

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACION DE
UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA
FIBRO ACERO S.A. EN LA CIUDAD DE CUENCA EN EL
PERIODO ENERO 2010 – JUNIO 2010**

**TRABAJO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA DEL
TRABAJO**

AUTORAS:

Paola Ochoa Ruiz
Ruth Uguña Guzmán

DIRECTOR:

Licenciada Carolina Zuñiga

CUENCA – ECUADOR

Lcda. Carolina Zúñiga:

Certifica haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la tesis “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A. PERIODO ENERO 2010 – JUNIO 2010”, realizado por Paola Andrea Ochoa Ruíz y Ruth Cecilia Uguña Guzmán.

Certifico igualmente el nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento de su plan de trabajo; por lo tanto por cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, julio de 2010.

Lcda. Carolina Zúñiga

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Paola Andrea Ochoa Ruiz y Ruth Cecilia Uguña Guzmán, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigentes.

Paola Ochoa Ruiz

Ruth Cecilia Guzmán

DEDICATORIA

El resumen de mi meta cumplida en esta tesis, está dedicada de manera especial y singular a mi amada hija, María Paula, que ha sido a lo largo de este camino, la llama palpitante que no permitió que me apagara ante los obstáculos.

PAOLA

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación empeñados en este trabajo, va con mucho cariño a mi hijo, Francisco, quien ha sido mi inspiración y estímulo, a mi querido esposo Manuel Francisco, sin cuyo apoyo y comprensión no hubiese sido posible terminar esta jornada, a mis padres por la confianza y aliento que me han brindado durante todo este tiempo.

RUTH

AGRADECIMIENTO

A nuestra Directora de Tesis, Licenciada Carolina Zuñiga por su asesoramiento y confianza, fundamentales para la concreción de este trabajo.

De manera muy especial, agradecemos a todos los colaboradores de la Empresa FIBRO ACERO S.A. por su valiosa ayuda y colaboración y un personal agradecimiento al Licenciado Miguel Calle y Licenciada Marina Figueroa, por su constante disposición y apoyo que ha contribuido en gran medida para este trabajo.

PAOLA YRUTH

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme guiado y mantenido en el camino sin desertar, con perseverancia y esfuerzo para lograr la meta propuesta; a mis amados padres por ser el apoyo fundamental e incondicional para seguir adelante.

Un sincero agradecimiento a mis profesores por su incansable paciencia, dedicación y entrega a cada uno de nosotros en las inolvidables horas de clase.

PAOLA

AGRADECIMIENTO

Dirijo mi humilde agradecimiento en primer lugar al Creador por haberme otorgado la oportunidad de la vida, por haberme permitido llegar hasta este punto del camino, por darme las facultades, fuerza y valor.

A mi esposo, Francisco, por la comprensión y apoyo brindado en este tiempo.

A mis padres, hermanas y sobrinos por siempre su apoyo constante y creer en mí.

A mis profesores y compañeros, con quienes aprendí mucho y compartimos experiencias.

RUTH

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN

-

CAPÍTULO I

1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

1.1.1. Reseña Histórica de FIBRO ACERO S.A	1
1.1 Empresa FIBRO ACERO S.A	2
1.2 Valores y Culturas Empresariales	4
1.2.1. Misión	4
1.2.2. Visión	4
1.2.3. Políticas Administrativas	4
1.2.4. Objetivos del Sistema de Calidad	5
1.3 Estructura Organizacional de la Empresa FIBRO ACERO S.A.	7
1.3.1. Organigrama	7

1.3.2. Definición de Funciones y Responsabilidades.....

8

CAPÍTULO

II

103

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición de Clima Organizacional.....

103

2.2 Diferencia entre Cultura y Clima Organizacional.....

106

2.3 Características del Clima Organizacional.....

108

2.4 Satisfacción Laboral.....

109

2.5 Efectos del Clima Organizacional.....

111

2.6 Importancia del Estudio de Clima Organizacional.....

114

2.7 Factores de Influencia.....

115

2.8 Dimensiones y Medidas del Clima Organizacional.....

115

CAPÍTULO

III

117

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO
ACERO S.A.

3.1 Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Aplicación de Encuestas y Entrevistas.....	
	117
3.1.1. Resumen Entrevista con Gerencias y Jefaturas de FIBRO ACERO S.A.	
	118
3.1.2. Elaboración de Cuestionario para Estudio de Clima Organizacional	
	120
3.2 Aplicación de Encuestas.....	
	121
3.3 Análisis y Presentación de Resultados obtenidos de los Instrumentos de Evaluación.....	
	122
3.3.1. Resultados del Pretest Clima Organizacional realizada a los Colaboradores de la Empresa FIBRO ACERO S.A.....	
	122
3.3.2 Resultados Generales de la Encuesta de Clima Organizacional realizada a los Colaboradores de La Empresa FIBRO ACERO S.A.	
	144
3.4 Diagnóstico obtenido del Estudio de Clima Organizacional aplicado a FIBRO ACERO S.A.....	
	164

ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

4.1 Introducción.....

167

4.2 Objetivos del Plan de Intervención de Mejoramiento de Clima Organizacional...

168

4.3 Descripción de Actividades.....

168

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....

180

Recomendaciones.....

185

Referencias Bibliográficas.....

187

Referencias Lincográficas.....

188

Glosario.....

189

Anexos.....

191

ABSTRACT

El presente trabajo representa un aporte en el contexto del clima laboral de la Empresa FIBROACERO S.A. de la ciudad de Cuenca, en el que se estableció un diagnóstico, en torno al cual se elaboró un Plan de Intervención con el propósito de sugerir mejoras y cambios acordes a la realidad de esta Empresa.

Para este estudio, se aplicaron varias técnicas de investigación, en primera instancia, se realizó la entrevista con Gerentes de Área y Jefes de Sección, a fin de conocer su percepción del ambiente laboral de la Empresa, en términos de autonomía, condiciones, relaciones, cultura organizacional, etc.; se recopiló información documental sobre la descripción y análisis de cargos, lo que permitió conocer la estructura funcional; la observación directa, nos permitió ampliar un poco más la información obtenida a través de la entrevista, técnicas que además fueron requeridas para la elaboración de los cuestionarios; y por último se aplicó la encuesta, para el Estudio que constituyó el tema principal de este trabajo.

Con lo anterior expuesto, nos permitimos hacer una breve reseña de la empresa, objeto de nuestro estudio:

FIBRO ACERO S.A. es una empresa dedicada principalmente a la producción de cocinas, cocinetas y cilindros para GLP, fundada en 1978, cuya planta y área administrativa está ubicada en el Parque Industrial de la Ciudad de Cuenca. Actualmente cuenta con 360 trabajadores.

Para efectos de comercialización a nivel nacional cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil y Machala, y a nivel internacional tiene presencia en las regiones centro, sur y Caribe del continente.

Los valores empresariales están centrados en la calidad de los procesos y por ende del producto que ofrecen al mercado, como también en la satisfacción de los clientes.

La encuesta se la realizó a 335 personas, en la que se incluyeron factores como: Condiciones de Trabajo, Beneficios Laborales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales-Manejo de Conflictos, Desarrollo y Satisfacción Personal, Desempeño de Tareas y Relación con la Autoridad. De donde se obtuvo resultados reveladores, que permitieron posteriormente la elaboración del Plan de Intervención, en el que se establecen actividades y gestiones para mejorar los aspectos críticos actuales, y controlar y mantener los aspectos con un nivel de satisfacción positivo, en pro de conservar una ambiente laboral saludable para esta Empresa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE FIBRO ACERO S.A.

La empresa FIBRO ACERO se funda el 26 de enero de 1978, como una empresa familiar de compañía limitada, con 6 socios propietarios, con un capital inicial de 2'400.000 sucres, cuyo objeto principal era el de fabricar y comercializar fibra de vidrio, importar materia prima y además la exportación de productos propios de la industria.

Su producción inicial era de 30 unidades diarias, con un promedio de 25 trabajadores.

Posteriormente, hacia el año 1984, la empresa diversifica su producción, dedicándose principalmente a la manufactura de cocinas; y en 1985 a la producción de cilindros para GLP (Gas Licuado de Petróleo), para lo que se asocia con la empresa DURAGAS, una de las empresas envasadoras de gas más importantes del país.

Su producción alcanza niveles de 2.000 cilindros por mes, y un número similar de cocinetas.

En septiembre del 2006, el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación) le otorga el certificado ISO: 9001-2000.

Poco a poco, la Empresa crece en tecnología, producción y en número de colaboradores, de manera que en el año 2000 contaba con 423 trabajadores, con quienes alcanzaron una producción de hasta 20.000 unidades mensuales entre cocinas y cocinetas, empleando toda su capacidad instalada, en tres turnos.

1.1.1 Empresa FIBRO ACERO S.A.

En la actualidad, la empresa FIBRO ACERO S.A. se mantiene en el mismo local, en el que dieron inicio sus actividades, ubicado en la Avenida Octavio Chacón 2-141, sector Parque Industrial, en el cual funciona el área administrativa, comercial y la planta de manufactura de cocinas y cocinetas; no empero, adicional a éste cuenta con un local en el que se fabrican cilindros, que funciona al igual que el anterior en el Parque Industrial de Cuenca, ubicado en la calle Cornelio Vintimilla y Octavio Chacón esquina. También disponen de un tercer local ubicado en el sector de Quinta Chica, mismo que es utilizado como bodega de producto terminado.

(ANEXO 7.)

La producción actual de la Empresa varía entre 25 mil a 30 mil unidades entre cocinas y cocinetas mensuales, cuenta con un número de 336 colaboradores. Las unidades vendidas varían entre 17 mil y 22 mil unidades por mes.

El 40% de la producción de FIBRO ACERO S.A. está dirigida hacia el mercado nacional, para lo cual cuenta con 3 sucursales encargadas de la distribución, en Quito, para la distribución en el norte y centro del país, en Guayaquil, para la región central costera, y en Machala para la región sur del país. El 60% de la producción designado para el mercado internacional, pues la empresa exporta a 14 a países en las regiones centro, sur y Caribe del continente.

Cabe indicar que, dentro de las instalaciones de FIBRO ACERO S.A. opera también la fábrica “Fundiciones y Servicios Técnicos”, en la cual se producen principalmente tubos de combustión y parrillas parte de la materia prima que es empleada para la producción de cocinas y cocinetas, empresa que pertenece a los mismos socios de FIBRO ACERO S.A. y cuenta con 41 trabajadores.

FIBRO ACERO S.A. constituye el líder a nivel nacional en la producción y comercialización de cocinetas.

1.2 VALORES Y CULTURA EMPRESARIALES**1.2.1 Misión**

Fabricar cocinas, cilindros de gas y artículos metal mecánicos afines a su línea de producción, comercializar nuestro productos y otros electrodomésticos para el hogar, que satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y la comunidad.

1.2.2 Visión

Consolidamos en el mercado nacional e internacional como empresa fabricante y comercializadora; mejorando continuamente los procesos y optimizando los recursos con el fin de proporcionar satisfacción total a nuestros clientes.

1.2.3 Políticas de Calidad

Es política de Fibro Acero que su personal realice mejoras continuas a sus procesos, proporcionando productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente:

- Características y estéticas del producto
- Seguridad y funcionalidad
- Entrega oportuna.

1.2.4 Objetivos del Sistema de Calidad**- Proceso de Comercialización**

Cumplimiento del 100% a pedidos nacionales e internacionales en cantidad y tiempo de entrega. Cumplimiento del 80% en gestión de recuperación de cartera nacional e internacional. Índice de satisfacción de cliente nacional e internacional en 80% como excelente y muy bueno.

- Proceso de Manufactura Cocinas

Cumplimiento del programa de producción de la planta de cocinas en un 100% de acuerdo a los requisitos de comercialización, controlando los porcentajes máximos de: Reproceso loza 1.80%, Reproceso pintura 2.60%, Scrap loza 0.95%, Scrap pintura 0.7%, Scrap conformado 0.70%. Así como el cumplimiento de Lotes aprobados en un 100%.

- Proceso de Manufactura Cilindros

Cuantificar el número de discos dañados en el proceso por cada una de las coladas sin sobrepasar el 0.5% de desperdicio. Cumplimiento de tiempo de entrega de producto de acuerdo a contrato con envasadoras en un 100%. Mantener el consumo de máximo 130 gr. de pintura en polvo por cilindro.

- Proceso de Talento Humano

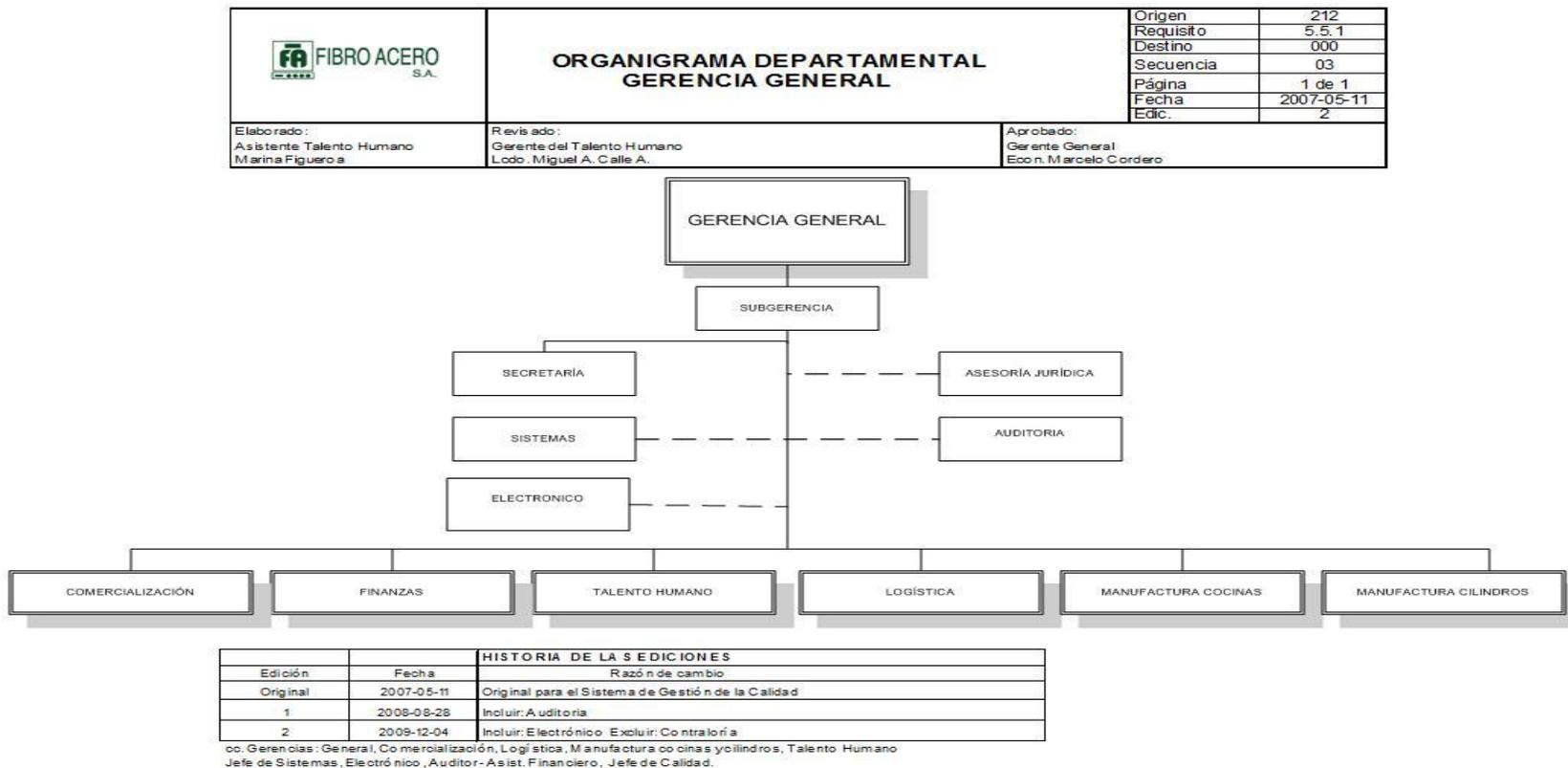
Desarrollar las competencias del talento humano en un 75% de acuerdo a necesidades del área de trabajo.

- Proceso de Compras

- Nivel de cumplimiento de necesidades de la planta de acuerdo al programa por horas de producción en un 95%.
- Evaluación y calificación de proveedores “A” por historial en cantidad, tiempo y calidad en un 75% (excelentes).
- Evaluación y calificación de proveedores A-B y C por historial en cantidad y tiempo en un 85% (excelentes).
- Control del costo financiero de exceso de inventario de productos clasificación “A”.

1.3 Estructura Organizacional de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

1.3.1 Organigrama¹



¹ Organigrama. (Anexo 1)

1.3.2 Definición de Funciones y Responsabilidades ²**TALENTO HUMANO****➤ Descripción del Cargo: Gerente de Talento Humano****Definición:**

Implementar y mantener los subsistemas de talento humano, como reclutamiento y selección, capacitación, valoración de cargos, evaluación del desempeño para lograr el desarrollo del personal y mantener un buen ambiente laboral.

Responsabilidades:

- Implementar y mantener los subsistemas de talento humano.
- Asesorar a empleados, trabajadores y directivos de la Empresa en asuntos relacionados con los subsistemas, acciones administrativas y legales.
- Dirigir, coordinar y desarrollar el plan de entrenamiento del talento humano de acuerdo a sus competencias.
- Mantener reuniones de trabajo con los diferentes departamentos para planificar, coordinar y realizar el seguimiento de las actividades planificadas.
- Atender al personal tanto interno como externo en sus requerimientos.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y la normatividad en general que rige la vida empresarial.
- Difundir al personal directivo los procedimientos y políticas en general que regulen el desarrollo de la empresa

² Archivos de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

- Participar en las reuniones sobre el Sistema de Gestión de Calidad, del Comité de Seguridad y otros que fueren necesarios.
- Participar en el reclutamiento y selección del personal que va a ingresar a laborar.
- Mantener reuniones con el personal directivo de las empresas intermediadas y realizar seguimiento sobre el compromiso adquirido.
- Realizar evaluaciones del personal de la empresa.
- Emitir instructivos y procedimientos que coadyuven al desarrollo empresarial.
- Realizar el proceso de inducción al personal que se incorpora a laborar en la empresa.

➤ **Descripción del Cargo: Trabajadora social**

Definición:

Responsable de proporcionar a los trabajadores y a sus familiares condiciones de bienestar social, económico y cultural a fin de mejorar el clima laboral y la productividad.

Responsabilidades:

- Elaborar la ficha socio-económica de empleados y trabajadores para conocer su situación familiar.
- Realizar el diagnóstico socio-familiar y socio-económico de empleados y obreros con la finalidad de realizar un seguimiento y colaborar en su bienestar, mientras formen parte de la Empresa.
- Gestionar Subsidios de Enfermedad, accidentes de trabajo y maternidad.

- Emisión, control, liquidación y reportes de las solicitudes vacaciones del personal de planta.
- Coordinar con el Departamento médico para el cumplimiento del plan de Medicina Preventiva.
- Gestionar convenios de créditos para los empleados y trabajadores.
- Elaboración de convenios de prácticas y estudios, control de asistencia de los practicantes, y liquidación de bonos de prácticas.
- Elaboración de convenios por enfermedad y seguimiento hasta la liquidación de los préstamos otorgados al personal por este motivo.
- Organizar y ejecutar programas para conseguir fondos para ayuda del personal que labora en la empresa.
- Coordinación de la comisión del Fondo de Solidaridad de la Empresa.
- Coordinar reuniones mensuales de revisión de menús, evaluación y seguimiento del servicio del comedor.
- Llevar un control de accidentes de trabajo, permisos por maternidad y permisos de enfermedad que requieran más de tres días para su recuperación.
- Elaborar informes sociales, cartas, memos, acciones de personal y comunicaciones tanto internas como externas.
- Efectuar gestiones integra e inter institucionales.
- Asesorar a los trabajadores en los servicios que presta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, subsidios, cesantías, préstamos y otros que ofrece este organismo para una mejor comprensión y utilización.
- Ayuda y da asesoramiento en asuntos legales de los trabajadores.
- Elaboración de Contratos de Trabajo del Personal.

- Elaboración de Acciones de Personal, por faltas o indisciplina.

➤ **Descripción del Cargo: Asistente de Talento Humano**

Definición:

Responsable de administrar los subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento, Selección y Contratación, Inducción, Capacitación, Evaluación del desempeño, Valoración de cargos.

Responsabilidades:

- Planificar, coordinar y ejecutar el proceso de Reclutamiento, Selección y contratación del Personal, de acuerdo a las necesidades de la organización de acuerdo al perfil de cargo.
- Planificar, coordinar, y ejecutar el Proceso de Inducción del personal que va a ingresar a la compañía, ahora lograr una integración rápida y armónica a su puesto de trabajo.
- Planificar, coordinar, y ejecutar el proceso de capacitación de todo el personal de acuerdo al “Plan de Desarrollo”, según las matrices de Formación y Habilidades, para mantener al personal entrenado y poder desarrollarlo dentro de su área de trabajo.
- Planificar, coordinar y gestionar el proceso de Evaluación de desempeño de todo el personal, de acuerdo a las fechas previstas dentro del procedimiento, utilizando los registros para el caso; permitiendo conocer la situación actual de cada trabajador en cuanto a su rendimiento, información que nos servirá para realizar una retroalimentación, detectar necesidades de capacitación y tomar acciones que optimicen los resultados.

- Realizar todas las gestiones pertinentes para la entrega de Créditos en dinero (Fondo Préstamo) para el personal que pertenece a la nómina de planta, realizar las cancelaciones respectivas en el software, de acuerdo a los abonos realizados vía descuento del rol de pagos.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad inherente al cargo, aunque no esté redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

➤ **Descripción del Cargo: Asistente de Nómina**

Definición:

Responsable de la elaboración y cancelación de roles de pago, de manera correcta y dentro de los plazos previstos, siguiendo las políticas salariales determinadas por la Empresa.

Responsabilidad:

- Recopilar la información necesaria relacionada con ingresos y descuentos del personal, la misma que debe estar con sus respectivos respaldos, para proceder con la elaboración de roles de pago.
- Elaborar los roles e pago del personal de planta de las empresas Fibro Acero y Fundiciones y Trabajos Técnicos, gestionando su cancelación dentro de los tiempos previstos.

- Alimentar la información en Internet para el pago de planillas de aportes al IESS, préstamos quirografarios, fondos de reserva y cualquier otra obligación, coordinando su cancelación dentro de los plazos previstos.
- Elaborar roles de beneficios adicionales y gestionar su pago, conforme a los establecido en el código del Trabajo.
- Mantener actualizada la información de la póliza de vida y Asistencia Médica de todo el personal y gestionar la cancelación de las facturas respectivas.
- Elaborar y gestionar la cancelación de liquidaciones de ex trabajadores.
- Mantener el control de las ausencias del personal.
- Mantener actualizados los archivos del personal.
- Revisar las imputaciones realizadas sobre las cuentas personales de los trabajadores, aclarar cualquier duda sobre su registro.
- Atender reclamos de los trabajadores relacionados con el cálculo, reajustes, errores, etc. De la nómina para satisfacer sus inquietudes y para una corrección de errores involuntarios, en caso de existir.
- Realizar la revisión de los saldos de cuentas personales previo a la aprobación de solicitud de crédito para la adquisición de productor de la Empresa.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad relacionada con el cargo, aunque no esté redactada en este manual, cuando las exigencias de la Empresa así lo requieran.

LOGÍSTICA

➤ Descripción del Cargo: Gerente de Logística

Definición

Coordinar y planificar el abastecimiento de los requerimientos empresariales, mediante el establecimiento de contactos nacionales y extranjeros que permitan la adquisición de productos de calidad y a precios económicos.

Responsabilidades

- En coordinación con las diferentes áreas de la Empresa, planificará, ejecutará las políticas para las compras de materia prima e insumos, en base a fichas técnicas y planos, asegurándose que cumplan con las normas y requisitos establecidos.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos con los proveedores, tanto de calidad, conformidad, cantidades, condiciones económicas y tiempo de despacho para el normal desarrollo de las actividades.
- Realizar las negociaciones de materiales primas e insumos, y de llegar a óptimos acuerdos económicos con los proveedores y contratistas.
- Revisar y autorizar el ingreso a bodega de materiales e insumos y certificar la documentación pertinente con la denominación de “documento controlado”.
- Supervisar el desempeño del personal a su cargo por medio de sesiones de trabajo.
- Realizar los reclamos a los proveedores, a tiempo, en caso de que los productos no cumplan con las normas (no conformidad) o cualquier inconveniente con la negociación.

- Coordinar con el Departamento de Tesorería, los flujos de fondos para compras.
- Verificar y controlar los ingresos y egresos de los productos de bodega.
- Mantener niveles adecuados de inventarios.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad o función, que no conste en la descripción del cargo de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

➤ **Descripción del Cargo: Asistente de Logística I**

Definición

Responsable del proceso operativo y logístico para las importaciones, compras nacionales y locales, para que lleguen dentro de los plazos establecidos para el normal funcionamiento de las diferentes áreas.

Responsabilidades

- Recopilar, elaborar y ordenar la documentación que se debe presentar en la aduana, bancos y demás entidades gubernamentales, tales para las operaciones de importación
- Realizar trámites de importación, seguimiento y control en el que se encuentra la gestión.
- Verificar que el tiempo de embarque esté de acuerdo a lo acordado, así como la fecha de arribo al puerto para realizar los trámites de nacionalización.
- Mantener una constante coordinación con el agente afianzado, y enviar la documentación necesaria con antelación para agilizar el tiempo de nacionalización.

- Coordinación con el responsable del transporte, para que no existe demoras en la llegada de la materia prima o insumos hacia la bodega de la organización.
- Coordinar con el Departamento Financiero de manera que se asignen los fondos para la nacionalización.
- Llevar control sobre fechas de vencimiento de pagos por importación con el objeto de solicitar los cheques, transferencias, etc., para los proveedores.
- Mantener actualizado todo lo relacionado a pagos aranceles vigentes en el mercado.
- Realizar reclamos a Drawbank y Corpei sobre importaciones que se realiza.
- Revisar las facturas por gastos en la importación, con la finalidad de identificarlos y entregarlos al Departamento de Contabilidad.
- Colaborar en el proceso de cotizaciones para materias primas e insumos tanto en compras locales como de importaciones.
- Entregar la documentación necesaria al Departamento de Gestión de la Calidad para la inspección del caso.
- Preparar y entregar la documentación necesaria para los reclamos a la Compañía aseguradora de las mercaderías que llegan con inconformidad y realizar el seguimiento del pago o reposición.
- Elaborar y coordinar cuadros de desaduanizaciones aproximadas para el Departamento de tesorería.
- Realizar a solicitud de su Jefe inmediato cualquier otra actividad o función, que no conste en la descripción del cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

➤ Descripción del Cargo: Asistente de Logística II**Definición**

Responsable del control de los documentos de ingreso a bodega con la orden de compra y factura del proveedor, tanto nacional como extranjero, para que exista el stock necesario para el normal desenvolvimiento de las actividades.

Responsabilidades

- Realizar el control y seguimiento a los proveedores de todas y cada una de las órdenes de compras emitidas, hasta el ingreso de los productos a la bodega general.
- Revisar la documentación de “Ingreso de Bodega”, que esté acorde con las facturas y órdenes de compra emitidas por el Gerente de Logística.
- Controlar que las facturas emitidas por el proveedor, estén de acuerdo con los precios establecidos o negociados por el Gerente de Logística.
- Compaginar el “Ingreso de Bodega” y “Factura” con la “Orden de compra”, para la aprobación del Gerente de Logística.
- Entregar al Departamento de Contabilidad, a través de un registro, los documentos aprobados para su cancelación.
- Colaborar con el proceso de cotizaciones para materias primas e insumos tanto en compras locales como de importación.
- Entregar la documentación necesaria al Departamento de Gestión de la Calidad para la inspección del caso.
- Preparar y entregar la documentación necesaria para los reclamos a la Compañía aseguradora, de las mercaderías que llegan con inconformidad y realizar el seguimiento del pago o reposición.

- Control de egresos de bodega compaginándolos con la respectiva solicitud de requerimiento a bodega.
- Revisar la documentación “Egreso de Bodega” que esté acorde con las notas de pedido a bodega, emitidos por los diferentes departamentos. Archivo y control secuencial.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad o función, que no conste en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de empresa.

➤ **Descripción del Cargo: Digitador**

Definición

Auxiliar para la verificación e ingreso de datos al sistema administrativo contable para el normal desenvolvimiento de las actividades y disponibilidad de información ágil y oportuna.

Responsabilidades

- Realizar en forma diaria el ingreso de datos sistemas informativo de todas y cada una de las órdenes de compra emitidas y las Notas de Pedido a Bodega.
- Control de egresos de bodega compaginándolos con la respectiva solicitud de requerimiento a bodega.
- Revisar la documentación “Egreso de bodega” que esté acorde con las notas de pedido de bodega, emitidos por los diferentes departamentos. Archivo y control secuencial.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad o función, que no conste en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

➤ Descripción de Cargo: Bodeguero General**Definición**

Responsable de la administración e información de la bodega, de manera eficiente y eficaz, con el fin de mantener stocks adecuados y las actividades se desarrollen con normalidad.

Responsabilidades

- Planificar la adquisición de materia prima, materiales, suministros, herramientas y equipos de seguridad, basados en los requerimientos y de acuerdo a los códigos establecidos.
- Realizar el ingreso y egreso al sistema de control, las materias primas, materiales, suministros, herramientas e implementos de seguridad.

- Recopilar los comprobantes de ingreso y egreso de mercadería al término de los turnos, clasificar en orden numérico, revisar y aprobar con el fin de entregarlos a su jefe inmediato.
- Realizar el seguimiento continuo y emitir los requerimientos de materiales para la para la aprobación de su jefe inmediato para mantener un stock mínimo, para el desarrollo normal de las actividades de las diferentes secciones.
- Entregar los materiales que serán inspeccionados por el Departamento de Gestión de Calidad, a fin de que verifiquen el cumplimiento de las normas y requisitos exigidos.
- Emitir reportes quincenales y mensuales de los inventarios, los cuales servirán para control y toma de decisiones.
- Controlar los inventarios, participar en la realización del inventario físico quincenal y cierre de mes, comparar que la existencia física coincida con los registros del sistema y emitir un reporte para el Departamento de Costos, en señal de conformidad.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad que esté relacionado con el cargo.

➤ Descripción del Cargo: Asistente de Bodega**Definición**

Responsable de la recepción, entrega y procesamiento de facturas de materias primas, materiales, suministros, herramientas y protección de trabajo.

Responsable de la recepción y procesamiento de todos y cada uno de los requerimientos a bodega de materias primas, suministros, herramientas y protecciones de trabajo.

Responsabilidades

- Realizar el ingreso de materia prima, materiales, suministros, herramientas y equipos de seguridad que llegan a la Empresa en base de códigos de áreas.
- Verificar los bienes que ingresan a la bodega controlando que el material y su peso estén de acuerdo a lo especificado en la factura o en la orden de compra, según sea el caso.
- Realiza el egreso de materia prima, materiales, suministros, herramientas y equipos de seguridad que son requeridos por los diferentes departamentos de la Empresa.
- Controlar los ingresos y egresos en bodega con la finalidad de mantener un adecuado stock de materiales.
- Participar en la realización del inventario físico cada cierre de quincena o fin de mes, a solicitud del jefe de bodega mediante sesiones de trabajo para comparar que la existencia física coincida con los registros del sistema.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad o función, que no conste en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

COMERCIALIZACIÓN**➤ Descripción del Cargo: Gerente de Comercialización****Definición:**

Responsable del a comercialización nacional e internacional de todos los artículos producidos o adquiridos por la empresa velando para que ésta actividad satisfaga las necesidades del cliente, siempre en permanente coordinación con los demás departamentos de la empresa para lograr de esta manera consolidar e incrementar las ventas y cumplir con los presupuestos establecidos.

Responsabilidades:

- Manejo de las relaciones comerciales con distribuidores nacionales, sucursales y distribuidores internacionales.
- Retroalimentación al área de manufactura sobre la calidad y funcionalidad de los productos comercializados.
- Requerimientos a los departamentos tanto técnico como de investigación, sobre las nuevas tendencias y diseños de productos similares a los producidos.
- Control conjuntamente con el Departamento de Post-Venta del correcto y eficiente trabajo en la red de servicios técnicos a nivel nacional.
- Fijación de precios para nuevos clientes en el extranjero tomando como referencia capacidades y potenciales del mismo vs. Un atractivo margen de utilidad para la empresa.
- Seguimiento, con el apoyo del Asistente de comercialización Internacional a la cartera de los clientes de exportación.

- Generación de planes y políticas de mercadeo, promociones y publicidad a ser utilizada por nuestra red de comercialización nacional.
- Gestión comercial para acceder a nuevos canales de distribución y/o ventas institucionales a nivel nacional.
- Visitar periódicas a distribuidores nacionales y sucursales.
- Análisis de mercado, INSITU, para evaluar la posición de nuestro producto y el de la competencia, para más adelante tomar decisiones enfocadas para hacer frente a determinada circunstancia.
- Establecimiento de presupuestos de ventas a nivel nacional e internacional y realizar evaluaciones periódicas sobre su cumplimiento.
- Evaluación, de común acuerdo con la Gerencia General, de la aplicación de crédito tanto de clientes nacionales como internacionales.
- Seguimiento y control a los niveles de inventario de producto terminado a nivel nacional, velando a que exista la correcta relación entre colores y cantidades según la demanda existente.
- Coordinación con las Asistencias de comercialización Nacional e internacional en cuanto a la provisión de transporte se refiere; velando porque exista siempre la correcta relación entre servicio, calidad y precio.
- Definición de las políticas comerciales a aplicar dentro de la red comercial, local y distribuidores en el extranjero.
- Elaboración del Mix de producción quincenal basada en los stocks de mercadería, pedidos de exportación y la demanda local.
- Análisis de factibilidad para proyectos de comercialización de productos complementarios a nuestra línea de producción.

- Investigación, acercamiento y visitas a potenciales clientes en el extranjero.
- Visitas, al menos una vez por año, a los diferentes distribuidores que Fibro Acero S.A., mantiene en el exterior.
- Coordinar la realización de Ferias de Liquidación de productos tipo B o de cualquier otro tipo de artículos que han sido recuperados o retirados de los clientes.

➤ **Descripción del Cargo: Asistente de comercialización Nacional**

Definición:

Responsable de la coordinación, control y registro de las ventas nacionales matriz Cuenca, buscando maximizar la satisfacción del cliente con un servicio ágil, oportuno y eficiente. Con el objeto de mantener e incrementar la facturación existente.

Responsabilidades:

- Realizar la recepción de pedidos de clientes internos de la empresa así como clientes externos en el mercado nacional
- Mantener informados a los distribuidores y sucursales sobre cualquier actualización de nuestros productos así como el lanzamiento de nuevos artículos fabricados y/o comercializados por la empresa.
- Revisar constantemente la cartera, velando que se cumplan plazos y créditos establecidos
- Coordinar con el departamento de Post/Venta cada uno de los reclamos presentados por los clientes con el objeto de brindar la atención oportuna al cliente final

- Elaboración de facturas comerciales y seguimiento a la devolución de las mismas debidamente firmada por el titular.
- Mantener permanente contacto con distribuidores y sucursales con el propósito de brindar todo el apoyo e información requerida.
- Coordinar la logística de despachos de producto terminado a nivel nacional manteniendo permanente contacto con las empresas de transporte respectivas.
- Realizar conjuntamente con el Gerente de Comercialización, negociaciones periódicas con respecto a precios de fletes y estibajes considerando calidad y servicio de los proveedores.
- Realizar encuestas de evolución de servicios de proveedores de transporte local con el objeto de asegurar la calidad del servicio y tomar los correctivos necesarios.
- Revisar y aprobar las facturas de transporte para asegurar su correcta elaboración en base a los parámetros vigentes.
- Generar semanalmente reporte de Inventarios del producto terminado de las bodegas de Cuenca y solicitar la misma información de las Sucursales de Fibro Acero S.A.
- Realizar la facturación tomando como referencia el listado de precios vigente para el mercado nacional y también las Notas de Despacho elaboradas por el Bodeguero de Producto Terminado
- Apoyar a sucursales y distribuidores en lo referente a los requerimientos de servicio Post/Venta.
- Solicitar y coordinar con el departamento de contabilidad la emisión de Notas de Crédito, Débito y Cruce de Cuentas de Clientes cuando el caso lo amerite,

- Realizar contactos a nivel de Instituciones públicas y privadas para concretar eventuales ventas de nuestros artículos, remitiendo listado de precios, catálogos o si el caso lo amerita, exhibiciones de nuestra línea.
- Realizar solicitud de si Jefe Inmediato cualquier actividad o función que no consta en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

➤ **Descripción Del Cargo: Asistente de Comercialización Internacional**

Definición:

Mantener relaciones permanentes con los distribuidores del extranjero, coordinar la logística y preparar los documentos necesarios para las exportaciones, atendiendo de manera oportuna y eficaz las necesidades del cliente con el fin de mantener e incrementar las exportaciones.

Responsabilidades:

- Mantener una constante comunicaciones con los Distribuidores del Exterior para informar cualquier novedad referente a mejoras y/o productos nuevos, asó como atender todos los pedidos y requerimientos que realicen.
- Controlar y realizar el seguimiento de cartera de cada uno de los Clientes de exportaciones
- En base a los pedidos de los clientes realizar la respectiva cubicación en contenedores y elaborar las respectivas facturas proformas
- Asistir al jefe inmediato en diferentes gestiones y actividad relacionadas al Comercio Exterior, así como también coordinar las fechas de producción y despacho de los pedidos de exportación
- Preparar toda la documentación de pre – embarque necesario para la realización y consecución de la exportación
- Justificar las divisas y la emisión de cupones de la CORPEI ante los organismos pertinentes
- Enviar la documentación de las exportaciones realizadas a los Clientes y realizar las gestiones antes a instituciones Financieras en el caso de cobranzas documentarias o cartas de crédito.
- Coordinar con las agencias Navieras la disponibilidad, frecuencia y tiempo de travesía de los buques al puerto de destino.
- Negociar los fletes internos y externos a ser utilizados en el despacho de exportación considerando disponibilidad seriedad y servicio al Cliente.
- Coordinar y enviar muestras de los productos a eventuales clientes en el extranjero, asó como cotizaciones y material informativo o publicitario.

- Analizar e investigar nuevos mercados susceptibles para la introducción y comercialización de nuestra línea de productos.
- Receptar quejas, comentarios y sugerencias de los clientes externos los cuales serán canalizados a la Gerencia de Comercialización y/o Jefatura de Calidad.
- Realizar a solicitud del jefe inmediato cualquier otra actividad o función que no conste en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Elaboración de etiquetas, para ciertos clientes del Exterior.

➤ **Descripción del Cargo: Diseño y Mercado**

Definición:

Investigar, analizar y generar propuestas de diseños de los productos, marca e imagen corporativa, buscando mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado, para mejorar un crecimiento en las ventas.

Supervisar y asesorar a la red comercial existente con visitas periódicas a cada uno de los puntos de ventas, con el objeto de recabar información acerca de: posicionamiento de marca, competitividad, nivel de servicio, análisis de la competencia, entre otros y así elaborar proyectos y planes de mercadeo cuyo fin es la consolidación y crecimiento de nuestra línea de producto en el mercado nacional.

Responsabilidades:

- Generar propuestas permanentes para la renovación de serigrafías, vidrios y material POP de nuestros productos.
- Presentar propuestas de diseños para material informativo, publicitario y promocional de nuestra línea de productos así como empresa en general.
- Mantener constante comunicación y contacto con distribuidores y sucursales con el objeto de proporcionar el apoyo necesario en lo referente a mercadeo y publicidad.
- Elaborar las correspondientes “órdenes de ejecución y diseño” para todos aquellos cambios, renovaciones a productos fabricados por Fibro Acero S.A. cuyos cambios han sido originados por este departamento.
- Coordinar y asesorar al os proveedores del material gráfico, publicitarios, cartón, vidrio y serigrafía sobre modificaciones a realizar.
- Elaborar nuevos diseños de frentes y vidrios cuando el cliente nacional o internacional así lo requiera.
- Elaborar y contratar películas requeridas para la impresión de frentes y vidrios serigrafiados.
- Recopilar e investigar información pro medios visuales o gráficos de las nuevas tendencias en la industria.
- Realizar investigaciones de campo acerca de exhibiciones, material POP y renovación en general, generadas por la competencia, a solicitud de su jefe inmediato y realizar cualquier otra actividad o función de acuerdo a las necesidades de la empresa.

➤ Descripción del Cargo: Bodeguero de Producto Terminado**Definición:**

Responsable de la recepción, almacenamiento y despacho de productos fabricados o adquiridos por la empresa mediante un control exhaustivo y seguro para la entrega, de manera oportuna y así satisfacer los requerimientos de los clientes.

