



La gestión del talento y clima laboral

Trabajo Final de Máster

**Máster en Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los
recursos humanos**

Universitat Jaume I

Alumna: María Redón Olaya

Tutora: Dra. Inmaculada Enguídanos

Curso académico: 2020-2021

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Máster pretende demostrar y apoyar la idea de que cada una de las personas que forman las organizaciones forman parte de un todo, trabajando juntas para lograr un fin. La idea alta rotación en una organización es aterradora, no solo por los costes que eso implica sino por consecuencias negativas para las organizaciones, por eso es importante invertir en prácticas organizacionales saludables

Mediante la evaluación de clima laboral podremos visualizar aspectos influyentes en la alta rotación de las operarias y operarios de producción de la empresa a estudiar del sector droguería y se elaborará una propuesta de acciones de mejora. En todo momento buscamos satisfacer a nuestro cliente ficticio, ofreciéndoles las herramientas necesarias para crear una Organización Saludable.

Palabras clave: Talento, clima laboral, retención, rotación

ABSTRACT

This Master's Final Project aims to demonstrate and support the idea that each of the people who make up organizations form part of a whole, working together to achieve an end. The idea of high turnover in an organization is terrifying, not only because of the costs that this implies but also because of negative consequences for organizations, that is why it is important to invest in healthy organizational practices.

By evaluating the work environment we will be able to visualize influential aspects in the high turnover of the operators and production workers of the company to be studied in the drugstore sector and a proposal for improvement actions will be prepared. At all times we seek to satisfy our fictitious client, offering them the necessary tools to create a Healthy Organization.

Keywords: Talent, work environment, retention, rotation

ÍNDICE:

1. Introducción

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

1.2 Revisión de la literatura

2. Objetivos

3. Metodología

3.1. Evaluación

- Método
- Muestra
- Procedimiento
- Resultados

3.2. Temporalización

4. Resultados obtenidos y esperados

5. Presupuesto

6. Conclusiones finales

6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster

6.2. Análisis de las posibles transferencias: líneas de desarrollo profesional al tiempo de la finalización

6.3. Otros aspectos relevantes a tener en cuenta

7. Referencias bibliográficas y web grafía

Anexos:

- Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisión, 2001)

- Anexo 2: Informe de resultados

1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta el enorme tiempo empleado para la búsqueda del empleado “perfecto” para un puesto de trabajo, desde que se hace una radiografía del perfil del candidato hasta continuos procesos de selección, no es extraño que cuando se encuentre a esa persona adecuada y motivada para el puesto de trabajo, se nos olvide que ese talento forma parte de nuestra organización.

A los reclutadores que hemos llevado a cabo el proceso de selección se nos olvida que ese talento, que forma parte del capital humano de cada una de las organizaciones, es parte de un equipo de personas que trabajan para conseguir un fin común.

Pero eso no es todo, desde la organización se debe de emprender acciones para evitar la salida de ninguna de las personas que trabajan en ella. Por eso es tan importante la retención de esas personas.

A lo largo de este trabajo se desarrollará la temática de la gestión del talento y clima laboral. El objetivo es diseñar una intervención ad hoc para la empresa ALFEL objeto de investigación y así pueda solucionar sus problemas en cuanto a costes en selección, mejorando la productividad y motivación de sus trabajadores, disminuyendo costes y trabajando en equipo.

La elección de este tema está fundamentado en un interés personal acerca de enorme importancia que tiene el talento en las empresas y el éxito que puede tener para estas si gestionan bien el talento que las constituye, sin dejar de lado un factor muy relacionado como es el clima laboral. En este sentido, observamos que este modelo práctico puede extenderse al resto de empresas.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009) consideran que el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional de las personas que la conforman, se caracteriza por: el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; además el deseo de mantenerse dentro de la organización. Esto va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas organizacionales.

Debemos de tener en cuenta que un índice de rotación personal alto afecta a las empresas económicamente (los costes de selección, formación y adaptación de un trabajador que se incurren cuando existe rotación) , además de dañar la imagen de marca, por eso es necesario para las mismas conocer qué está pasando en un determinado departamento. Hablamos de rotación de personal cuando no existe una continuidad en el tiempo de los trabajadores que forman parte de la empresa, hablando así de breves periodos de tiempo donde el trabajador ofrece sus servicios a la organización.

En España, según un informe elaborado por Adecco, “las empresas cuentan con un 30% de rotación de personal. Del estudio se desprende que las causas pueden ser que los trabajadores no se sienten identificados con los valores de la empresa ni con su estrategia, no soportan el mal clima laboral y carecen de posibilidades de crecimiento, si bien es cierto que otra de las causas es la ausencia de conciliación laboral y familiar –un 4,23% de los empleados alegan este motivo”

Otro estudio elaborado por LinkedIn, “El porcentaje de rotación de personal, en el año 2017, se situó en el 10,9% según un estudio elaborado por LinkedIn. Los sectores que más rotación de personal registraron fueron el tecnológico con un 13,2%, seguido por el sector retail (dedicado al comercio minorista) con un 13% y el de medios de comunicación y entretenimiento con un 11,4%. El sector hostelero es otro de los que más rotación laboral presentan. Los motivos por los que los trabajadores de estas áreas abandonaron sus puestos fueron la temporalidad de los contratos, la escasez de oportunidades, mal ambiente laboral y mejor oferta de trabajo.”

Por eso es importante que el índice de rotación de personal sea el menor posible entendiéndolo como la diferencia del número de bajas en una empresa y número de contrataciones nuevas, dividiéndolo entre el número total de trabajadores.

Pasamos gran parte de nuestra vida en el trabajo. Un buen ambiente de trabajo resulta esencial para la consecución de objetivos individuales y organizacionales e incremento del rendimiento de los trabajadores. Los conflictos generados entre iguales de un departamento, subordinados o superiores jerárquicos hacen que las personas no se sientan cómodas en su puesto de trabajo y si no se sienten bien, el deseo de cambiar de puesto de trabajo aumenta.

Además de la pérdida de motivación en el trabajo, haciendo así que no logren objetivos o metas. Si bien es cierto que se crea un ambiente tóxico en el que se va anulando el trabajo en equipo.

