones.

Con la colaboración del psicólogo de la ARP SURA el señor César Cárdenas, se harán capacitaciones y talleres de motivación, los cuales se harán en los días y horas pactados con los jefes de proceso, estos taller tienen una duración aproximada de 45 minutos. Esto se hace con el fin de que los operarios liberen el estrés y salgan por un momento de la rutina de trabajo, mejorando así la producción y el clima laboral.

8.3.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Información.

- Número de asistentes: para un buen desarrollo de la táctica es necesario la asistencia total de los operarios a las reuniones.

- Comprensión de la información: sondeo de opinión, en donde se evalua la comprensión de la información presentada.

Retroalimentación.

- Número de sugerencias y asistencia: para un desarrollo adecuado de la táctica es necesario que dentro del buzón de sugerencias haya mínimo el 55% de papeles referentes a la totalidad del personal de proceso y que a las reuniones mensuales asista el 80% de los citados.

- Diálogo y solución: encuesta en donde los participantes califiquen si el sistema implementado, si está causando el efecto esperado.

Metas.

- Comprensión y entendimiento del contenido: encuesta para determinar si el servicio que prestan las pantallas y los contenidos son acorde con las necesidades de los procesos y de la organización.

Reconocimiento.

- Estimulo y motivación: hacer un sondeo de opinión en donde se determine si esta táctica está motivando o no a los empleados.

Talleres y reuniones.

- Número de asistentes: para el eficaz desarrollo de esta táctica es necesario la asistencia del 80% como mínimo de los invitados a los talleres.

- Satisfacción y aprehensión de los temas del taller: encuesta para determinar el nivel de satisfacción y aprehensión de los talleres.

8.3.4 CRONOGRAMA

Titulo de la propuesta: Plan estratégico de comunicaciones
Dirigido A: Operarios de los procesos operativos de la planta N°1 de CO & TEX
Área de Impacto: Planta N°1 de la organización CO & TEX C.I. S.A.S.
Objetivo: Dar cuenta de la motivación o desmotivación que tienen los operarios dentro de los procesos en los cuales trabajan.

Estrategia	Táctica	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Responsable	Presupuesto				Observaciones
		Julio				Agost.				Sept.				Oct.				Nov.					Rec. Humanos		Rec. Materiales		
																							Dcrp.	$	Dcrp.	$	
Información	Información	x				x				x				x				x				Daniela Rojas	3 - 4	¼ hora $1.200 por operario y $2.300 por jefe	--	$0	
Retroalimentación	Retroalimentación		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	Daniela Rojas	3	¼ hora $1.200 por operario	6	$50.000	
Metas	Metas																					Daniela Rojas	--	--	--	--	No se ha podido realizar
Reconocimiento	Reconocimiento				x				x				x				x				x	Daniela Rojas	--	--	6 7	$30.000 $34.000	
Talleres y reuniones	Talleres y reuniones	x	x		x				x	x	x											Daniela Rojas + Psicólogo ARP.	1 - 3	$0	2 - 5	$0	

RECURSO HUMANO Y MATERIAL

1. Psicólogo ARP Sura (César cardenas).
2. Equipos de proyección y audio (CO & TEX).
3. Operarios Planta 1
4. Jefes Planta 1.
5. Casino planta N° 1.
6. Papelería (lapiceros, tinta, papeles, entre otros).
7. Refrigerios.

8.3.5 PRESUPUESTO

TÁCTICAS	RECURSO HUMANO		EQUIPOS Y MATERIALES		COSTOS	
	Mano de obra directa	Mano de obra indirecta	Materiales	Equipos	Costos generales	Costo total
INFORMACIÓN	Practicante de comunicación organizacional (1), operarios (46) y jefes de proceso (7).	-------	-------	-------	-------	½ hora de practicante $1.200 ½ hora de operario $1.200 ½ hora de jefe de proceso $2.300 TOTAL: $72.500
RETRO-ALIMENTACIÓN	Practicante de comunicación organizacional (1), Operarios (46), jefes de proceso (7).	-------	Cartón Bisturí Retazos Botones Pegante Hojas Lapiceros	-------	-------	Capital humano: $72.500 Materiales: No Aplica.
METAS	Practicante de comunicación organizacional.	Creadores de software y desarrollo de pantallas (tecmovin) (5)	-------	Pantallas Modem Actualizaciones	-------	Contenidos independientes: $800.000 c/u Pantallas LCD: $1.300.000 c/u
RECONOCIMIENTO	Practicante de comunicación organizacional	-------	Papel Tinta Cinta Bombas	Computador Impresora	1. Refrigerios 2. Obsequios	Materiales y equipos: No aplica. Costos Grales 1: $34.000 Costos Grales 2: $100.000
TALLERES Y REUNIONES	Practicante comunicación organizacional	Psicólogo ARP Sura	Papel tornasol Papel Tinta Cinta	Video Beam Parlantes Extensión electrica	Dulces	MOI: No aplica. Materiales: $27.250 Equipos:No aplica. Costos Grales: No aplica.
					TOTAL:	$10.806.250

*No aplica: Los materiales, equipos, costos generales y/o capital humano los aporta la empresa de su bodega de suministros o de sus sobrantes, también la ARP Sura aporta como muestra de agradecimiento con la organización por la vinculación de sus empleados con la entidad.

8.3.6 OBSERVACIONES

- La táctica metas no se pudo desarrollar, ya que la organización aún no tiene presupuesto para realizarla.

- La táctica reconocimiento no se pudo desarrollar en las pantallas, como inicialmente se propuso. Esta se desarrollo en carteleras pertenecientes a cada proceso.

CONCLUSIONES

- La motivación organizacional es fundamental en los procesos de desarrollo laboral de los trabajadores.

- La motivación influye tanto en el aspecto laboral, como en el personal.

- Un capital humano motivado aumenta su productividad y eficiencia dentro su área de trabajo.

REFERENCIAS

- Davis, Keith, Human Behavior at work: organizational behavior, Mcgraw-Hill, 2002, pág. 534.

- Chiang, Margarita, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Biblioteca Semillas, 2010, pág. 300.

- Villafañe, Justo, la reputación interna: de la satisfacción al compromiso, villafañe & asociados consultores, 2008, pág. 12.

- Don, Hellriegel y John W, Slocum, Comportamiento organizacional, Cengage Learning Editores, 2004, pág.485.

- Lusthaus, Charles, Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño, IDB bookstore, 2002, pág. 207.

APÉNDICES

Tarjetas de invitación.

Tarjetas de regalo.

Diplomas.

CO & TEX C.I. S.A.S.
NIT 800.122.420-6 REGIMEN COMUN
OTORGA EL PRESENTE
DIPLOMA
DE RECONOCIMIENTO

A _____

POR SER EL OPERARIO(A) DEL MES DEL PROCESO_____.

DADO EN _____ A LOS ____ DÍAS DEL MES DE _____ DE _____.

DIEGO PINEDA JIMENEZ
PRESIDENTE CO & TEX C.I. S.A.S

LUISA MARIA VALLEJO Q.
DIR. GESTIÓN HUMANA

DANIELA ROJAS MARIN
PRACT. COM. ORGANIZACIONAL

Carteles.