Responsabilidades:

- Realizar la recepción de producto terminado y artículos adquiridos por la empresa, para su almacenamiento.
- Ingresar todos los productos al sistema de inventarios.
- Almacenar y ordenar cada uno de los productos de acuerdo a su tamaño, marca y características.
- Verificar e informar semanalmente a la Asistente de Comercialización Nacional sobre el nivel de inventarios de los diferentes productos.
- Mantener el orden, limpieza y seguridad de los artículos almacenados en las bodegas.
- Trasladar los productos de la bodega principal a las bodegas satélites de acuerdo a las necesidades de espacio.
- Realizar el despacho de productos de acuerdo al registro Nota de Despacho, tanto para clientes internos como externos.
- Realizar el respectivo ingreso al sistema de la información de los despachos realizados,
- Mantener constante comunicación con cada uno de los departamentos del área comercial.

- Realizar la carga y descarga de los productos en las diferentes bodegas con el personal operativo a su cargo.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier actividad o función que no conste en la descripción de su cargo, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

➤ **Descripción del Cargo: Supervisor Post – Venta**

Definición:

Coordinar y supervisar las tareas relacionadas al servicio post-venta que ofrece nuestra empresa para los productos fabricados y comercializados por Fibro Acero S.A. en todo el territorio nacional, y en lotes específicos de productos, el supervisor realizará los trabajos correspondientes para revisión y reparación.

Responsabilidades:

- Coordinar con los miembros de la red de servicios técnico la correcta operación y funcionamiento del servicio post. Venta así como la oportuna provisión de repuestos
- Proceder a la correcta ubicación y almacenamiento de productos para reparación y además coordinar con la asistente de comercialización nacional la recepción y despacho de los mismos.
- Coordinar con las agencias y distribuidores todas las necesidades y requerimientos del servicio post-venta a nivel nacional
- Realizar el control y seguimiento de la reparación y devolución de los productos en el menor tiempo posible asegurando una respuesta ágil y eficiente a los clientes.

- Realizar el control y seguimiento periódicamente a cada uno de los talleres autorizados a nivel del país con el objeto de coordinar los trabajos y asegurar la adecuada provisión de materiales y repuestos.
- Realizar auditorías periódicas para verificar la autenticidad y veracidad de los trabajos detallados en cada uno de los reportes recibidos.
- Planificar y ejecutar planes de capacitación post-venta por incorporación de un nuevo taller o actualización en el portafolio de productos.
- Realizar visitas domiciliarias en el perímetro de la ciudad de Cuenca para solucionar problemas de índole técnico que presentaren los artículos fabricados y comercializados por nuestra empresa.
- Realizar el análisis de aprobación de la factura mensual, reportes de cada uno de los servicios técnicos autorizados.
- Visitar periódicamente los servicios técnicos autorizados a nivel nacional así como también a los principales clientes de nuestros productos que frecuentemente utilizan los servicios de la red post-venta.
- Previa coordinación con la asistente de comercialización internacional, proceder a preparar lotes de repuestos requeridos por el cliente para cada exportación.
- Realizar a solicitud de su jefe inmediato cualquier otra actividad o función que no conste en la descripción del cargo, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

MANUFACTURA DE CILINDROS**➤ Descripción del Cargo: Gerente de Manufactura de Cocinas****Definición:**

Responsable de administrar todos los recursos de manufactura, a fin de garantizar la calidad y costo del producto, la optimización de la planta, y la productividad del talento humano. Responde por la adecuada implementación técnica y tecnológica adecuada para los procesos. Participa como administrador del Comité Técnico.

Responsabilidades:

- Responsable de coordinar y ejecutar los requisitos que exige el Sistema de Calidad y que se encuentran dentro de la matriz de responsabilidad.
- Controlar el adecuado mantenimiento del sistema de incentivos establecidos.
- Mantener reuniones permanentes de coordinación con el área comercial y las jefaturas de Manufactura con el fin de cumplir o elaborar los planes de producción.
- Tomar las medidas necesarias para que su gestión se logre a costos competitivos y en base al presupuesto establecido.
- Aprueba planes o proyectos de expansión o modernización de la Empresa orientados a mejorar el proceso productivo.
- Ejecuta proyectos de factibilidad para inversiones de tecnología.
- Organizar, administrar, planificar, controlar y dirigir los sistemas para la fabricación de los productos de la planta de cocinas y F.T.T.

- Evaluar periódicamente los sistemas utilizados en la producción con el fin de propender mejoras en la eficiencia de los mismos.
- Administrar todos los recursos de manufactura para el cumplimiento de los estándares preestablecidos de calidad, cantidad, costo, oportunidad y apariencia de los productos.
- Mantener un adecuado equilibrio entre los factores que tienden a aumentar los niveles de stock y los estándares de calidad.
- Responder por la producción en condiciones de tiempo, volumen, costo y calidad establecidas.
- Controlar y manejar indicadores de Productividad.
- Coordina con los departamentos a su cargo para planificar las actividades de diseño y de desarrollo de nuevos materiales, productos, modelos o nuevos métodos de trabajo que permitan mejorar la producción y calidad.
- Controla y toma acciones preventivas en base a consumo.
- Elabora estadísticas mensuales de índices de Scrap y reproceso y reproceso con el fin de tomar acciones preventivas o correctivas con la finalidad de disminuir dichos índices.
- Coordina la planificación de insumos semanales y mensuales de acuerdo al Mix.
- Coordina la planificación de órdenes de producción e inventarios en proceso.
- Dirige al grupo técnico en lo referente a proyectos relacionados con materiales, modelos y métodos para ello planifica, programa, controla y evalúa sus resultados.

- Realiza la programación de tareas mensuales, semestrales y anuales a desarrollar por la división a su cargo, y en base a esto asigna funciones, responsabilidades y objetivos al personal supervisado.
- Administra al personal bajo su dirección distribuye el trabajo entre éstos y supervisa su cumplimiento.
- Participar de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
- Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal bajo su supervisión sugiriendo incentivos o medidas correctivas, según sea el caso, buscando mantener un adecuado clima laboral.
- Elabora reportes periódicos de su gestión para conocimiento y aprobación de su Jefe inmediatos.

➤ **Descripción del Cargo: Coordinador de Producción**

Definición:

Responsable de elaborar programas de producción diaria, semanal y mensual de la empresa, controlando su cumplimiento conforme a las metas y plazos prefijados; además, prepara los informes de avance y resultados del proceso productivo, coordinando los niveles de inventarios acordes con la política interna de la empresa.

Responsabilidades:

- Coordina con la Gerencia Comercial, Logística, Manufactura y Jefe de Planta para la elaboración del Mix de producción.
- Participa en las reuniones de análisis de mano de obra, capacidad, horas normales y complementarias con la jefatura de planta.

- Realiza ajustes al programa de producción basándose en los resultados obtenidos el día anterior, en coordinación con su jefe inmediato y la jefatura de planta para resolver problemas de producción.
- Verifica la existencia de los insumos y demás elementos requeridos para el normal funcionamiento de la producción.
- Elabora reportes semanales de productividad en base a la capacidad de la planta, comparando los tiempos improductivos contra los presupuestados con la finalidad de obtener elementos de juicio para la toma de decisiones.
- Elabora reportes mensuales de producción por diseño o modelo a fin de realizar comparaciones estadísticas.
- Debe tomar las medidas necesarias para que su gestión se logre a costos competitivos y en base a los presupuestos establecidos.
- Revisa los tiempos perdidos en los diferentes departamentos o máquinas de la Planta, analiza su incidencia en la producción y en caso de ser necesario, coordina con la Jefatura de Planta la utilización de tiempo extra si el producto no se tiene en existencia.
- Revisa, controla y registra las entregas de productos terminados a bodega.
- Responsable de organizar, desarrollar y participar en la implementación de proyectos de desarrollo operacional, a corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar la productividad y calidad de los productos.
- Audita periódicamente el normal funcionamiento del departamento a su cargo.
- Mantiene reuniones con los Jefes de los diferentes departamentos de Manufactura, para analizar los problemas que se presenten en la planta y coordinar mejoras en el proceso de producción.

- Elabora procedimientos estándar para cada uno de los procesos en el área de Programación y Control de Producción.
- Analiza la estructura general de los Sistemas de Información que necesitan ser desarrollados, de acuerdo a las necesidades del Departamento.
- Realiza el diseño técnico/lógico de las distintas partes del sistema de información requerido por el Departamento: Ingreso, captura, manipulación, administración, control y monitoreo de datos, integración de información y generación de reportes.
- Diseña, sugiere, crea o pide asesoría respecto a los sistemas de computación requeridos.
- Prueba, modifica, rediseña, corrige y recopila los programas, hasta que éstos cumplan con los requerimientos originales establecidos en el diseño.
- Durante la fase de análisis/diseño/codificación, coordina con su jefe inmediato, sesiones de demostración de los sistemas de desarrollo a los potenciales usuarios, obteniendo la correspondiente retroalimentación para una posterior modificación/corrección.
- Entrena a los usuarios en el manejo de los nuevos sistemas.
- Prepara la documentación técnica de los programas de computación desarrollados.
- Recopila información de los inventarios físicos de materiales en proceso de las diferentes secciones interpretando los datos para su planificación de inicio de mes, lo cual coordina con el Jefe de Planta y manufactura.
- Aprueba las órdenes de trabajo presentadas por el departamento a su cargo.

- Realiza recorridos diarios por la planta, verificando con los supervisores de cada área las necesidades para el cumplimiento del a O/P.
- Realiza actividades relacionadas con su cargo y área de trabajo, por disposición de si Jefe inmediato.
- Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimientos y aprobación de su jefe Inmediato.
- Integrará los equipos de trabajo que la Compañía determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ Descripción del Cargo: Jefe de Ingeniería Industrial**Definición:**

Responsable de optimizar el proceso productivo a través de la administración y control de manuales de procedimientos, estudios de tiempos y movimientos, manejo del sistema de incentivos de producción y otras técnicas de medición y nuevos métodos de trabajo que permitan mejorar la productividad y calidad.

Responsabilidades:

- Planifica, organiza, controla y dirige las actividades operativas del departamento de Ingeniería Industrial.
- Realiza el cálculo de los requerimientos de mano de obra y maquinaria para el Mix de Producción, si el caso amerita.
- Establece el número de horas – hombre, horas – máquina para la realización del producto.
- Realiza seguimiento a los planes de expansión de la planta, con el fin de verificar que los nuevos proyectos estén normados y debidamente controlados.
- Responsable de mantener actualizadas las rutas de fabricación y realizar sus respectivos cálculos.
- Coordina con su Jefe inmediato la ejecución de trabajos requeridos por los departamentos que conformar el área de Manufactura.
- Colabora con su jefe inmediato en la elaboración de los reportes anuales que emite la Gerencia de Manufactura.
- Supervisa los estudios de tiempos y movimientos para las diferentes actividades que se realizan en la Planta.

- Verifica que los nuevos procedimientos que se requieren o están en aplicación, se encuentren en base a los estudios de tiempos y movimientos, y de ésta manera ayuden a mejorar la productividad y minimicen los riesgos para las instalaciones de la Empresa y la salud de los trabajadores.
- Elabora el diseño de Layout y distribución de la Planta, tanto para las instalaciones de las maquinarias existentes como para las nuevas que se adquieran, siguiendo los planes de expansión.
- Participa en el diseño de nuevos productos o en la mejora de procesos para la elaboración de los mismos o de los ya existentes.
- Sugiere procedimientos alternos sobre la marcha ante situaciones emergentes en el proceso productivo.
- Controla y emite reportes sobre la disminución de costos por los cambios implementados.
- Establece tiempos estándar y en base a esto sugiere políticas de incentivo sobre volúmenes de producción cumplida.
- Responsable del funcionamiento y actualización permanente del sistema de incentivos.
- Analiza las alternativas de métodos de trabajo para la elaboración de procedimientos estándar, para cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de los productos.
- Realiza reuniones permanentes con los trabajadores a fin de informar los cambios realizados en los procesos productivos y así mantener un buen nivel de comunicación.

➤ Descripción del Cargo: Asistente de Manufactura**Definición:**

Es responsable de llevar un trabajo ordenado que permita obtener buenos resultados realizando un control detallado de cada una de las actividades.

Responsabilidades:

- Elabora todo tipo de comunicación interna o externa del Departamento de Manufactura.
- Mantener un archivo ordenado de todo cuanto documento tiene a su cargo.
- Receptar y gestionar llamadas tanto locales como nacionales, de acuerdo a los requerimientos de su cargo.
- Mantener actualizada la información y demás gestiones inherentes al manejo de las pólizas de seguros: Todo Riesgo, Transporte Interno, Transporte de Dinero, Fidelidad, Responsabilidad Civil y Equipo y Maquinaria.
- Mantener actualizada la información y demás gestiones inherentes al manejo de las pólizas de seguros de vehículos de la Empresa.
- Mantener actualizada la información y demás gestiones inherentes al manejo de las pólizas de vidas de algunos funcionarios de la Empresa.
- Revisar y gestionar las cancelaciones de facturas, cuotas de pólizas que mantiene la empresa
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier actividad, aunque no esté redactado en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

➤ Descripción del Cargo: Técnico Especialista en Procesos

Definición:

Coordinador del análisis de los productos en proceso y productos terminados

Responsabilidades:

- Informa a la Gerencia sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad en los procesos de manufactura y de cualquier necesidad de mejora.
- Coordina la necesidad de implementar planes de calidad en cada una de las etapas del proceso de manufactura.
- Realiza estudios de capacidades y variación de calidad de los procesos de producción.
- Coordina la necesidad de establecer planes de calidad para asegurara el cumplimiento de los requisitos por parte de los productos terminaos que salen de la planta.
- Coordina planes de inspección en las áreas productivas, a fin de realizar análisis del cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Realiza resoluciones sistemáticas de problemas, para los defectos esporádicos y críticos de calidad.
- Aplica técnicas de estadística inferencial tales como: cartas de control, histogramas, Pareto, etc., para resolver problemas de calidad.
- Participa en la definición, formulación, organización y administración del Sistema de Calidad de Manufactura.
- Coordina y asesora la preparación de la documentación (normalización), para cumplir con los requerimientos del Sistema de Calidad en las secciones de planta.
- Realiza investigaciones de calidad para problemas crónicos.

- Coordina el seguimiento de lotes piloto, y pruebas técnicas.
- Coordina los planes de Acción Correctiva y Preventiva con los responsables de cada Departamento / Jefatura / Sección de Manufactura cocinas.
- Participa en la implementación de herramientas de control de calidad dentro de la manufactura del producto, tales como Inspecciones por muestreo, control estadístico de procesos e inspección del proceso.
- Coordina la verificación que las normas de calidad de los productos se apliquen y controla que los productos que están fuera de especificación, se manejen adecuadamente como productos defectuosos.
- Optimiza la utilización del Sistema de Información de calidad.

Sistema metrológico

- Coordina y define con el Jefe de Calidad / Inspector de Calidad Laboratorio / Metrología los equipos de inspección, medición, y ensayo que deben utilizarse para controlar los diferentes procesos de producción.

Relaciones y Equipos de Trabajo

- Coordina y participa en programas y equipos de trabajo para la solución y prevención de problemas de calidad.
- Participa como instructor en los programas de capacitación de la empresa, en materia de calidad de los procesos de producción.

- Integrará los equipos de trabajo que la Empresa determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ **Definición del Cargo: Coordinador para el Sistema de Gestión de Calidad**

Definición:

Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad

Responsabilidades:

- Informa a gerencia de manufactura sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad en los diferentes procesos y de cualquier necesidad de mejora.
- Coordina planes de inspección en las áreas productivas, a fin de realizar análisis del cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Realiza resoluciones sistemáticas de problemas, para los defectos esporádicos y críticos de calidad.
- Aplica técnicas de estadística inferencial tales como: cartas de control, histogramas, Pareto, etc., para resolver problemas de calidad.
- Participa en la definición, formulación, organización y administración del Sistema de Calidad de la Empresa.
- Coordina y asesora la preparación de la documentación (normalización), para cumplir con los requerimientos del Sistema de Calidad en las secciones de planta.
- Realiza investigaciones de calidad para problemas crónicos.

- Coordina los planes de acción correctiva y Preventiva con los responsables de cada Departamento / Jefatura / Sección de Manufactura cocinas y cilindros.
- Participa en la implementación de herramientas de control de calidad dentro de la manufactura del producto, tales como: Inspecciones por muestreo, control estadístico de procesos, inspección del proceso.
- Optimiza la utilización del Sistema de Información de Calidad.
- Implementación de Cartas de Control.
- Monitoreo de Cartas de Control.
- Interpretación de Patrones de gráficos de Control.
- Establecimiento de Límites Naturales de Tolerancia y Límites de Especificación.
- Análisis de capacidad de procesos.
- Implementación, monitoreo y actualización de Instructivos de Trabajo. }
- Coordinar auditorías internas del S.G.C, además, verificación y el seguimiento de las acciones correctiva / preventiva implementadas.

Relaciones y Equipo de Trabajo

- Coordina y participa en programas y equipos de trabajo para la solución y prevención de problemas de calidad.
- Participa como instructor en los programas de capacitación de la Empresa, en materia de calidad.
- Integrará los equipos de trabajo que la Empresa determina, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ Descripción del Cargo: Jefe de Ingeniería Industrial

Definición:

Responsable de optimizar el proceso productivo a través de la administración y control de manuales de procedimientos, estudios de tiempos y movimientos, manejo del sistema de incentivos de producción y otras técnicas de medición y nuevos métodos de trabajo que permitan mejorar la productividad y calidad.

Responsabilidades:

- Planifica, organiza, controla y dirige las actividades operativas del departamento de Ingeniería Industrial.
- Realiza el cálculo de los requerimientos de mano de obra y maquinaria para el Mix de producción, si el caso lo amerita.
- Establece el número de horas-hombre, horas-máquina para la realización del producto.
- Realiza seguimiento a los planes de expansión de la planta, con el fin de verificar que los nuevos proyectos estén normados y debidamente controlados.
- Responsable de mantener actualizadas las rutas de fabricación y realizar sus respectivos cálculos.
- Coordina en su jefe inmediato la ejecución de trabajos requeridos por los departamentos que conforman el área de manufactura.
- Colabora con su jefe inmediato en la elaboración de los reportes anuales que emite la Gerencia de Manufactura.
- Supervisa los estudios de tiempos y movimientos para las diferentes actividades que se realizan en la Planta.
- Verifica que los nuevos procedimientos que se requieren o están en aplicación, se encuentren en base a los estudios de tiempos y movimientos, y de esta manera

ayuden a mejorar la productividad y minimicen los riesgos para las instalaciones de la Empresa y la salud de los trabajadores.

- Elabora el diseño del Layout y distribución de la Planta, tanto para las instalaciones de las maquinarias existentes como para las nuevas que se adquieran, siguiendo los planes de expansión.
- Participa en el diseño de nuevos productos o en la mejora de procesos para la elaboración de los mismos o de los ya existentes.
- Sugiere procedimientos alternos sobre la marcha ante situaciones emergentes en el proceso productivo.
- Controla y emite reportes sobre la disminución de costos por los cambios implementados.
- Establece tiempos estándar y en base a esto sugiere políticas de incentivo sobre volúmenes de producción cumplida.
- Responsable del funcionamiento y actualización permanente del sistema de incentivos.
- Analiza las alternativas de métodos de trabajo para la elaboración de procedimientos estándar, para cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de los productos.
- Realiza reuniones permanentes con los trabajadores a fin de informar los cambios realizados en los procesos productivos y así mantener un buen nivel de comunicación.

MANUFACTURA – CALIDAD**➤ Descripción del Cargo: Jefe De Calidad****Definición:**

Responsable de analizar y planificar la calidad de los productos en proceso y productos terminados, para el establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Responsabilidades

- Aseguramiento de la Calidad
- Asegura de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informa a la Gerencia sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegura que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Implementa planes de calidad en cada una de las etapas del proceso de manufactura.
- Prepara los reportes mensuales de indicadores de calidad.
- Realiza estudios de capacidad y variación de calidad de los procesos de producción.
- Establece planes de calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos por parte de los productos terminados que salen de la planta.

- Aprueba planes de inspección en las áreas productivas, a fin de realizar análisis del cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Realiza resoluciones sistemáticas de problemas, para los defectos esporádicos y críticos de calidad.
- Aplica técnicas de estadística inferencial tales como: cartas de control, histogramas, Pareto, etc., para resolver problemas de calidad.
- Participa en la definición, formulación, organización y administración del Sistema de Calidad.
- Coordina y asesora la preparación de la documentación (normalización), para cumplir con los requerimientos del Sistema de Calidad en las secciones de planta.
- Realiza investigaciones de calidad para los problemas crónicos.
- Coordina el seguimiento de lotes piloto, y pruebas técnicas
- Coordina los planes de acción Correctiva y Preventiva con los responsables de cada Departamento / Jefatura / sección.
- Participa en la implementación de herramientas de control de calidad dentro del sistema de calidad, tales como: Inspecciones por muestreo, control estadístico de procesos, inspección del proceso, programas de metrología, etc.
- Verifica que las normas de calidad de los productos se apliquen y controla que los productos que están fuera de especificación, se manejen adecuadamente como productos defectuosos.
- Optimiza la utilización del Sistema de Información de Calidad.
- Sistema Metrológico
- Revisa el plan de control de los equipos de inspección, medición y ensayo.

- Determina que instrumentos patrón requiere la Empresa.
- Responsable de hacer certificar instrumentos patrones con organismos nacionales o internacionales reconocidos ya garantizar si trazabilidad.
- Coordina y define con el Inspector de Calidad Laboratorio / Metrología los equipos de inspección, medición y ensayo que deben utilizarse para controlar los diferentes procesos de producción, mantenimiento, matricería, etc.
- Talento Humano y Administración del Departamento
- Organiza al personal a su cargo y distribuye sus trabajos.
- Participa activamente en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
- Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal bajo su supervisión, sugiriendo incentivos y correctivos según sea el caso, procurando mantener un adecuado clima laboral.
- Relaciones y Equipos de Trabajo
- Coordina y participa en programas u equipos de trabajo para la solución y prevención de problemas de calidad.
- Participa como instructor en los programas de capacitación de la empresa, en materia de calidad.
- Integrará los equipos de trabajo que la Empresa determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ **Descripción del Cargo: Inspector de Calidad**

Definición:

- **Materia Prima:**

Responsable de realizar inspecciones de aceptación de la materia prima y materiales para el proceso de producción verificando que cumplan los parámetros de Calidad establecidos por Fibro Acero S.A.

- **Procesos de Producción:**

Responsable de medir, evaluar y controlar la calidad del proceso de producción, mediante inspecciones de calidad planificadas en productos en proceso y terminados

Responsabilidades:

- **Materia Prima:**

- Realiza inspecciones de las materias primas que llegan a la fábrica de acuerdo a un plan de inspección, con el objeto de aceptar o rechazar aquellos productos que no cumplan con las normas y especificaciones.
- Elabora el registro de inspección en el que se registra el resultado de la inspección, autorizando al jefe inmediato si uso o rechazo de utilización en las Plantas de manufactura.
- Entre copia del registro de inspección a Logística en un plazo máximo de tres días, a partir de la fecha de elaboración.
- Realiza investigaciones y mejora de calidad relacionadas con su área de trabajo.

- **Procesos de Producción:**

- Realiza inspecciones de calidad en los procesos de las Plantas de Manufacturas según los requerimientos del Departamento de calidad o del comportamiento de los procesos.
- Responsable de la evaluación de la calidad del producto terminado que sale de la planta.

- Con los resultados de las inspecciones, elabora reportes de los niveles diarios de calidad sobre su gestión para conocimiento y aprobación de su jefe inmediato.
- Identifica el estado de inspección y ensayo mediante la colocación de Tarjetas Rojas a los productos o materiales defectuosos y realiza seguimiento de su cumplimiento.
- Elabora el reporte de tarjetas rojas y lleva la información en registros electrónicos.
- Determina los problemas de producción que se suscitan sobre la marcha y comunica de manera inmediata al personal involucrado para su solución
- Responsable de realizar seguimiento a pruebas, marchas piloto y certificaciones solicitadas por el Departamento de Calidad.
- Mantiene, controla y actualiza los documentos de calidad de su responsabilidad.
- Participa en el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

➤ **Descripción del Cargo: Inspector de Calidad (laboratorio/metrología)**

Definición:

Responsable de realizar inspecciones y ensayos de productos terminados según plan de inspección, a fin de asegurar que se cumplan los requisitos establecidos.

Responsable de mantener en vigencia la calibración de equipos patrón para los laboratorios.

Responsabilidades:

- Realizar ensayos de producto terminado, a fin de verificar que cumpla los requisitos de calidad y funcionamiento.
- Registra valores obtenidos en los diferentes ensayos de producto terminado y en base a los mismos se da la aprobación o rechazo, comunica a los diferentes involucrados la causa del rechazo, para que se tomen las acciones correctivas.
- Ensaya lotes piloto, y de prueba que se desarrollen en la empresa o fuera de ella.
- Prepara, controla y actualiza los procedimientos de inspección y ensayo de productos terminados adaptando los mismos a nuestras necesidades y equipos, según los requisitos del Sistema de Calidad de la Empresa.
- Organiza, mantiene y analiza diariamente los registros del laboratorio.
- Organiza, mantiene y analiza diariamente los registros del laboratorio.
- Supervisa el mantenimiento de un stock adecuado que cubra las necesidades del equipo de laboratorio y materiales emitiendo órdenes de trabajo o requerimientos de materiales, según corresponda.
- Determina las prioridades de trabajo en el laboratorio de acuerdo a las necesidades de producción.
- Mantiene la confidencialidad de los resultados del análisis del producto terminado y demás información sobre los productos en la Empresa.
- Elabora planes de calibración para equipos de laboratorio e instrumentos de utilización de las plantas de manufactura.
- Responsable de mantener la calibración de los instrumentos de las plantas de manufactura y sus registros para evidenciar su idoneidad.
- Realiza actividades que le encomendare su Jefe inmediato de acuerdo a su área de trabajo.

➤ Descripción de Cargo: Coordinador de Calidad**Definición**

Responsable del control de procesos críticos utilizando herramientas estadísticas como: capacidad, rendimiento, etc.

Responsabilidades

- Área de resultados
- Aseguramiento de calidad
- Apoya en las gestiones del Jefe de Calidad cuando éste se encuentre ausente.
- Mantiene, controla y actualiza los documentos de calidad de su responsabilidad.
- Apoya en la capacitación al personal en temas de ISO 9001; así como a la formación de los auditores internos.
- Realiza calificaciones del personal auditor posterior a las auditorías internas.
- Evalúa las características de los candidatos para auditores internos.
- Coordina y asesora la preparación de documentación normalizada para la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Procesos de Producción
- Elabora cartas de control en los procesos críticos de producción
- Actualiza y monitorea el comportamiento de los procesos según cartas de control para determinar capacidad y rendimiento de los procesos.
- Coordina resoluciones sistemáticas de problemas en detección de defectos e integra grupos para determinación de causas.

- Coordina los planes de acciones correctivas / preventivas con los responsables involucrados.
- Coordina con los equipos de inspección a fin de controlar los procesos de manufactura.

MANUFACTURA – JEFE DE PLANTA**➤ Descripción del Cargo: Jefe de Planta****Definición**

Responsable de planificar, organizar, controlar y dirigir el cumplimiento del Mix de producción establecido, a través de la óptima administración de los recursos asignados (maquinaria, equipos, materiales y demás recursos cuantificables necesarias para el desarrollo óptimo del proceso productivo). Es responsable además de controlar y mantener el sistema de calidad de la Planta.

Responsabilidades

- Participa en reuniones con Gerencia de Manufactura y Jefes de la División, con el objeto de informarse de las novedades y avances de la producción y tomar las medidas correctivas en caso de ser necesarias.
- Mantiene una comunicación eficiente y eficaz con su equipo de trabajo, con las Jefaturas de Manufactura y de otras áreas en caso de requerirse.
- Revisa el libro de reportes de los supervisores para informarse de las novedades ocurridas tales como: cantidad producida, tiempos improductivos, ausentismo y problemas varios con el fin de realizar ajustes en la producción si fuere necesario.
- Participa con la definición de Manufactura en reuniones para la planificación de la producción.
- Elabora y autoriza los requerimientos de materiales indirectos a bodega.
- Revisa, controla y registra las entregas de productos terminados a bodega.

- Verifica y supervisa el funcionamiento de los equipos y maquinarias de la Planta.
- Controla que el personal a su cargo, cuente con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos diarios, semanales y mensuales de producción.
- Responsable de organizar, desarrollar y participar en la implementación de proyectos de desarrollo operacional a corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar la productividad y calidad de los productos,
- Audita periódicamente el normal funcionamiento de los departamentos a su cargo.
- Mantiene reuniones con los Jefes de los diferentes Departamentos de Manufactura, para analizar los problemas que se presentan en la planta y coordinar mejoras en el proceso de producción.
- Resuelve problemas relacionados con la continuidad del proceso de producción.
- Coordina con el Departamento de Calidad la implementación de medidas correctivas a fin de mejorar el proceso productivo.
- Evalúa los problemas que afectan el proceso de producción (Scrap, reproceso, tiempos perdidos, etc.) y coordina la toma de acciones correctivas.
- Planifica, organiza u controla la toma de inventarios físicos de materiales en proceso de la Planta, cuando el Departamento de Costos así lo requiera, para lo cual designa y organiza al personal necesario.
- Realiza reuniones con los supervisores de área con el fin de informarse de los avances y problemas surgidos durante la semana y las acciones correctivas que se tomaron.

- Aprueba los procedimientos y cambios a implementarse en las áreas bajo su dirección.
- Controla el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial en la Planta a su cargo.
- Solicita, planifica, coordina y ejecuta la distribución de personal de los diferentes departamentos a su cargo.
- Coordina y controla la organización del mantenimiento de fin de año de su Planta.
- Participa en reuniones para control de costos y gastos de su área.
- Coordina la producción de la planta cuando se requiera durante los fines de semana.
- Aprueba las órdenes de trabajo presentadas por los departamentos a su cargo.
- Debe tomar las medidas necesarias para que su gestión se logre a costos competitivos y en base a los presupuestos establecidos.

➤ Descripción del Cargo: Supervisor de Tratamiento**Definición:**

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Mantiene comunicación con el asistente de producción saliente y se informa de manera verbal y escrita de los resultados y novedades de turnos anteriores a fin de poder cumplir con la producción asignada.
- Verifica la asistencia del personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción, coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.
- Instruye a los operadores a su cargo, para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.
- Aplica parámetros de control para garantizar el cumplimiento de la programación de producción, durante la jornada de trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Planificación y Control de Producción, falta de materiales y otros inconvenientes presentados en los departamentos.

- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida, emitiendo el comprobante de salida de materiales, solicitud de materiales.
- Responsable de hacer los requerimientos de productos químicos a la bodega.
- Controla la adición de sustancias químicas en los tanques según formato.
- Coordina con el Jefe de Planta en lo que se refiere a limpieza de tanques.
- Emite órdenes de trabajo para solucionar problemas de mantenimiento existentes en el área.
- Solicita el mantenimiento o reparación de maquinarias cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.
- Realiza un informe mediante formato establecido, en caso de ausencia del personal con el fin de mantener informado al departamento de nómina de su asistencia.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta.
- Resuelve los problemas que se presentan sobre la marcha del proceso productivo.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y médico.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.
- Presta apoyo al departamento de Contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.

- Controla los diferentes procesos a su cargo, de acuerdo al Plan de Inspección vigente
- Ordena la paralización del proceso productivo cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de dar y/o buscar la solución a cada uno de los problemas presentados.
- Es responsable del orden y limpieza del departamento a su cargo.

➤ **Descripción del Cargo: Supervisor Esmaltado**

Definición:

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Mantiene comunicación con el asistente de producción saliente y se informa de manera verbal y escrita de los resultados y novedades de turnos anteriores a fin de poder cumplir con la producción asignada.
- Verifica la asistencia personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción, coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.
- Instruye a los operadores a su cargo, para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.

- Aplica parámetros de control para garantizar el cumplimiento de la programación de producción durante la jornada de trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Lleva cartas de control y plan de control de procesos de producción, a fin de determinar que las variaciones estén dentro de los márgenes de tolerancia permitidos.
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida.
- Controla la adición de sustancias químicas en los molinos según dosificaciones de los diferentes colores.
- Emite reportes semanales de chatarra según formato establecido.
- Registra, cuantifica y determina la causa del Scrap producido en el proceso.
- Solicita el mantenimiento o reparación de maquinarias cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta.
- Resuelve los problemas que se presentan sobre la marcha del proceso productivo a excepción de formulación y/o procesos químicos.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.

- Registra el formato de Conducción operativa, en el cual especifica las unidades producidas y el tiempo empleado, etc.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y Médico.
- Presta apoyo al departamento de contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.
- Controla los diferentes procesos a su cargo, de acuerdo al Plan de Inspección vigente.
- Solicita al departamento de calidad la colocación de tarjeta a los materiales que no cumplan los requisitos establecidos.
- Es responsable del orden y la limpieza del departamento a su cargo.

➤ **Descripción del Cargo: Supervisor Pintura**

Definición:

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Mantiene comunicación con el asistente de producción saliente y se informa de manera verbal y escrita de los resultados y novedades de turnos anteriores a fin de poder cumplir con la producción asignada. De igual manera informa al asistente de producción entrante, sobre el trabajo que debe de realizar en su turno de trabajo.

- Verifica la asistencia del personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.
- Instruye a los operadores a su cargo para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida.
- Según requerimiento de materia prima delega una persona para que retire de bodega dichos suministros.
- Controla el tamizado de la pintura como su utilización en el proceso productivo de su sección.
- Emite reportes semanales de chatarra según formato establecido.
- Registra, cuantifica y determina la causa del Scrap producido en el proceso.
- Coordina con el jefe de Planta el abastecimiento de materias primas.
- Emite órdenes de trabajo para solucionar problemas de mantenimiento existentes en el área.
- Solicita el mantenimiento o reparación de maquinarias cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.

- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta.
- Resuelve los problemas que se presentan sobre la marcha del proceso productivo a excepción de formulación y/o procesos químicos.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y Médico.
- Presta apoyo al departamento de contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.
- Controla los diferentes procesos a su cargo, de acuerdo al Plan de Inspección vigente.
- Solicita al departamento de calidad la colocación de tarjeta a los materiales que no cumplan los requisitos establecidos.
- Es responsable del orden y la limpieza del departamento a su cargo.
- Ordena la paralización del proceso productivo cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de dar y/o buscar la solución a cada uno de los problemas presentados.

➤ **Descripción del Cargo: Supervisor Pre-ensamble**

Definición:

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Verifica la asistencia del personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.
- Instruye a los operadores a su cargo para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida.
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida.

- Abastece a las líneas de ensamble en tiempos oportunos para evitar demoras en el proceso de ensamble
- Emite órdenes de trabajo para solucionar problemas de mantenimiento existentes en el área.
- Presta apoyo al departamento de contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.
- Controla los diferentes procesos a su cargo, de acuerdo al Plan de Inspección vigente.
- Ordena la paralización del proceso productivo cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de dar y/o buscar la solución a cada uno de los problemas presentados.
- Es responsable del orden y la limpieza del departamento a su cargo

➤ **Descripción del cargo: Supervisor Ensamble**

Definición

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Verifica la asistencia del personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción

coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.

- Instruye a los operadores a su cargo para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Lleva un plan de control de procesos de producción, a fin de determinar que las variaciones estén dentro de los márgenes de tolerancia permitidos.
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida.
- Emite órdenes de trabajo para solucionar problemas de mantenimiento existentes en el área.
- Solicita el mantenimiento o reparación de maquinarias o herramientas cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.
- Realiza un informe mediante un formato establecido, en caso de ausencia del personal con el fin de mantener informado al departamento de Nómina de su asistencia.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta.
- Resuelve los problemas que se presentan sobre la marcha del proceso productivo.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.

- Registra el formato de Conducción operativa, en el cual especifica las unidades producidas y el tiempo empleado, etc.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y médico
- Participa en reuniones de Control de Producción para evaluar el desempeño del avance de la producción programada y planificar las actividades para el cumplimiento de planes, objetivos y metas para los siguientes períodos.
- Presta apoyo al departamento de contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.
- Controla los diferentes procesos a su cargo, de acuerdo al Plan de Inspección vigente.
- Ordena la paralización del proceso productivo cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de dar y/o buscar la solución a cada uno de los problemas presentados.
- Es responsable del orden y la limpieza del departamento a su cargo.

➤ **Descripción del cargo: Supervisor Conformado Mecánico**

Definición:

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN
PARA LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A. EN LA CIUDAD DE CUENCA
PERIODO ENERO 2010 - JUNIO 2010”

- Mantiene comunicación con el asistente de producción saliente y se informa de manera verbal y escrita de los resultados y novedades de turnos anteriores a fin de poder cumplir con la producción asignada. De igual manera informa al asistente de producción entrante, sobre el trabajo que debe de realizar en su turno de trabajo.
- Verifica la asistencia del personal, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción coordina con la supervisión de los diferentes departamentos para solicitar personal y cubrir las necesidades.
- Instruye a los operadores a su cargo para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar la cantidad de material disponible para iniciar el trabajo.
- Aplica parámetros de control para garantizar el cumplimiento de la programación de producción, durante la jornada de trabajo.
- Realiza ajustes en la programación de producción cuando se presentan imprevistos tales como: daños de equipo, ausencia de personal, requerimientos del departamento de Programación, falta de materiales u otros inconvenientes presentados en los departamentos.
- Instruye a los operadores a su cargo a fin de que se realicen las inspecciones de los procesos de acuerdo al plan de inspección de la sección
- Provee al personal supervisado las herramientas necesarias para cumplir con la programación establecida, emitiendo el comprobante de salida de materiales, solicitud de materiales.

- Emite órdenes de trabajo para solucionar problemas de mantenimiento existentes en el área.
- Solicita el mantenimiento o reparación de maquinarias o herramientas cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.
- Solicita el mantenimiento de matrices y/o reajustes a la maquinaria de acuerdo a la programación de producción en acuerdo con el supervisor de matricería.
- Realiza un informe mediante un formato establecido, en caso de ausencia del personal con el fin de mantener informado al departamento de Nómina de su asistencia.
- Emite reportes semanales de chatarra según formato establecido.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta.
- Resuelve los problemas que se presentan sobre la marcha del proceso productivo.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- Registra el formato de Conducción operativa, en el cual especifica las unidades producidas y el tiempo empleado, etc.
- Coordina el mantenimiento programado para asegurar el flujo normal de materiales a los diferentes procesos.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y médico
- Participa en reuniones de Control de Producción para evaluar el desempeño del avance de la producción programada y planificar las actividades para el cumplimiento de planes, objetivos y metas para los siguientes períodos.

- Presta apoyo al departamento de contabilidad en la realización del inventario físico y firma el resultado de éste en señal de conformidad.
- Ordena la paralización del proceso productivo cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de dar y/o buscar la solución a cada uno de los problemas presentados.
- Coloca tarjetas de trazabilidad a los materiales terminados de su departamento para ser procesados en tora sección, además de colocar tarjetas en aquellos materiales que no cumplan los requisitos establecidos
- Es responsable del orden y la limpieza del departamento a su cargo.

MANUFACTURA – TÉCNICO**➤ Descripción del Cargo: Jefe de Seguridad Integral****Definición**

Responsable de planificar, organizar, controlar, dirigir y administrar las actividades de seguridad e higiene industrial. Es el encargado de desarrollar condiciones de trabajo seguras, a través de técnicas de seguridad e higiene industrial que permitan, mantener el recurso más importante de la Empresa, el humano en un alto grado de salud y de productividad.

Responsabilidades

- Implementar y supervisar la ejecución de sistemas de seguridad industrial para protección del trabajador.
- Divulgar, cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en el Reglamento Interno de Seguridad Industrial de la Compañía percatándose de que el trabajador las conozca y apliquen éstas normas para evitar cualquier tipo de accidente que se diera por el desconocimiento de las mismas.
- Realizar inspecciones a las instalaciones de la fábrica con el fin de supervisar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de Seguridad Industrial e Higiene.
- Elaborar el diseño de los carteles de seguridad, el mensaje que va a ser transmitido y siguiere los sitios donde ubicarlos en coordinación con las diferentes partes involucradas para el conocimiento de todos los trabajadores.

- Llevar control estadístico permanente sobre accidentes de trabajo mediante registro de éstos para luego del análisis de las causas elabore instructivos para repartir al personal de la empresa con el fin de que estos se repitan.
- Implementar acciones relacionadas con otros departamentos de la compañía y/o otras instituciones de la sociedad (Bomberos, Cruz Roja, Defensa Civil, IESS., etc.) a fin de cumplir el objetivo básico del puesto.
- Verificar que se cumplan las medidas de seguridad, durante la descarga del GLP.
- Dotar equipo de protección personal y ropa de trabajo, calzado etc., previa solicitud para garantizar el bienestar personal de los trabajadores.
- Revisar el orden y limpieza de las instalaciones de la empresa mediante la observación directa de las mismas para que el trabajo se realice en condiciones agradables para los trabajadores.
- Vigilar el inventario de equipos de protección personal existentes en bodega para tener conocimiento de los mismos y así mantener siempre un stock adecuado.
- Revisar que las señales de seguridad sean visibles y se encuentren en buen estado de conservación poniéndolos en lugares adecuados para que sean de fácil visibilidad.
- Dirigir la inducción, capacitación y entrenamiento del personal a su cargo a través de charlas y videos en caso de ser necesarios para estar seguro que los trabajadores se conocen de los mismos.
- Llevar registros mensuales de accidentes a través de registros de los mismos para la valoración posterior de la implementación de los sistemas de seguridad.