Para ello, mediante los estudios de clima laboral recogidos de forma adecuada y bajo el anonimato de los encuestados, podemos conocer la satisfacción laboral de las empleadas y empleados. Si bien es necesario que las mediciones de clima sean continuadas en el tiempo, puesto que las acciones de mejora podrán ser permanentes o bien establecidas para determinados periodos de tiempo.

Mediante las encuestas de clima laboral deberá de definir claramente los aspectos que se quieren medir, ya sea el ambiente de trabajo, horario, instalaciones, condiciones de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, promoción, retribución, etc.

Puesto que la rotación dentro de las empresas está directamente relacionada con el clima laboral, ya que, si no es bueno, los colaboradores buscarán la manera de salir de ello, ya sea con un cambio de área dentro de la misma empresa o quizás hacerlo en otra organización donde crean que puede ser mejor, o por lo menos diferente.

Podríamos comentar 3 elementos de mayor impacto para un clima laboral sano como son:

1. Confianza

Si se establecen relaciones de confianza dentro de la organización, teniendo en cuenta los valores y la misión de la empresa, así como la manera de trabajar hace que el entorno sea cómodo para expresar opiniones. Es decir, que se pueda tener conversaciones sin miedo por parte de los superiores jerárquicos a perder la autoridad y respeto del grupo de personas que tenga a su cargo

2. Comunicación

Estrechamente relacionado con la confianza citada anteriormente. No nos referimos a hablar, sino también a escuchar a los subordinados y por tanto conectar con éstos. Cuando los trabajadores conocen que por parte de su superior jerárquico sabe qué sienten, qué les preocupa o qué piensan, están más animados a trabajar porque se sienten escuchados

Además fomentando esta interacción donde se hable y debata sobre los temas que son relevantes para el equipo, generarán una comunicación abierta y honesta del departamento.

3. Retroalimentación y Reconocimiento

A los trabajadores y trabajadoras les gusta sentirse bien en su lugar de trabajo, para ello verse bien valorado por su trabajo por parte de sus compañeros y sus superiores hace que estén más cómodos. Por parte de los superiores jerárquicos, al ofrecer esta valoración está haciendo que se motive y se les empodere para lograr los objetivos de la organización y al mismo tiempo individual, ya que el reconocimiento hace que se desarrolle una mejora continua.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR

Somos una consultora de Castellón (Redón Olaya Asesores S.L) y día tras día observamos la demanda incesante de procesos de selección tanto de perfiles de operarios y operarias de producción como de supervisores y supervisoras. Tratamos de dar un servicio excelente a nuestros clientes para que así se despreocupen del duro trabajo por parte del examinador para encontrar el candidato perfecto y sólo con desarrollar un perfil que buscan para su empresa, somos capaces de encontrarlo. En eso se basa nuestra experiencia, en la captación de personas que se ajustan a los perfiles que buscan nuestros clientes. Pero esta vez, hemos ido más allá, desde la empresa ALFEL se nos pone un nuevo reto: ser capaces de retener el talento que poseen dentro de su empresa.

Cuando la empresa ALFEL acude a nosotros, tiene un claro objetivo: saber qué pasaba en su organización que producía alta rotación de su personal.

ALFEL, fundada en 1970, es una empresa sita en Castellón, con más de 50 años de experiencia en el sector droguería y perfumería. ALFEL nació como una empresa familiar y con el transcurso del tiempo se ha convertido en una empresa con 200 trabajadores. El departamento de producción está formado por 49 personas: 1 director de producción, 3 personas forman parte de la supervisión de todo el proceso productivo teniendo a su cargo a 45 personas que son operarios y operarias

trabajando en 3 turnos de producción: mañana-tarde-noche durante los 365 días del año.

Actualmente es una empresa de referencia en el mercado a nivel mundial, siendo sus productos (más de 700 referencias distribuidas en casi 60 categorías dentro de la droguería y la perfumería) utilizados en más de 40 países. Durante todo este tiempo han ido adaptándose y evolucionando según lo pedían sus clientes.

A continuación, observamos el organigrama de la empresa ALFEL:

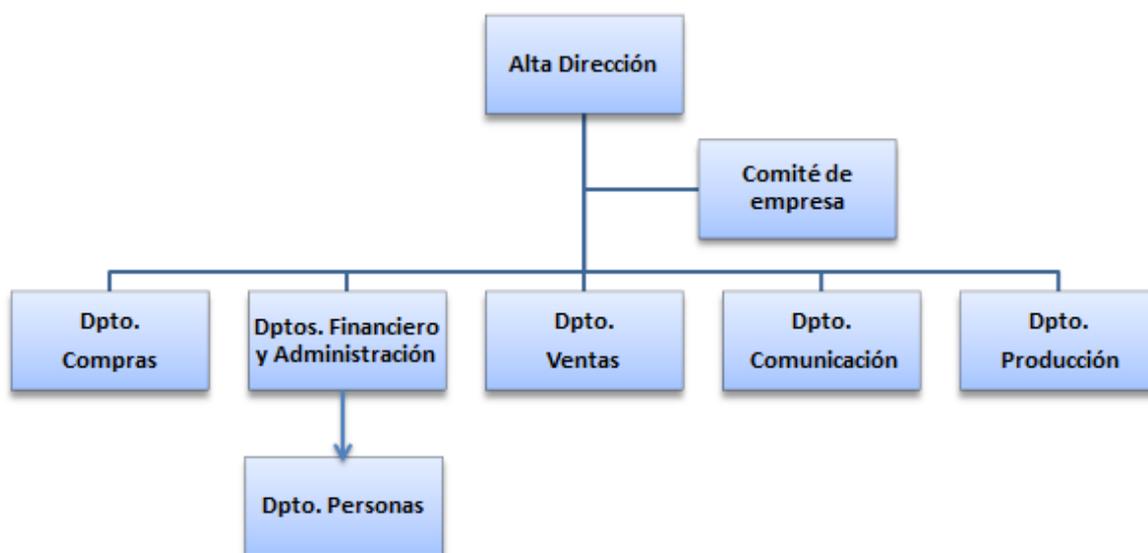


Figura 1. Organigrama de la empresa ALFEL. Fuente: Elaboración propia

1.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Se realiza la revisión, fruto de las diferentes fuentes de información y referencias obtenidas a lo largo del Máster en Psicología del Trabajo, de las organizaciones y en RRHH y considerando el propósito de este Trabajo de Fin de Máster de relacionar el talento humano con clima laboral para poder retener el talento de las organizaciones.

Se considera como marco teórico, la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva, definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva de un clima laboral sano en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento

óptimo, así como amplificar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional tal y como comentan las autoras Salanova, Martínez, y Llorens, 2013,2014.

Desde la Revolución industrial dominó la búsqueda de mano de obra dejando de lado la creatividad y enfocándose a la productividad que las maquinas ofrecían. Desde la segunda mitad del siglo XX se ha ido en búsqueda de mejorar la producción para aumentar la calidad de los productos. A finales de siglo con la revolución de la información, donde los cambios de opinión son más frecuentes en los consumidores, las organizaciones tienen que estar dotadas de mecanismos para adaptarse a los cambios lo más rápido posible y pasar a la acción de lo que buscan los clientes (Terlato, 2014), así pues conocer el talento que poseen dentro las organizaciones debe ser esencial para pasar a la acción. Para este autor, la acción entendida como la capacidad de adaptación en un entorno cambiante y dinámico, capaces de estar atentos a los cambios y reaccionar a tiempo.

Según Chiavenato (2002) las organizaciones están enfrentándose a nuevos escenarios estos son: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

Según el autor la gestión del talento humano está basada en tres pilares fundamentales:

- 1) Cada persona tiene una personalidad diferente a la otra u esto trasladado a la posesión de habilidades y destrezas resulta indispensable para la correcta gestión del talento de las empresas.
- 2) Las organizaciones por si mismas no poseen el talento, sino que son las personas que las conforman las que las dotan de habilidades capaces de adaptarse a los profundos cambios. Dinamizando a las organizaciones llevándolas al éxito con su esfuerzo y compromiso
- 3) Las personas que conforman las organizaciones son capaces de ofrecer el éxito pero con las esperanza de la recibir reconocimiento, retribuciones o crecimiento personal.

Pero no todas las personas sirven para un mismo puesto de trabajo, según Chiavenato (2011, pág. 169) “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o

aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Atendiendo a Jericó (2005), el talento debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras. Obteniendo resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó, 2001).

Otros autores, como Michaels (2001) incorporan a la hora de definir el talento como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluyen “su capacidad de aprender y de crecer.” (Michaels et al., 2001).

Chiavenato I. nos habla de unos costos primarios cuantitativos que aparecen cuando un trabajador abandona la organización. Estos costes primarios estarían formados por los costes de selección del trabajador, los costes de documentación de personal, costes de formación y los costes que se incurren en la salida del trabajador. Además para Chiavenato existen otros costes secundarios e intangibles que se incurren cuando se da la salida de un trabajador, como bien menciona el autor, son difíciles de cuantificar pero no por ello son inferiores a los costes primarios. Hablaríamos de los efectos en la producción (periodo de adaptación del trabajador nuevo y por tanto menos producción), efectos en la actitud (el trabajador que abandona la organización puede influenciar mediante imagen o actitudes a sus compañeros, clientes o supervisores), gastos de personal extra mientras se cubre el puesto de trabajo de la persona que abandona, todo ello genera impactos en la calidad del producto además de un deterioro de la imagen de la compañía.

El clima laboral resulta ser de vital importancia dentro de las organizaciones. La estabilidad de sus trabajadores va a generar mayor productividad y beneficio para la compañía, jugando un papel muy importante la comunicación y las relaciones de los compañeros de trabajo. (Drucker, 1999).

Según Sampieri, 2010, mientras mayor sea la estabilidad de los trabajadores dentro de la organización, mayor será el rendimiento. Cada individuo es único y por ello se

tienen distintos objetivos en la vida, desde el punto de vista de cada organización ocurre algo similar. Para ello es necesaria la búsqueda del bien común entre trabajadores y empresas.

Pero cuestión importante es cómo gestionar el talento dada la importancia que tiene para las organizaciones actuales, así pues según Hatum, 2011 la gestión del talento humano implica planeación, organización, dirección y control de las actividades de las personas. Para el autor, Hatum, 2011, p. 35, la gestión del talento debe ser una estrategia más de la organización y una prioridad. En relación con la idea de Hatum acerca de ser una estrategia, para otros autores como Terlato (2014) hablan de ventajas competitivas a largo plazo, resistentes y duraderas.

Según Capelli (2008), la gestión del talento existe para apoyar los objetivos generales de la organización. El arte de gestionar el talento humano incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, buscando el desarrollo personal y profesional de las trabajadoras y trabajadores. Involucrará a superiores capaces de motivar, comunicar, delegar acciones y empoderar personas. Si no ocurre así, el talento abandonará la organización. Este abandono es la rotación de personal, en el cual se produce la salida de la organización de los trabajadores. Autores como Mobley (1982) se refieren a la rotación como el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por su participación en dicha organización.

Sin embargo, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto y buscar para un caso concreto qué efecto o efectos internos produce en los trabajadores ese desencanto con la organización en la que ofrecen sus servicios para que abandonen es la base de nuestro estudio de caso a tratar.

2. OBJETIVOS

De acuerdo con lo antes visto, nuestro objetivo general va a ser, siguiendo las directrices que nos marcan desde la empresa ALFEL el de evaluación de sus operarios y operarias que forman parte de las diferentes líneas de producción donde el rango de edad es muy amplio de 25-61 años, estando la mayoría en el rango 25-35 años y la posterior implementación de medidas de retención del personal que cumpla la nueva estrategia de mejora.

Objetivos específicos:

- Realización de una propuesta donde se plasme la necesidad de hacer una evaluación de los operarios y operaria donde se observe la alta rotación de los empleados de las líneas de producción mediante un estudio de clima laboral.
- Establecer un plan de acción una vez evaluados a todos los trabajadores y las trabajadoras donde se prevenga las posibles resistencias de éstos.
- Promover acciones de mejora si los resultados no son los esperados para poder así evitar la alta rotación.

3. METODOLOGÍA

Definidos los objetivos, la organización y los antecedentes que conforman la situación actual, se detalla la metodología para las siguientes acciones realizadas.

3.1 EVALUACIÓN

- MÉTODO

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisión, 2001.) El instrumento fue modificado y ampliado por Echezuria y Rivas el 2001 (Marín, 2003), simplificando su redacción de manera que fuera más entendible y clara.

El instrumento está estructurado como escala tipo Likert de 4 puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos. Las respuestas van desde Muy en Desacuerdo a Muy de Acuerdo.