- Elaborar manual de políticas y procedimientos de seguridad industrial a través de normas y estatutos de la empresa para poner a disposición de los empleados y trabajadores de la empresa.
- Formar y mantener las brigadas.
- Realizar estudios y proyectos sobre temas de higiene en el trabajo identificando, evaluando y controlando el riesgo.
- Realizar estudios y proyectos sobre temas de seguridad y medio ambiente en el trabajo identificando, evaluando y controlando el riesgo.

➤ **Descripción del Cargo: Jefe Técnico**

Definición

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de personas para el dibujo, construcción, elaboración de muestras o prototipos, partes, piezas, troquelería, estructura o materiales; así como el supervisar la elaboración y ejecución de programas orientados a la reducción de costos y por la dirección y control de proyectos mecánicos de ampliación y mejora de la Compañía.

Además es responsable del cumplimiento de los planes de mantenimiento y reparación de los equipos de la empresa, sin alterar el funcionamiento y calidad de los productos, considerando los métodos de trabajo, bajo normas, tecnología y seguridad en el diseño y el producto.

Responsabilidades

- Realiza la planificación del trabajo, para la elaboración, diseño y prototipos de acuerdo a los requerimientos generados por los diferentes departamentos de la empresa.
- Mantiene comunicación con el Jefe de Planta, y coordina el uso de máquinas, a fin de no entorpecer el flujo normal de la producción y poder cumplir con la planificación de los proyectos.
- Provee al personal supervisado el material y herramientas necesarias para cumplir con los trabajos establecidos, emitiendo el comprobante de saluda de materiales, solicitud de materiales.
- Apoya en los problemas que se presentan sobre la marcha de los procesos de producción con el personal de matricería.
- Vela por el cumplimiento de los reglamentos de trabajo y seguridad.
- Emite permisos para el personal adjuntando la justificación respectiva y envía a Talento Humano para el respectivo control.
- Responsable de los planos de partes, piezas, repuestos y otros que sean solicitados con el formato respectivo de la elaboración de planos, necesarios de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Planifica el trabajo para la elaboración y mantenimiento de matrices y elementos de máquinas, de acuerdo a planos de las piezas requeridas, según las necesidades de los diferentes departamentos de la empresa.
- Mantiene comunicación con los diferentes departamentos de los resultados novedades de los proyectos, a fin de poder cumplir las tareas asignadas.
- Induce, entrena y dirige, al personal bajo su dirección.

- Programa el mantenimiento o reparación de maquinarias cada vez que suceden daños, y cuando se les entregan verifica el estado en que las recibe.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la Planta, vela por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Participa en los equipos de mejora de procesos de producción, a fin de sugerir la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Atiende a proveedores técnicos, con el objeto de calificar tanto a los materiales como a los proveedores.
- Atiende y capacita a clientes y visitantes, internos y externos.
- Aprueba mediante un formato las vacaciones del personal conjuntamente con su jefe inmediato.
- Responsable de la actualización de la estructura de los modelos fabricados por le empresa.
- Realiza evaluaciones mensuales del desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso, procurando mantener un adecuado clima laboral.
- Realiza actividades relacionadas con su cargo y su área de trabajo, por disposición de su jefe inmediato.
- Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación de su Jefe Inmediato.
- Aprueba planes de mantenimiento programado / correctivo y los cambios a implementarse en las diferentes secciones de la planta.

- Supervisa el cumplimiento de los trabajos de mantenimiento programado /correctivos a corto o mediano plazo, con el objeto de prevenir daños de desperfectos en la maquinaria que pudiere interrumpir el proceso productivo.
- Dirige las operaciones de diseño de maquinaria para la empresa.
- Dirige las operaciones de montaje y ensamblaje de maquinaria.
- Realiza visitas a los subcontratistas de maquinaria con el fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas para el proyecto involucrado.
- Responde por la preservación y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Coordina la ejecución de proyectos con entidades nacionales e internacionales.

➤ **Descripción del Cargo: Dibujante**

Definición:

Responsable de realizar la elaboración de planos para prototipos, partes, piezas, estructura, elementos de maquinas, Layout que sean solicitados por los diferentes departamentos de Fibro Acero S.A.

Responsabilidades:

- Recibe formato de solicitud de elaboración de planos, llenado por personal de la empresa que lo requiera, la elaboración, modificación o copia de cualquier plano.

- Elabora planos mecánicos y eléctricos de piezas, elementos, repuestos para las máquinas, prototipos, o nuevos proyectos solicitados por los diferentes departamentos de la empresa.
- Realiza los diagramas Layout de acuerdo a las especificaciones o bosquejos proporcionados por el departamento que lo requiera.
- Responsable del archivo y mantenimiento bajo su custodia de los planos originales elaborados.
- Elabora planos para montaje de los productos fabricados por la empresa, maquinaria de acuerdo a la solicitud de los diferentes departamentos de Fibro Acero S.A. y su Jefe inmediato.
- Es el responsable de la distribución de las copias controladas de los planos.
- Realiza actividades relacionadas con su cargo y su área de trabajo, por disposición de su jefe Inmediato.
- Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación de .si jefe inmediato
- Integrará los equipos de trabajo que la empresa determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.
- Busca alternativas para mejorar la estructura y diseños de nuestros modelos existentes.
- Conjuntamente con su jefe inmediato desarrolla partes o piezas nuevas que pueden ser incluidas en la estructura.
- Coordina actividades de organización del área con su jefe inmediato.

- Participa en reuniones con personal de su área cuando el caso lo amerite, para evaluar el desarrollo de los proyectos y poder realizar los correctivos en caso de ser necesario, para el cumplimiento de planes, objetivos y metas.
- Pensar en la seguridad, método de trabajo, tecnología y en la norma técnica de cocinas cuando se diseñe y desarrolle un prototipo, cambio estructural o nuevo producto.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la planta, velando por el cumplimiento de las normas de seguridad.

➤ **Descripción del cargo: Supervisor Mantenimiento Eléctrico**

Definición:

Responsable de controlar y asegurar permanentemente el óptimo funcionamiento eléctrico de la maquinaria y equipos de la empresa, a fin de que se cumpla con los objetivos de producción, además es responsable de dirigir las operaciones de reconstrucción y montaje de maquinaria.

Responsabilidades:

- **Mantenimiento:**
 - Participa en las reuniones con Supervisores y jefe de Planta, con el fin de enterarse de las novedades reportadas y tomar medidas preventivas correctivas en caso de ser necesario.
 - Planifica, organiza y mantiene el sistema de mantenimiento correctivo y programado diario, semana o mensual.
 - Realiza conjuntamente con las jefaturas y su jefe inmediato la programación de mantenimiento correctivo para los diferentes turnos de trabajo.
 - Orienta y asesora a los Supervisores de turno en la toma de decisiones o en la resolución de problemas relacionados con la mejor utilización de la maquinaria.
 - Establece la necesidad de nuevos repuestos y determina las especificaciones técnicas de éstos para los ítems requeridos.
 - Verifica que los repuestos que llegan a la empresa, cumplan con las especificaciones solicitadas.
 - Aprueba solicitud de materiales a fin de retirar de la bodega los repuestos y herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones a él encomendadas.
 - Supervisa continuamente y de manera directa el correcto funcionamiento de maquinaria, herramientas u otros de la planta de cocinas y FTT, con el fin de diagnosticar y corregir anomalías que pudieren paralizar el proceso productivo.
 - Desarrolla programas de optimización de métodos de trabajo y funcionamiento de maquinaria con el objeto de incrementar la productividad.

- Coordina los estudios técnicos de factibilidad para posibles ampliaciones interconectadas con el equipo existente a solicitud del Jefe inmediato.
- Responsable de elaborar y mantener programas, procedimientos y registros relacionas con su área.
- Planifica, organiza, controla y dirige la reconstrucción de maquinaria existente y el montaje de las nuevas, para lo cual se basa en los manuales diagramas de operación de las mismas.
- Desarrolla procesos de automatización, modernización, y optimización de maquinaria, con el objeto de conseguir mejor la eficiencia, es decir puede incrementar la productividad y calidad de nuestros productos y mejorar las condiciones de seguridad de la maquinaria.
- Ejecuta programas de recuperación de repuestos y maquinarias.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial, dotando de equipos a sus trabajadores y de los dispositivos de seguridad.
- Prepara la hoja de vida de la maquinaria, en la que se registra los mantenimientos programados y correctivos recibidos durante su vida útil.
- Mantiene actualizada la hoja de vida de las máquinas basadas en los reportes de trabajo de mantenimiento programado y correctivo.
- Lleva el control de máquinas y repuestos que deben ser revisados cada cierto periodo de tiempo a fin de evaluar su estado y evitar daños mayores.
- Elabora y actualiza planes, programas, procedimientos, cronogramas y formatos de mantenimiento, los mantiene debidamente documentados y verifica su cumplimiento.

- **Talento Humano y administración del Departamento**

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A. EN LA CIUDAD DE CUENCA PERIODO ENERO 2010 - JUNIO 2010”

- Dirige las operaciones de mantenimiento del área asignada
- Capacita al personal bajo su dirección y al personal de producción, a fin de lograr el correcto funcionamiento de las máquinas a su cargo.
- Realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso, procurando mantener un adecuado clima laboral.
- Planifica las vacaciones del personal a su cargo, de manera que no afecte a la producción.
- Participa de la selección del personal a trabajar bajo su dirección, en el ámbito técnico
- Realiza actividades relacionadas con su cargo y su área de trabajo, por disposición de su Jefe Inmediato.
- Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación de su jefe inmediato.
- **Relaciones y Equipos de Trabajo**
- Integrará los equipos de trabajo que la Empresa determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ Descripción del Cargo: Supervisor Mantenimiento Mecánico**Definición:**

Responsable de controlar y asegurar permanentemente el óptimo funcionamiento eléctrico de la maquinaria y equipos de la empresa, a fin de que se cumpla con los objetivos de producción, además es responsable de dirigir las operaciones de reconstrucción y montaje de maquinaria.

Responsabilidades:**- Mantenimiento:**

- Participa en las reuniones con Supervisores y jefe de Planta, con el fin de enterarse de las novedades reportadas y tomar medidas preventivas correctivas en caso de ser necesario.
- Planifica, organiza y mantiene el sistema de mantenimiento correctivo y programado diario, semana o mensual.
- Realiza conjuntamente con las jefaturas y su jefe inmediato la programación de mantenimiento correctivo para los diferentes turnos de trabajo.
- Orienta y asesora a los Supervisores de turno en la toma de decisiones o en la resolución de problemas relacionados con la mejor utilización de la maquinaria.
- Establece la necesidad de nuevos repuestos y determina las especificaciones técnicas de éstos para los ítems requeridos.
- Verifica que los repuestos que llegan a la empresa, cumplan con las especificaciones solicitadas.
- Aprueba solicitud de materiales a fin de retirar de la bodega los repuestos y herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones a él encomendadas.

- Supervisa continuamente y de manera directa el correcto funcionamiento de maquinaria, herramientas u otros de la planta de cocinas y FTT, con el fin de diagnosticar y corregir anomalías que pudieren paralizar el proceso productivo.
- Desarrolla programas de optimización de métodos de trabajo y funcionamiento de maquinaria con el objeto de incrementar la productividad.
- Coordina los estudios técnicos de factibilidad para posibles ampliaciones interconectadas con el equipo existente a solicitud del Jefe inmediato.
- Responsable de elaborar y mantener programas, procedimientos y registros relacionadas con su área.
- Planifica, organiza, controla y dirige la reconstrucción de maquinaria existente y el montaje de las nuevas, para lo cual se basa en los manuales diagramas de operación de las mismas.
- Desarrolla procesos de automatización, modernización, y optimización de maquinaria, con el objeto de conseguir mejor la eficiencia, es decir puede incrementar la productividad y calidad de nuestros productos y mejorar las condiciones de seguridad de la maquinaria.
- Ejecuta programas de recuperación de repuestos y maquinarias.
- Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial, dotando de equipos a sus trabajadores y de los dispositivos de seguridad.
- Prepara la hoja de vida de la maquinaria, en la que se registra los mantenimientos programados y correctivos recibidos durante su vida útil.
- Mantiene actualizada la hoja de vida de las máquinas basadas en los reportes de trabajo de mantenimiento programado y correctivo.

- Lleva el control de máquinas y repuestos que deben ser revisados cada cierto periodo de tiempo a fin de evaluar su estado y evitar daños mayores.
- Elabora y actualiza planes, programas, procedimientos, cronogramas y formatos de mantenimiento, los mantiene debidamente documentados y verifica su cumplimiento.

- **Talento Humano y administración del Departamento**

- Dirige las operaciones de mantenimiento del área asignada
 - Capacita al personal bajo su dirección y al personal de producción, a fin de lograr el correcto funcionamiento de las máquinas a su cargo.
 - Realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso, procurando mantener un adecuado clima laboral.
 - Planifica las vacaciones del personal a su cargo, de manera que no afecte a la producción.
 - Participa de la selección del personal a trabajar bajo su dirección, en el ámbito técnico
 - Realiza actividades relacionadas con su cargo y su área de trabajo, por disposición de su Jefe Inmediato.
 - Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación de su jefe inmediato.
- #### - **Relaciones y Equipos de Trabajo**
- Integrará los equipos de trabajo que la Empresa determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

➤ Descripción del Cargo: Supervisor de matricería**Definición:**

Responsable de supervisar y dirigir a un grupo de operarios asignados a la construcción, reparación u mantenimiento de matrices, como elementos de máquinas, controlando el cumplimiento de las órdenes de trabajo, los requisitos del sistema de calidad y la información que debe reportarse.

Responsabilidades:

- Realiza el diseño, planificación del trabajo para la elaboración y mantenimiento de matrices y elementos de máquinas de acuerdo a planos de las piezas requeridas y según necesidades de los diferentes departamentos de la empresa.
- Mantiene comunicación con el ayudante saliente y se informa de manera verbal y escrita de los resultados y novedades de turnos anteriores a fin de poder cumplir con el trabajo asignado.
- Mantiene comunicación con el supervisor de producción y coordina el uso de máquinas, a fin de no entorpecer el flujo normal de los procesos y poder cumplir con la producción-
- Verifica la asistencia, con el fin de establecer el personal con el que cuenta para el inicio de labores, y de presentarse prioridades de producción, comunica al jefe inmediato.
- Instruye al personal a su cargo, para que recorran puestos de trabajo de su área, con el fin de determinar el material disponible para iniciar el trabajo.
- Introduce, entrena y dirige al personal bajo su dirección.

- Provee al personal supervisado de material y herramientas necesarias para cumplir con los trabajos establecidos, emitiendo el comprobante de salida de materiales, solicitud de materiales.
- Programa el mantenimiento o reparación de maquinarias cada vez que suceden daños y cuando se la entregan verifica el estado en que la recibe.
- Realiza un informe mediante formato establecido, en caso de ausencia del personal, con el fin de informar al departamento de Nóminas de su asistencia.
- Participa en reuniones con los Supervisores de otras secciones cuando el caso lo amerite, para evaluar el desarrollo de los flujos de producción y poder realizar los correctivos en caso de ser necesario, con el fin de cumplir con el programa de producción asignado.
- Participa en la ejecución de los proyectos de desarrollo de la planta, vela por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Apoya en los problemas que se presentan sobre la marcha de los procesos de producción.
- Registra el formato de Conducción Operativa, las actividades realizadas por el personal a su cargo, en el cual especifica los trabajos realizados, el tiempo empleado, etc.
- Emite reportes de accidentes de trabajo para los departamentos de Seguridad Industrial y Médico.
- Responsable del orden y la limpieza de la sección.
- Realiza evaluaciones mensuales del desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso, procurando mantener un adecuado clima laboral.

- Emite personas para el personal adjuntando la justificación respectiva y envía a Talento Humano para el respectivo control.
- Aprueba mediante un formato las vacaciones del personal conjuntamente con el jefe inmediato.
- Realiza actividades relacionadas con su cargo y el área de trabajo por disposición de su jefe inmediato.
- Vela por el cumplimiento de los reglamentos de trabajo y seguridad.

SISTEMAS**➤ Descripción del Cargo: Jefe de Sistemas****Definición**

Responsable de planificar, organizar, administrar y dirigir las actividades del centro de cómputo, incluyendo el estudio, análisis, diseño, desarrollo e implementación de sistemas software y hardware que coadyuven a la consecución de los objetivos planteados por la dirección de la compañía.

Responsabilidades

- Dirigir las actividades del centro de cómputo de la compañía, lo cual incluye el desarrollo de sistemas, y la selección y supervisión del manejo de los equipos de computación, telefónicos, comunicación, eléctricos y electrónicos, relacionados con su actividad.
- Administrar las redes Windows, Unix, Linux, etc.
- Administrar las instalaciones para las redes.
- Distribuir el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución mediante la asignación de responsabilidades para el mejor desenvolvimiento del centro de cómputo.
- Dirigir el proceso de implementación y desarrollo de nuevos sistemas de software y hardware por medio de instalaciones de éstos para beneficio de la empresa.
- Controlar el sistema de gestión de la empresa y funcionamiento.
- Mantener un control de los respaldos de información.

- Realizar un análisis de la información del sistema de gestión de la empresa.
- Dirigir y supervisar el desarrollo de nuevos proyectos para nuevos usuarios analizando sus requerimientos para su mejor desenvolvimiento.
- Analizar procesos de información ya existentes para integrarlos a nuevos sistemas.
- Manejar la información de sucursales vía medios magnéticos.
- Coordinar con los usuarios las prioridades de los sistemas a desarrollar mediante la recepción de las necesidades y de acuerdo a esto se realiza la programación.
- Emitir recomendaciones técnicas sobre los tipos de equipo y software a adquirir mediante el análisis de necesidades para el mejor desarrollo de los departamentos.
- Definir la utilización de lenguajes a utilizar de acuerdo al estudio de los equipos existentes a las necesidades de la empresa.
- Se mantiene actualizando sobre innovaciones técnicas tanto de software como de hardware para proponer ser instalados en la Empresa.
- Estudiar los nuevos lenguajes, herramientas de programación y análisis de sistemas, mediante la investigación de los mismos para implementarlos en la Empresa.
- Participar de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo estudiando las carpetas de los aspirantes para sugerir la aceptación o no de éstos.
- Inducir, entrenar y capacitar al personal bajo su dirección.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad, aunque no esté redactado en este manual, cuando las exigencias de la Empresa así lo requiere.

MANUFACTURA DE CILINDROS**➤ Descripción del Cargo: Gerencia de Manufactura Cilindros.****Definición:**

Responsable por planificación, dirección, administración y control del proceso productivo y operativo de la planta.

Además es responsable por el cumplimiento de los presupuestos de producción, calidad y costos por lo cual debe asegurar el óptimo manejo de los recursos que dispone.

Responsabilidades:

- Mantener un total control sobre la administración, producción, calidad, mantenimiento, costos, requerimientos, bodega y despacho.
- Emitir reportes estadísticos sobre la producción alcanzada y comparaciones históricas.
- Controlar el inventario de la producción de cilindros todos los días. }
- Dirigir las actividades administrativas, operativas y de desarrollo de la planta a su cargo.
- Realizar la programación de las actividades a realizar por la planta a su cargo y en base a esto asignar funciones, responsabilidades y objetivos al personal.
- Establecer las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipos a utilizar para cumplir con los planes de producción establecidos.
- Controlar la construcción de maquinarias a ser utilizadas en la fábrica para la elaboración de los productos.
- Dar asesoramiento técnico cuando lo amerite.

- Realizar informes mensuales de producción.
- Elaborar inventarios mensuales sobre productos en proceso y productos terminados.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad, aunque no conste en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

➤ **Descripción del Cargo: Asistente Administrativa**

Definición:

Asistir al Gerente de Manufactura Cilindros en todo lo requerido, como son el coordinador y registrar los despachos, solicitar materiales al departamento de logística, atender y realizar llamadas que solicita el Gerente, mantener en orden la comunicación interna y externa.

Responsabilidades:

- Atender el teléfono, contestando todas las llamadas a gerencia con el fin de informar asuntos que éste le compete.
- Redactar comunicados recibiendo la información que su jefe quiere dar a conocer, con el propósito de comunicar a todo el personal sus decisiones, así como e-mail para clientes externos.
- Realizar el archivo de documentos mediante registros ordenados de acuerdo a su naturaleza para mantener un control y acceso a la información requerida en su momento.
- Coordinar, controlar y registrar los despachos de cilindros, para mantener informado al gerente sobre el movimiento de la producción.

- Enviar inventarios mensuales de despachos con la finalidad de mantener un control y programar la producción.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad, aunque no conste en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.
- Responsable del Sistema de Gestión de Calidad cuando su Jefe inmediato no se encuentre.

➤ Descripción del Cargo: Supervisor de Producción

Definición:

Responsable de supervisar, controlar la producción y la calidad, realizar inventarios, manejar montacargas y suelda.

Responsabilidades:

- Supervisa el trabajo que se desarrolla en su área para garantizar el cumplimiento de la producción programada.
- Ajusta equipo y maquinaria.
- Maneja el montacargas para transportar la materia prima a sus diferentes destinos.
- Pasa los discos a la presa de embutido
- Realiza trabajos de suelda cuando estos son requeridos.
- Elabora informes diarios de producción.
- Controla la calidad y la producción.
- Verifica el estado de herramientas, maquinarias utillajes en el que arranque del turno de producción con el fin de informar alguna novedad a su jefe inmediato.

- Controla los parámetros de calidad durante los procesos de fabricación en la jornada de trabajo.
- Participa en los proyectos de desarrollo de la planta y vela por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Realiza la puesta a punto de su equipo para el arranque del proceso.
- Detener el proceso de manufactura cuando la producción defectuosa sobrepasa los límites o parámetros establecidos como normales, con el fin de comunicar los problemas presentados a su jefe inmediato.
- Mantener el orden y la limpieza de la sección.
- Realizar actividades relacionadas con su cargo y el área de trabajo por disposición de su jefe inmediato.

➤ **Descripción del Cargo: Soldador.**

Definición:

Responsable de colocar la suelda en asas, bases, cuerpo y porta válvulas de los cilindros.

Responsable de cumplir con las normas de calidad.

Responsabilidades:

- Realizar la suelda de las diferentes partes de los cilindros, con suelda de arco sumergido.
- Responsable de cumplir con la producción diaria.
- Mantener el orden y la limpieza de su lugar de trabajo.
- Cuidar de su equipo de trabajo.

- Responsable de realizar soldaduras de acuerdo a las normas de calidad.
- Verificar que su trabajo esté bien realizado.
- Comunicar al supervisor cualquier daño o falla en la máquina.
- Realizar a solicitud de su jefe cualquier otra actividad aunque no esté redactado en este manual cuando las exigencias de la empresa así lo requiera.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Forehand y Gilmer (1964) “El clima es el conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.”

La definición de Payne y Pugh (1976) indica que “el concepto molar de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Éstos procesos que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”.¹

¹ Guillen Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc Graw Hill, año 2007, pág. 166

De estas definiciones extraídas de los autores mencionados, podemos decir que el clima organizacional es característico y particular de cada organización, el mismo que le da personalidad a la Empresa; pues éste determina el comportamiento y la cultura organizacional y a pesar de que se considera permanente, puede verse modificado en el tiempo, a partir de ciertos factores o situaciones que cambian en la Organización, tales como:

- **Condiciones de Trabajo:**

Se refiere al entorno físico de trabajo con posibles efectos negativos para la salud de los trabajadores como la carga de trabajo, espacio, y la organización de la prevención de riesgos

- **Beneficios Laborales:**

Se refiere a la forma en la que se remunera a los colaboradores y la atención prestada por parte de la dirección en su bienestar, incluyen: sueldos, beneficios complementarios (salud, alimentación, recompensas) Motivación, etc.

- **Políticas Administrativas:**

Este aspecto analiza de qué manera aplica la Empresa la flexibilidad, liderazgo, eficiencia de políticas y reglamento interno, ética profesional, etc., y la importancia que la Empresa le da para el cumplimiento de éstas.

- **Relaciones Sociales:**

Comprende la atmósfera social de amistad y compañerismo que existe dentro de la organización. Incluyen: solidaridad, trabajo en equipo, manejo de conflictos, etc.

- **Relaciones con la Autoridad:**

Se refiere al trato, correlación y la forma que el superior utiliza el liderazgo para influir en sus empleados. Incluyen: respeto, apoyo, colaboración, empoderamiento, confianza, etc.

- **Desempeño de tareas:**

Mide la implicación personal en cada una de las actividades, y la oportunidad de tener autonomía y capacidad de decisión, incluyen: responsabilidad, autonomía, compromiso individual, espíritu de cooperación, etc.

- **Desarrollo y Satisfacción Personal:**

Hace referencia a las oportunidades que ofrece la Empresa para progresar personal y profesionalmente. Incluyen: capacitación, apoyo, colaboración, empoderamiento, confianza, etc.

2.2 DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Stephen Robbins, autor del Libro Comportamiento Organizacional, “La cultura organizacional es una percepción común mantenida por los miembros de la organización.”²

Según Tichy, 1982, se define la cultura de una organización como “El pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común...”

...Los ámbitos conceptuales que abarca la cultura en las organizaciones son: los sistemas de valores y ética de la gestión, la ideología y el comportamiento (Rodríguez González, 1998)”³

Clima organizacional “Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que tiene incidencia en el desempeño de la organización.”⁴

2 Abad Matías, Revista Coloquio, Universidad del Azuay, Octubre-Diciembre 2004, pág. 32

³ Guillen Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc Graw Hill, año 2007, pág. 140

4 Tacuri Fernanda, Coloquio, Revista de la UDA, Octubre-Diciembre 2004

“Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organización y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.) ”⁵

⁵ http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html

En resumen, podemos decir que la cultura de una empresa se refiere a los valores, normas y procedimientos que rigen el normal actuar de los colaboradores de la organización; mientras que el clima organizacional, se refiere a la percepción que los trabajadores mantienen de la Empresa, a partir de los factores ambientales que observan en ella y que influyen en su satisfacción laboral y por ende en la productividad.

Cuando las empresas, después de haber realizado su estudio de clima organizacional, intervienen con acciones tendientes a mejorar los aspectos vulnerables y que podrían contribuir a generar un clima más saludable, están reforzando además una cultura organizacional auténtica.

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima es un concepto molecular y sintético como la responsabilidad.
- El clima es una configuración particular de varias situaciones.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan la misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.⁶

Dentro de la organización, el clima está influenciado por diversas situaciones por las que está atravesando la empresa, ya sean éstas internas o externas, y en ciertos casos, controlables o no.

Estas características originan un Clima Organizacional determinado, de manera que repercuten en el comportamiento de los colaboradores de la organización, lo que a su vez produce efectos en diversos aspectos como son: la satisfacción, productividad, rotación, entre otros.

2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

“Se puede considerar la Satisfacción Laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir

6 Brunet Luc, El Clima de Trabajo en Las Organizaciones, Edit. Trillas. México, Abril 2002. Pág. 15

referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. (Bravo- Peiró y Rodríguez, 1996).

Bruggemann (1974), analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no sólo su cantidad. Así, desde su punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. **Progresiva:** Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
2. **Estabilizada:** Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
3. **Resignada:** Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones del trabajo.
4. **Constructiva:** Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
5. **Fija:** Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
6. **Pseudo-satisfacción:** Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción y lo niegan.”⁷

7 Carlos Guillen, Rocío Guil, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc. Graw Hill, págs. 197-198

El Clima Organizacional y la Satisfacción laboral tienen estrecha relación, pues ésta se deriva de las percepciones de las personas que laboran dentro de una organización y se ve reflejada en actitudes; y si esta percepción es en mayor parte positiva, será posible evidenciar en la organización la presencia del compromiso organizacional, que como se ha mencionado en párrafos anteriores, inciden en diversos aspectos, tales como productividad, rotación, etc.

2.5 EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Algunas variables, tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima. Todos estos factores pueden crear un sentimiento de anonimato o de opresión en los empleados.

El clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

El éxito de ciertos programas organizacionales (evaluación del rendimiento, administración por objetivos (APO, círculo de calidad, etc.) están estrechamente relacionados con la percepción de un clima participativo o abierto por parte del

empleado. En efecto, es en el interior del clima que suscita la confianza y la cooperación donde un individuo buscará implicarse e integrarse a la vida de su institución.

Los actos delictivos, como robos, vandalismo o sabotaje, están también relacionados en cierta forma con el clima organizacional. Es posible que los empleados que no tienen sentido de pertenencia dentro de la organización terminen realizando actos negativos dentro del cuadro de su trabajo, como ejemplo sustracción de recursos de la empresa para su beneficio personal, daño intencional de maquinaria, cuentas falsas de gastos, entre otros. Estos actos delictivos representan pérdidas para la empresa, sin contar con la salida de uno o varios empleados

Por el contrario, un empleado que percibe su clima de trabajo como abierto y participativo, tendrá una mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que él considerará como suya.

El poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una institución son generalmente imagen del clima reinante dentro de ella. En efecto, un clima particular no refuerza más que los actos acordes con su denominación.

La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Cuando los participantes se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema buscan hacerse representar por un organismo socialmente reconocido y con credibilidad

y, por lo mismo, se orientan hacia la sindicalización. En el mismo orden de ideas, los empleados sindicalizados, que perciben negativamente su clima, pueden utilizar al máximo los mecanismos sindicales (quejas, huelgas) para hacerse escuchar o expresar sus descontentos.

En fin, los accidentes de trabajo así como las tasas de ausentismo y de rotación anormalmente altos son también privativos de la organización en que el clima se percibe como autoritario por sus miembros, mientras que los niveles elevados de satisfacción y de rendimiento se relacionan con climas abiertos o participativos. También se puede considerar a estos efectos (ausentismo y rotación negativa) como una forma de compensación, que consideran los trabajadores a cambio de la realidad con la que no están satisfechos; lo que no se presenta con la misma frecuencia e incidencia en empresas en las que perciben mayor participación, apoyo y motivación.⁸

Los accidentes de trabajo causan numerosas pérdidas, tanto humanas como materiales y monetarias para la empresa y los trabajadores. Los accidentes son más numerosos en las organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o promoción, puesto que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. Además de las malas condiciones de trabajo, falta de programas de seguridad, falta de mantenimiento de las maquinarias, y falta de equipo necesario para el manejo adecuado de las maquinarias

⁸ Brunet Luc, El Clima del Trabajo en las Organizaciones, ed. Trillas, México 1987, págs. 81-82

2.6 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“Una valoración del clima laboral nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.)
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.”⁹

9 Carlos Guillen, Rocío Guil, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc. Graw Hill, pags. 169-170

2.7 FACTORES DE INFLUENCIA

- La percepción que el empleado tiene del ambiente de trabajo.
- El valor relativo que el trabajador da a los resultados, producto de su esfuerzo.
- Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
- Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.¹⁰

2.8 DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así (Silva, 1992, pp. 80 y ss.):

Autonomía Individual: Se contextualiza en el marco de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

1. **Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

2. **Orientación hacia la recompensa:** Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
3. **Consideración, entusiasmo y apoyo:** las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
4. **Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:** esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocidos ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.¹¹

¹¹ Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Clima Organizacional en Colombia, Colección Lecciones, págs. 37-38

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

3.1 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENCUESTAS

Para tener un conocimiento general de la Empresa y observar grosso modo las fortalezas y debilidades de la Empresa en cuanto al Ambiente Laboral desde el punto de vista de la Administración; así como también para conocer el nivel de involucramiento y relaciones con los niveles inferiores, se planificó en primera instancia una entrevista con Gerentes y Jefes Departamentales, para lo cual se incluyeron preguntas referentes a las actividades de cada área, el número de personas que laboran, percepción de las relaciones interdepartamentales e intradepartamentales, fortalezas y debilidades del área y aspectos susceptibles de mejora.

(Formato entrevista Anexo 2)

3.1.1 Resumen Entrevista con Gerencias y Jefaturas de FIBRO ACERO S.A.

De acuerdo a la información que hemos obtenido a través de conversaciones realizadas con los Gerentes y algunas Jefaturas, se pueden destacar los aspectos relevantes tanto positivos, como también aspectos que se deben mejorar en la Empresa, a detallar:

- La comunicación intradepartamental, es un factor positivo presente en todas las áreas de la Empresa, pues en la mayoría de los casos se menciona este aspecto, como también el Trabajo en Equipo, la unión y el compañerismo que se da entre personas que trabajan en una misma área. No obstante, este aspecto se desvirtúa cuando se trata de relaciones con los integrantes de otras áreas de la empresa, en donde esta situación se torna tensa, supuestamente debido a diversas causas como falta de coordinación, apoyo y entendimiento entre las áreas de la Empresa; discrepancias entre los gerentes de estas áreas; choques de personalidad, entre otros.
- Se considera que la comunicación a nivel gerencial es un factor crítico en la Empresa, pues existen diferencias marcadas entre algunas Gerencias de la Empresa, principalmente entre las áreas de Logística, Manufactura y en menor grado entre estas dos con el departamento de Comercialización, debido a los factores que se mencionaron anteriormente.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

- Otro dato señalado con frecuencia, es que, los salarios que ofrece la Empresa no constituyen un factor motivante para los colaboradores, por estar por debajo de los de las empresas similares. Sin embargo cabe recalcar que la Empresa ofrece a los trabajadores otros beneficios complementarios como bono de productividad, uniformes, capacitación, posibilidad de terminar sus estudios, entre otros.
- La mayoría de los entrevistados coinciden que debería haber mayor capacitación técnica en conocimientos específicos, según el área en la que se desempeña el trabajador, pero también capacitación en temas generales, necesarios para el mejoramiento de las actividades cotidianas y mejoramiento del clima laboral, como Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo, Resolución de Conflictos, entre los principales que se han mencionado.
- El Gerente General de la empresa brinda apertura y disposición ante las inquietudes y reclamos de los trabajadores, con los que tiene una buena relación, lo que se considera que es un aspecto positivo a tomar en cuenta. Sin embargo, se considera también que existe demasiada flexibilidad, por lo que en muchas de las ocasiones los trabajadores aprovechan esta situación, en algunos de los casos, pasando por alto la autoridad de sus superiores inmediatos.
- Se observa que los niveles de motivación no son muy alentadores, lo que puede ser producto de las situaciones anotadas anteriormente.
- El Espacio Físico en general de la Empresa es reducido, lo que provoca en muchas de las áreas que no se puedan desempeñar de una manera más efectiva,

como es el caso de Trabajo Social, Departamento Médico, Bodegas, y principalmente el área de Producción.

De forma unánime, los representantes de las Gerencias de la Empresa, opinan que resulta imperante realizar reuniones periódicas con la Gerencia General, a fin de analizar y evaluar la marcha de cada área, como también en conjunto, mejorar los canales de comunicación entre las gerencias, generar retroalimentación y un ambiente saludable, como también establecer nuevos objetivos.

Se deberían realizar con mayor frecuencia eventos que fomenten la integración de todos los colaboradores de la Empresa, procurando que esto se vea reflejado en las diversas actividades que se realizan en la Empresa.

3.1.2 Elaboración del Cuestionario para el Estudio de Clima Organizacional

Para la elaboración de Tests, se han considerado estudiar factores como Condiciones de Trabajo, Beneficios Laborales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo y Satisfacción Personal, Desempeño de Tareas y Relación con la Autoridad, para las cuales se incluyeron enunciados con los que se pretende medir el nivel de satisfacción de los trabajadores y empleados de la Empresa a través de baremos de medición. Se han incluido también preguntas abiertas.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Es importante mencionar que se realizó en primer lugar un Pretest para evaluar la confiabilidad y validez del estudio a nivel general, a partir del cual se realizaron algunas modificaciones que permitieron además aplicar un Estudio de Clima Organizacional de fácil comprensión para todos los trabajadores.

3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Posterior a la elaboración de las Encuestas, se aplicó el Pretest de acuerdo a la muestra establecida (88 personas) ; y luego de un periodo aproximado a 30 días, de acuerdo a las modificaciones requeridas, se aplicó la encuesta definitiva a 335 personas de un total de 375, incluyendo al personal de las sucursales de Quito, Guayaquil y Machala.

(Anexo 3 y 5)

3.3 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

3.3.1 Resultados del Pretest Clima Organizacional realizada a los colaboradores de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

Se realizó una primera aplicación del instrumento de evaluación de Clima Laboral, al que consideramos Pretest o prueba piloto, para lo que se tomó en cuenta el 25% del total del Universo (88 personas) debido al seguimiento que se le hizo a cada pregunta y variable con el propósito de hacer los ajustes pertinentes tanto en el diseño como en el contenido. Se tuvo un cuidado especial en evaluar la formulación de las preguntas y el grado de comprensión de las mismas, además de analizar la relación de cada ítem o pregunta con la variable de la cual forma parte. Durante esta fase de prueba se hicieron las que se consideraron necesarias para darle confiabilidad y validez al test definitivo; así como también se consideraron los aspectos que surgieron a partir de la entrevista previa realizada a los Gerentes y responsables de cada área.

Los resultados obtenidos de este Pretest servirán para comparar con la encuesta definitiva, a fin de ratificar la información.

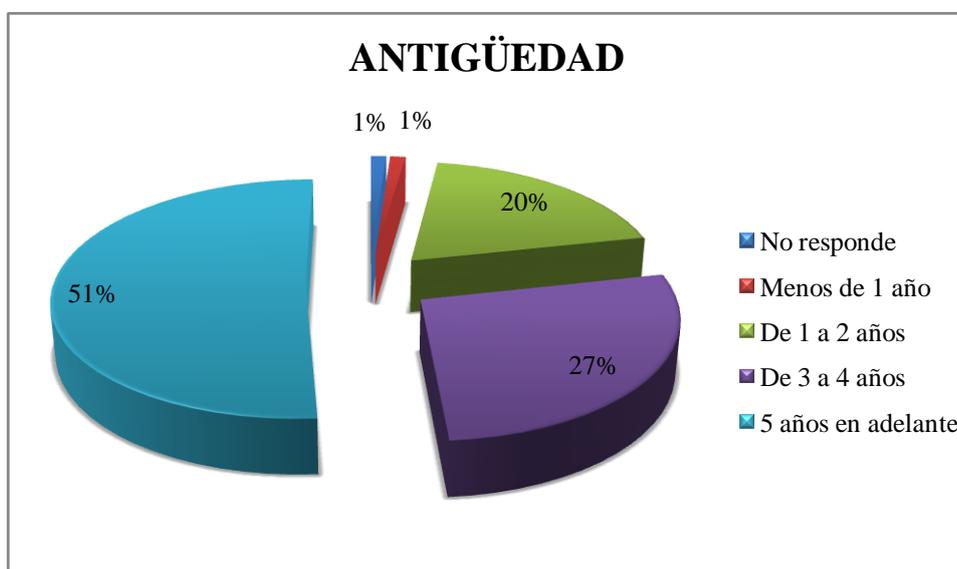
El mencionado Pretest se lo efectuó a todos los departamentos de la empresa, según el valor correspondiente a la muestra, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

No responde	1
Menos de 1 año	1
De 1 a 2 años	17
De 3 a 4 años	24
5 años en adelante	45
TOTAL	88



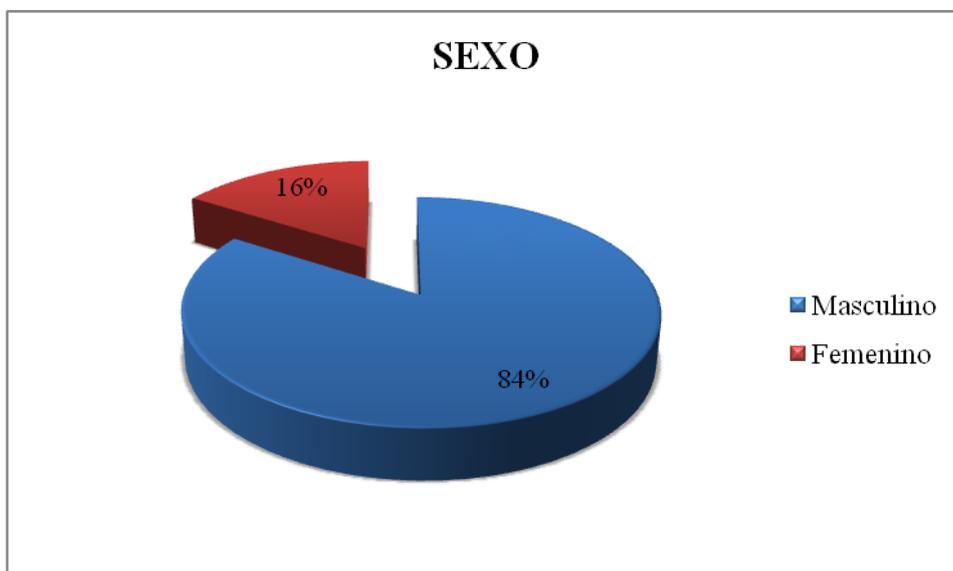
Del total de personas encuestadas para este pretest, el 51%, labora para la empresa más de 5 años, el 27% entre 3 y 4 años; de uno a 2 años el 17% ; y, el 1% labora menos de un año.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	74
Femenino	14
TOTAL	88



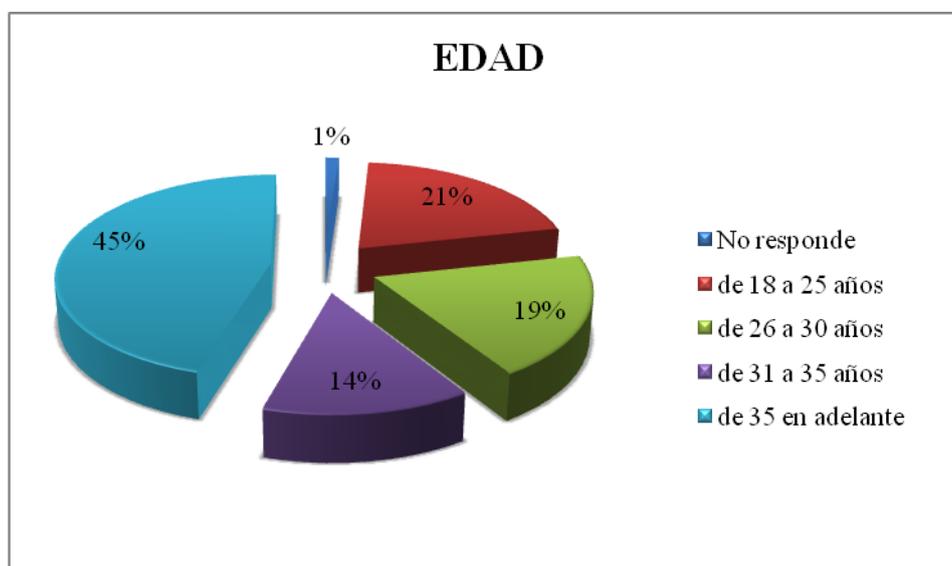
Según los datos obtenidos del pretest, el 84% corresponde a hombres y el 16%, son mujeres, de las cuales, la mayoría trabaja para la Gerencia de Talento Humano.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Marque con una X su Edad

No responde	1
de 18 a 25 años	18
de 26 a 30 años	17
de 31 a 35 años	12
de 35 en adelante	40
TOTAL	88



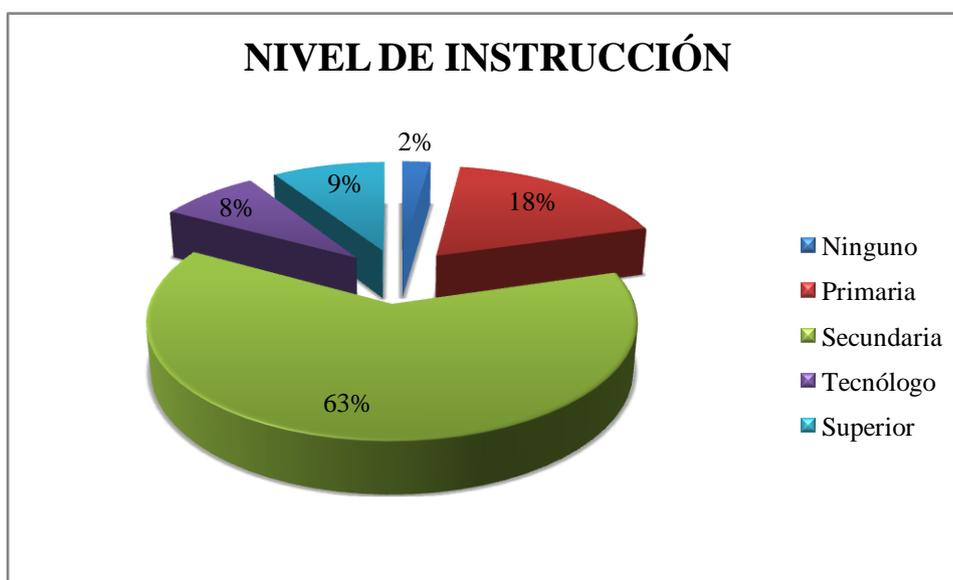
De la muestra encuestada, el 45% tiene desde 35 años en adelante; el 21% de está entre 18 y 25 años; el 19% de la muestra tiene entre 26 a 30 años; y el 14% tiene entre 31 a 35 años de edad. Una persona no contesta.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Marque con una X su Nivel de Instrucción

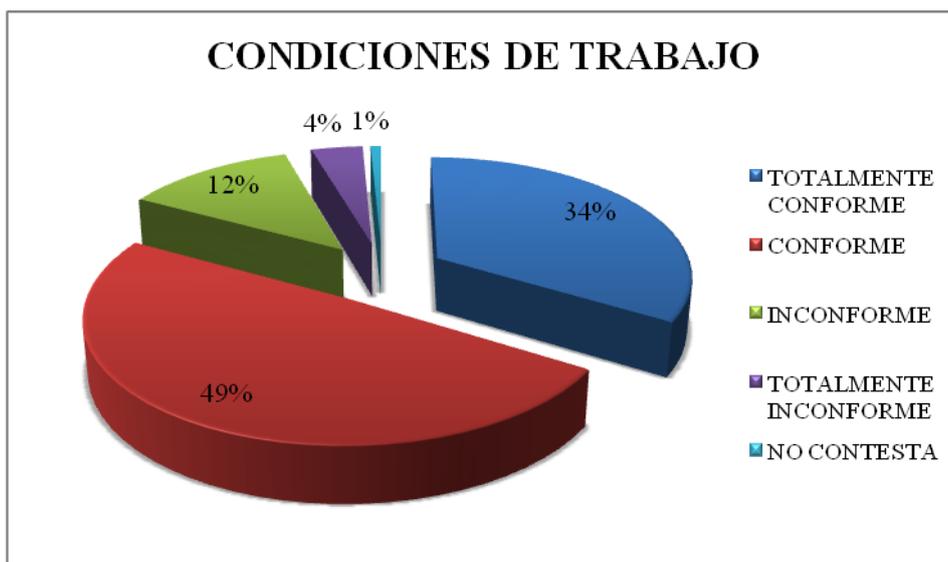
Ninguno	2
Primaria	16
Secundaria	55
Tecnólogo	7
Superior	8
TOTAL	88



De acuerdo al los datos obtenidos en el Pretest, realizado a la muestra obtenida, observamos que el 63% (55 personas) cuenta con un nivel de instrucción medio, seguido por el 18% que ha alcanzado el nivel primario; el 9% tiene un nivel de instrucción superior; el 8% cursa o ha cursado el tecnologado; así como también existe un porcentaje de personas que no cuentan con nivel de instrucción, un 2%.

CONDICIONES DE TRABAJO

Para evaluar esta variable, hemos tomado en cuenta aspectos como las condiciones físicas de trabajo, la distribución física y la seguridad industrial.



Los niveles de satisfacción en relación a este factor son aceptables, pues existe una total conformidad de 34%, 49% de conformidad, frente al 12 % de inconformidad y un 4% de total inconformidad.

A pesar de que este factor goza de un aceptable nivel de satisfacción, el aspecto que se refiere a la distribución física del espacio, es el que tiene un nivel más bajo de conformidad, en todas las áreas de la Empresa, pero de manera especial en Manufactura, específicamente en la sección de Planta; de la misma manera se puede notar esta inquietud en las áreas de Sistemas y de Contabilidad.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

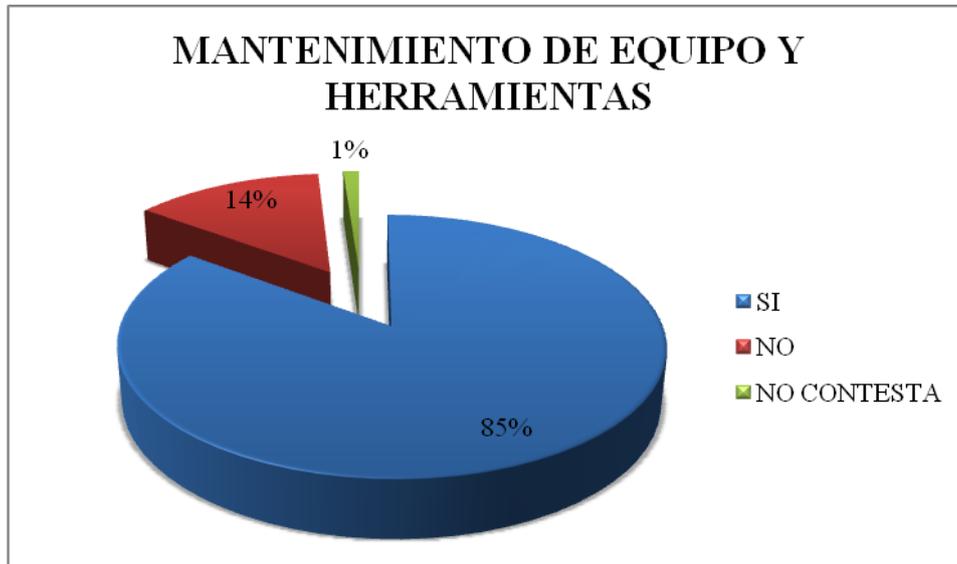
Cabe explicar también que los aspectos que dan un porcentaje de inconformidad en cuanto a herramientas y equipos, está dado principalmente en las áreas de limpieza y seguridad, puesto que en el primer caso consideran no contar con equipos especializados para realizar su trabajo de manera más efectiva y eficaz, a pesar de haberlo solicitado.

En el caso del área de Seguridad Integral, explican que no cuentan con las armas adecuadas para brindar una mayor seguridad a la Empresa.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

¿AL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LE DA MANTENIMIENTO?



En relación a este aspecto, las principales inquietudes son:

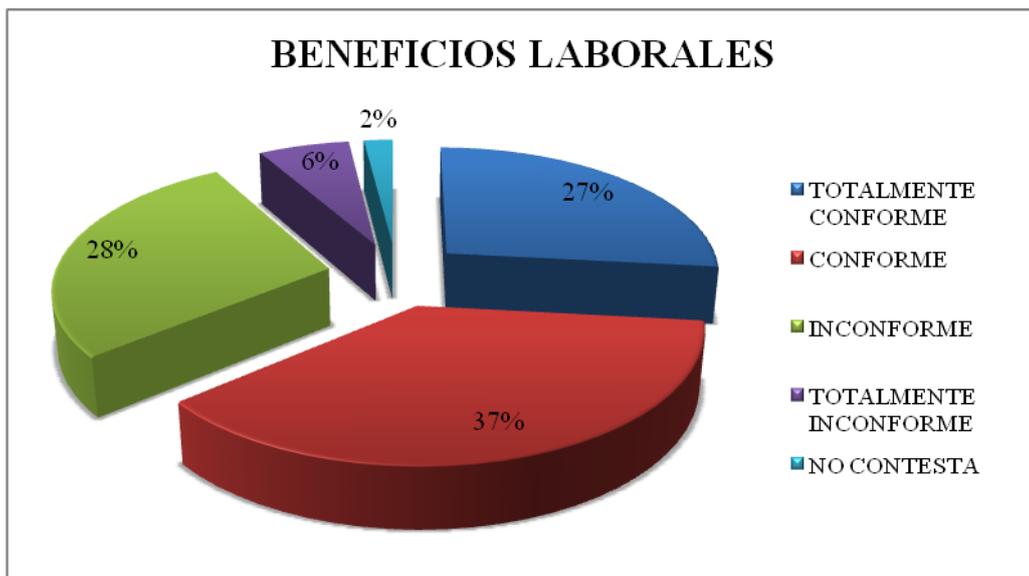
- Falta señalización en las áreas de seguridad
- Revisar cámaras de esmaltado
- Mascarillas, guantes, orejeras y ropa de trabajo
- Remachadoras
- Se requiere personal capacitado para realizar el mantenimiento

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

✚ BENEFICIOS LABORALES

Para efectos de análisis de este factor, los aspectos considerados fueron: el salario, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios complementarios y la satisfacción con los servicios médicos.



CAPÍTULO III

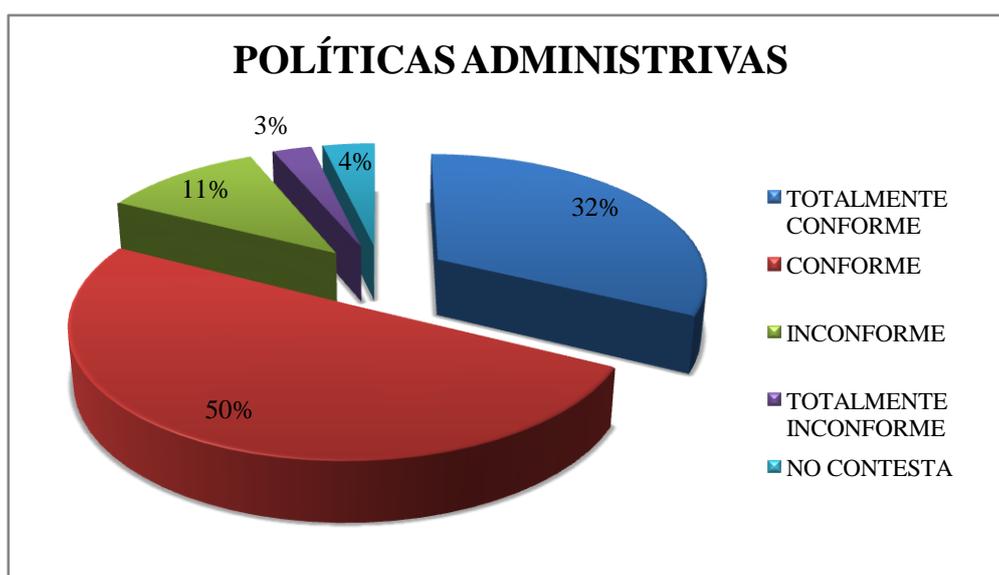
EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

En cuanto a la variable correspondiente a Beneficios Laborales, existe un 27% de total conformidad, y un 37% de conformidad; frente a un 28% de inconformidad y el 6% de total inconformidad. Existe también un 2% de abstinencia de respuesta.

Los aspectos que favorecen a los niveles de satisfacción elevados en este factor, son los que se refieren a las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la Empresa, y los beneficios complementarios que reciben como leche, arroz y azúcar, los cuales tienen mucha aceptación para la los empleados y trabajadores.

✚ POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Para el análisis de esta variable, los aspectos considerados han sido: la estabilidad laboral, satisfacción con los canales de comunicación, coordinación, grado de compromiso con los valores de Empresa y reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores.



CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

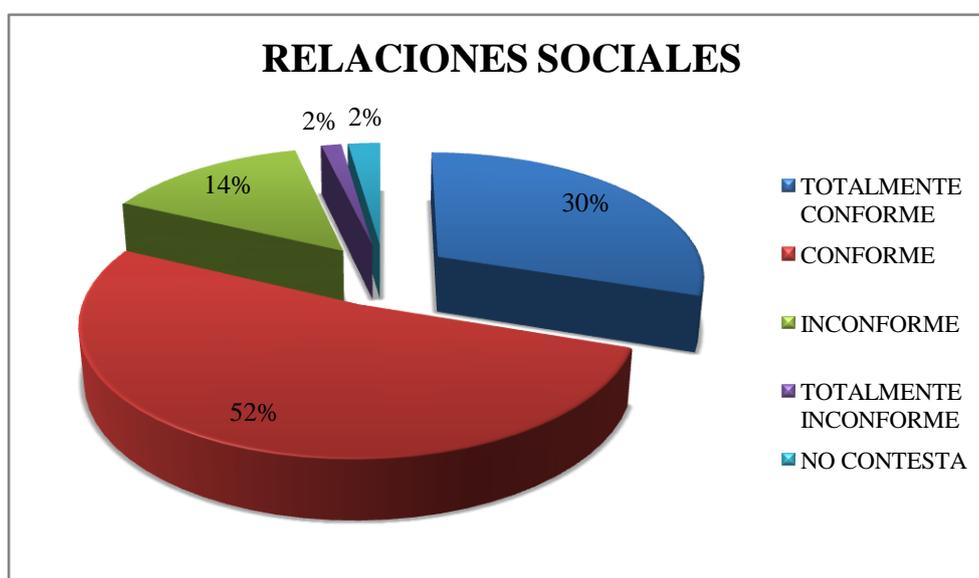
En cuanto a las Políticas Administrativas, existe un 50%, de conformidad, un 32% de conformidad, contra el 11% de inconformidad, y un 3% de total inconformidad. Se puede notar un porcentaje elevado de abstención a responder; esto es 4%.

Los aspectos en los que se puede observar una mayor satisfacción son los que corresponden a la estabilidad laboral, el compromiso que la Empresa infunde en sus colaboradores, y la comunicación oportuna por parte de la Administración a sus trabajadores acerca de cambios nuevas políticas, etc.

Los aspectos que tienen un nivel de satisfacción, un poco más bajo que los anteriores son los que se refieren a la manera en la que se reconoce el esfuerzo de los trabajadores, como también la forma en la que se coordinan las actividades con otras áreas afines.

RELACIONES SOCIALES

Los aspectos que permitieron estudiar este factor fueron relaciones sociales y comunicación a nivel de sección, de área y a nivel empresarial, cooperación, compañerismo, satisfacción con actividades y eventos sociales y el ambiente entre compañeros de trabajo.



Es posible notar un nivel de satisfacción aceptable con este factor del Clima Laboral, hay una total conformidad del 30%, conformidad del 52%, frente a un 14% de inconformidad y un 2% de total inconformidad. El nivel de abstinencia es del 2%.

Los aspectos en los que se observan mayores niveles de satisfacción son: el ambiente entre compañeros, la solidaridad y el apoyo que sienten los funcionarios en cada área, como también se puede decir que existe una gran aceptación por las actividades que realiza la Administración para fortalecer las Relaciones Sociales; y, el aspecto en que se

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

observa un menor nivel (aunque la diferencia es mínima), se refiere a las relaciones a nivel general en la Empresa.

De acuerdo al gráfico, los resultados obtenidos se pueden considerar admisibles; no obstante, la mayoría de los encuestados sugieren mejorar las relaciones sociales a través de pregunta abierta, así como también es frecuente que soliciten actividades que mejoren las relaciones humanas, lo que de alguna manera insinúa que este factor requiere intervención.

Se ha considerado dentro del factor Relaciones Sociales, la satisfacción con el manejo de los conflictos en la empresa, que, dicho sea de paso, no es un asunto que ha sido asumido por las autoras, sino que surgió de las entrevistas previas con gerentes de área y responsables de sección, así como también de conversaciones mantenidas con algunos funcionarios de la Empresa.

Con el propósito de observar la diferencia con respecto a los aspectos anteriores se lo ha analizado por separado.

MANEJO DE CONFLICTOS

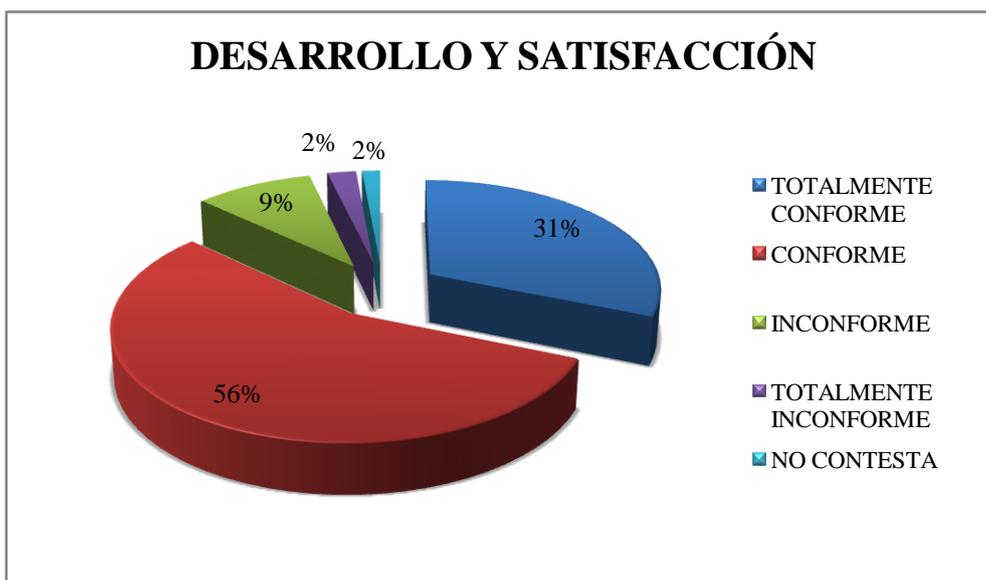


Existe una total conformidad del 14% con el manejo de conflictos dentro de la Empresa, un 27% de conformidad, frente un 33% de inconformidad y un 17% de total inconformidad. El 9% no contesta.

Esto denota claramente un alto nivel de insatisfacción con la manera en la que se resuelven los conflictos en la Empresa, o con sus resultados; como también representa una cierta discrepancia con las respuestas que los encuestados ofrecieron en los enunciados anteriores.

✚ DESARROLLO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Aspectos como la satisfacción con las tareas asignadas, volumen de trabajo, capacitación y superación académica; y, la relación conocimientos – desarrollo de actividades de trabajo han sido tomadas en cuenta para analizar esta variable.



Según lo que podemos observar, el 31% corresponde a un nivel de total conformidad, el 56% de conformidad, frente al 9% de inconformidad y el 2% de total inconformidad.

Los aspectos de este factor con mayor aceptación son la satisfacción con las tareas asignadas y el volumen de trabajo a realizar; seguidos de la satisfacción en cuanto a las actividades asignadas de acuerdo a los conocimientos, que presenta menor puntaje, aunque mínimo, que las anteriores.

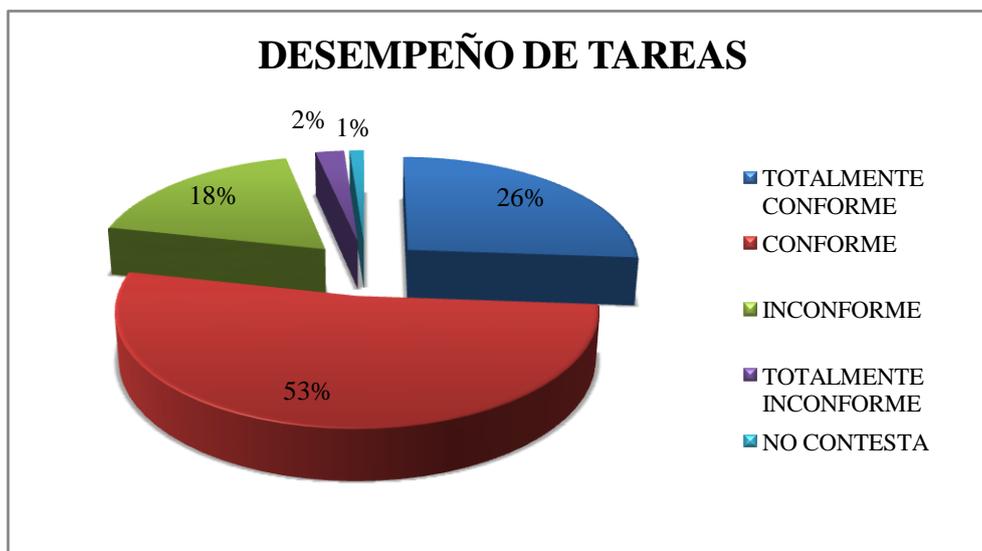
El aspecto que obtuvo un relativo nivel inferior de satisfacción en relación a los antes mencionados, corresponde a las posibilidades de superación académica y capacitación que tienen en la Empresa.

✚ DESEMPEÑO DE TAREAS

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Para evaluar este factor, los aspectos tomados en cuenta fueron la oportunidad que tienen los trabajadores de influir en la planeación, y la satisfacción con la forma en la que se realiza la evaluación del desempeño.



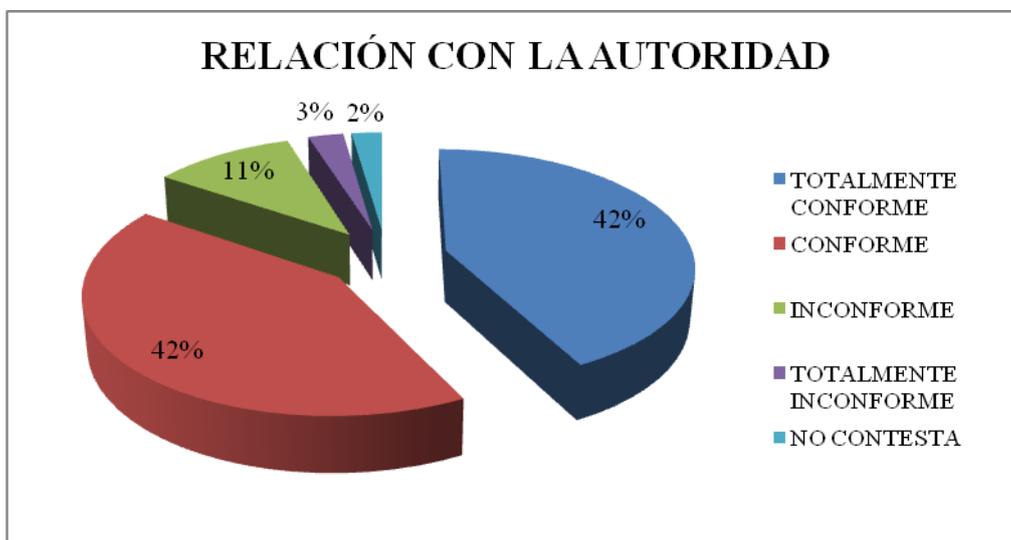
De acuerdo al gráfico, existe un 26% de total conformidad, un 53% de conformidad, un 18% de inconformidad y un 2% de total inconformidad.

El aspecto con mayor aceptación en este factor, corresponde a las oportunidades que brinda la Empresa a sus funcionarios de influir en la planeación; sin embargo es importante considerar el porcentaje que está en desacuerdo con este aspecto 15 de 88.

La forma en cómo se realiza la evaluación del desempeño, es un aspecto que favorece de mayor manera a los niveles de insatisfacción dentro de este factor.

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

Para medir los niveles de satisfacción de este factor, se han considerado aspectos como la relación con el superior, el respeto recibido, y el control que éste realiza a sus subordinados.

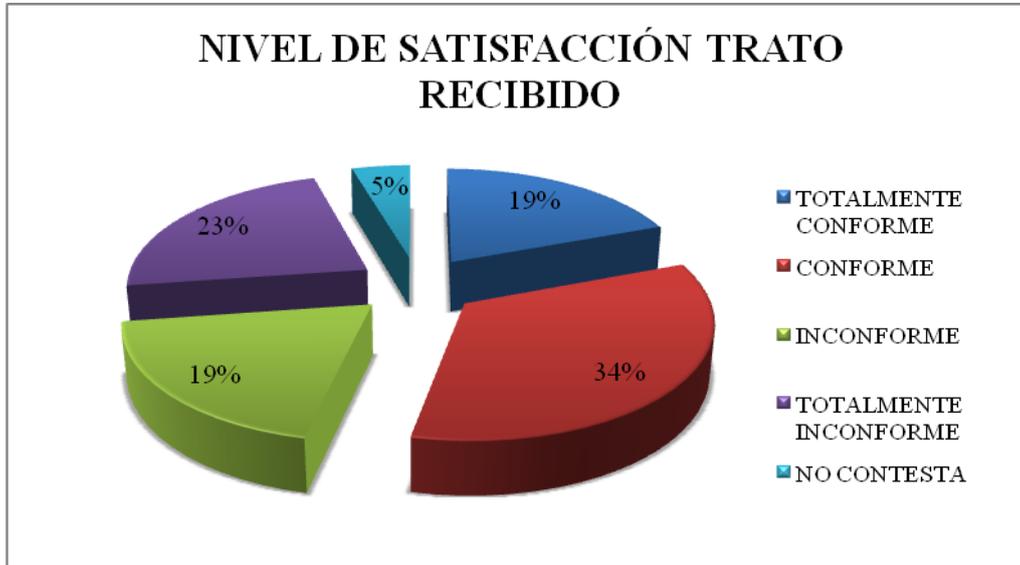


El 42% corresponde a los niveles de total conformidad y de conformidad, el 11% al nivel de inconformidad y el 3% de total inconformidad.

El aspecto que corresponde al interés que el superior presta a la calidad del trabajo en las diferentes partes del proceso, es el que goza de mayor aceptación, a su vez que favorece de mejor manera a los niveles de conformidad; seguido por la cordialidad en relación del inmediato superior con sus subordinados.

No obstante el aspecto que tiene un puntaje más bajo en esta evaluación, es el que se refiere al respeto que el jefe muestra hacia sus colaboradores, esta situación se presenta principalmente en el área de Manufactura, y se ratifica con los comentarios emitidos en la pregunta abierta, considerada al final de la encuesta realizada.

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



Existe un considerable nivel de insatisfacción en cuanto a este aspecto, ya que según los comentarios emitidos por los encuestados, son marcadas las diferencias y preferencias que se presentan por parte de los superiores; de la misma manera consideran que existe un trato diferenciado para los empleados con respecto a los trabajadores.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGÚN ASPECTO QUE SE DEBA MEJORAR EN LA EMPRESA?

Para tabular esta pregunta, se resumieron las respuestas, y se mencionan a continuación en orden de mayor a menor frecuencia.

- En el departamento médico no existe un chequeo minucioso
- En el departamento médico el servicio debe ser más amable y cordial
- La comida es mala
- El comedor es insalubre
- Incrementar ventiladores porque hace mucho calor en la sección de cocinas
- Buscar solución al problema de pintura y polvo que son contaminantes peligrosos
- Concienciar en tener libres las áreas de acceso a la fábrica
- Más seguridad para los obreros
- Mejorar condiciones de trabajadores
- Extracción de vapores en áreas de decapado
- Controlar humo de los vehículos
- Que doten de armas para estar seguros en los puestos de seguridad y vigilancia
- Superar problemas entre los supervisores de otras secciones
- Mejorar las relaciones humanas entre patrón y colaboradores
- Mejorar relaciones de trabajo en otras áreas
- Más unión entre los colaboradores de planta y administrativos para mejorar las relaciones
- Incentivar el trabajo en equipo
- Relaciones humanas, mejorar la comunicación entre compañeros

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

- Mejorar los canales de comunicación formal e informal
- Capacitación al personal de planta y no solo administrativa
- Indicar a los obreros a montar una matriz paso a paso
- Seguimiento individual del empleado para evaluar capacidades
- Que los trabajadores sean considerados por conocimientos y no por preferencias
- Tomar en cuenta experiencia y antigüedad
- Las horas extras deben ser reconocidas para todos
- Que los empleados no mantengan negocios con la empresa
- Servicios higiénicos

Del estudio previo al Clima Organizacional General, surgieron diversas modificaciones, algunas sugeridas por los encuestados; como también otras que se notaron necesarias para efectuar un estudio más efectivo, confiable, comprensible; y que además permita una mejor tabulación de la información y confiabilidad en los resultados del estudio definitivo.

A continuación mencionaremos algunos de los cambios realizados:

- a) Dentro de la información demográfica, en las opciones referidas a la antigüedad del colaborador se cambió el intervalo de medición de éstas; es decir, cada rango para el Test General será de 5 años empezando por 1, con lo que se pretende manejar de mejor manera los sesgos. De la misma manera se aplicó para las edades.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

- b) En el aspecto referido al nivel de instrucción, se presentó la necesidad de adicionar la opción “NINGUNA”, debido a que en la Empresa laboran algunas personas que no tienen ningún nivel de instrucción académica.

- c) En las preguntas referentes al Estudio de Clima Laboral, se modificó el baremo de la siguiente manera: para el Pretest se dieron opciones de “Totalmente Conforme”, “Conforme”, “Inconforme”, “Totalmente Inconforme”; las cuales para la encuesta definitiva se cambiaron por “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”; esto, por ciertas confusiones que se dieron por parte de los encuestados a la hora de responder.

- d) Se realizaron cambios de contenido en algunos de los enunciados de la Encuesta, para dar mayor comprensión y facilidad de respuesta, de acuerdo con las inquietudes que se pudieron observar durante el Pretest.

- e) En los enunciados referentes al trato diferenciado por parte de los superiores y manejo adecuado de conflictos, inicialmente incluidos en la tabla de enunciados de la encuesta, fue cambiada para el test definitivo con diferente baremo, para evitar el alto nivel de abstenciones y respuestas intermedias que se presentaron en el Pretest, y por inconsistencias encontradas de estas preguntas con la pregunta abierta.

- f) Para el test definitivo, se incluyó una última pregunta, misma que surgió a partir de la pregunta “¿Considera que existe algún aspecto adicional que se deba mejorar en la Empresa?”, en la cual se tomaron en cuenta las áreas con mayor repetición en el

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Pretest; así como también surgieron de las entrevistas realizadas con anterioridad a los Gerentes y Jefes de planta.

3.3.2 Resultados Generales de La Encuesta de Clima Organizacional Realizada a los colaboradores de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

Con el afán de sensibilizar a los colaboradores de la Empresa y dar a conocer el proceso que posteriormente se llevaría a cabo, referente a la encuesta de Clima Organizacional, se emplearon algunas técnicas informativas, tales como la colocación de pancartas, envío de correos electrónicos y la información de forma directa a los trabajadores por parte de sus supervisores, actividades que se realizaron conjuntamente y con el apoyo de la Gerencia de Talento Humano.

Estas actividades permitieron que tanto trabajadores como empleados participen activa y abiertamente durante las encuesta.

(ANEXO 4.)

A continuación se presentan los resultados obtenidos a nivel general de la encuesta de Clima Laboral realizado a los colaboradores de la Empresa Fibro Acero S.A. que laboran en la ciudad de Cuenca, como en las sucursales de Quito, Guayaquil y Machala, empezando por los datos de información demográfica:

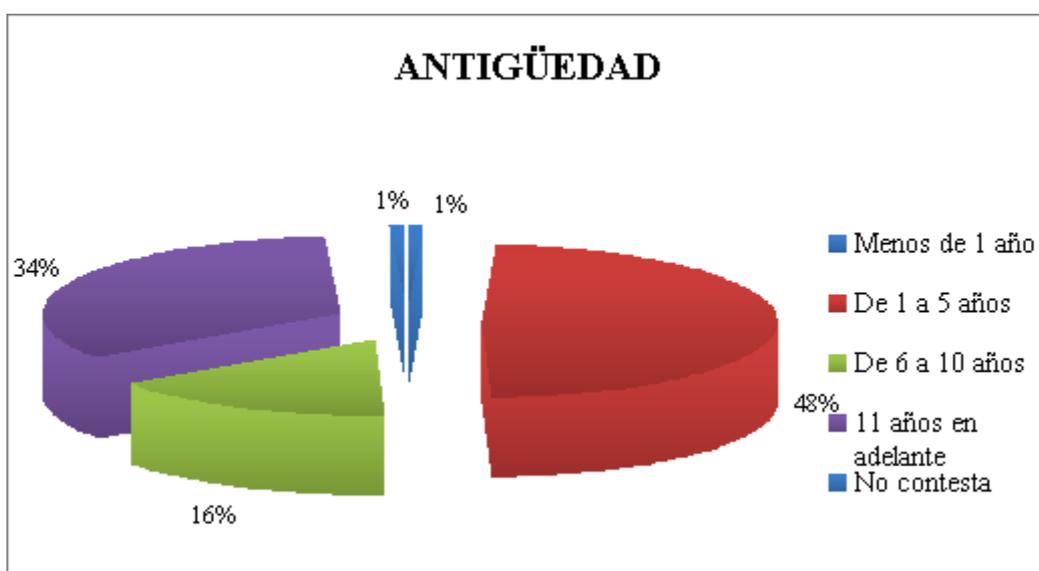
(ANEXO 8.)

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	3
De 1 a 5 años	163
De 6 a 10 años	53
11 años en adelante	113
No contesta	3
TOTAL	335



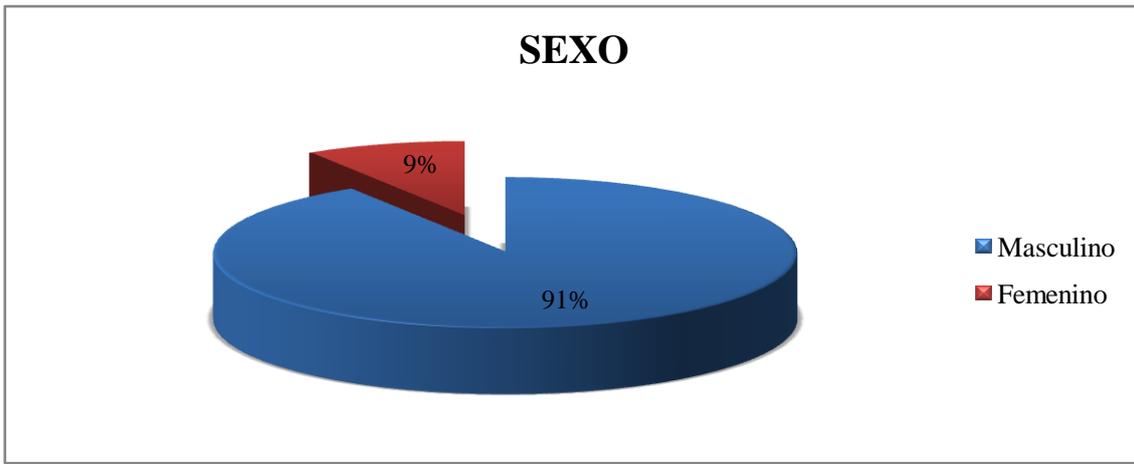
Como se puede observar en el gráfico, el 48% de los trabajadores de la Empresa están en el rango entre 1 a 5 años de labores, el 34 % labora para la Empresa de 11 años en adelante, seguido por el 16% de trabajadores que laboran entre 6 a 10 años, y apenas el 1% que trabajan menos de un año. El otro 1% está representado por trabajadores que no contestan (3 personas).

Marque con una X su tipo de sexo

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

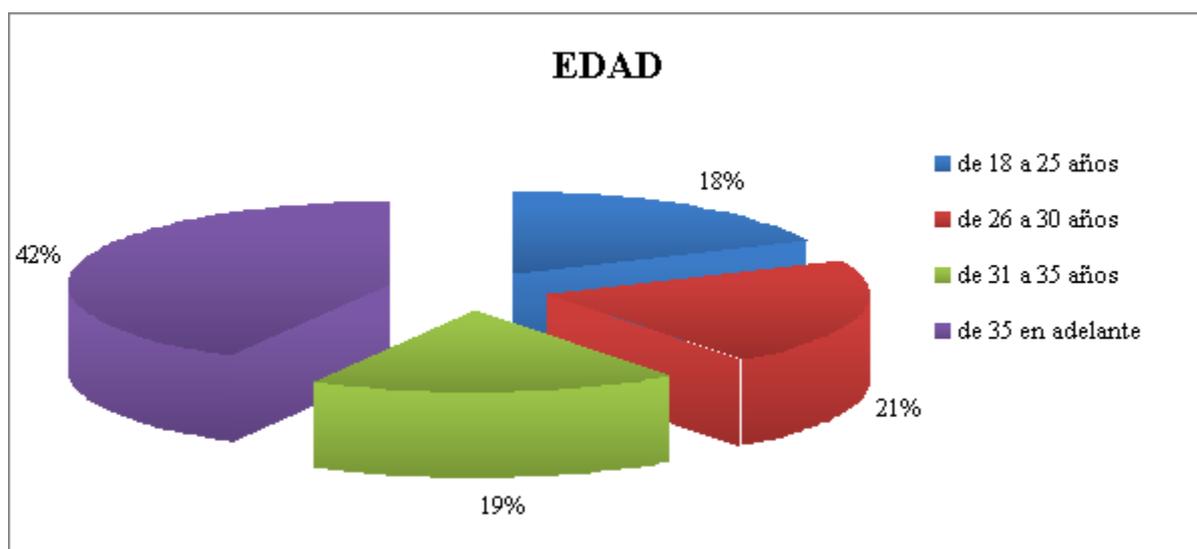
Masculino	305
Femenino	30
TOTAL	335



El sexo masculino representa el grupo mayoritario en la empresa Fibro Acero S.A. representado por el 91% de un total de 335 personas encuestadas, frente al 9% que corresponde al conjunto femenil.

Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	61
de 26 a 30 años	72
de 31 a 35 años	62
de 35 en adelante	140
TOTAL	335



En cuanto a la edad, podemos observar que el 42% de los colaboradores de la Empresa tienen entre 26 a 30 años de edad; el 21% está contemplado en el grupo entre 26 a 30 años; el 19% entre 31 a 35 años de edad y en similar proporción el grupo entre 18 y 25 años con un 18%.