Posee 9 dimensiones, las que se presentan junto a los ítems que la componen:

1. **Estructura:** Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.

✓ Ítems Positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.

✓ Ítems Negativos: 7, 8, 9

2. **Responsabilidad:** Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones.

- ✓ Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15,
- ✓ Ítems Negativos: 11, 16, 17

3. **Recompensa:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.

- ✓ Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23
- ✓ Ítems Negativos: 21, 22

4. **Riesgo:** Refleja el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.

- ✓ Ítems Positivos: 25, 26, 28
- ✓ Ítems Negativos: 24, 27

5. **Valor:** Refleja la percepción de los miembros de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales.

- ✓ Ítems Positivos: 29, 30, 33
- ✓ Ítems Negativos: 31, 32

6. **Estándares de desempeño:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa.

- ✓ Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39
- ✓ Ítems Negativos: 38

7. **Apoyo:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la organización.

- ✓ Ítems Positivos: 41, 43, 44
- ✓ Ítems Negativos: 40, 42

8. **Conflicto:** Refleja la percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones.

- ✓ Ítems Positivos: 46, 47, 48,
- ✓ Ítems Negativos: 45, 49

9. **Identidad:** Refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

- ✓ Ítems Positivos: 50, 51,

✓ Ítems Negativos: 52, 53

Los ítems se puntúan de 1 a 4 puntos teniendo en cuenta las categorizaciones positivas y negativas:

POSITIVA	
Muy de Acuerdo	4
De acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

NEGATIVA	
Muy de Acuerdo	1
De acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

- MUESTRA

La muestra ha sido de 45 personas, 27 mujeres y 18 hombres, un 100% de la plantilla convocada. Las edades de las personas encuestadas están entre el rango de 25 y 61 años. El pase de los cuestionarios tuvo una duración aproximada de 30 minutos. La participación de los mismos fue libre y anónima y, además, debían de marcar la casilla correspondiente a la cesión de datos con fines de investigación

- PROCEDIMIENTO

Al realizar una medición del clima laboral, podíamos enfocarnos en aquellos aspectos que queríamos estudiar, con el propósito de modificarlos y mejorar los resultados de la empresa. El tiempo de ejecución y análisis de estos estudios suele rondar en unos dos meses (en función de las características de cada organización) puesto que necesita pasar por diversas fases.

Desde Redón Olaya Asesores S.L. se comunica a las operarias y operarios de la cadena de producción con 15 días de antelación que se va a proceder a un estudio de clima laboral. El objetivo de informarles con antelación es conseguir una elevada participación en nuestro estudio. Para la medición del clima laboral, se les comunica día, hora e ubicación para poder asistir.

El pase del cuestionario se lleva a cabo durante la segunda semana del mes de octubre de 2020, concretamente 16-10-2020 debido a la decisión por parte del comité de dirección aseguraban que era un momento de demanda baja por parte de los

clientes de ALFEL y por tanto los trabajadores podrían ausentarse de su puesto para la realización del cuestionario en la sala de reuniones que tiene ALFEL con capacidad para 100 personas. El día 16 de octubre, la empresa ALFEL la utiliza como todos los años para hacer tareas de limpieza y mantenimiento de sus instalaciones, porque a partir de ese día, los trabajadores de la cadena de producción tienen 15 días de vacaciones debido a que es temporada baja antes de la campaña de Navidad, donde concentran el 60% de las ventas anuales. Para ALFEL era importante que la realización de este estudio no paralizara la actividad cuando nos planteó su demanda de estudio de caso.

Se les informa a los encuestados que el cuestionario es anónimo y confidencial.

Al finalizar la aplicación los cuestionarios son entregados a Redón Olaya Asesores S.L. para su procesamiento y análisis. Se procede a hacer un informe según edades, antigüedad con puntuaciones más altas y más bajas, entregándolo al Comité de Dirección y al Jefe de Producción.

Nos reunimos por parte de Redón Olaya Asesores S.L. para proceder a la lectura y análisis de datos con recomendaciones de mejora para una posterior medición en un plazo de tiempo determinado. Informe incluido en el apartado de Resultados.

- RESULTADOS

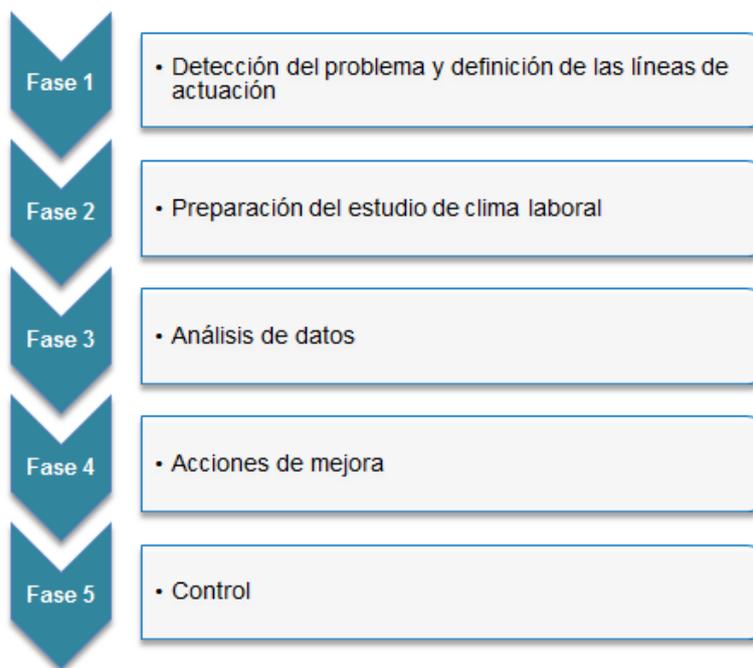
Se presenta un informe a ALFEL contemplando los siguientes aspectos:

1. **Perfil de la muestra:** Tanto porcentaje de participación como sus perfiles por edades, sexo y antigüedad.
2. **Presentación de resultados:** Resultados globales y resultados de cada uno de los segmentos por edad, sexo y antigüedad.
3. **Puntos Críticos**
4. **Orientaciones y ámbitos de mejora**

En Anexo 2 se adjunta el informe.