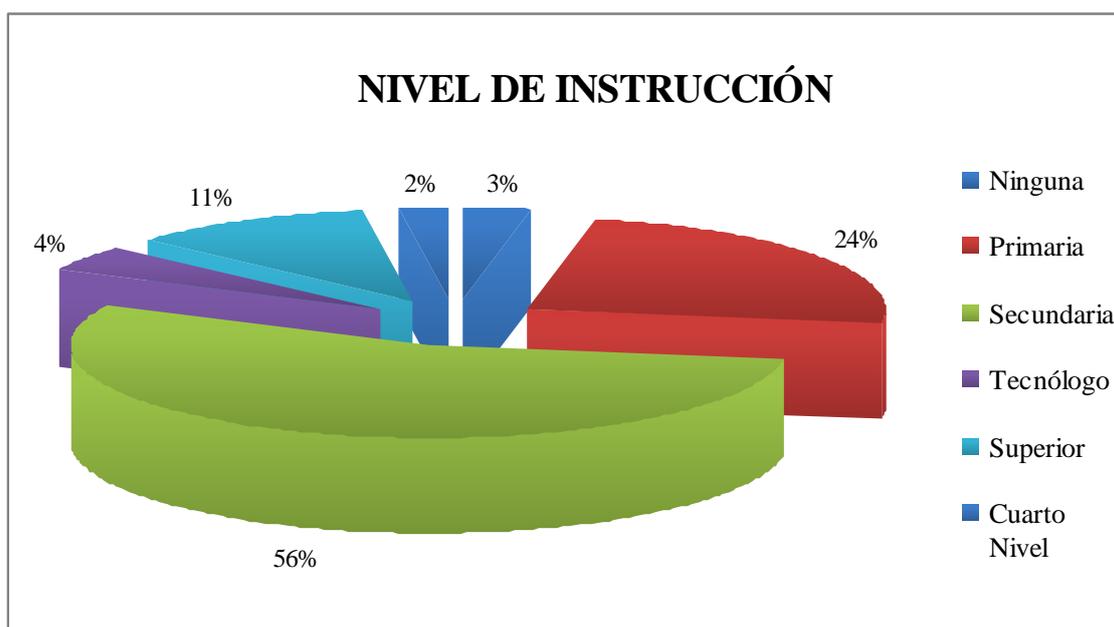
El grupo mayoritario lo conforman personas de 35 años en adelante, si consideramos este aspecto, es muy posible que en la Empresa exista un nivel importante de resistencia ante los cambios que se quieran implementar, ya sean éstos tecnológicos, administrativos, entre otros.

Marque con una X su Nivel de Instrucción

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Ninguna	10
Primaria	81
Secundaria	184
Tecnólogo	15
Superior	38
Cuarto Nivel	7
TOTAL	335



Del total encuestado, el 56% tienen un nivel de educación media; seguido por el 24% de trabajadores que apenas han cursado la educación básica, el 11% tienen un nivel de educación superior, el 4% cursan o han cursado niveles de tecnólogo, el 3% no tienen instrucción académica, y el 2% está representado por las personas que tienen cuarto nivel de educación.

CONDICIONES DE TRABAJO



CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Para analizar esta variable, se tomados en cuenta factores como distribución física, equipos de trabajo y medidas de seguridad industrial.

A nivel de Empresa se puede notar un nivel aceptable de satisfacción con las condiciones de trabajo, ya que el 54% señala que está de acuerdo, seguido del 29% que está en total acuerdo; mientras que el 12% está en desacuerdo con este aspecto, y el 4% expresa estar en total desacuerdo.

Resulta importante anotar que los porcentajes de inconformidad superior en este factor está dado principalmente por la distribución física del espacio de trabajo, pues las quejas comunes están en el área de manufactura, comentan la ausencia de ventilación adecuada, espacio reducido, y solicitan capacitación para el manejo de sustancias químicas, así como un apropiado manejo de la higiene y seguridad laboral para evitar posibles accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Los trabajadores que laboran en Hornos solicitan atención por parte de la Administración; al igual que los trabajadores de Pintura que consideran están expuestos

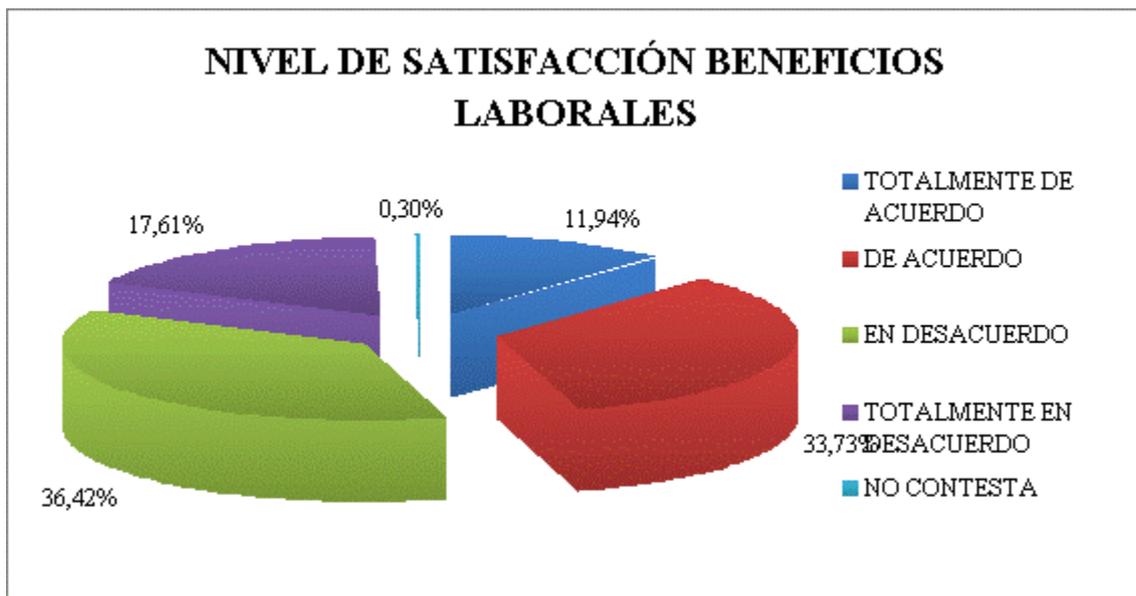
CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

a riesgos por el contacto con sustancias químicas nocivas para la salud, quienes comentan que una posible solución sería considerar una rotación continua.

✚ BENEFICIOS LABORALES

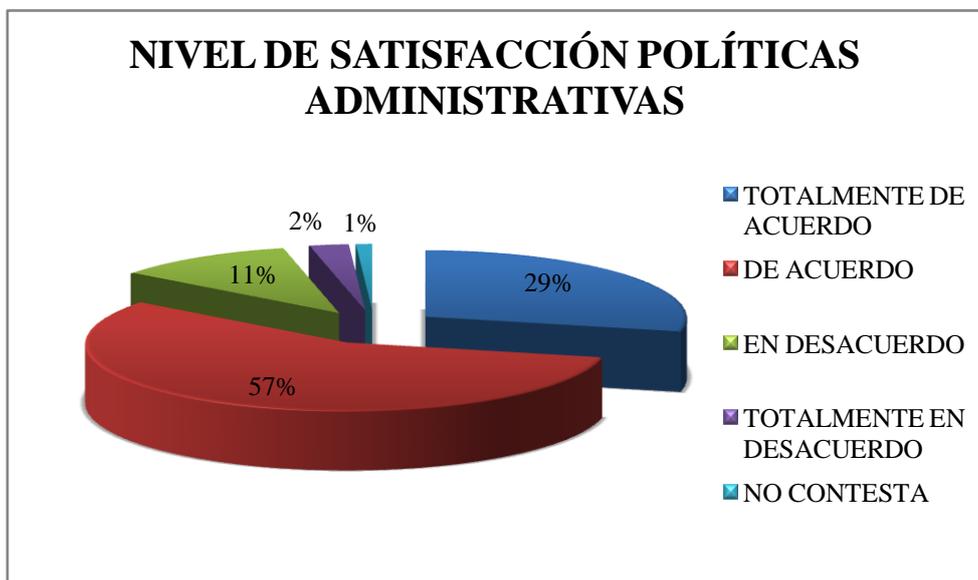
Para efectos de análisis de esta variable, hemos tomado en cuenta aspectos tales como salario, beneficios complementarios y servicios médicos.



Los aspectos críticos en esta variable se refieren principalmente a la inconformidad con el servicio médico, los salarios, como también con las oportunidades de desarrollo profesional.

Como podemos observar en el gráfico existe un total acuerdo del 12%, de acuerdo con este factores está el 34%; en desacuerdo tenemos un porcentaje de 36%, en total desacuerdo el 18%, con lo que el nivel de insatisfacción sobrepasa el 50%.

✚ POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS



Con el propósito de analizar esta variable hemos considerado aspectos como pago de horas extras, canales de comunicación, estabilidad laboral y motivación.

Según los datos obtenidos de la encuesta, el 29% expresa estar totalmente de acuerdo, el 57% está de acuerdo, frente a un 11% que manifiesta su desacuerdo, apenas el 2% está totalmente en desacuerdo.

Los aspectos con mayor conformidad para los trabajadores, principalmente son los que se refieren a la estabilidad laboral, y el compromiso que mantienen los trabajadores con la Empresa, frente a los aspectos que tienen un nivel de insatisfacción mayormente representativo con respecto a los anteriores y corresponden a la participación de objetivos y valores empresariales, seguidos por la comunicación e información que mantiene la Dirección en cuanto a políticas administrativas, objetivos; y en general, orientar el trabajo de sus colaboradores hacia el objetivo principal de la Empresa. El

CAPÍTULO III

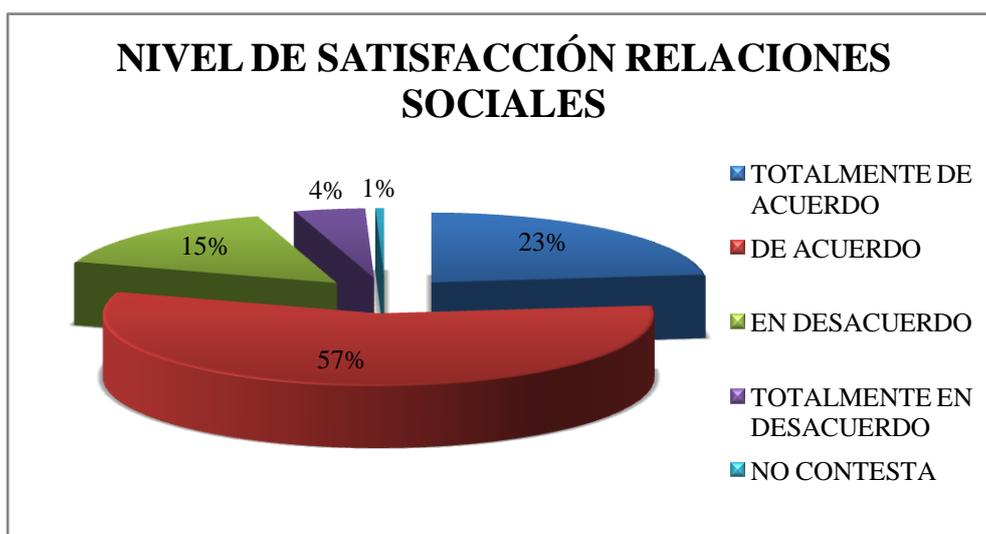
EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

aspecto en el que se observa una inconformidad, aunque no muy marcada es el que refiere a la forma en la que se reconocen las horas extras y difusión oportuna por parte de la Administración en cuanto a cambios, procedimientos y políticas.

Como dato adicional a esta información resultante del Estudio de Clima Organizacional, vale indicar que dentro de la Misión, Visión y Políticas de la Empresa, no existe párrafo alguno en el que se establezca el compromiso o la participación de los colaboradores para lograr los objetivos establecidos, es decir no se menciona a los actores principales que hacen posible se de la competitividad y productividad en la Empresa: los colaboradores.

RELACIONES SOCIALES

Los aspectos analizados para estudiar este factor ambiente de trabajo, comunicación intradepartamental, actividades sociales, manejo de conflictos y compañerismo.



Las Relaciones Sociales representan un factor con un nivel de satisfacción aceptable; pues, como se puede apreciar en el gráfico, el 23% está totalmente de acuerdo, el 57% de acuerdo, contra un 15% que está en desacuerdo y un 4% totalmente en

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

desacuerdo. La tendencia que reflejan estos factores es la misma en todas las preguntas.

Hay un nivel de conformidad del 80%.

Los aspectos que gozan de una mayor aceptación por parte de los colaboradores son los que representan las actividades sociales y lúdicas, como también el ambiente de trabajo; por el contrario, los enunciados que aportan aunque mínimamente a los niveles de inconformidad son la comunicación y relaciones sociales a nivel de empresa, como también con la solución de conflictos.

¿SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO?



En este gráfico, está representada la satisfacción que muestran los trabajadores con la manera en que se manejan los conflictos en FIBRO ACERO S.A., según el cual, el 67% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 32% expresa su desacuerdo con este aspecto.

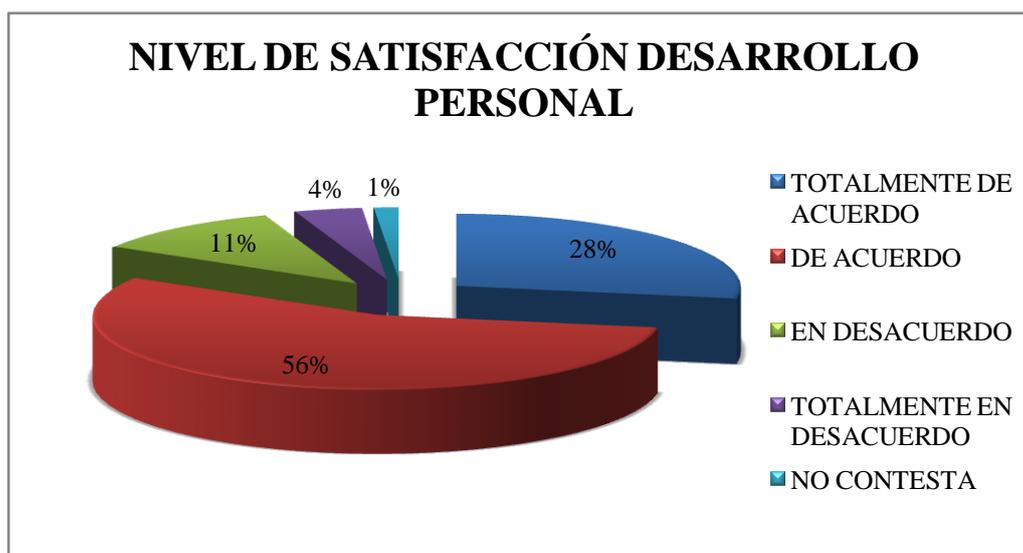
CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Este porcentaje de inconformidad, es importante tomar en cuenta, ya que sólo el área de Manufactura forma el 75% del total de colaboradores de la Empresa.

DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL

En función de conocer el nivel de conformidad en relación a este aspecto, se han considerado temas como volumen de trabajo, capacitación y asignación de tareas de acuerdo a los conocimientos; la posibilidad misma que tienen los trabajadores de desarrollarse dentro de la Empresa.



Después de observar el gráfico, podemos decir que hay un buen nivel de satisfacción en relación a este factor del Clima Organizacional, esto es un 84% de aceptación distribuido, de los cuales el 28% le corresponde al grupo de Total Acuerdo y el 56% de acuerdo.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

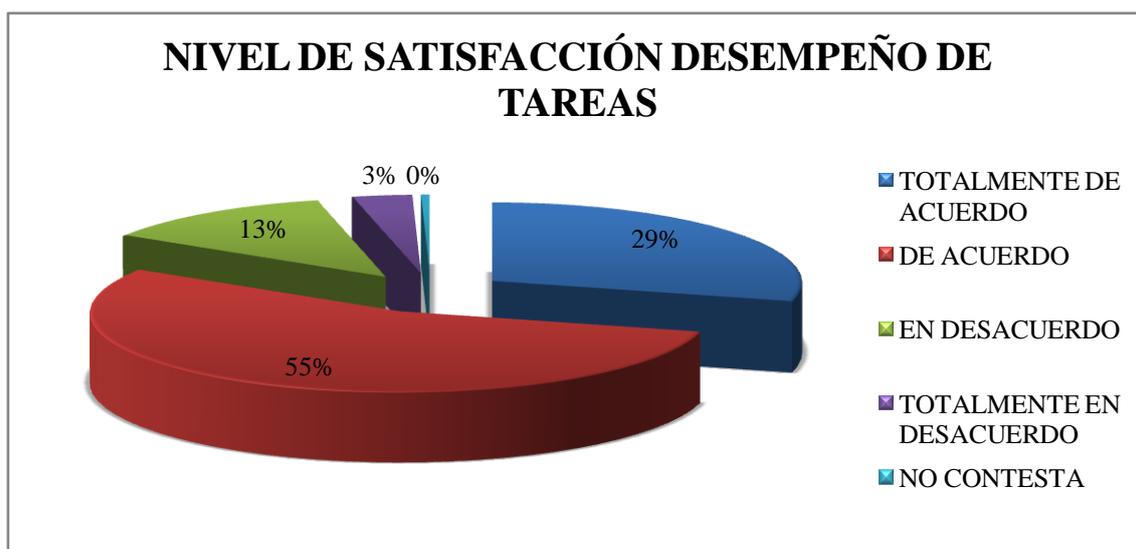
Un escaso porcentaje representa los niveles de insatisfacción, pues el 11% corresponde a quienes están en Desacuerdo, y el 4% para la opción Totalmente en Desacuerdo. No obstante, es importante aclarar que el tema referido a la capacitación y superación académica alcanza los niveles más altos dentro de estos niveles de inconformidad.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

✚ DESEMPEÑO DE TAREAS

Los aspectos elegidos para el recogimiento de esta información son la flexibilidad que se les ofrece a los trabajadores para realizar su trabajo y la manera con la que se realiza su evaluación del desempeño.



El 29% de los encuestados muestran un total acuerdo con el este factor del Clima Organizacional, el 55% está de acuerdo; en contra del 13% que menciona estar en desacuerdo, y el 3% que está en total desacuerdo.

El aspecto que da una mayor calificación a esta variable, es el relacionado con la flexibilidad en el trabajo. En cuanto a la manera en que se evalúa el desempeño de los trabajadores, existe un importante porcentaje de personas que muestran su inconformidad; y una gran mayoría sugiere la posibilidad de realizar la evaluación a sus superiores.

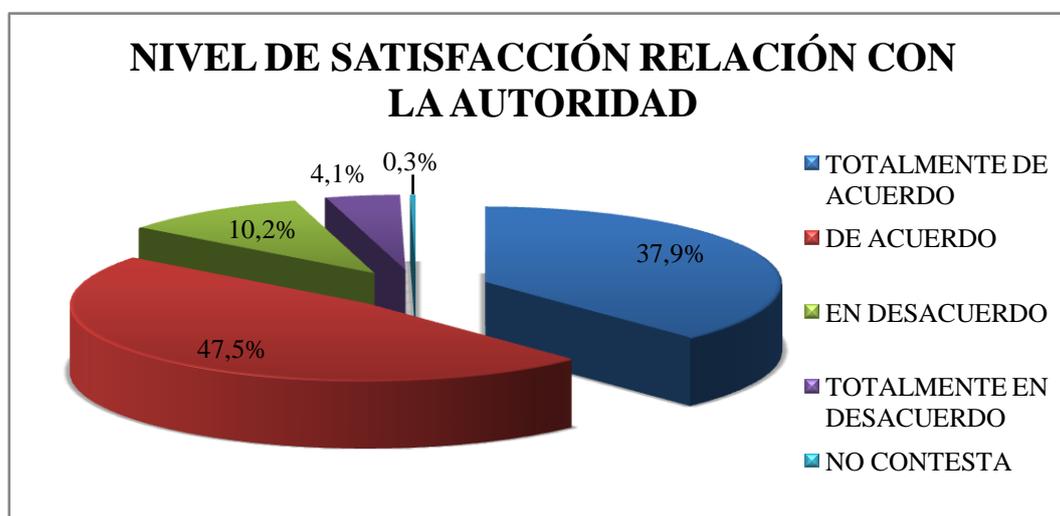
✚ RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

Este factor mide cómo perciben los trabajadores y empleados de la Empresa, la relación que tienen con su superior, el trato que recibe de éste, el respeto recíproco y la retroalimentación existente.

Resulta necesario resaltar que este estudio está referido solamente hacia el jefe inmediato de los trabajadores.



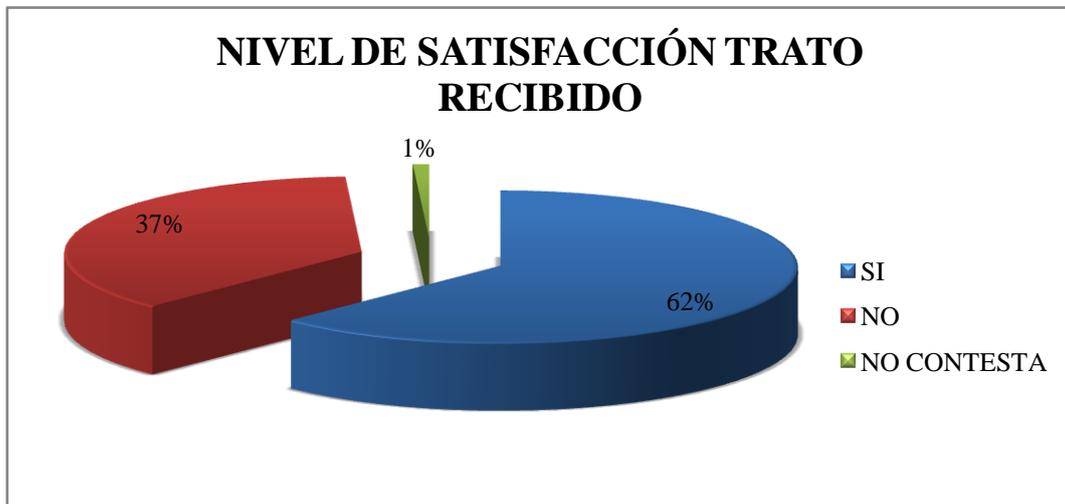
A nivel de Empresa, se puede observar un porcentaje del 38% que está Totalmente de Acuerdo, además el 48% que expresa estar de acuerdo, mientras un 10% está en desacuerdo y un 4% en Total Desacuerdo. La tendencia es similar en todas las preguntas que formaron parte del estudio de este aspecto.

TRATO EQUITATIVO

Esta pregunta tiene por objeto recopilar información que ha sido sugerida a través del Pretest (prueba piloto) que se realizó en la Empresa semanas previas a la encuesta general del Clima Laboral.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

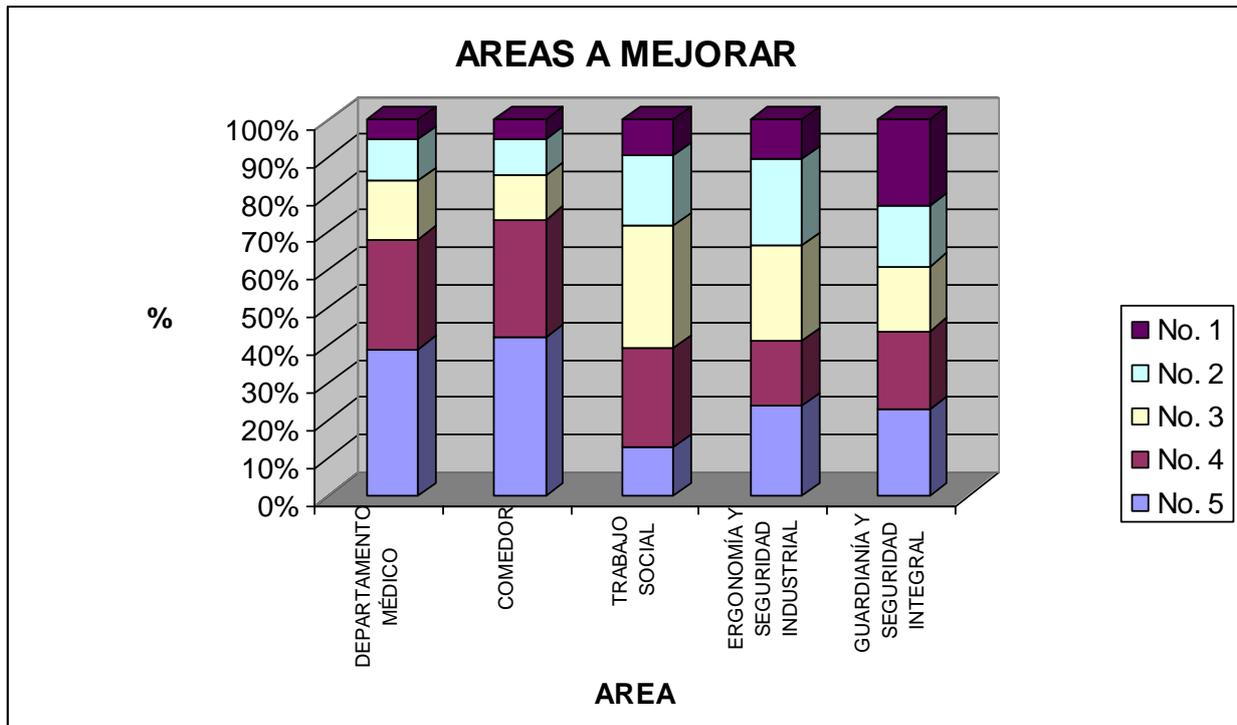


Según lo que se aprecia en el gráfico, la percepción de la mayoría de los colaboradores de FIBRO ACERO S.A. es que existe diferente entre unos y otros, como también entre áreas. Aspecto que genera una fuerte insatisfacción; de igual forma crea una actitud antagónica hacia determinadas áreas o personas.

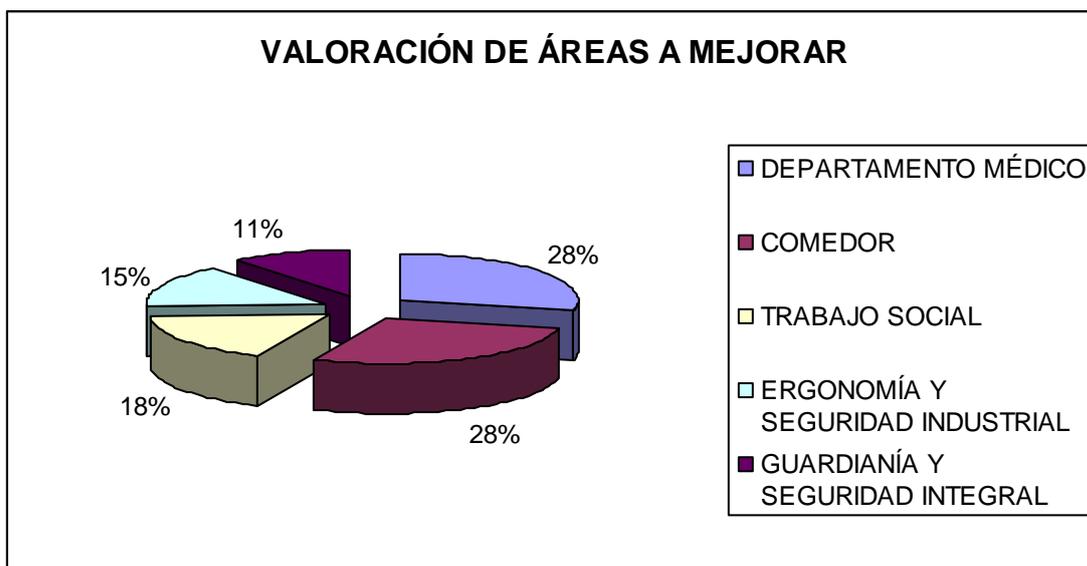
CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

¿Cuál de las siguientes áreas se debería mejorar?



A cada área o departamento se le dio una escala de 1 a 5, en donde **5** sería la más crítica y **1** la que menos intervención requiere.



Al realizar una valoración y comparación con los totales obtenidos de esta pregunta, se establece que el 28,96% se concentra en el Departamento Médico, el 27,71% corresponde al área de Comedor, seguido por trabajo social con el 17,68%, ergonomía y seguridad industrial tiene el 15% de participación en el pastel y guardianía el 11%.

Los aspectos que dan esta estimación al departamento médico, principalmente son: espacio reducido, relaciones humanas y calidad del servicio recibido por los trabajadores.

En el área del comedor, los aspectos considerados fueron: calidad en el servicio y producto recibido, higiene y mantenimiento del área.

En trabajo social, se consideró el espacio físico, el trato recibido.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

En cuanto a ergonomía y seguridad industrial, los aspectos fueron todos los que implican la minimización de los riesgos laborales y la seguridad misma de los trabajadores en los lugares de trabajo.

En el área de seguridad integral se consideraron aspectos relacionados con la vigilancia física y el control interno.

3.4 DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A FIBRO ACERO S.A.

- En cuanto a las **Condiciones de Trabajo**, el aspecto a considerar como pendiente de mejora es principalmente la distribución física en áreas administrativas como también en el área de Manufactura: las secciones de Tratamiento de Superficies, Línea 1-2, Línea 4, Matricería, Mantenimiento Mecánico y Parrillas. En las secciones que también se observa una necesidad de optimizar este aspecto son: Bodega de Materia Prima, en donde la totalidad de sus trabajadores manifiestan esta necesidad; así también, Talento Humano, Departamento Financiero, Sistemas y Bodega de Producto Terminado.
- Los trabajadores de Pintura y Horno, por estar sometidos a condiciones extremas solicitan atención por parte de la Administración para superar de algún modo su situación actual.
- Es importante anotar que no existe el debido interés por parte de los trabajadores en mantener las medidas de seguridad adecuadas; así como no existen políticas que regulen el uso estricto de equipo, uniforme e implementos de seguridad. Lo que representa un riesgo laboral inminente, que puede incurrir en enfermedad laboral, que a su vez redundaría en rotación, pérdida en la productividad y costos económicos para la Empresa.
- En el factor referente a los **Beneficios Laborales**, se puede notar claramente que el aspecto crítico es el servicio médico, pues la mayoría de los colaboradores expresan

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

su insatisfacción principalmente en cuanto a la atención; seguido por la insatisfacción en cuanto al salario que perciben y las oportunidades de desarrollo.

- Los canales de comunicación en general en la Empresa son débiles, pero también existe falta de interés por parte de los trabajadores en conocer los acontecimientos de la Empresa de una manera formal, situación que podría dar origen a rumores, mala información y hasta malos entendidos.
- Adicional a lo anterior mencionado, existe cierta inconformidad por parte del personal con la forma en la que la Empresa reconoce el esfuerzo y el trabajo extra.
- Respecto a las Relaciones Sociales, se advierte la existencia de conflictos, que enfrentan a empleados entre departamentos, principalmente entre áreas de Manufactura y Logística, como también algunos inconvenientes entre grupos dentro del área de Manufactura.
- Los obreros expresan que se debería mejorar la comunicación entre compañeros de las demás secciones, y además trabajar en el aspecto de la colaboración, apoyo, compañerismo y trabajo en equipo.
- La capacitación y superación académica constituye un aspecto de insatisfacción entre los colaboradores de la Empresa, lo que se puede corroborar con el nivel de instrucción a nivel general, en donde el 24% apenas tiene niveles de educación primaria; de igual modo existe una demanda generalizada en cuanto en capacitaciones para especializarse en sus ámbitos de trabajo.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FIBRO ACERO S.A.

- Un aspecto que vale la pena considerar es que un buen porcentaje de colaboradores no están de acuerdo con la forma en que la Empresa realiza la evaluación del desempeño, por lo que debería llevarse un consenso, a fin de superar esta inquietud.
- En el factor que estudia las relaciones de los subordinados con la autoridad, existe un alto nivel de inconformidad principalmente en el aspecto que considera que hay trato diferenciado por parte de los superiores hacia ciertos colaboradores, de igual manera consideran que deberían recibir mayor respeto hacia ellos.
- En cocinas, cocinetas, línea 2 y tubos, hay inquietud con respecto a la orientación que reciben de su superior para realizar sus tareas.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

Para toda empresa es importante que la combinación de sus recursos y elementos actúen con armonía y avance a un ritmo equilibrado, y precisamente es también el valor que rige a la Empresa FIBROACERO S.A.

En tal virtud y posterior al Estudio de Clima Organizacional, se establece el plan de acción que implique a todos los colaboradores de la empresa, cuyo mejoramiento se verán reflejado en las relaciones exteriores, principalmente con clientes externos como también en la misma productividad de la Empresa.

En este sentido, resulta importante realizar una intervención de los aspectos pendientes de mejora, la misma que permitirá establecer una mejor relación de los colaboradores con el entorno empresarial, motivación, y por consiguiente mayor apoyo, colaboración e involucramiento con la Empresa.

Resulta necesario revisar el diagnóstico y el presente plan de manera periódica, a fin de analizar el avance, su control y posterior evaluación.

4.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL

- ✚ Establecer estrategias y pautas encaminadas a mejorar el Clima Organizacional de la Empresa FIBRO ACERO S.A.
- ✚ Crear ambiente y condiciones de trabajo favorables para una mejor satisfacción y desempeño laboral.
- ✚ Generar conductas y actitudes positivas que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral y afán de colaboración con las directrices establecidas.
- ✚ Mejorar la interacción entre todas las personas a nivel vertical y horizontal, fomentando el compromiso y responsabilidad con estas estrategias.

4.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Las actividades y responsables del Plan de Intervención están definidas a partir del Diagnóstico de Clima Laboral, las mismas que se detallan en las siguientes Fichas ordenadas de acuerdo a la dimensión a la que corresponden:

 FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN 	
FICHA No.	1
DIMENSIÓN:	CONDICIONES DE TRABAJO
ASPECTO A RESOLVER:	DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Espacio reducido en varias secciones de Manufactura, Bodega de Materia Prima y de Producto Terminado, Sistemas, Talento Humano y Dep. Financiero	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Considerando que la Empresa no está en capacidad de expandirse físicamente, si es posible optimizar el espacio y las áreas subutilizadas, como se puede observar en la sección de Tubos y Parrillas.
2	Generar en el área de Talento Humano espacios privados para la atención personalizada a los trabajadores, específicamente en la sección de Trabajo Social, ya que por las actividades propias de esta sección es indispensable crear un cubículo que brinde privacidad personal.
3	Crear un espacio propio y seguro para la Sección de Sistemas. Esta área tiene a su responsabilidad equipos y software, que actualmente no tienen espacio propio ni adecuado a las necesidades.
4	Organizar las Bodegas, tanto de materia prima, como la de producto terminado, a fin de facilitar la coordinación y distribución de los productos a las áreas afines.
RESPONSABLE:	TALENTO HUMANO, GERENTES DE LOGÍSTICA, COMERCIALIZACIÓN Y MANUFACTURA

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

		FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN		
FICHA No.		2		
DIMENSIÓN:		CONDICIONES DE TRABAJO		
ASPECTO A RESOLVER:		SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA				
Existe la falta de políticas rigurosas en materia de seguridad industrial como también el escaso conocimiento en cuanto al manejo de sustancias.				
ACTIVIDADES *				
#	DESCRIPCIÓN			
1	Implementar medidas más rigurosas en cuanto al uso de uniformes e implementos de seguridad, principalmente en el área de Manufactura, a fin de evitar riesgos y enfermedades laborales y garantizar la integridad física de los trabajadores.			
2	Brindar charlas informativas y capacitaciones sobre seguridad industrial, manejo adecuado de químicos y maquinaria, para lograr un mayor conocimiento acerca de los posibles riesgos de trabajo y las ventajas del cumplimiento de las reglas establecidas.			
3	Dotar a los trabajadores, de uniformes e implementos necesarios para salvaguardar su seguridad integral.			
4	Desarrollar capacitaciones en materia de primeros auxilios a jefes y supervisores, a fin de afrontar imprevistos y accidentes de trabajo.			
5	En la sección de hornos dotar de botellones de agua, por la sed que experimentan las personas que aquí trabajan.			
RESPONSABLE:		JEFE DE SEGURIDAD INTEGRAL Y TALENTO HUMANO		

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

		FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN		
FICHA No.		3		
DIMENSIÓN:		CONDICIONES DE TRABAJO		
ASPECTO A RESOLVER:		GUARDIANÍA		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA				
Los agentes de seguridad de la Empresa, indican que no cuentan con las armas suficientes para proteger y brindar mejor seguridad a la Empresa.				
ACTIVIDADES *				
#	DESCRIPCIÓN			
1	Evaluar la situación actual de seguridad integral, a fin de determinar las necesidades en esta área de la Empresa, con el objeto de superar falencias.			
2	Evaluar los conocimientos, capacidades y aptitudes de las personas que laboran en esta sección.			
3	Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo a la situación y realidad de la empresa.			
4	Diseñar y desarrollar programas de adiestramiento en el área de Seguridad.			
RESPONSABLE:		JEFE DE SEGURIDAD INTREGRAL		

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 	
FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN	
FICHA No.	4
DIMENSIÓN:	BENEFICIOS LABORALES
ASPECTO A RESOLVER:	DEPARTAMENTO MÉDICO
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Insatisfacción de los trabajadores con la atención del departamento médico	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Brindar charlas de Relaciones Humanas a fin de establecer una mejor relación entre las personas que están a cargo de este departamento y las personas que hacen uso de sus servicios.
2	Implementar de los materiales necesarios para un trabajo con mayor efectividad y realizar una mejor dotación de medicinas.
3	Estudiar la posibilidad de ampliar el espacio físico para ofrecer mayor comodidad a los usuarios de este servicio en la Empresa.
RESPONSABLE:	TALENTO HUMANO Y JEFE DEL DEPARTAMENTO MÉDICO

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

		FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN		
FICHA No.		5		
DIMENSIÓN:		BENEFICIOS LABORALES		
ASPECTO A RESOLVER:		BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA				
Los trabajadores se muestran inciertos en cuanto al los beneficios complementarios que reciben de la Empresa, debido a la falta de información de la Administración				
ACTIVIDADES *				
#	DESCRIPCIÓN			
1	Informar a los trabajadores acerca de los beneficios adicionales que efectivamente reciben de la Empresa y del tiempo de recepción de éstos, a fin de evitar especulaciones y desmotivación.			
2	Agilizar el proceso de entrega de estos beneficios, a fin de cumplir los tiempos de entrega establecidos por la misma administración y que tendrán conocimiento los trabajadores.			
RESPONSABLE:		TALENTO HUMANO Y DEPARTAMENTO FINANCIERO		

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 	
FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN	
FICHA No.	6
DIMENSIÓN:	BENEFICIOS LABORALES
ASPECTO A RESOLVER:	COMEDOR
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Insalubridad del área del comedor e insatisfacción por parte de los trabajadores con este servicio.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Establecer normas de higiene y mantenimiento del área establecida para el comedor (pisos y mesas) y controlar su cumplimiento, como también de los utensilios de cocina y vajilla para los trabajadores.
2	Controlar que se mantenga un almacenamiento adecuado de los alimentos y la manipulación correcta de los mismos.
3	Exigir la presentación de certificados de salud por parte de las personas que trabajan en el área de comedor
4	Verificar la inocuidad de los alimentos, así como la preparación adecuada de los mismos.
RESPONSABLE:	TALENTO HUMANO Y JEFE DE SEGURIDAD INTEGRAL

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 	
FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN	
FICHA No.	7
DIMENSIÓN:	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS
ASPECTO A RESOLVER:	CANALES DE COMUNICACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Deficiencia de los canales de comunicación ya que no existe la difusión y comunicación adecuada en cuanto a políticas y procedimientos.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Mejorar y mantener los canales de comunicación con la finalidad de que los colaboradores estén informados, respecto de actividades, cambios, mejoras, cumpleaños, trabajador del mes, etc.
2	Incentivar a los trabajadores a hacer uso de estos canales de comunicación, como una forma de estar al tanto de las actividades de la Empresa y mantenerse informados.
3	Actualizar constantemente la información de las carteleras informativas, boletines, e-mails, o cualquier otro medio de información que se emplee en la Empresa para este efecto.
RESPONSABLE:	GERENCIA GENERAL Y TALENTO HUMANO

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

** Aplica también para la dimensión Relaciones Sociales.

 	
FICHA No.	8
DIMENSIÓN:	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS
ASPECTO A RESOLVER:	SUELDOS Y SALARIOS
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Los trabajadores de la Empresa consideran que los salarios son muy bajos.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Realizar un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la Empresa, a fin de considerar una mejora en este aspecto, en medida de las posibilidades de la Empresa.
2	Concienciar a los trabajadores a cerca de los beneficios que la Empresa da a sus colaboradores, a diferencia de la competencia.
RESPONSABLE:	GERENCIA GENERAL Y TALENTO HUMANO

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN 	
FICHA No.	9
DIMENSIÓN:	RELACIONES SOCIALES **
ASPECTO A RESOLVER:	RELACIONES SOCIALES
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Existe presencia de conflictos y relaciones sociales críticas a nivel de Empresa	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Realizar periódicamente actividades de integración tanto a nivel departamental como a nivel de Empresa, posterior a las cuales se deberá efectuar la respectiva evaluación a fin de conocer los resultados.
2	Conocer los conflictos que se dan en la Empresa, analizarlos y aplicar técnicas adecuadas de solución de conflictos, y en casos extremos aplicar mediación y arbitraje, si el caso lo requiere, pues las relaciones sociales (interpersonales e interdepartamentales) son la base de un adecuado clima laboral.
3	Escuchar activamente y facilitar la comunicación.
RESPONSABLE:	GERENTES DE ÁREA, TALENTO HUMANO Y JEFE DE SECCIÓN

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 	
FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN	
FICHA No.	10
DIMENSIÓN:	RELACIONES SOCIALES
ASPECTO A RESOLVER:	TRABAJO EN EQUIPO
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Fomentar el trabajo en equipo que impliquen la unión e interrelación entre personal de la misma sección, como también por departamentos.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Brindar capacitación referente a Trabajo en Equipo aplicada a las actividades mismas y situaciones reales del trabajo.
2	Incentivar la cultura de trabajo en equipo, con el fin de que se realicen de manera eficiente y colaboradora las tareas encomendadas; evitando conflictos que entorpecen el desempeño tanto individual como departamental y así repercutiendo el ambiente de la Empresa.
3	Fundar tareas diferentes que requieran la interacción con las demás secciones para lograr un ambiente de confianza y equipo.
4	Rotar los equipos de trabajo de forma aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
RESPONSABLE:	TALENTO HUMANO, GERENTES DE ÁREA Y JEFES DE SECCIÓN

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

  FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN	
FICHA No.	11
DIMENSIÓN:	DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL
ASPECTO A RESOLVER:	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Insatisfacción con las Oportunidades de Desarrollarse en la Empresa.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Brindar a los trabajadores la oportunidad de culminar sus estudios básicos y de bachillerato, así como dar apoyo para las personas que realizan sus estudios de nivel superior; incluyendo dentro de éste la flexibilidad de horarios y las posibilidades de financiamiento.
2	Realizar reuniones periódicas, que permitan a los trabajadores expresar sus ideas y propuestas, que a la vez se constituirá en un mecanismo de motivación, y mejoramiento de desempeño.
3	Establecer programas de reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, que permitan mantener una motivación y desempeño elevado, mediante la publicación de la persona y/o grupo destacado, en forma mensual.
4	Elaborar nuevos planes de capacitación, de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación en la Empresa.
5	Establecer políticas de promoción que permitan que los colaboradores puedan ascender según sus logros tanto académicos como de desempeño dentro de la Empresa, lo que también representaría para ellos un reto para mejorar y apoyar a la Empresa.
RESPONSABLE:	GERENCIA GENERAL Y TALENTO HUMANO

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

 	
FICHA No.	12
DIMENSIÓN:	DESEMPEÑO DE TAREAS
ASPECTO A RESOLVER:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
La mayoría de los trabajadores expresan su inconformidad con la forma en que se evalúa el desempeño.	
ACTIVIDADES *	
#	DESCRIPCIÓN
1	Realizar previo al proceso de Evaluación de Desempeño, la respectiva sensibilización utilizando los diferentes canales de comunicación (comunicando además los beneficios del proceso), a toda la Empresa, con el propósito de evitar la resistencia.
2	Comunicar oportunamente los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño, especificando claramente desde las áreas en que ha obtenido un buen desempeño, hasta las áreas que requieren mejora.
RESPONSABLE:	TALENTO HUMANO Y JEFE DE SECCIÓN

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

		FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN		
FICHA No.		13		
DIMENSIÓN:		RELACIÓN CON LA AUTORIDAD		
ASPECTO A RESOLVER:		RELACIÓN JEFE - SUBORDINADO		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA				
<p>Insatisfacción con el trato de equidad en relación jefe-subordinado, ya que los colaboradores expresan que existen preferencias y trato diferenciado por parte de los superiores, en algunas secciones exigen mayor respeto.</p>				
ACTIVIDADES *				
#	DESCRIPCIÓN			
1	Promover políticas y fomentar acciones que contribuyan a mantener un trato justo y equitativo para todos los colaboradores de la Empresa, manteniendo un ambiente de trabajo agradable.			
2	Las personas de la Empresa que tengan personal a su cargo, deben entrenarlos debidamente y ayudar a desarrollarlos en su puesto.			
3	Propiciar la comunicación y confianza entre jefe y subordinado.			
4	Incrementar la motivación de los trabajadores, a través del reconocimiento a los logros, a nivel personal como grupal, lo que incentivará a su vez a desarrollar su potencial y encaminar sus esfuerzos a la productividad.			
5	Fomentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la Empresa, haciéndoles sentir parte de ella y partícipes de los logros de la Empresa.			
RESPONSABLE:		GERENTE GENERAL, TALENTO HUMANO, GERENTES DE ÁREAS Y JEFE DE SECCIÓN		

* Estas actividades podrían ser flexibles siempre y cuando no alteren los resultados que se pretenden alcanzar con las expuestas por las autoras.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para realizar este estudio se plantearon como objetivos la identificación de variables que afecten la satisfacción laboral de la Empresa FIBROACERO, a través del Estudio y Diagnóstico de Clima Organizacional, a partir del cual posteriormente se elaboraría el respectivo Plan de Acción.

Dicho estudio se lo realizó en tres pasos: En primer lugar la entrevista con Gerentes de Área y Jefes de Sección, el Pretest o prueba piloto, misma que se realizó para validar el instrumento definitivo; y, el Estudio de Clima Laboral propiamente dicho.

De esta manera se pudo conocer cuál es el Clima Organizacional predominante de la Empresa en cuestión, de donde podemos resumir lo siguiente:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

- En relación a las condiciones de trabajo existe un nivel de insatisfacción del 16%, principalmente en los aspectos de maquinaria y equipo adecuado, implementos de seguridad, como también en la distribución física del espacio en algunas áreas de la Empresa.
- En cuanto a los beneficios laborales, existe un 32% de insatisfacción, lo que está dado principalmente por la falta de oportunidades de desarrollo dentro de la Empresa.
- Respecto a Políticas Administrativas se constató un 82% de satisfacción, principalmente expresado en el aspecto de la estabilidad laboral, no obstante se presenta cierto nivel de insatisfacción con la forma en que la Empresa reconoce el esfuerzo de los trabajadores.
- Las Relaciones Sociales, también gozan de un buen nivel de satisfacción en la Organización, no obstante los aspectos relacionados con la comunicación y solución de conflictos, exigen ser intervenidos con cierta premura.
- Las bajas oportunidades de desarrollo profesional y superación académica, así como la falta de una capacitación especializada en las áreas en que se desempeñan los colaboradores, constituyen un aspecto que debe ser observado y estudiado por la Administración de FIBROACERO S.A. para mejorarlo.

- Los colaboradores están satisfechos con la flexibilidad que les brinda la Empresa en la forma en la que pueden realizar sus tareas, siempre y cuando lleguen a los objetivos propuestos, no obstante existe inconformidad en cuanto a la forma en que la Empresa realiza la evaluación del desempeño.
- Los aspectos referentes a relaciones sociales a nivel de empresa, la comunicación, así como la solución de conflictos, deben también ser intervenidos, ya que aportan negativamente al Clima Laboral de la Empresa.
- En función de estos antecedentes, se elaboró un Plan de Intervención, en el que se proponen actividades y gestiones a fin de reducir o mejor aún eliminar estos niveles de insatisfacción, con los respectivos responsables de las acciones a realizar.
- Si bien, hemos mencionado los aspectos críticos resultantes del Estudio de Clima Organizacional, no obstante es importante considerar que éstos deberán ser atendidos con mayor urgencia, sin dejar de observar los demás aspectos que también requieren mantenimiento y mejoras continuas, a fin de evitar que se conviertan a la postre en situaciones críticas y de insatisfacción laboral.

- El interés de la Gerencia de Talento Humano de la empresa FIBROACERO S.A. por realizar este estudio también es importante mencionar, cuyo objetivo, entre otros, es impulsar estrategias de satisfacción que propendan a mejorar el ambiente laboral de la Empresa.

RECOMENDACIONES

Además de las actividades propuestas en el Plan de Acción, es importante tomar en cuenta algunas consideraciones que ayuden a mantener y fortalecer un clima saludable, a mencionar:

- Aplicar instrumentos complementarios, como diagnóstico de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, etc.
- Realizar estudios de medición de esta naturaleza, a fin de mantener el ambiente sano.
- Implementar un instrumento de medición que permita a los colaboradores evaluar a sus superiores en materia de supervisión, desarrollo de sus subordinados, responsabilidad propia y compartida, control, etc. y liderazgo en general.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

- No relacionar la motivación con incentivos monetarios.
- Efectuar reuniones formales e informales, en las que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y propuestas, y a la vez informarse de los proyectos, actividades y demás, por parte de la dirección de la empresa.
- Elaborar un Plan Estratégico, en el cual se revelan la misión, visión y objetivos, en los cuales se considere a los colaboradores como principales actores de la productividad y como objetivo importante de las mejoras que se realicen en la Empresa, pues ellos son el motor que impulsan este proceso, esto permitirá hacerles sentir que no son un recurso más del proceso de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guillen Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc Graw Hill, año 2007.
- Abad Matías, Revista Coloquio, Universidad del Azuay, Octubre-Diciembre 2004
- Tacuri Fernanda, Coloquio, Revista de la UDA, Octubre-Diciembre 2004
- Brunet Luc, El Clima de Trabajo en Las Organizaciones, Edit. Trillas. México, Abril 2002.
- Carlos Guillen, Rocío Guil, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Mc. Graw Hill.
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Clima Organizacional en Colombia, Colección Lecciones.
- BAGUER ALCALA Ángel. Preparados, Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1 ed. 2001.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. Bogotá. 1993.
- CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Bogotá. 2005.
- PUCHO, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 7ma Edición. Ed. Díaz de Santos.

REFERENCIAS LINGÜÍSTICAS

- http://www.rrhh-web.com/clima_organizecional_y_cultura_organizacional.html
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
- <http://www.monografias.com/trabajos73/clima-organizacional-eficacia-trabajadores/clima-organizacional-eficacia-trabajadores2.shtml>
- http://www.emagister.com/cursos-gratis/frame.cfm?id_centro=43204110021466565570676950524550&id_curso=29489040032250575167505167684555&id_user=55135460504200825565452516657577&id_segmento=3&id_categ=586&id_busqueda=317487

GLOSARIO

Ambiente.- Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, comprende también valores naturales, sociales, culturales e influyen en el comportamiento y psicología.

Baremo.- Escala de valores que se emplea para evaluar los elementos o características de un conjunto de personas o cosas.¹

Comportamiento.- manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.²

Clima Organizacional o Clima Laboral.- es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.³

Cooperación.- consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.⁴

Cultura Organizacional.- Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía. Constituyen las normas organizacionales no escritas de una entidad.⁵

Diagnóstico.- Informe derivado de los resultados del monitoreo de Clima Organizacional que reflejan la percepción que tienen el personal de su área de trabajo.⁶

Dimensiones.- todas aquellas características observables de una variable.⁷

Estrategias.- Planteamiento conjunto de una serie de pautas a seguir en cada una de las fases de un proceso, para el logro de una meta o fin propuesto.⁸

¹ <http://es.thefreedictionary.com/baremo>

² es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento

³ es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

⁴ es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci3n

⁵ http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Cultura+organizacional&sa=X&ei=V_89TN-XOoOCIAfLpeX7BQ&ved=0CBQQkAE

⁶ http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=Informe+derivado+de+los+resultados+del+monitoreo+de+Clima+Organizacional+que+reflejan+la+percepci3n+que+tienen+el+personal+de+su+%C3%A1rea+de+trabajo&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=

⁷ espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/

⁸ www.isftic.mepsyd.es/formacion/materiales/124/cd/guia/glosario.htm

Evaluación.- proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora.⁹

Factores.- Cada uno de los elementos que contribuyen para alcanzar un resultado.

Higiene.- conjunto de técnicas que estudian los contaminantes, físicos, químicos y biológicos presentes en el medio de trabajo para evitar que perjudiquen la salud del trabajador.¹⁰

Integración.- unirse a un grupo para formar parte de él.¹¹

Intervención.- Cualquier programa, plan, política u otra forma de planificación diseñada para producir cambios en la población objetivo.¹²

Muestra.- es un determinado número de elementos de la población que refleja las características de ésta lo mejor posible.¹³

Resistencia al cambio.- cualquier conducta que intenta conservar el statu quo contra las presiones para alterarlo.¹⁴

Satisfacción Laboral.- Actitud determinada por la diferencia entre las recompensas que reciben los empleados y las que éstos creen que deberían haber recibido.¹⁵

Sesgo.- efecto de un error que ocurre en forma sistemática.¹⁶

Subordinado.- aquellas personas que en el cumplimiento de su trabajo están a las órdenes de un superior.¹⁷

Tendencia.- idea o corriente que sigue determinada dirección.¹⁸

⁹ www.pangea.org/peremarques/glosario.htm

¹⁰ recursos.cepindalo.es/mod/glossary/view.php

¹¹ www.definicion.org/diccionario/258

¹² www.navarra.es/NR/.../Glosariodeterminosevaluacionpoliticaspublicas.doc

¹³ www.educagratis.org/moodle/file.php/77/Algunas_definiciones_basicasmoodle-2.doc

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos27/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml>

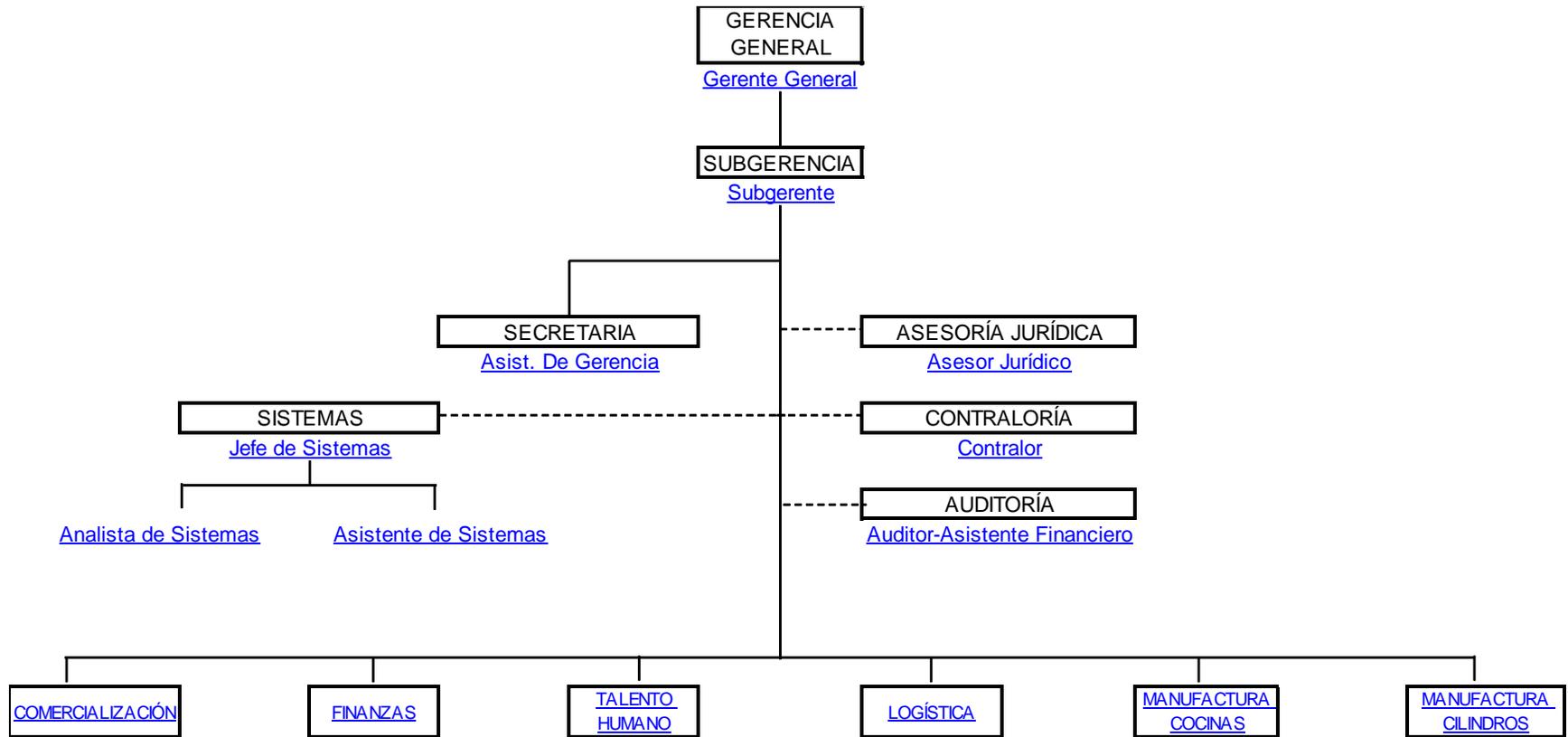
¹⁵ www.villanueva-casanare.gov.co/sitio.shtml

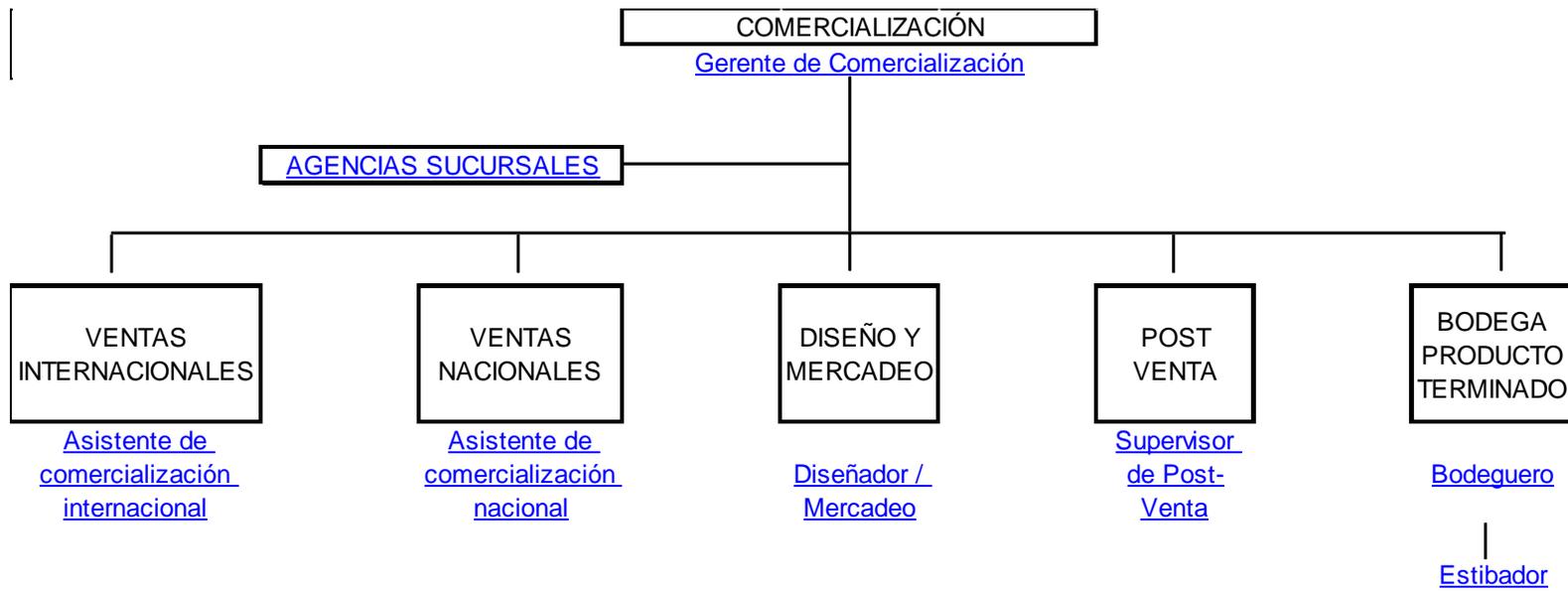
¹⁶ <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/insintrod3.htm>

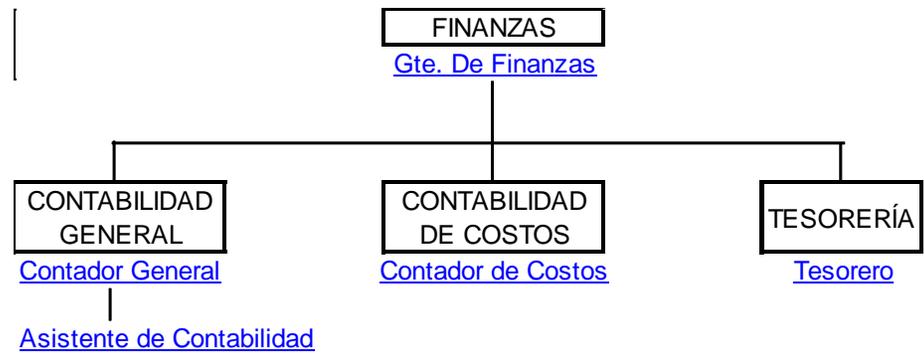
¹⁷ <http://es.thefreedictionary.com/subordinado>

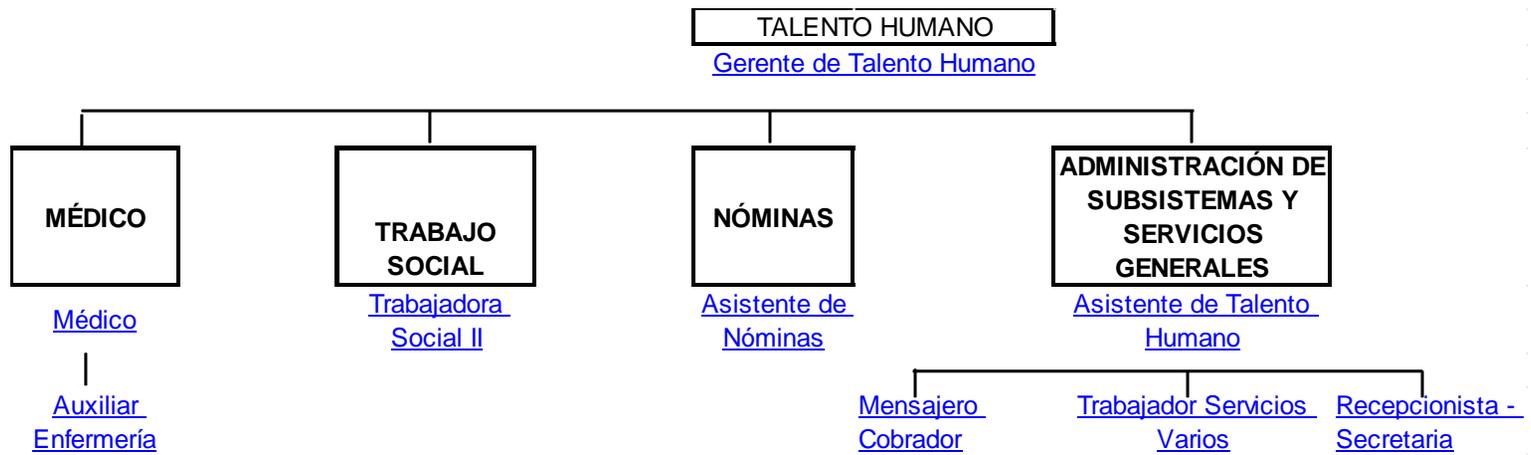
¹⁸ <http://es.thefreedictionary.com/tendencia>

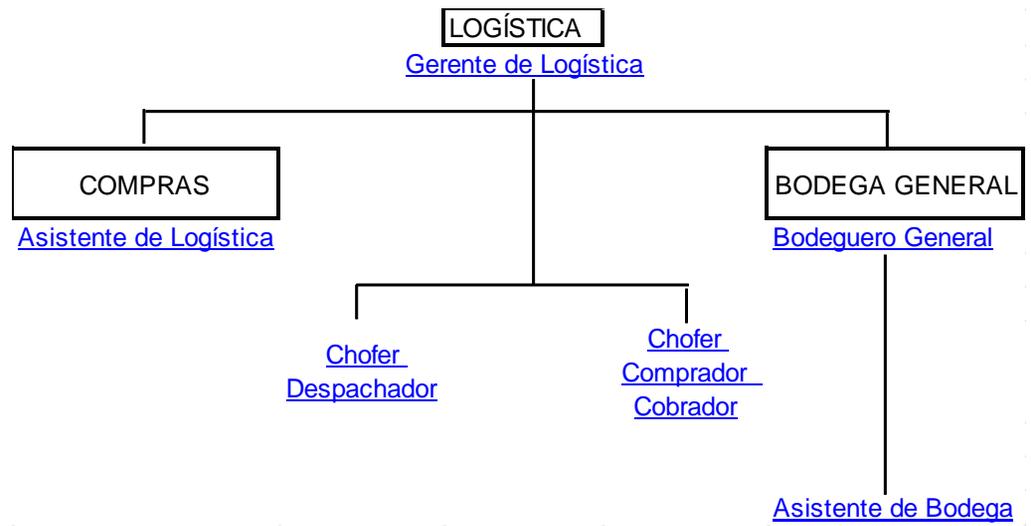
ANEXO 1. ORGANIGRAMA COMPLETO DE LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

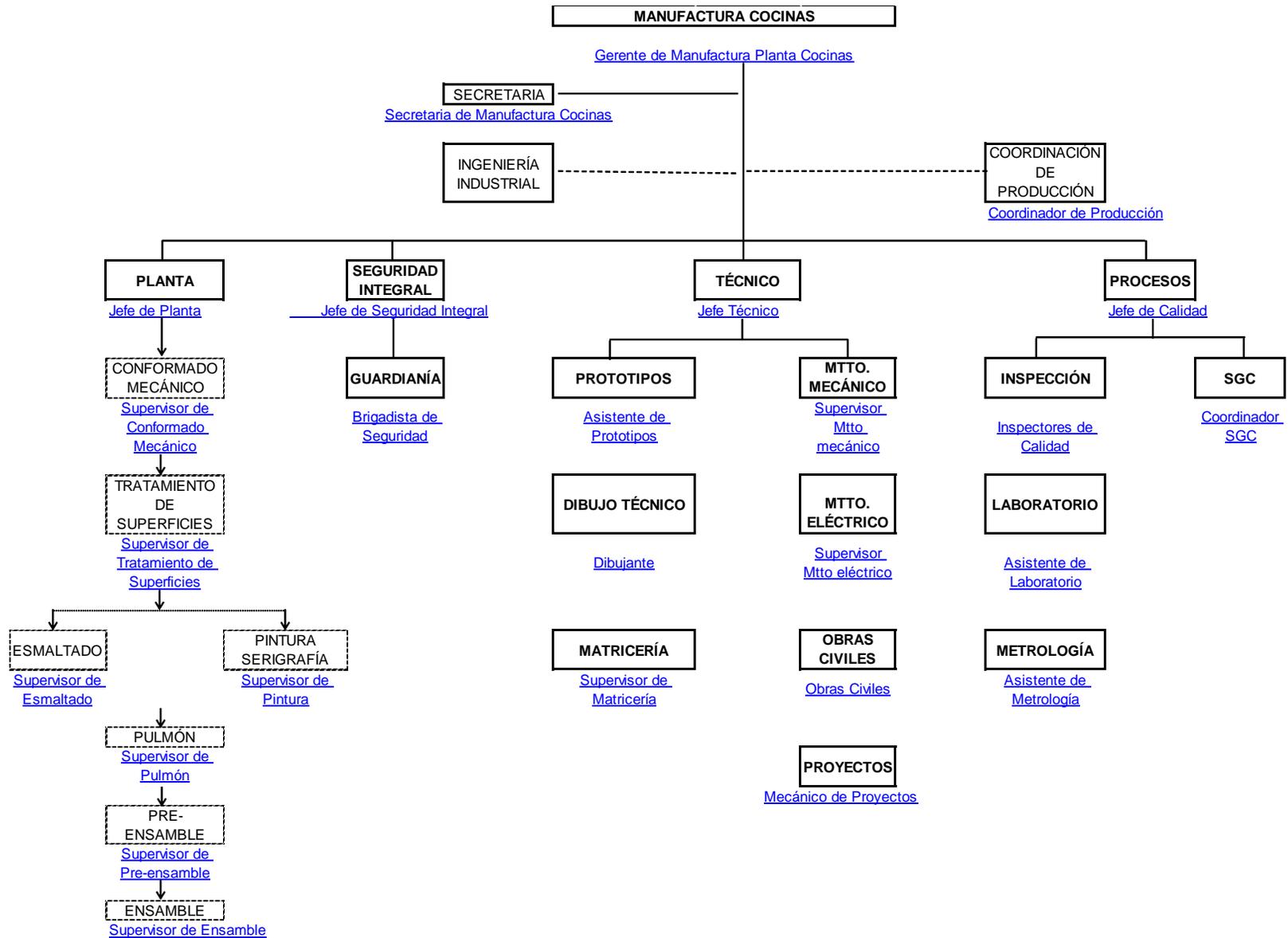


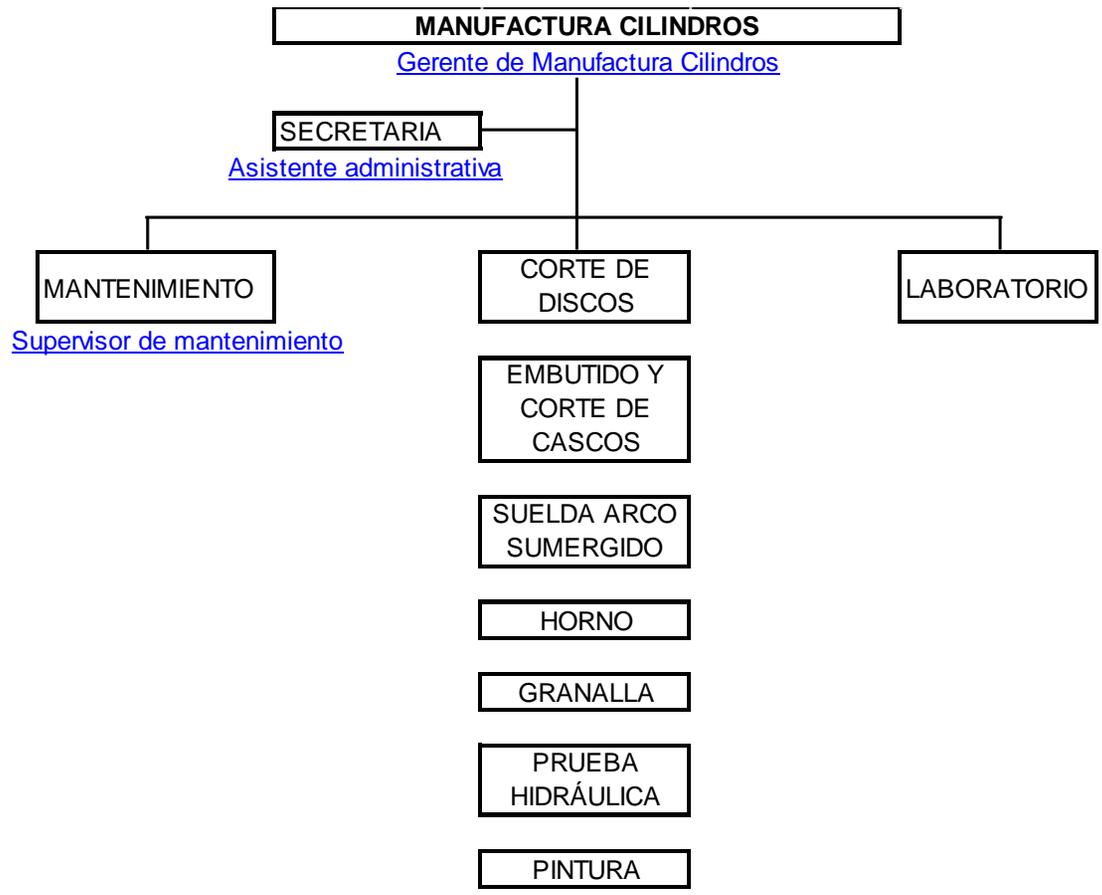












ANEXO 2. FORMATO ENTREVISTA

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

¿Cuáles son las actividades que realiza su área?

¿Cuántas secciones comprende su área? (Actividades de cada una)

¿Cuántas personas laboran en cada área?

¿Cómo es la interrelación entre las diferentes secciones de su área?

¿Cómo percibe la relación intradepartamental? (Generadores de conflictos)

¿Considera que su área tiene debilidades? ¿Cuáles?

¿Cuáles son las fortalezas que considera existentes en su área?

¿Considera que se puede hacer algo en función de mejorar el clima laboral?

ANEXO 3. FORMATO PRETEST

FIBRO ACERO S.A.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2010

El propósito de esta encuesta es obtener información acerca del ambiente de trabajo; y los resultados serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de estabilizar las políticas y procedimientos, y mejorar el ambiente laboral de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

*Por favor responda el cuestionario **individualmente**.*

No incluya su nombre, a menos que así lo desee.

PROCESO

Los resultados serán analizados y tabulados por estudiantes egresadas de la Universidad Politécnica Salesiana y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán a cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y elaborar planes de acción de ser posible.

INFORMACIÓN OBJETIVA

Las siguientes preguntas requieren información personal y objetiva que nos permitirán observar como las diferentes áreas perciben a la Empresa FIBRO ACERO S.A.

Sección _____

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- 5 años en adelante

Marque con una X su tipo de sexo

- Masculino
- Femenino

Marque con una X su Edad

- de 18 a 25 años de 26 a 30 años
- de 31 a 35 años de 35 en adelante

Marque con una X su Nivel de Instrucción

- Primaria Secundaria
- Tecnólogo Superior

**Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.**

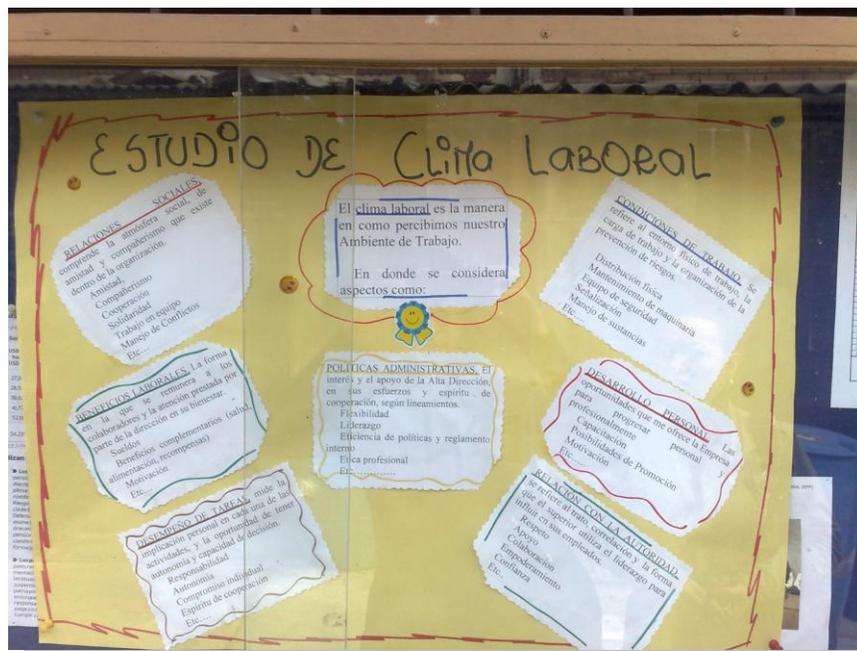
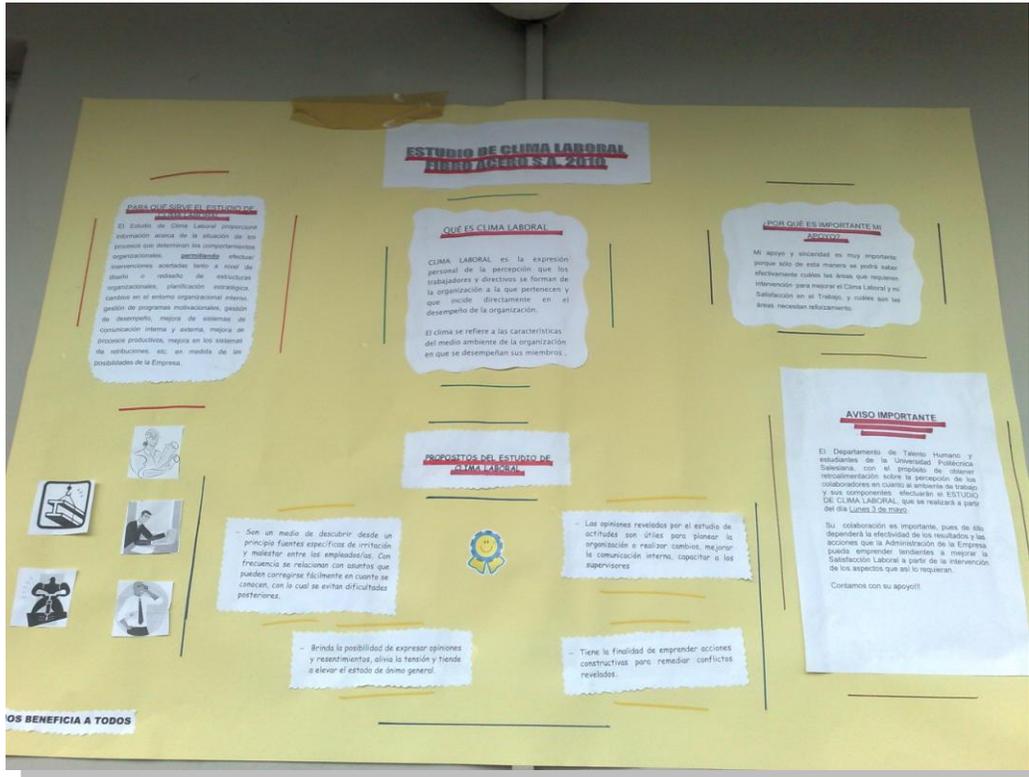
No.		ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			4	3	2	1
CT1	1	LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y EL ESPACIO DE MI ÁREA DE TRABAJO FACILITAN EL DESEMPEÑO DE MIS TAREAS				
BL1	2	CONSIDERO QUE EL SUELDO QUE OBTENGO EN LA EMPRESA ES ACEPTABLE				
PA1	3	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MÁS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS				
RS1	4	EL AMBIENTE ENTRE MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES				
DSP1	5	ESTOY SATISFECHO CON LAS TAREAS ASIGNADAS				
DT1	6	TENGO LA OPORTUNIDAD DE INFLUIR EN LA PLANEACIÓN Y TOMAR CIERTAS DECISIONES RELACIONADAS CON LAS TAREAS ASIGNADAS				
RA1	7	LA RELACIÓN QUE TENGO CON MI SUPERIOR ES CORDIAL				
CT2	8	CUENTO CON LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS Y ADECUADAS PARA REALIZAR MI TRABAJO				
BL2	9	LA EMPRESA ME BRINDA OPORTUNIDADES DE DESARROLLARME PROFESIONALMENTE				
PA2	10	LA EMPRESA SE ENCARGA DE COMUNICAR OPORTUNAMENTE LOS CAMBIOS EN CUANTO A PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS				
RS2	11	SE PRESENTAN CON FRECUENCIA CONFLICTOS QUE DAN LUGAR A FORMACIÓN DE GRUPOS ADVERSOS EN MI ÁREA DE TRABAJO				
DSP2	12	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO A REALIZAR				
DT2	13	ESTOY DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE LA EMPRESA REALIZA LA EVALUACIÓN DE MI DESEMPEÑO				
RA2	14	MI JEFE INMEDIATO DEMUESTRA RESPETO HACIA TODOS SUS COLABORADORES				
CT3	15	SE TOMAN LAS MEDIDAS NECESARIAS EN SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA QUE EL PERSONAL PUEDA LABORAR CON TRANQUILIDAD				
PA3	16	LAS TAREAS Y RESULTADOS DE MI ÁREA DE TRABAJO SE REALIZAN COORDINADAMENTE CON OTRAS SECCIONES				
RS3	17	EN GENERAL, LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES A NIVEL DE EMPRESA SON BUENAS				
DSP3	18	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR MI SUPERACIÓN ACADÉMICA Y CAPACITACIÓN				

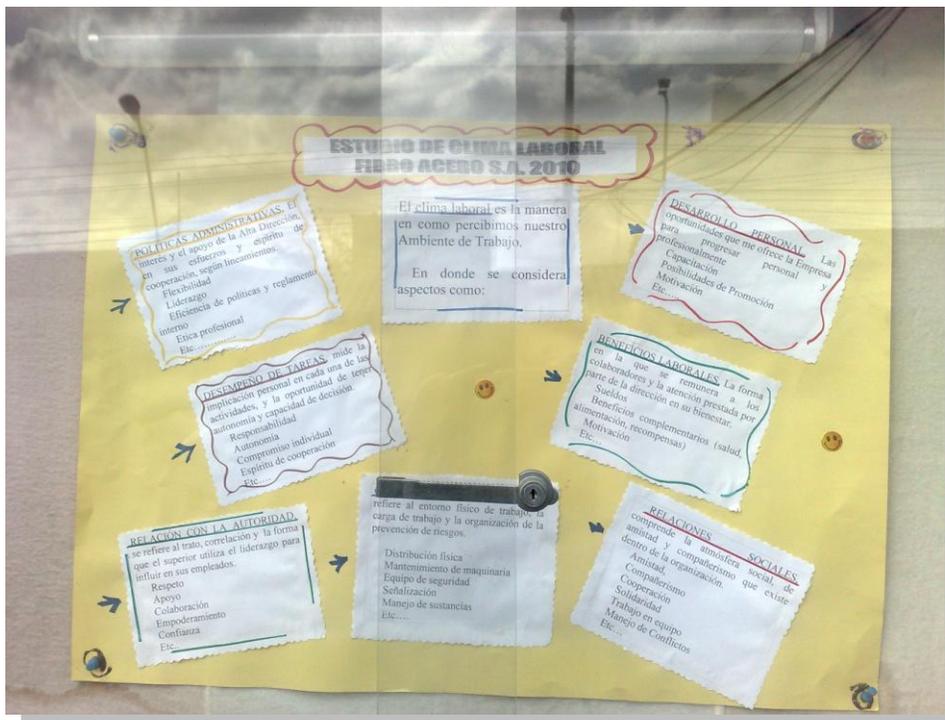
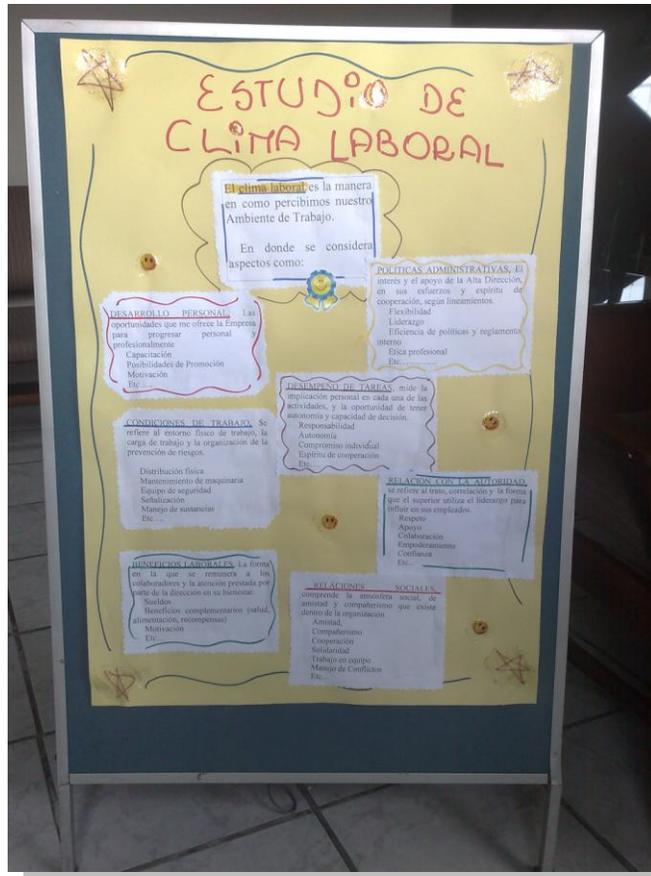
No.		ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			4	3	2	1
RA3	19	MI JEFE INMEDIATO PRESTA ATENCIÓN AL CONTROL DE LA CALIDAD DE MI TRABAJO EN LOS DIFERENTES PASOS DE PROCESO				
BL3	20	LOS BENEFICIOS QUE ME OFRECE LA EMPRESA (ARROZ, AZÚCAR, ETC.) CONTRIBUYEN CON LA ECONOMÍA DEL HOGAR				
RS4	21	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO				
PA4	22	TENGO ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				
DSP4	23	LAS FUNCIONES ASIGNADAS ESTÁN ACORDES CON MI CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS				
RA4	24	PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S) SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES				
BL4	25	LA ATENCIÓN QUE ME BRINDA EL DEPARTAMENTO MÉDICO ES CORDIAL Y EL DIAGNÓSTICO RECIBIDO HA SIDO EL ADECUADO				
PA5	26	EXISTE EL COMPROMISO Y EL INVOLUCRAMIENTO POR PARTE DE QUIENES CONFORMAMOS LA EMPRESA				
RS5	27	LOS EVENTOS DEPORTIVOS Y SOCIALES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA INFLUYEN POSITIVAMENTE EN EL COMPAÑERISMO Y AMBIENTE DE TRABAJO				

CT4 28 ¿AL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LE DA MANTENIMIENTO? SI NO
 INDIQUE EL EQUIPO SIN MANTENIMIENTO:

29 ¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGÚN ASPECTO QUE SE DEBA MEJORAR EN LA EMPRESA? SI NO
 ESPECIFIQUE

ANEXO 4. PANCARTAS EN LAS DIFERENTES SECCIONES PARA LA SENSIBILIZACIÓN DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL





ANEXO 5. FORMATO TEST FINAL

FIBRO ACERO S.A.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2010

El propósito de esta encuesta es obtener información acerca del Ambiente de Trabajo; y los resultados serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de establecer las políticas y procedimientos encaminados a mejorar el ambiente laboral de la Empresa FIBRO ACERO S.A.