3.2 TEMPORALIZACIÓN

Así pues, las fases del estudio del clima laboral para la empresa ALFEL son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia

FASE 1: Detección del problema y definición de las líneas básicas de actuación

- 1) Cliente acude a nosotros ante la alta rotación que observa en los últimos años.
- 2) Estudio y conocimiento de la organización. Se estudian las debilidades y fortalezas de la compañía.
- 3) Realizamos entrevistas con el Comité de Dirección y Jefe de Producción para conocer los aspectos a mejorar.
- 4) Realizamos entrevistas con encargados de producción de los 3 turnos de trabajo para así tener un conocimiento profundo del Departamento de Producción.
- 5) Seguidamente se realizaran entrevistas o “Focus Group” para conocer la opinión de los empleados y ver qué aspectos mejorarían y qué aspectos valoran positivamente, de este modo podrán informar al Comité de Empresa y

al Jefe de Producción qué temas preocupan a los empleados y cómo elaborar el estudio cuantitativo.

FASE 2: Preparación del estudio de clima laboral

1) Comunicamos a la empresa que deseamos realizar un estudio de clima de su organización y elaboramos un Plan de Clima Laboral donde se definen las variables a medir y el grupo de individuos que formaran parte del estudio.

2) Aceptación y compromiso por parte de la compañía de nuestra propuesta, logrando el compromiso y firmando el Acta de confidencialidad de todo el proceso. Se designa al Jefe de Producción como responsable de todo el proyecto de estudio de clima laboral, garantizando la colaboración de todos los trabajadores del Área de Producción para así velar por la correcta puesta en marcha de las acciones de mejora y siendo Redón Olaya Asesores S.L. los coordinadores del proyecto.

3) Se comunica a todo el Departamento de Producción que por parte de una consultoría externa de RRHH se va a proceder a hacer un estudio de clima laboral.

FASE 3: Análisis de datos

1) Análisis de los resultados cuantitativa y cualitativamente (puede ser agrupada por departamentos o áreas y después calculada en su totalidad).

2) Entrega del informe al Comité de Dirección y al Jefe de Producción donde se añaden acciones de mejora a todos los niveles del Departamento de Producción.

FASE 4: Acciones de mejora

1) Comunicación a las partes de cada una de las acciones de mejora incluyendo las sesiones de control que se harán en el plazo previsto

2) Puesta en marcha de las acciones de mejora.

FASE 5: Control

1) Control del Plan de Mejora cada cierto período de tiempo. Mediante el control vamos a programar que determinadas acciones de mejora tenga lugar en determinadas época del año para así poder analizar cada año la evolución de cada acción de mejora. Por tanto va a ser un estudio longitudinal.

4. RESULTADOS OBTENIDOS Y ESPERADOS

Como bien hemos comentado en el apartado de Resultados, los ítems que han obtenido puntuaciones bajas han sido los de responsabilidad, estructura, apoyo e identidad. Estos 4 ítems están relacionados con la forma de trabajar en ALFEL, la forma de gestionar sugerencias y el apoyo recibido por sus superiores jerárquicos.

Así pues, desde Redón Olaya Asesores S.L. se establecen propuestas de acciones de mejora, tanto de forma permanente como en un plazo corto de tiempo, para evitar la fuga de talento dentro de ALFEL, promoviendo en líneas general que las operarias y operarios puedan mostrar sus puntos de vista en la forma de trabajar, se sientan escuchados por sus superiores y al final se sientan cómodos en su puesto de trabajo.

Propuestas Plan de acción

Toma de decisiones única y centralizada	<ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación constante (permanente)• Único método de trabajo (permanente)
Descontento con los encargados de los 3 turnos	<ul style="list-style-type: none">• Impartición curso escucha activa (corto plazo)
Poca flexibilidad horaria	<ul style="list-style-type: none">• Cierta flexibilidad horaria (permanente)
Escasa comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Talleres de comunicación (corto plazo)
Actividades rutinarias	<ul style="list-style-type: none">• Programa Talento (permanente)

Fuente: Elaboración propia

1. Toma de decisiones única y centralizada

Observamos que existía cierta disparidad en la manera de trabajar en los diferentes turnos de producción. Cada encargada y encargado daba órdenes de trabajo distintas, por eso la producción en un turno era mayor que en los otros. Así pues como medida se procede a realizar entrevistas con las 3 personas encargadas de cada turno para explicarles la situación y comentarles que se va a proceder a un único método de actuación y trabajo. Además de la importancia de la retroalimentación constante y fluida por parte del Jefe de producción y las operarias y operarios. Esta medida tiene un plazo a corto plazo, donde su magnitud puede verse aplicada de forma instantánea.

2. Descontento con los encargados de los 3 turnos

Mediante el estudio de clima ha quedado plasmado cierta reticencia a la comunicación por parte de los 3 encargados de la zona de producción, así bien, se procede a la impartición de cursos sobre escucha activa para ellos. Esta medida es a medio plazo.

3. Poca flexibilidad horaria

Este problema se da en mujeres que trabajan con hijos menores a cargo. Nos reunimos con el Comité de Empresa para promover un horario para estas personas en el cual si se da el caso de tener una necesidad puntual de ofrecer un horario más flexible para atender a las necesidades que les surjan con sus hijos e hijas menores a cargo. Desde el Comité de Empresa se ofrece una cierta flexibilidad horaria, en cuanto se pueda cambiar las horas de ausencia por cuidado del menor por horas de trabajo en días de libranza para poder llegar al total de horas que figuran en sus respectivos contratos. Esta medida quedará registrada de forma permanente.

4. Escasa comunicación

Otra acción de mejora ante la escasa comunicación ha sido desde Redón Olaya Asesores S.L la de realizar talleres de comunicación tanto para los encargados de turno como para el jefe de producción además de la realización de reuniones grupales entre ellos donde se pueda debatir acerca de sugerencias e ideas que hayan surgido en su grupo de trabajo. También es importante la realización de

talleres acerca de cómo expresar sus sugerencias a sus superiores jerárquicos. Estas medidas se iniciarán en el corto plazo.

5. Actividades rutinarias

De la encuesta de clima se desprende que sienten que el trabajo que realizan son rutinarias y por eso les genera descontento, es por ello que desde ALFEL se promueve la posibilidad de mejorar el puesto de trabajo y subir de categoría laboral de las personas que quieren acogerse al programa de mejora. Este programa supone acciones formativas y prácticas laborales en el departamento de producción.

Desde Redón Olaya Asesores S.L. se analizan los datos obtenidos en el periodo 0 y se indican objetivos previstos para el periodo 1 que se puedan identificar y planificar plan de acciones de mejora. Tras la aplicación del plan de acción se volverá a repetir la medición en el plazo de 1 año para ver la evolución del clima laboral y si el plan de acción ha sido exitoso.

Si bien es cierto que desde el Comité de Dirección se cuestiona que la medición del estudio de clima sea cada año y desde Redón Olaya Asesores S.L. se explica que si se hace en periodos cortos de tiempo puede desalentar a los trabajadores la ejecución de las acciones de mejora, así pues decidimos implementar determinadas entrevistas cada 3 meses para conocer la evolución de una acción de mejora concreta y poder hacernos una idea de si se está llevando a cabo la acción

5. PRESUPUESTO

Seguidamente, se presenta una tabla con los gastos totales de la empresa ALFEL derivamos del estudio de clima laboral realizado por Redón Olaya Asesores S.L.:

CONCEPTO	TIPO DE RECURSO	COSTE
Material de oficina	Bolígrafos	45 €
Tiempo (horas) trabajo gestión de evaluación	10 horas	350 €
Tiempo invertido en comunicación y sensibilización	2 horas	70 €
Tiempo de Evaluación	120 horas	4.200 €
Tiempo invertido en comunicación e implantacion acciones mejora	50 horas	1.750 €
Presupuesto Total		6.415 €

Como se observa, los gastos superfluos son los de material de oficina. ALFEL disponía de sala de reuniones con capacidad para emplazar a todas las personas que se sometían al cuestionario, por lo tanto no ha sido necesario el arrendamiento de ninguna sala para el pase de éste. El resto de gastos se refieren al trabajo realizado de análisis, comunicación, evaluación e implantación de las acciones de mejora para ALFEL.

6. CONCLUSIONES FINALES

6.1. VALORACIÓN COMPETENCIAS ADQUIRIDAS

El propósito de este apartado es detallar las competencias adquiridas a lo largo de la realización del Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de Recursos Humanos.

Por conciliación personal, he realizado el Máster en 2 cursos académicos no correlativos. Cursé en año 2015-2016 las asignaturas y este curso 2020-2021 las Prácticas Externas y el Trabajo de Final de Máster. Un punto importante para decidir si cursar o no este Máster fue la orientación que tiene hacia una vertiente más positiva dentro de la Psicología.

Desde una perspectiva histórica se ha venido compensando las carencias en vez de potenciar las virtudes de las personas que forman las organizaciones. Con el paso de los años se han ido formando profesionales de los Recursos Humanos de acuerdo a una visión positiva en la manera de trabajar. Provengo de la rama de Economía, para mí es muy importante esta formación superior ya que me ofrece un perfil profesional valioso en mí día a día.

Me gustaría comentar que durante estos años he conocido mientras cursaba el Máster POT a compañeros y compañeras de muy distintas ramas profesionales, pero este factor ha hecho que cada uno aportáramos al grupo opiniones variadas. Además las asignaturas han sido combinaciones de clases magistrales, reflexiones, dinámicas de grupo, observaciones, todo desde el punto de vista pedagógico pero haciendo participe al alumnado en cada sesión.

A continuación se definen las competencias a valorar (CE1- CE9) durante el desarrollo del Máster junto con su nivel de adquisición mediante el uso de una escala Likert tanto para el “pre” como para el “post” máster.

ESCALA DE CATEGORIZACIÓN POR COMPETENCIAS

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas complejas sin guía ni supervisión

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

Como ya he comentado anteriormente, al provenir de la rama de Economía y del Derecho, nunca había dado teorías y procesos de desarrollo aplicados a la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía. Esta ha sido una competencia ampliamente desarrollada en la asignatura de SBE501 Trabajo y Salud Ocupacional.

Durante mi primer curso académico que fue donde asistí a las clases de forma presencial de teoría, a través de casos, artículos, vinculando conceptos de seguridad, el trabajo y el bienestar. He conocido qué es la salud ocupacional, aprendiendo a diferenciar los factores de riesgo, riesgos y daños psicosociales, aprendiendo conceptos nuevos como el burnout, la adicción al trabajo, “bulling”, “mobbing” y tecnoestrés.

Cabe resaltar que estas teorías han sido unas que se han ido repitiendo a conciencia para así poder enlazar con asignaturas posteriores, por lo que esta introducción fue muy útil. Sobre Ergonomía, me llamó desde el principio la atención la infinidad de base legal que existe para reforzar la importancia de este concepto. En conclusión, sobre ésta, al igual que con algunas otras competencias que vienen a continuación, se partía de desconocimiento en la materia.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 3

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos

Al ser licenciada, nunca tuve la oportunidad de realizar un trabajo final que englobase el conjunto de todas las asignaturas, así pues no tenía conocimientos previos hasta que me enfrente a la realización del Trabajo de Final de Máster. Si bien es cierto que este hecho me proporcionaba cierta inseguridad frente al resto de compañeras y compañeros, ya que ellos eran estudiantes de Grados y habían hecho sus respectivos trabajos de final de Grado.

Considero que es una competencia fundamental. Bajo esta perspectiva de conjunto se logra poder integrar todas las asignaturas del máster como un todo desarrollando aptitudes y seguridades a la hora de poder llevarla a cabo. Así pues aprendiendo a ser críticos a la hora de buscar bibliografía, teniendo en cuenta las normas APA, para conseguir un trabajo de calidad

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 3

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

Mi competencia previa al Máster sobre psicología y teorías era nula, pero bien es cierto que la forma de concebir las organizaciones si la tenía. La asignatura SBE502 Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional ha sido clave para el desarrollo de esta competencia. Gracias a ella he podido desarrollar el conocimiento de los diferentes procesos y teorías sobre Psicología de los Recursos Humanos, la definición de las categorías conceptuales y los matices que entran ellas existen. Además de la importancia de cómo desde el Departamento de Recursos Humanos se ven afectados ante un cambio de estrategia de la organización, aunque los procesos de gestión y dirección de los Recursos Humanos sean el pilar de la organización.