*Por favor responda el cuestionario **individualmente**.
No incluya su nombre, a menos que así lo desee.*

PROCESO

Los resultados serán analizados y tabulados por estudiantes egresadas de la Universidad Politécnica Salesiana y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán a cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y elaborar planes de acción de ser posible.

INFORMACIÓN OBJETIVA

Las siguientes preguntas requieren información personal y objetiva que nos permitirán observar como las diferentes áreas perciben a la Empresa FIBRO ACERO S.A.

Sección _____

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- 11 años en adelante

Marque con una X su tipo de sexo

- Masculino
- Femenino

Marque con una X su Edad

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> de 18 a 24 años | <input type="checkbox"/> de 25 a 30 años |
| <input type="checkbox"/> de 31 a 36 años | <input type="checkbox"/> de 37 en adelante |

Marque con una X su Nivel de Instrucción

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Primaria |
| <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Tecnólogo |
| <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Cuarto Nivel |

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

FAVOR EVITE DEJAR ENUNCIADOS SIN RESPONDER

No.		ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			4	3	2	1
CT1	1	LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y EL ESPACIO DE MI ÁREA DE TRABAJO FACILITAN EL DESEMPEÑO DE MIS TAREAS				
BL1	2	DE ACUERDO A MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA Y LOS BENEFICIOS QUE RECIBO				
PA1	3	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MÁS DE LAS HORAS REGLAMENTARIAS				
RS1	4	EL AMBIENTE DE TRABAJO ME PROPORCIONA BIENESTAR				
DSP1	5	ESTOY SATISFECHO CON LAS TAREAS ASIGNADAS				
DT1	6	TENGO LA FLEXIBILIDAD DE CÓMO HACER MI TRABAJO SIEMPRE Y CUANDO LLEGUE A LOS MEJORES RESULTADOS				
RA1	7	LA RELACIÓN QUE TENGO CON MI SUPERIOR ES CORDIAL				
CT2	8	CUENTO CON LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS Y ADECUADAS PARA REALIZAR MI TRABAJO				
BL2	9	LA EMPRESA ME BRINDA OPORTUNIDADES DE DESARROLLARME PROFESIONALMENTE				
RS2	10	LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN A NIVEL DE EMPRESA, SE HAN MANEJADO OPORTUNA Y ADECUADAMENTE				
PA2	11	LA EMPRESA SE ENCARGA DE COMUNICAR OPORTUNAMENTE LOS CAMBIOS EN CUANTO A PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS				
DSP2	12	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO A REALIZAR				
DT2	13	ESTOY DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE LA EMPRESA REALIZA LA EVALUACIÓN DE MI DESEMPEÑO				
RA2	14	MI JEFE INMEDIATO DEMUESTRA RESPETO HACIA TODOS SUS COLABORADORES				
CT3	15	SE TOMAN LAS MEDIDAS NECESARIAS EN SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA QUE EL PERSONAL PUEDA LABORAR CON TRANQUILIDAD				
PA3	16	EXISTE EL INTERÉS DE LA DIRECCIÓN PARA DAR A CONOCER A SUS MIEMBROS EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA Y ORIENTAR MI TRABAJO HACIA ESTE OBJETIVO				
RS3	17	LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES A NIVEL DE EMPRESA SON BUENAS				
DSP3	18	LA EMPRESA SE PREOCUPA POR MI CAPACITACIÓN Y SUPERACIÓN ACADÉMICA				
RA3	19	MI JEFE ME ORIENTA Y FACILITA A CUMPLIR CON MI TRABAJO				

No.		ASPECTOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			4	3	2	1
BL3	20	LOS BENEFICIOS QUE ME OFRECE LA EMPRESA (ARROZ, AZÚCAR, ETC.) CONTRIBUYEN CON LA ECONOMÍA DEL HOGAR				
RS4	21	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO				
PA4	22	TENGO ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				
DSP4	23	LAS FUNCIONES ASIGNADAS ESTÁN ACORDES CON MI CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS				
BL4	24	LA ATENCIÓN QUE ME BRINDA EL DEPARTAMENTO MÉDICO ES CORDIAL Y EL DIAGNÓSTICO RECIBIDO HA SIDO EL ADECUADO				
PA5	25	MI COMPROMISO CON LA EMPRESA Y SUS OBJETIVOS ESTAN REFLEJADOS TANTO EN EL EMPEÑO QUE LE PONGO A MIS ACTIVIDADES COMO EN MIS ACTITUDES				
RS5	26	LOS EVENTOS DEPORTIVOS Y SOCIALES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA INFLUYEN POSITIVAMENTE EN EL COMPAÑERISMO Y AMBIENTE DE TRABAJO				
CT4	27	HAGO EL USO ADECUADO EN CUANTO A LOS EQUIPOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN LABORAL				

RA4	28	PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S) SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
-----	----	--	--------------------------	----	--------------------------	----

RS5	29	SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
-----	----	--	--------------------------	----	--------------------------	----

CUAL DE LAS SIGUIENTES ÁREAS SE DEBERÍA MEJORAR

DEPARTAMENTO MÉDICO	<input type="checkbox"/>
COMEDOR	<input type="checkbox"/>
TRABAJO SOCIAL	<input type="checkbox"/>
ERGONOMÍA Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/>
GUARDIANÍA Y SEGURIDAD INTEGRAL	<input type="checkbox"/>
OTRA. ¿CUÁL?	<input type="text"/>

¡AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN!

ANEXO 6. FICHAS PLAN DE INTERVENCIÓN

		<h1>FICHA PLAN DE INTERVENCIÓN</h1>			
FICHA No.		1			
DIMENSIÓN:		CONDICIONES DE TRABAJO			
ASPECTO A RESOLVER:		DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO			
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA					
ACTIVIDADES					
#		DESCRIPCIÓN			
RESPONSABLE:					

ANEZO 7. FOTOS DEL ÁREA DE MANUFACTURA COCINAS Y COCINETAS

































FIBRO ACERO S.A.

POLITICA DE CALIDAD

Es política de FIBRO ACERO que su personal realice mejoras continuas a sus procesos, proporcionando productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente



Características y Estética del producto
Seguridad y Funcionalidad
Entrega Oportuna



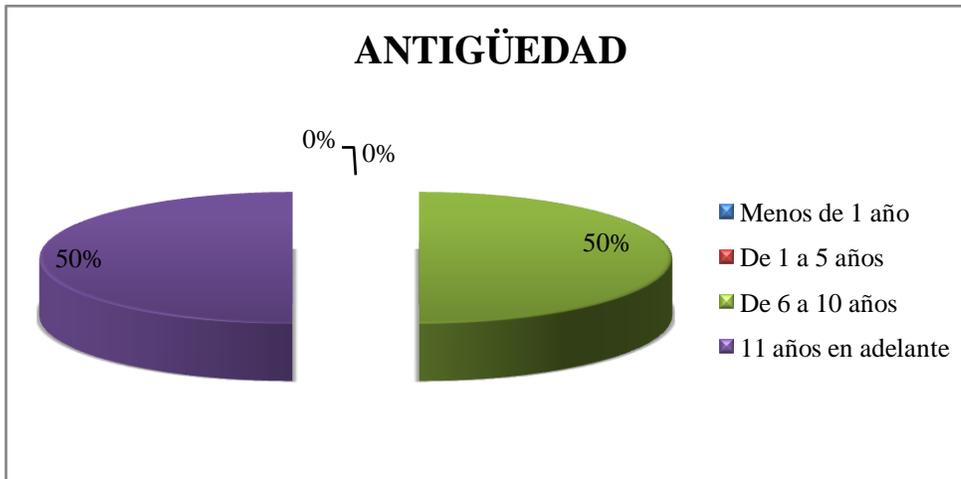




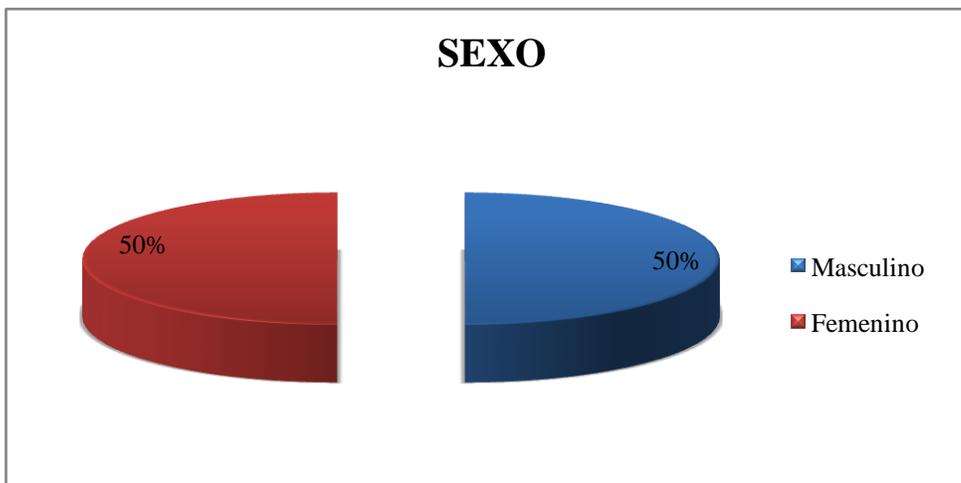
ANEXO 8. GRÁFICOS TEST FINAL POR DEPARTAMENTOS

GERENCIA GENERAL

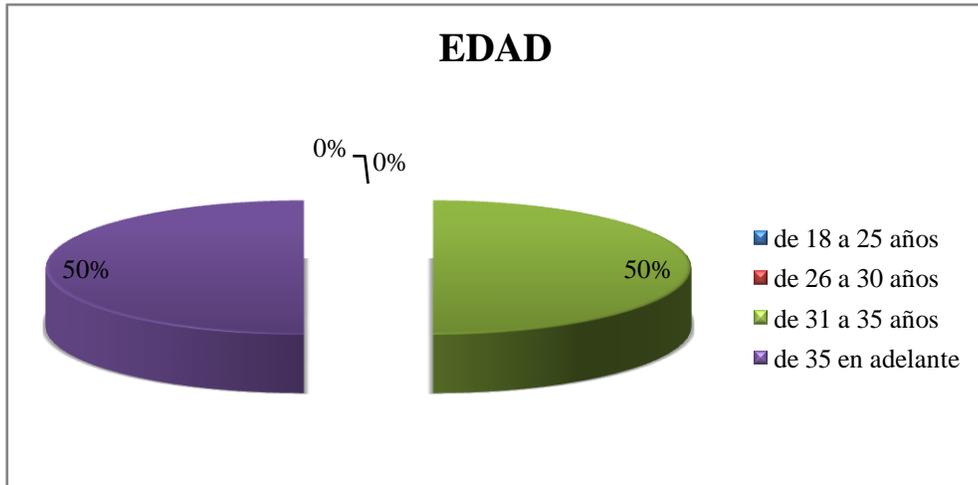
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?



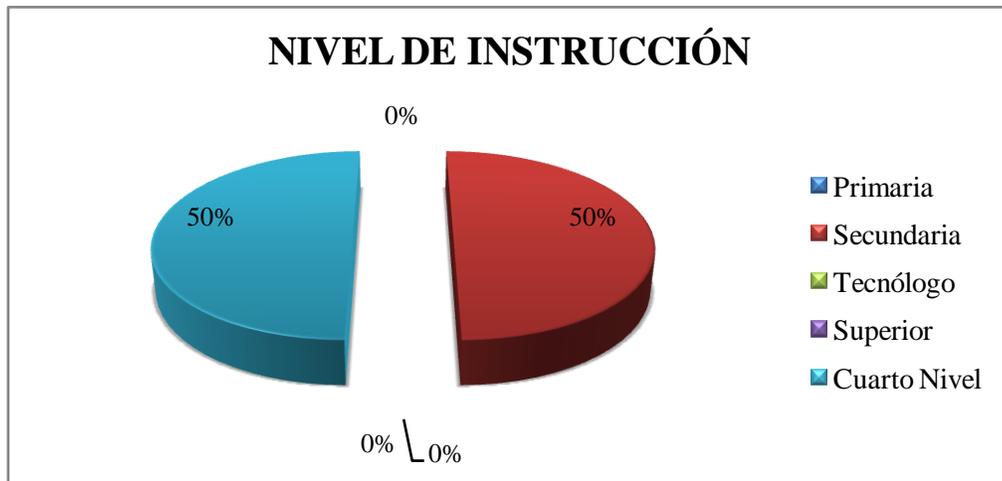
Marque con una X su tipo de sexo



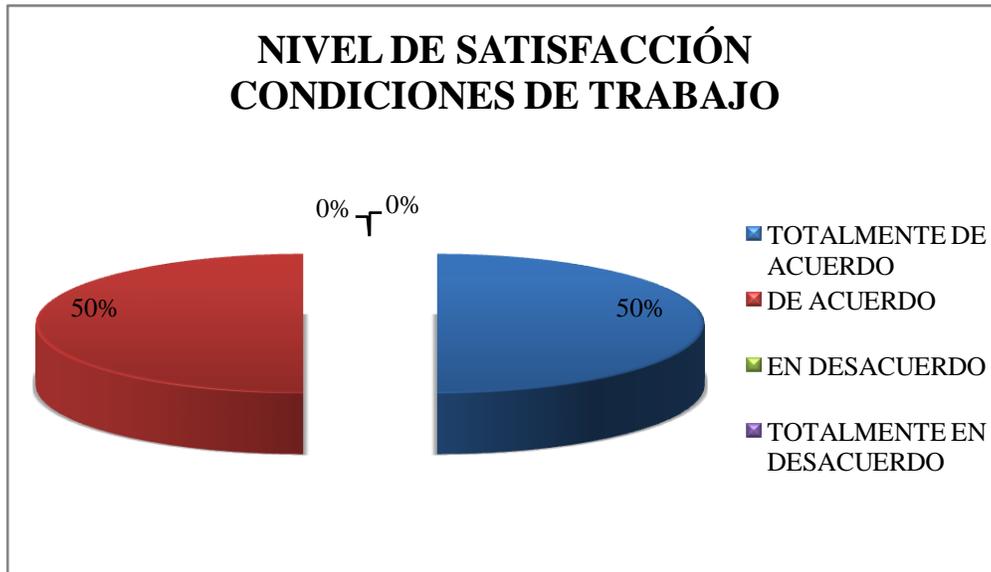
Marque con una X su Edad



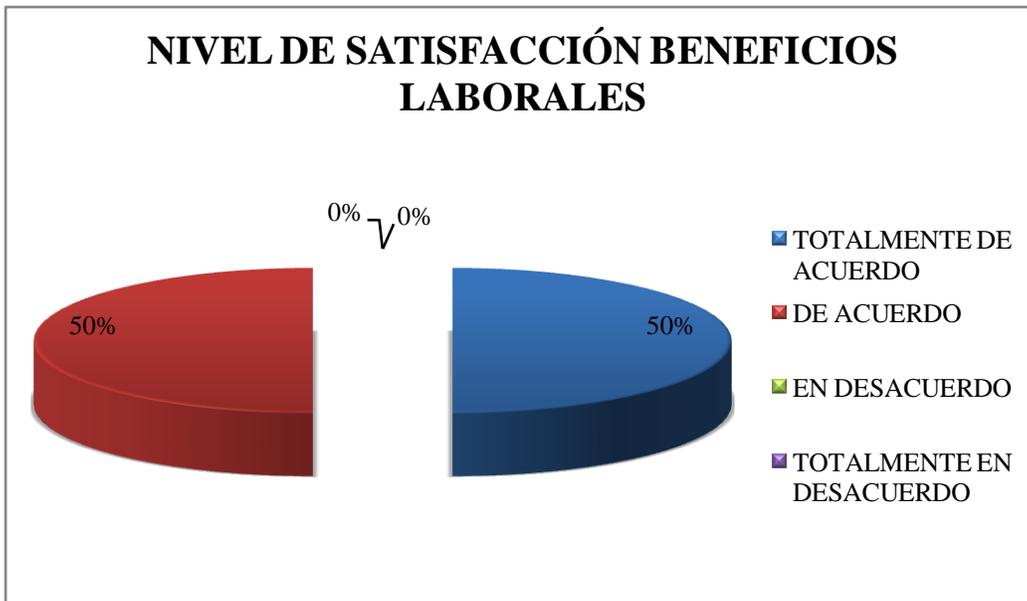
Marque con una X su Nivel de Instrucción



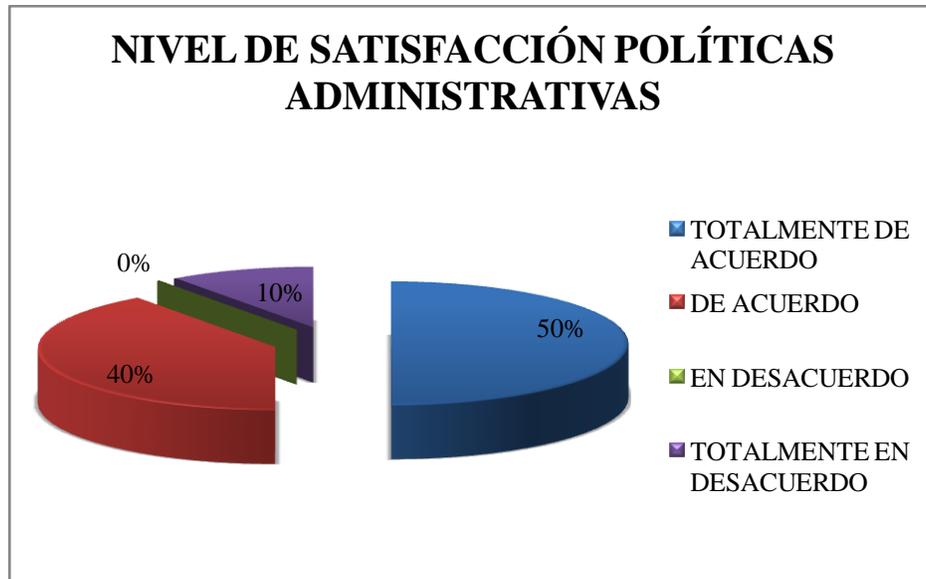
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



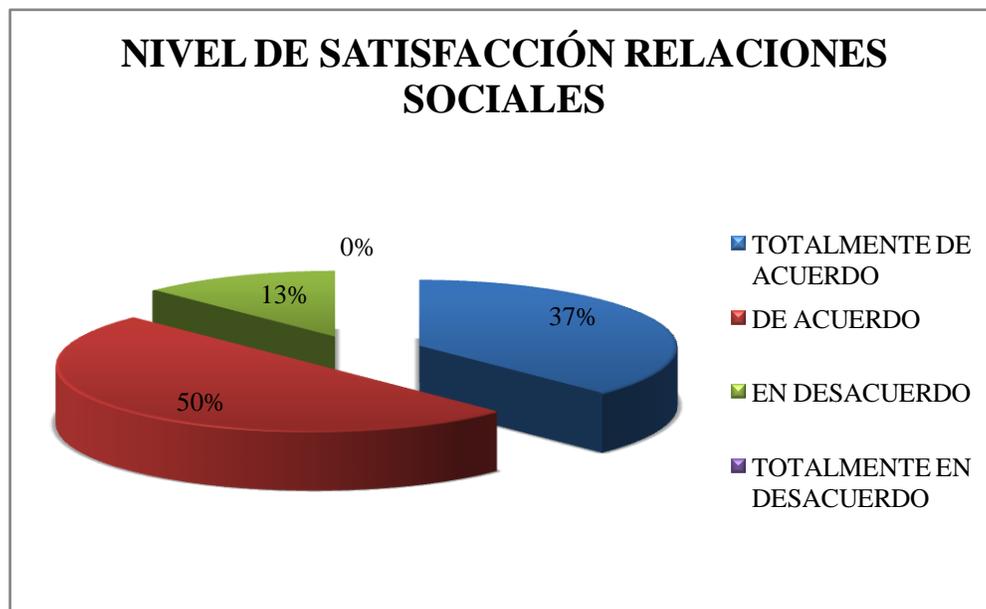
- **BENEDICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

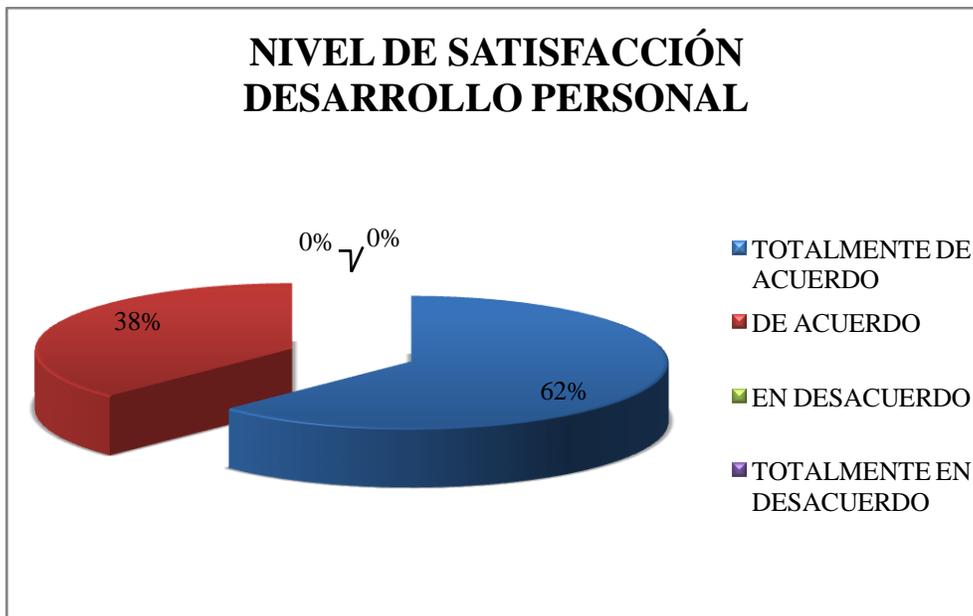


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

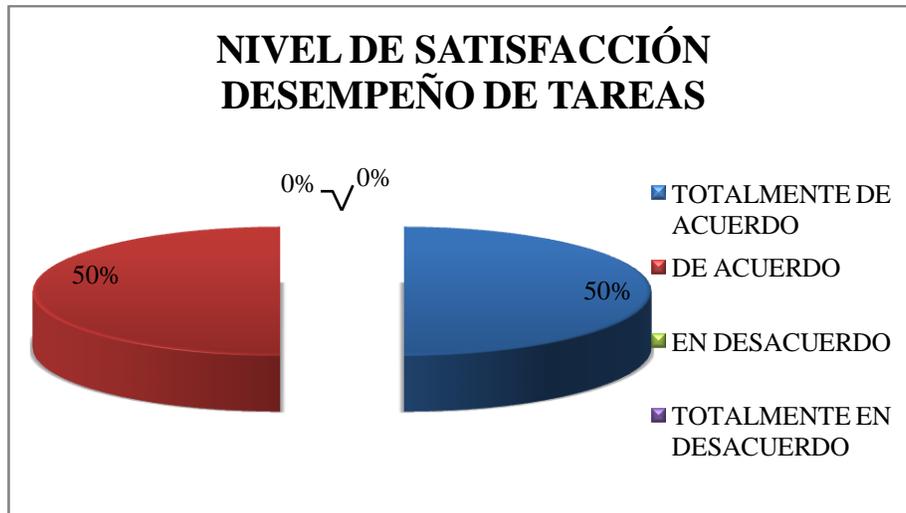
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



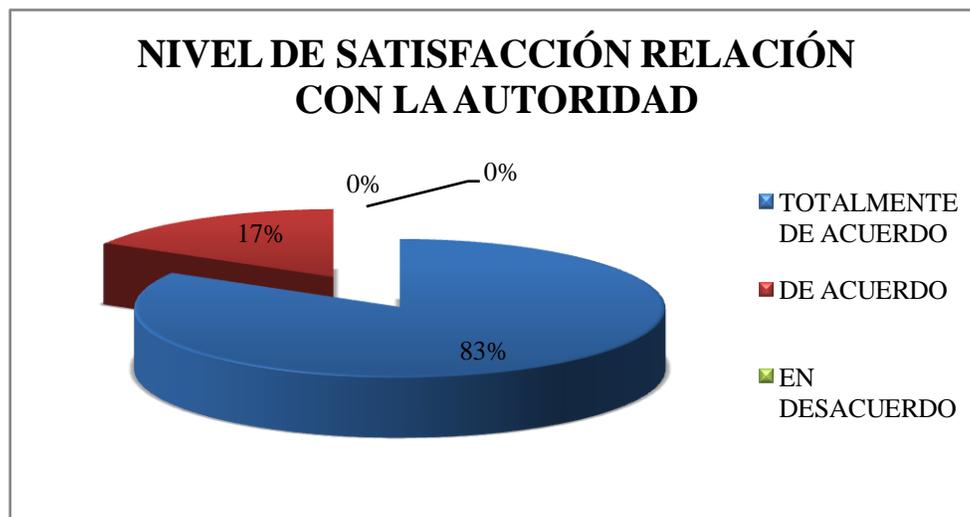
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**

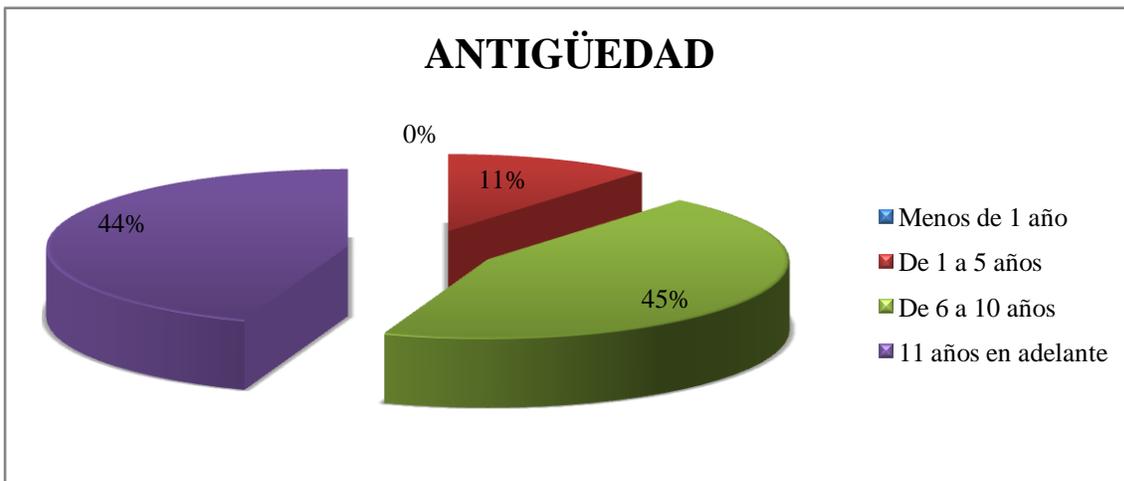


TALENTO HUMANO

INFORMACIÓN GENERAL

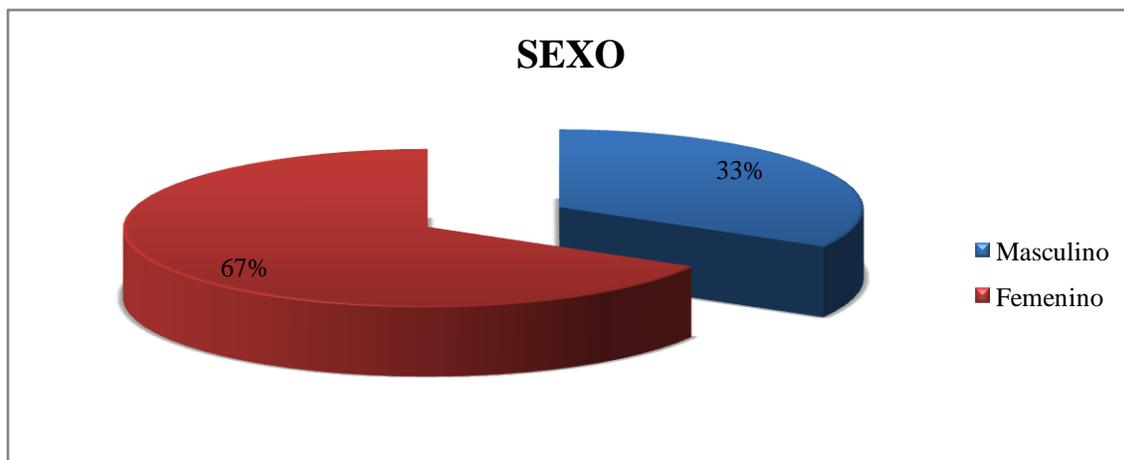
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	1
De 6 a 10 años	4
11 años en adelante	4
TOTAL	9



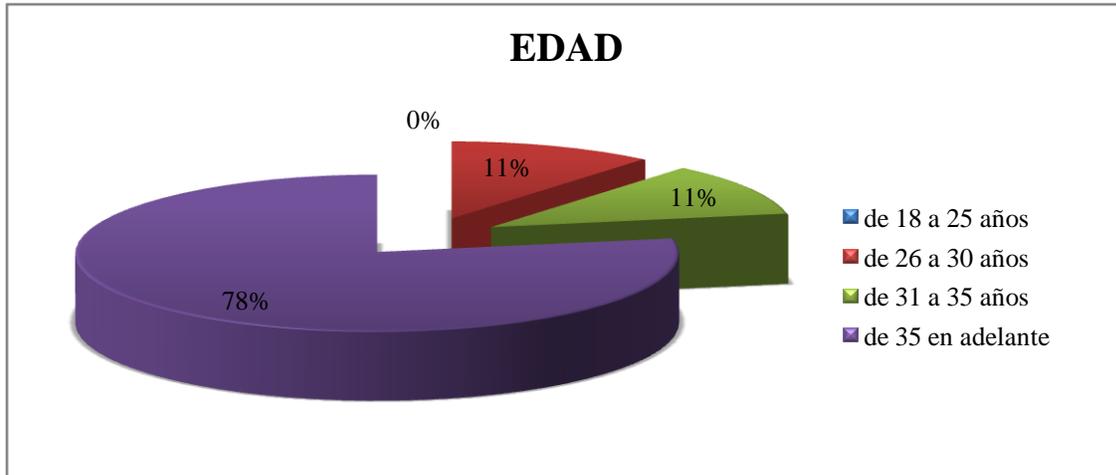
Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	3
Femenino	6
TOTAL	9



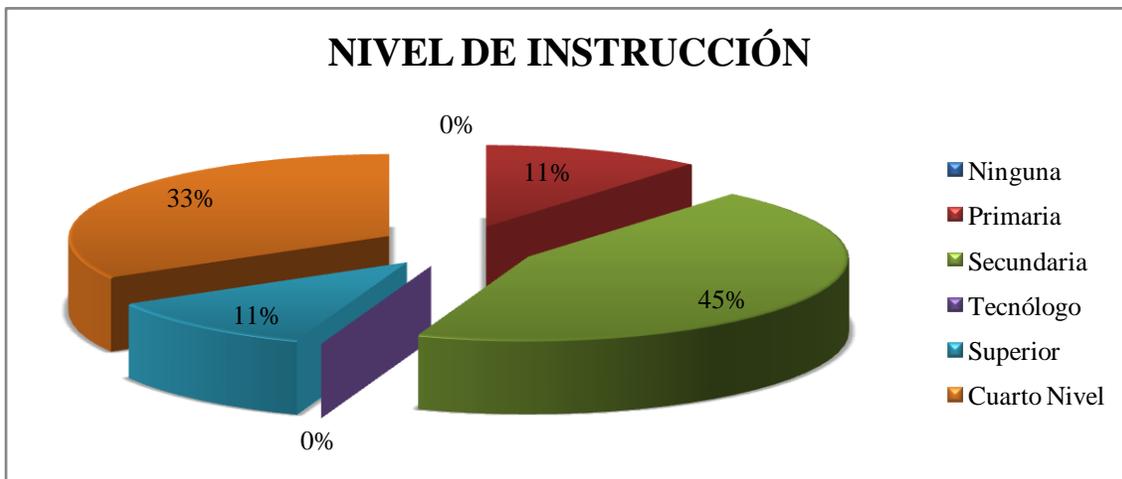
Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	1
de 31 a 35 años	1
de 35 en adelante	7
TOTAL	9

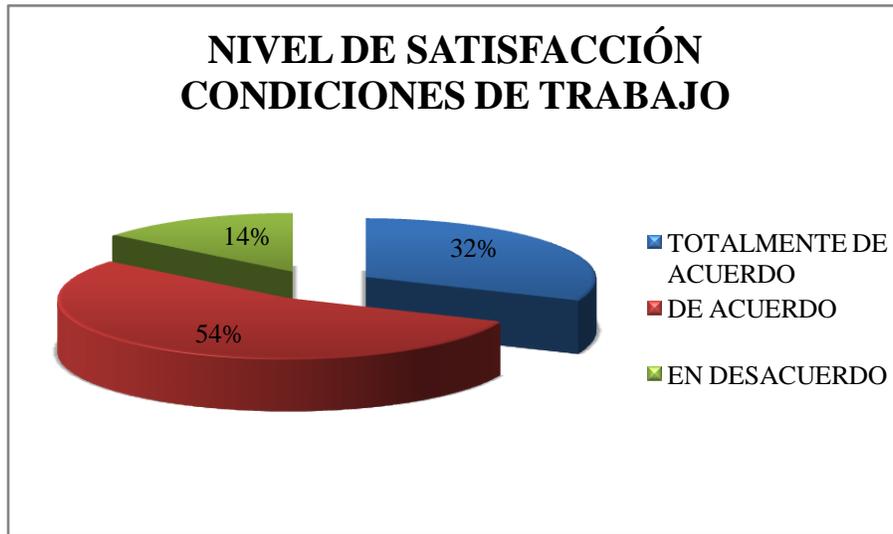


Marque con una X su Nivel de Instrucción

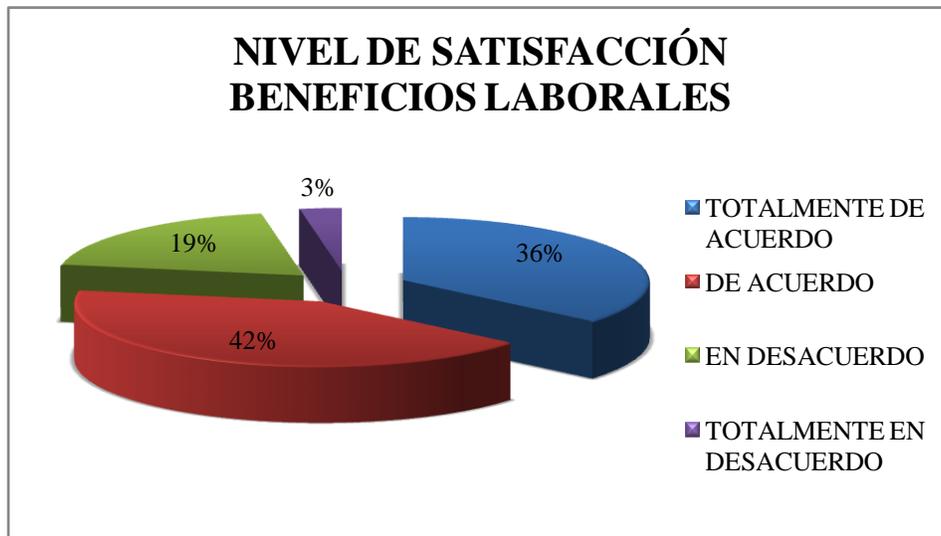
Ninguna	0
Primaria	1
Secundaria	4
Tecnólogo	0
Superior	1
Cuarto Nivel	3
TOTAL	9



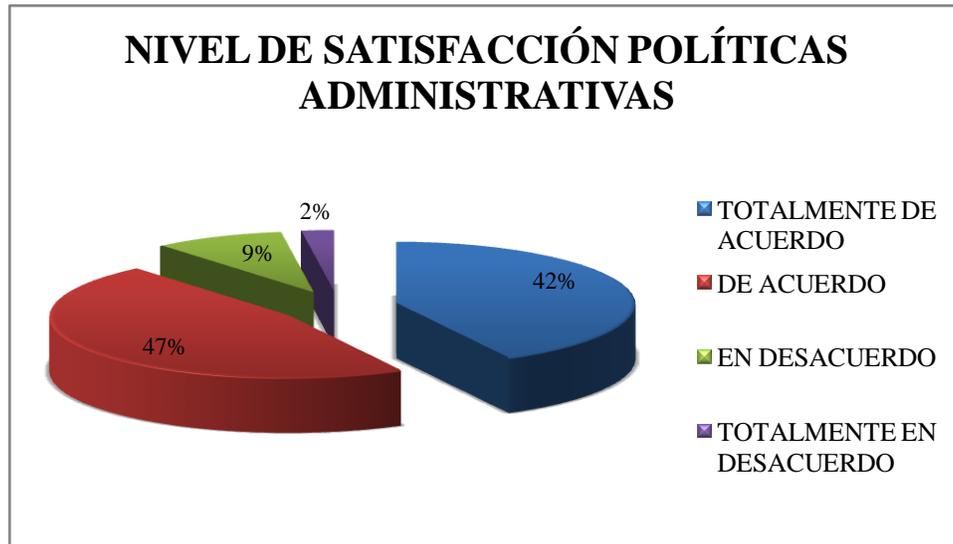
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