Quiero destacar la importancia de la formación sobre liderazgo y sus distintas formas, siendo ahora una cuestión imprescindible para mí.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 2 vs 4

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva

No partía de conocimientos previos de esta competencia hasta que desarrolle la asignatura SBE503 Psicología Organizacional Positiva. Esta asignatura creo que ha sido un punto de reflexión, ya que siempre nos hemos dejado llevar por las cosas que hacemos mal y poner remedio, pero debemos de fijarnos en lo que nos resulte óptimo. Parece que desde que nacemos se nos inculque la primera opción, por eso cuando conocí conceptos como el “Flow” o el “Engagement” no me lo podía creer. A día de hoy, considero que debería de desarrollarla más, instaurando conocimientos e intervenciones con el fin de mejorar la salud, y fomentar el bienestar de las personas debe ser una máxima para mí.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 4

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo

Había tratado anteriormente con mi formación en Economía ciertas teorías acerca de cómo cambian las organizaciones a lo largo del tiempo y la cultura organizacional como enfoque estratégico. Si bien es cierto que la parte de clima laboral la desconocía por completo.

En la asignatura SBE504. Cambio organizacional y gestión de la calidad estudiamos los métodos cualitativos y cuantitativos para estudiar la cultura organizacional. En la asignatura SBE505 Técnicas de gestión de RRHH aprendimos por ejemplo a cómo pueden contribuir las prácticas Outdoor en el clima laboral. En la asignatura SBE502 Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional como ya he comentado antes también aprendí el concepto de liderazgo y la importancia que tiene en el clima de la organización.

Todo ello me ha permitido conocer las características del clima y cultura de las organizaciones y como poder contribuir a un mejor desarrollo de estas

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 4

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones

Las técnicas concretas de gestión de Recursos Humanos son conocidas desde mi experiencia en selección para una empresa de trabajo temporal en la que estuve trabajando hace 5 años. Si bien es cierto que la evaluación y desarrollo no las he llevado a cabo en mi carrera profesional. Conocer las distintas técnicas de gestión hace que desde el punto de vista práctico puedan ser llevadas a cabo en un futuro en mi trayectoria profesional.

Mediante la asignatura SBE505 Técnicas de gestión de RRHH he ampliado información de técnicas en el desarrollo de esta competencia

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 2 vs 4

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados

Esta competencia se ha trabajado sobre todo en las asignaturas SBE503 Psicología Organizacional Positiva y SBE506. Prácticas organizacionales saludables. Ambas asignaturas debidas a su practicidad hace que sea contenidos aplicables a la realidad en las organizaciones, pero es inconcebible sin la prevención necesaria y la aplicación de las técnicas concretas. Cabe destacar la importancia de primero deberemos evaluar para conocer la situación antes de intervenir. Además, conceptos como la negociación en las organizaciones resultan fundamentales.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 4

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional

Fundamentales para la adquisición de esta competencia la asignatura SBE503 Psicología Organizacional y SBE507 Intervención psicosocial en el trabajo.

Esta competencia a mi parecer resulta fundamental, ya que conocer las diferentes técnicas que existen y saber aplicarlas en el momento adecuado.

Al no provenir de la rama de la Psicología, me resultó compleja, por la necesidad de evaluaciones e intervenciones que existen incluso hacer informes tras la realización de una evaluación de la salud psicosocial.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 3

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Esta competencia parece que al inicio del Máster estaba latente en mí, pero no era capaz de poder verla al no tenerla desarrollada.

Por lo general, los estudiantes no solemos hacer un análisis introspectivo acerca de los estudios que cursamos y estando en este punto me veo en la tesitura de poder decir que he constatado un crecimiento personal que me parece vital para que el desarrollo se dé a nivel profesional. Las distintas teorías y modelos de organizaciones saludables hacen que veamos nuevas realidades que pueden aplicarse en nuestro ámbito profesional. Mediante la realización de este máster esperaba que todo el aprendizaje se pudiera aplicar a la organización en la estuviera, pero he tenido más que eso, he visto en mi un desarrollo en la importancia del bienestar psicológico tan importante a nivel personal como profesional.

Valoración previa (pre Máster) VS Valoración final (post Máster): 1 vs 4

A continuación se detalla un gráfico comparativo de la valoración pre y post de las competencias anteriormente desarrolladas:



6.2. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS: LÍNEAS DE DESARROLLO PROFESIONAL AL TIEMPO DE LA FINALIZACIÓN

Tener la oportunidad de transferir todo el conocimiento adquirido, durante en mi caso 2 cursos académicos, a un supuesto irreal pero que en algún momento pudiera darse en mi carrera profesional. Ha sido la mejor experiencia académica que he tenido nunca.

Con la realización de este TFM, he podido entrar en detalle a investigar acerca de la gestión del talento a lo largo del tiempo, cómo el concepto ha ido cambiando haciendo que se convierta en un bien valioso para las organizaciones y cómo un clima laboral sano afecta en el concepto de retención.

Considero que cada organización debería de hacer una radiografía de las personas que forman parte de la misma para conocer los intereses e inquietudes de éstas.

Por su parte, la estructura de este trabajo es bastante similar a la que hemos estado trabajando durante el curso en otras asignaturas del máster (a excepción de este punto a tratar, el análisis de la transferencia de competencias), por lo que la adaptación al formato resulto fácil.

Pero sí me gustaría hacer mención al apartado del presupuesto, un punto que por un lado podría hacerse algo tedioso de realizar debido a la poca experiencia que tengo, sobre todo cuando te incorporas a un máster de la rama de la Salud. Sin embargo, visto desde otra perspectiva, el pensar en la idea de viabilidad del proyecto plasmado en datos monetarios hace que cambie mi punto de vista, ya que es una realidad de los psicólogos, formadores, consultores de los Recursos Humanos, cuando un cliente viene a consultarnos sus inquietudes organizacionales.

6.3. OTROS ASPECTOS RELEVANTES A TENER EN CUENTA

En este último epígrafe de conclusiones finales pero no menos importante, me gustaría dejar constancia de lo importante que ha sido para mí la realización de este máster.

Cuando lo inicié pensaba que mi formación sería memorizar estudios y datos que al final de cuentas se me olvidarían, pero nada ha sido así. Este master ha sido único y

diferente en mi trayectoria académica. La entrega del profesorado hacia sus alumnos ha sido de gran ayuda a la hora de realizarlo, una excelente comprensión por su parte hacia nuestras inquietudes y desconocimientos, éste ha sido un factor de excelencia. Por ello si me preguntaran si lo volvería a realizar la respuesta siempre sería sí.

7. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA

- Calderón, G., Murillo, S.M. y Torres, K.Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-13.
- Capelli, P.(2008) *Talent Management for the twenty-first century*. Harvard Business Review.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos. Humanos*. México: McGraw-Hill/ pág. 169.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999). *La sociedad Post-Capitalista*. Colombia: Editorial Norma.
- García, L. y Rojas, M.D. (2006) *Talento para dirigir con éxito*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- García, L. (2013) *Talento, creatividad, empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Academia
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Hatum, A. (2014) *Los cambios generacionales y el futuro de la Organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Hernández Sampieri, R., Méndez S. y Contreras R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. 59 (1), 229-257.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.

- Jerico, P. (2005). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall
- Michaels, E., Handfield-jones, H. y AXELROD, B.(2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins, S.P. (1993). *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. México. Ed. Prentice Hall
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). *Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes*. Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Prentice Hall
- Terlato, A.(2014). *Motivación y productividad en empresas argentinas*. Buenos Aires
- W. Slocum, J. y Hellriegel, D. (2009) *Principles of organizational behavior*. Editorial South-Western
- Zenger, J.H.,y Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario: Transformando Buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona: Profit Editorial.
- Informe Adecco (2019). Extraído desde: <https://cutt.ly/nnL30AI>
- Informe LinkedIn (2015). Extraído desde: <https://cutt.ly/RnL3ZfS>

Anexo 1:

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968)

(Revisión, 2001)

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Área o Depto: _____

Planta: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

Muchas Gracias por Participar.
Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.

Anexo 2:

Informe de resultados

INFORME RESULTADOS

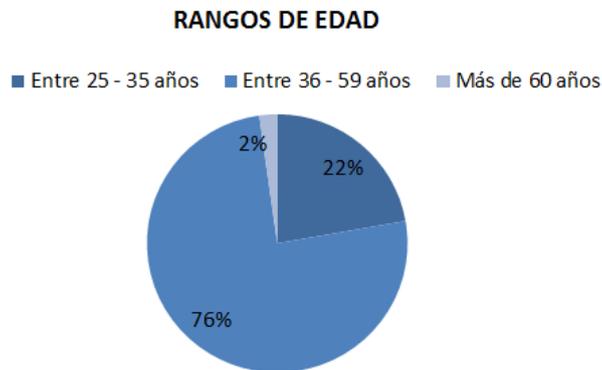
Empresa: ALFEL

Redón Olaya Asesores S.L

Diciembre 2.020

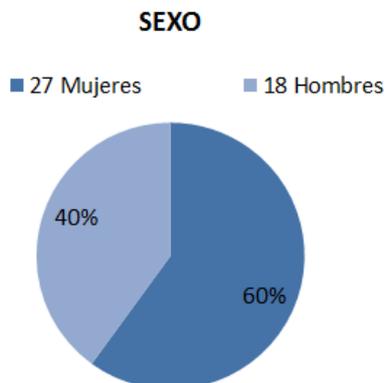
1. Perfil de la muestra

Se observa una clara diferencia atendiendo a los distintos **rangos de edad**, a continuación se presenta un gráfico donde se muestran los porcentajes para cada uno:



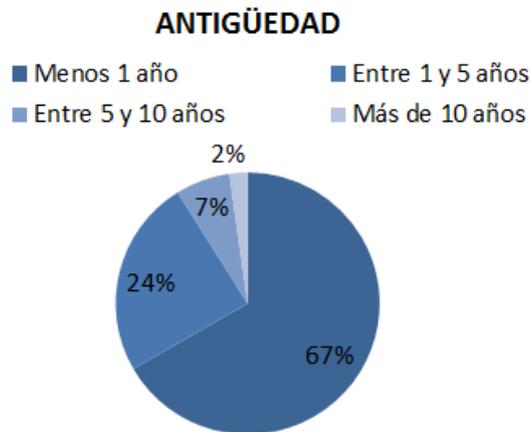
Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se proporciona la representación gráfica donde se incluyen los operarios y operarias de ALFEL tomando como referencia el **género**:



Fuente: Elaboración propia

En el último gráfico se aporta la información relativa a la **antigüedad laboral** en la empresa por parte de los trabajadores:



Fuente: Elaboración propia

2. Presentación de resultados

El cuestionario administrado a la empresa ALFEL se basa en 9 ítems: “estructura”, “responsabilidad”, “recompensa”, “riesgo”, “valor”, “estándares de desempeño”, “apoyo”, “conflicto” e “identidad”.

Tras analizar y valorar los resultados, los ítems “estructura”, “responsabilidad”, “apoyo” e “identidad” se postulan especialmente bajos independientemente del rango de edad, sexo o antigüedad de los trabajadores de la empresa.

El ítem “estructura” hace referencia a la percepción que poseen los trabajadores y trabajadoras con respecto a las reglas y al procedimiento del trabajo en ALFEL. Directamente relacionado con el anterior, aparece el ítem “identidad”, el cual está definido por los valores, cultura y filosofía de la organización.

Por otro lado, el ítem “responsabilidad” proporciona información acerca de la autonomía que tienen los operarios y operarias dentro de sus funciones diarias de trabajo.

Finalmente, el ítem “apoyo” se define como la percepción de ser escuchados que posee cada trabajador y/o trabajadora sobre su/s superior/es jerárquico/s, sin que haya distinción de edad, sexo y/o antigüedad.

Se espera desarrollar una tendencia positiva en base a los resultados obtenidos en el corto y medio plazo a partir de la aplicación del plan de intervenciones.

3. Puntos Críticos

Tomando como referencia los ítems con bajas puntuaciones (“estructura”, “responsabilidad”, “apoyo” e “identidad”), se establecen **líneas generales de actuación** para aquellos sujetos que:

- Se sienten incómodos y no escuchados por sus superiores jerárquicos al carecer de autonomía.
- No saben cómo proceder en su día a día ante la existencia de imprevistos o contingencias.
- No poseen los procedimientos de trabajo estandarizados en cada turno de trabajo.

4. Orientaciones y ámbitos de mejora

Se proporciona un **Plan de mejora** para los distintos ítems a corto plazo y de forma permanente.

Las propuestas de mejora quedan expuestas en el Apartado 4 “Resultados obtenidos y esperados” de este trabajo.