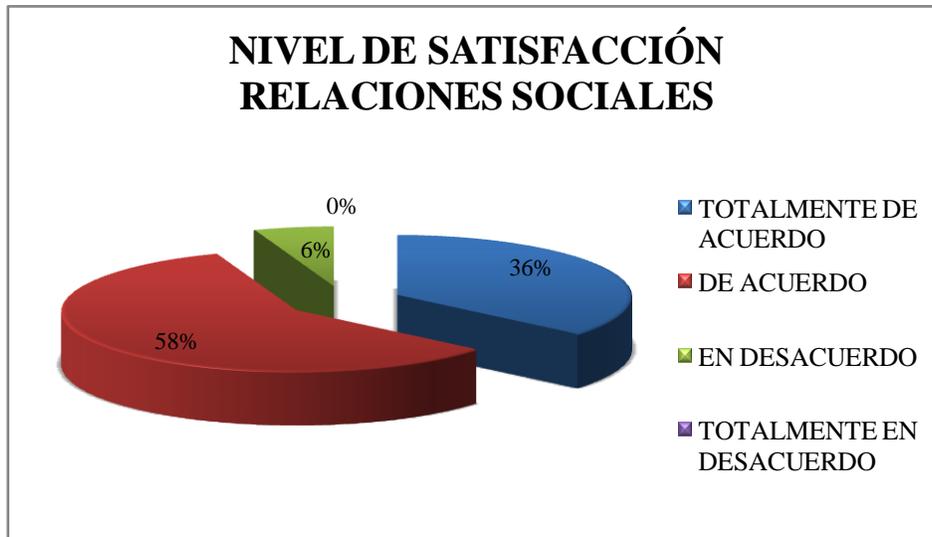
- **BENEDICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

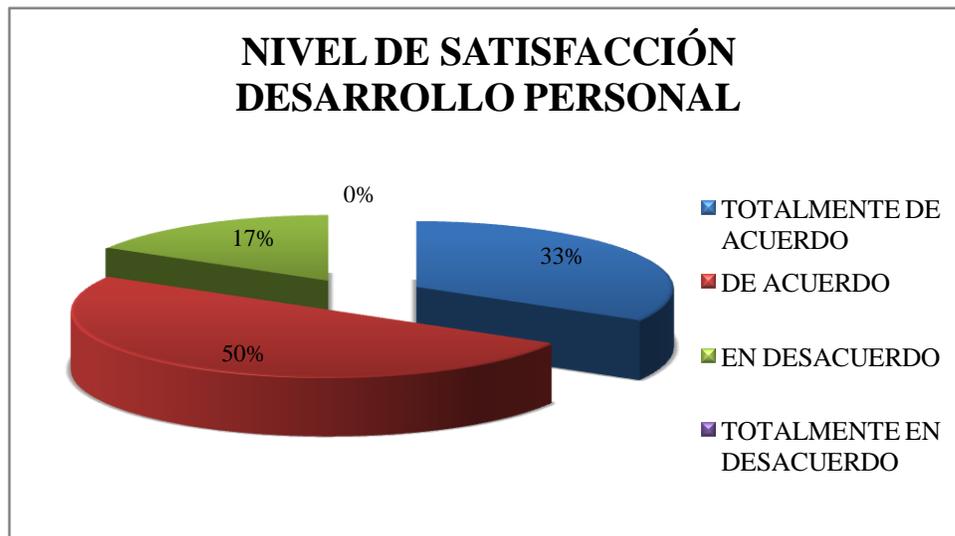


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

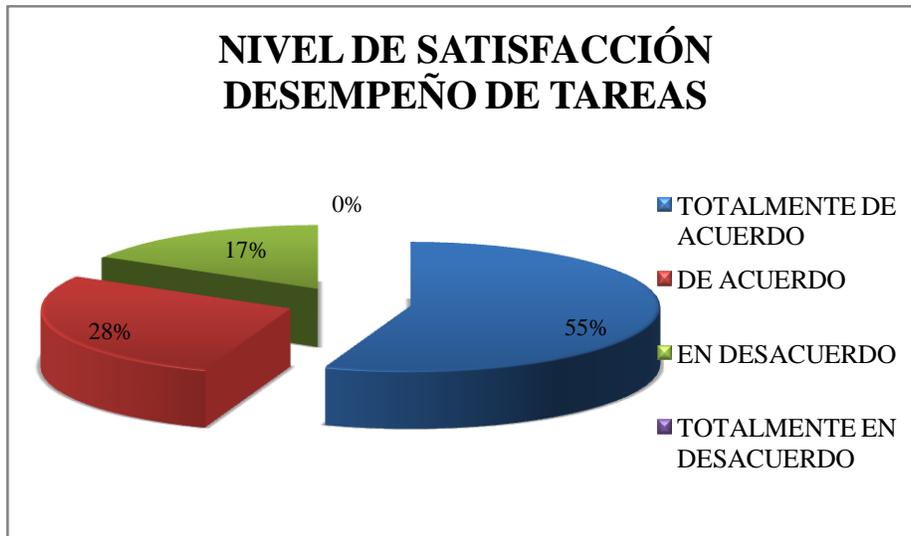
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



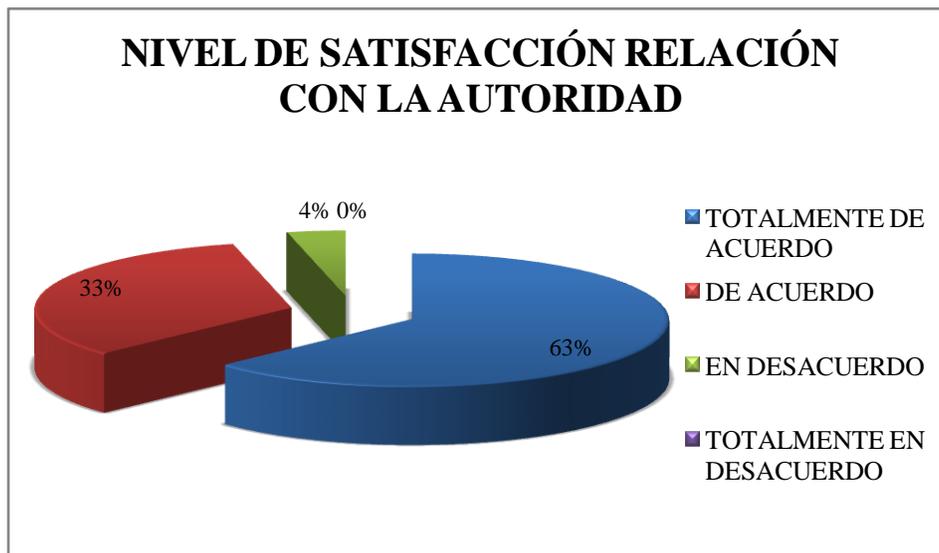
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**

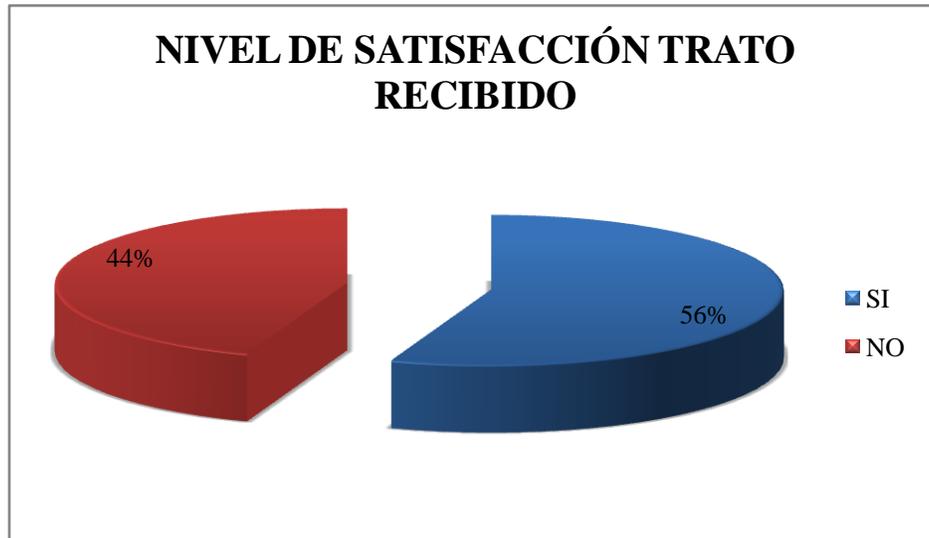


- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



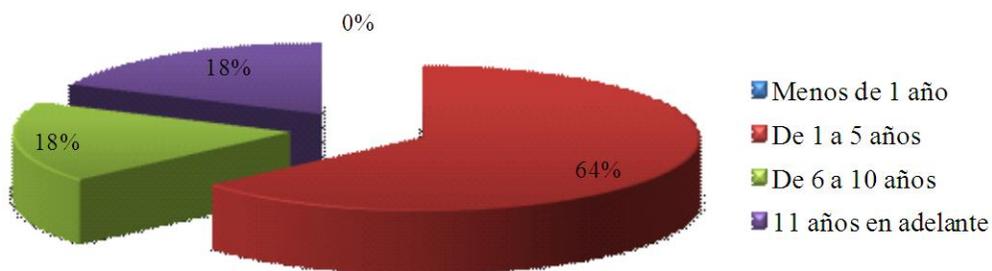
COMERCIALIZACIÓN CUENCA

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	7
De 6 a 10 años	2
11 años en adelante	2
TOTAL	11

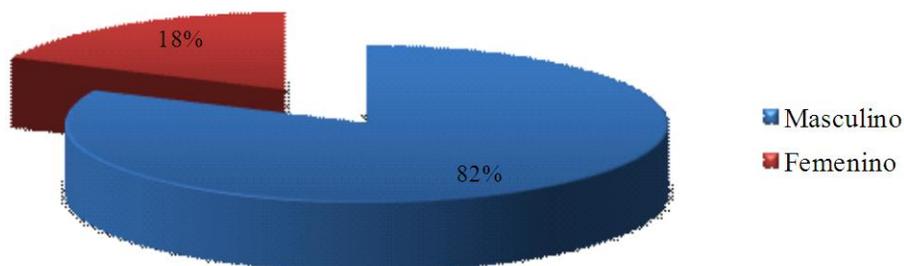
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	9
Femenino	2
TOTAL	11

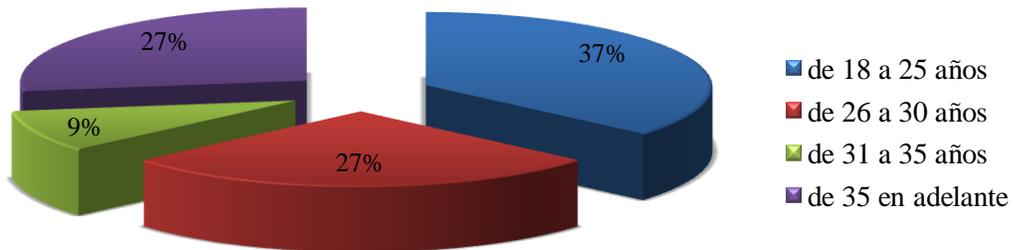
SEXO



Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	4
de 26 a 30 años	3
de 31 a 35 años	1
de 35 en adelante	3
TOTAL	11

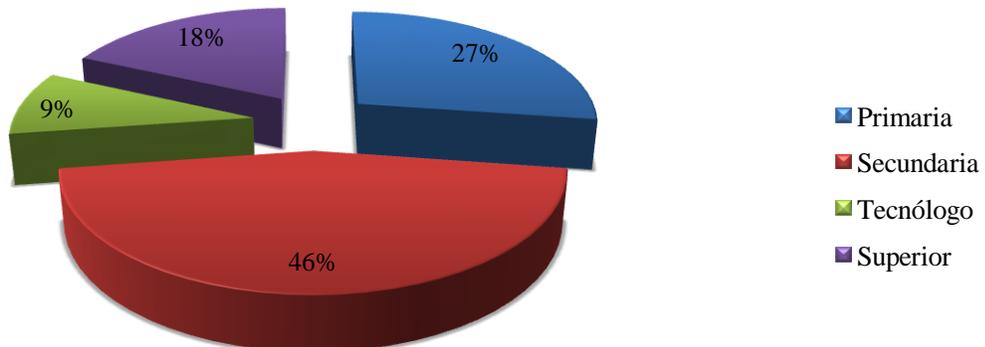
EDAD



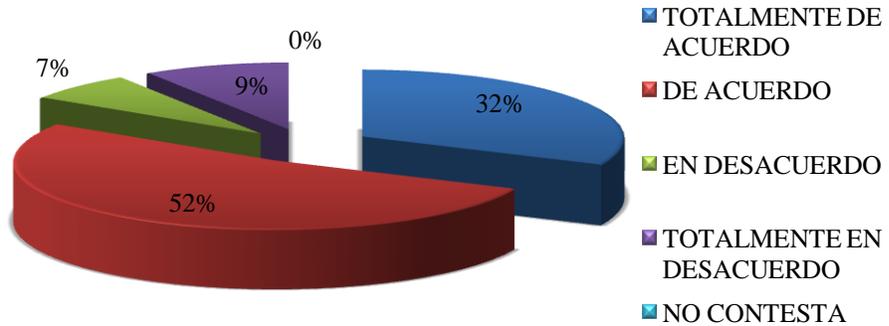
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	0
Primaria	3
Secundaria	5
Tecnólogo	1
Superior	2
TOTAL	11

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

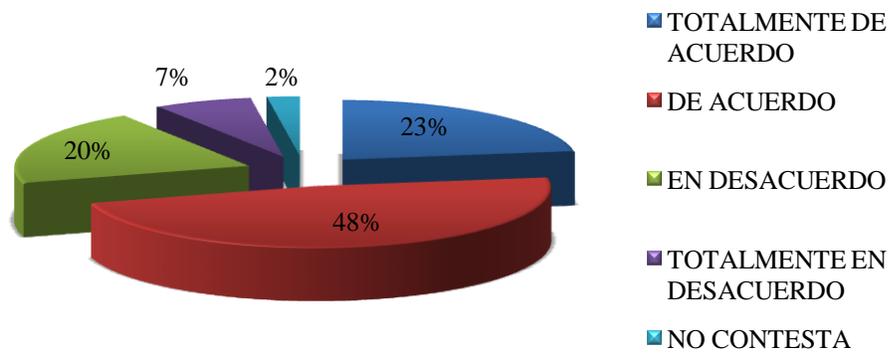


NIVEL DE SATISFACCIÓN CONDICIONES DE TRABAJO

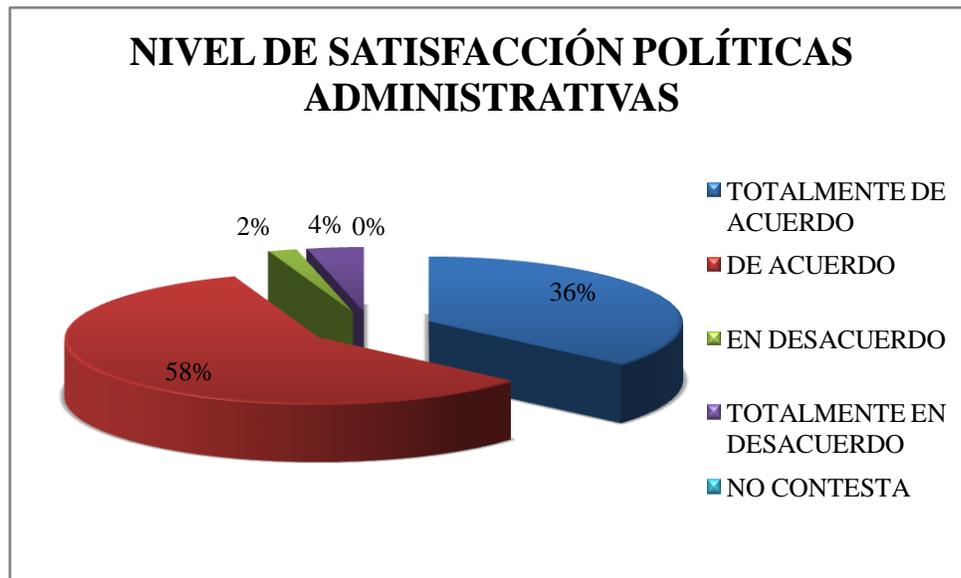


- **BENEFICIOS LABORALES**

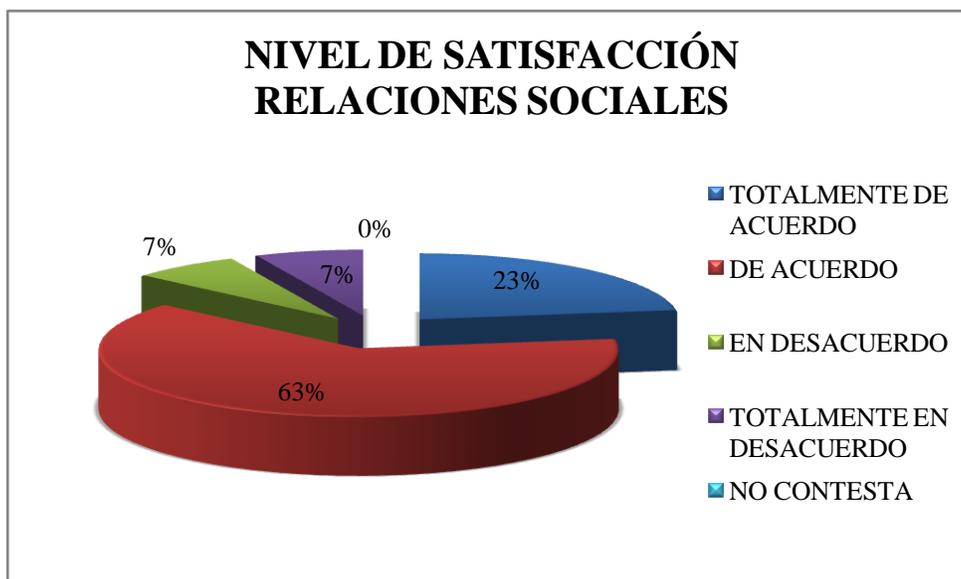
NIVEL DE SATISFACCIÓN BENEFICIOS LABORALES



- **POLÍTICAS ADMINSTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

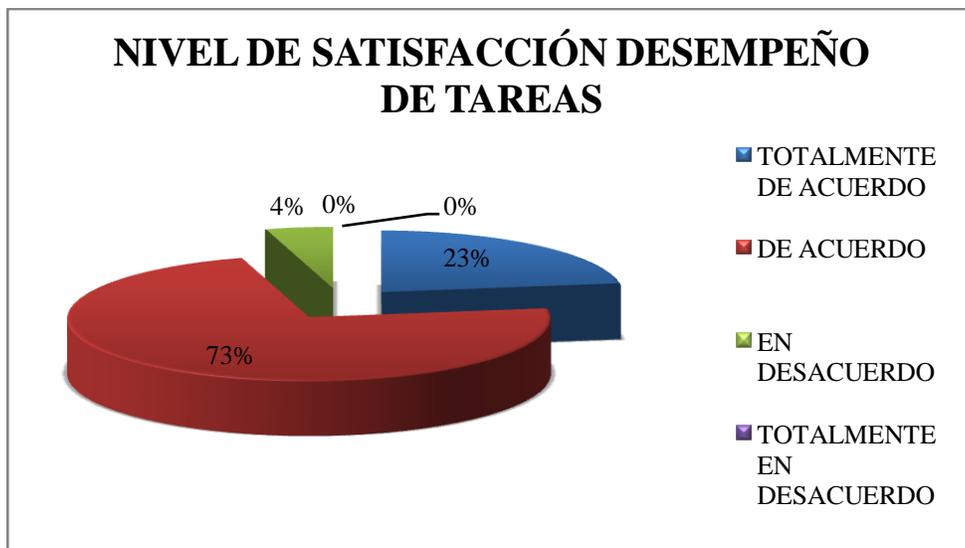


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

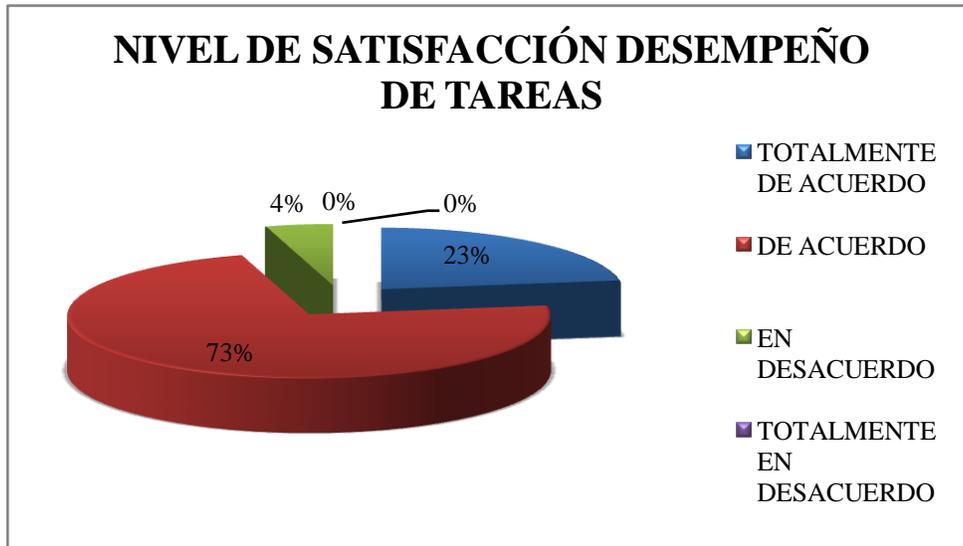
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



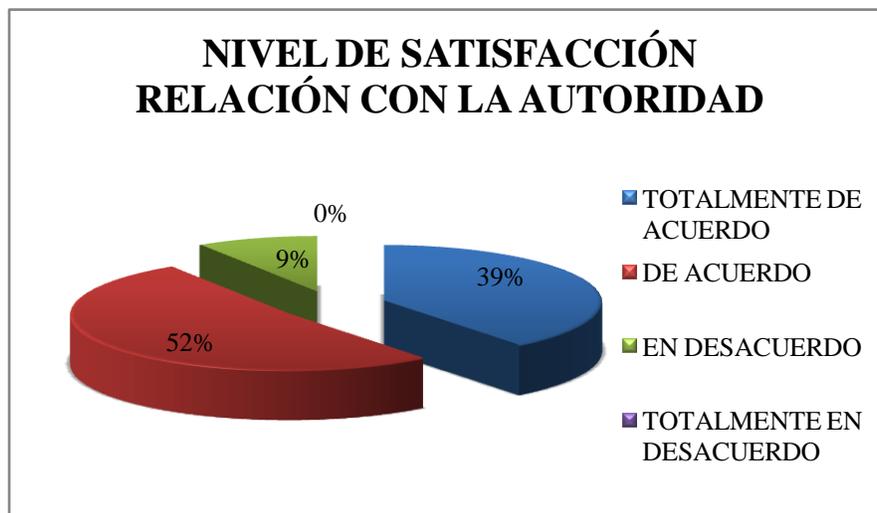
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

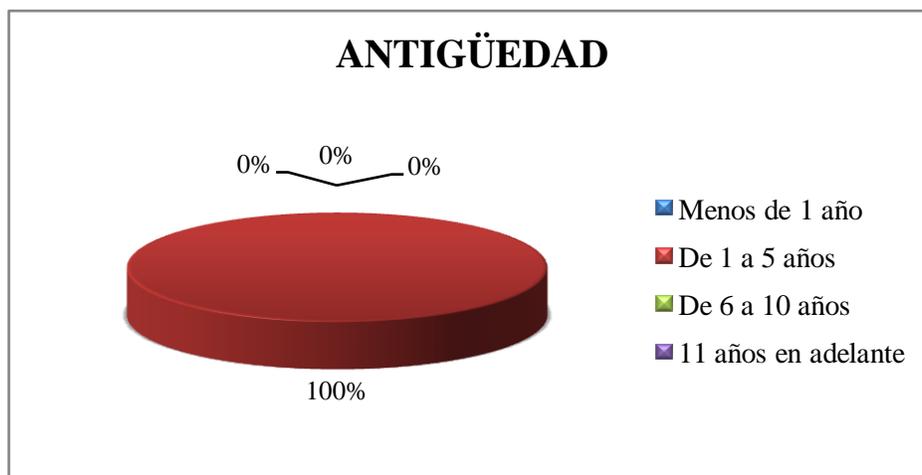
**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



COMERCIALIZACIÓN SUCURSAL GUAYAQUIL

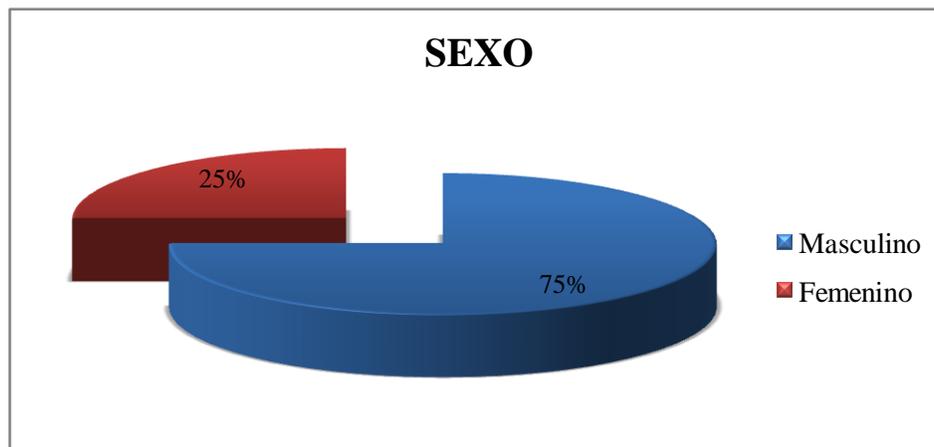
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	8
De 6 a 10 años	0
11 años en adelante	0
TOTAL	8



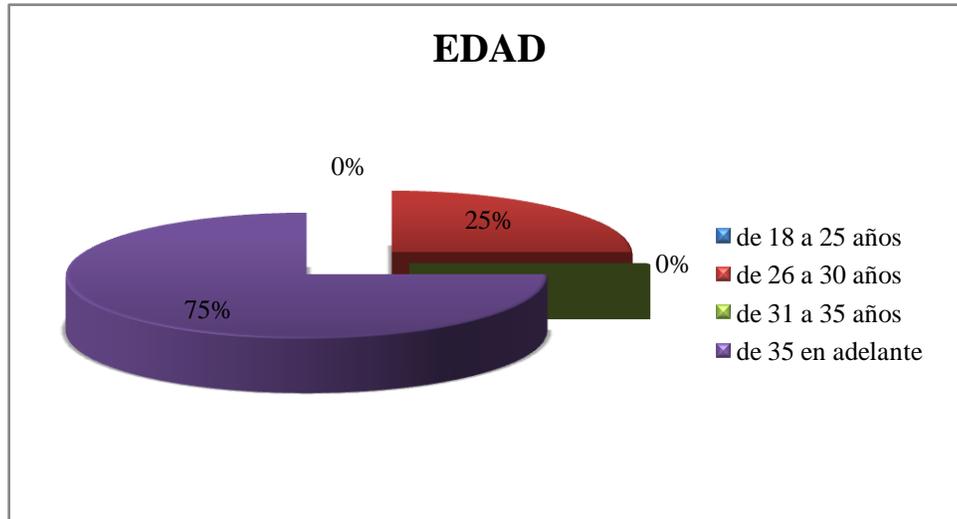
Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	6
Femenino	2
TOTAL	8



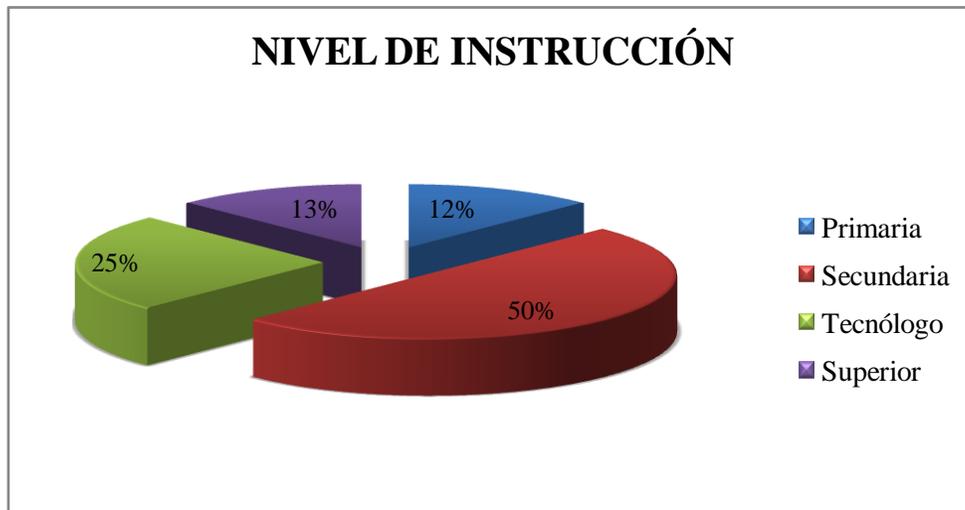
Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	2
de 31 a 35 años	0
de 35 en adelante	6
TOTAL	8

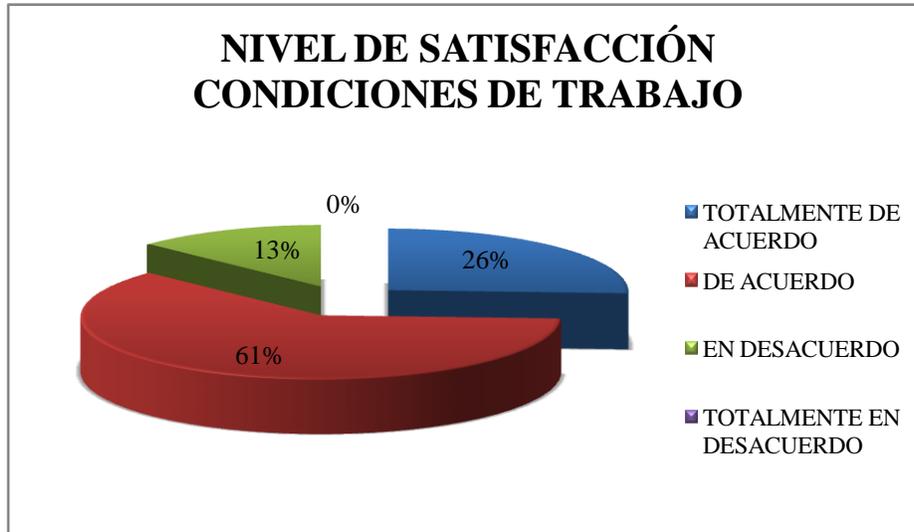


Marque con una X su Nivel de Instrucción

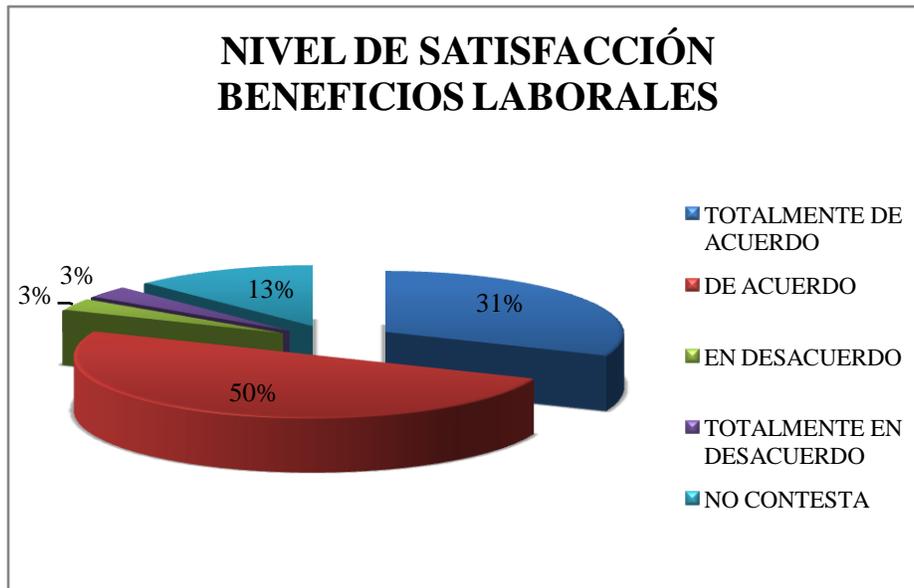
Primaria	1
Secundaria	4
Tecnólogo	2
Superior	1
TOTAL	8



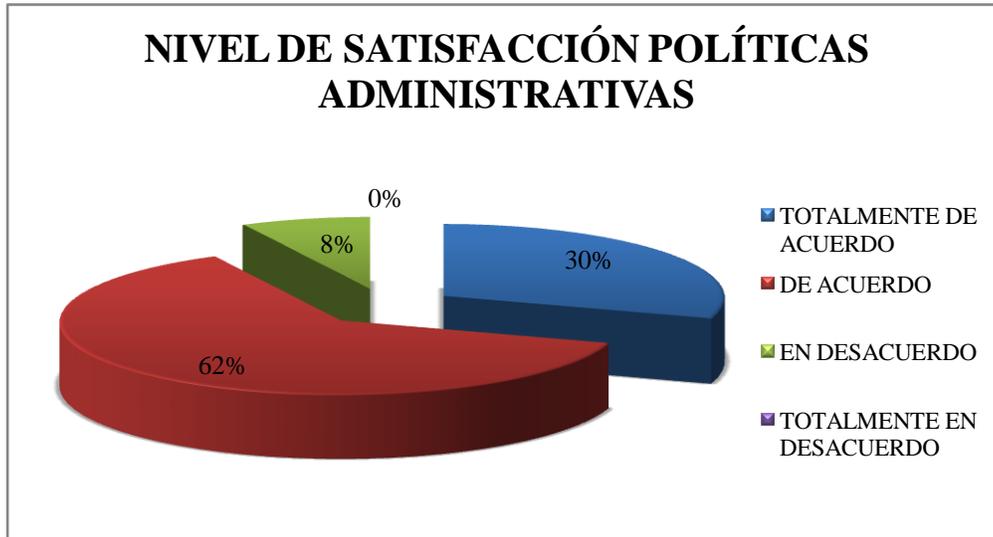
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



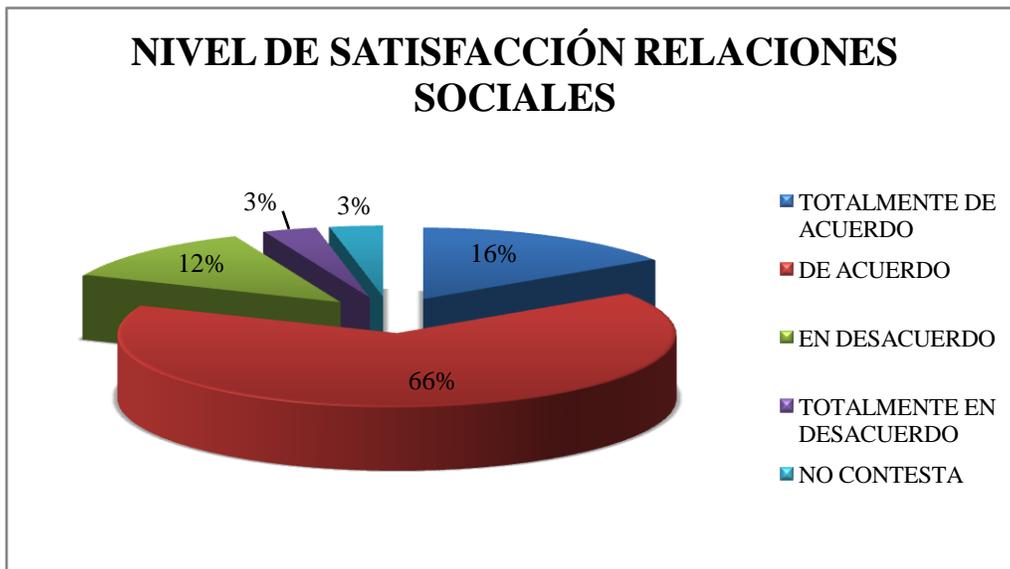
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

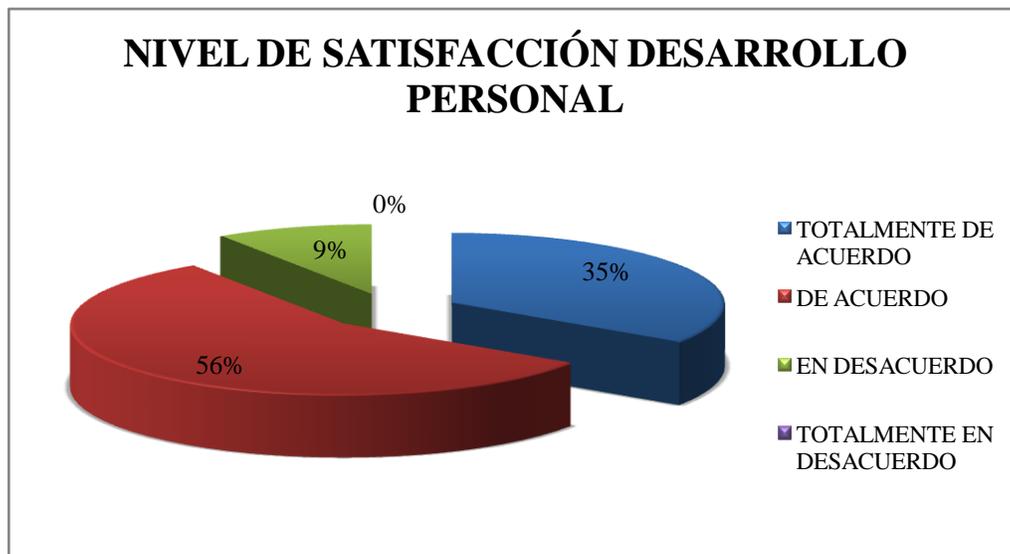


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

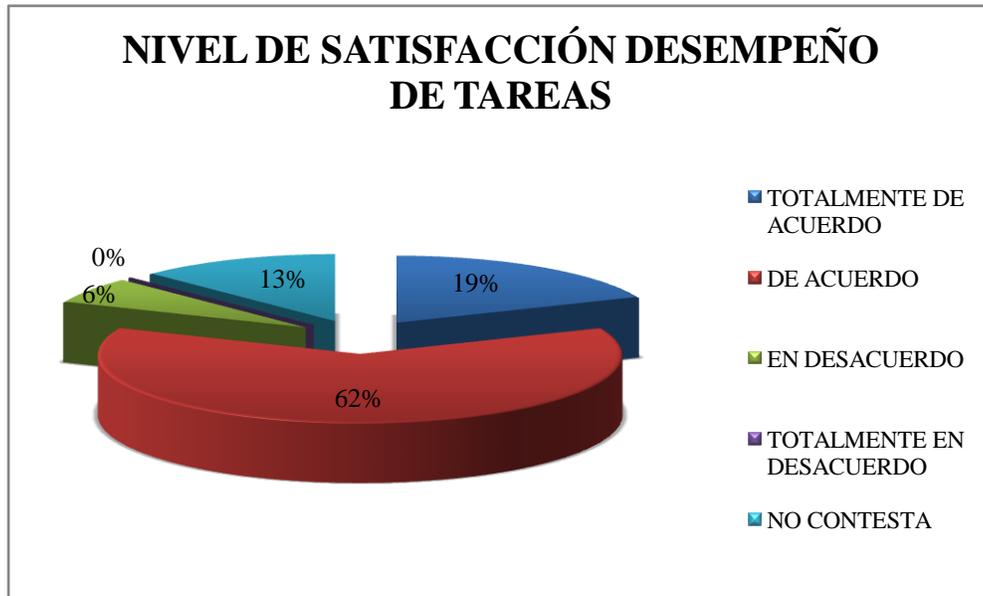
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



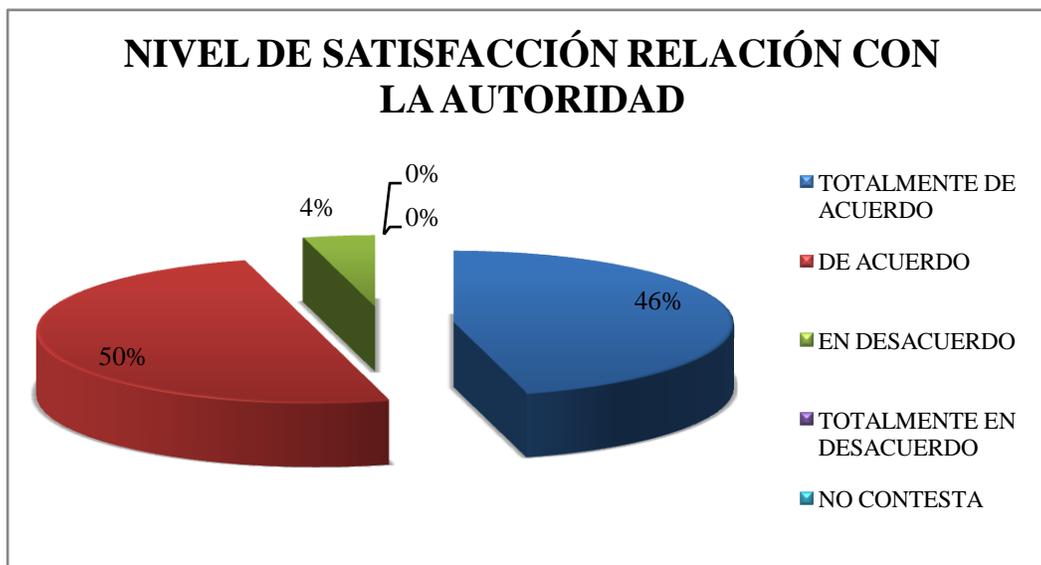
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

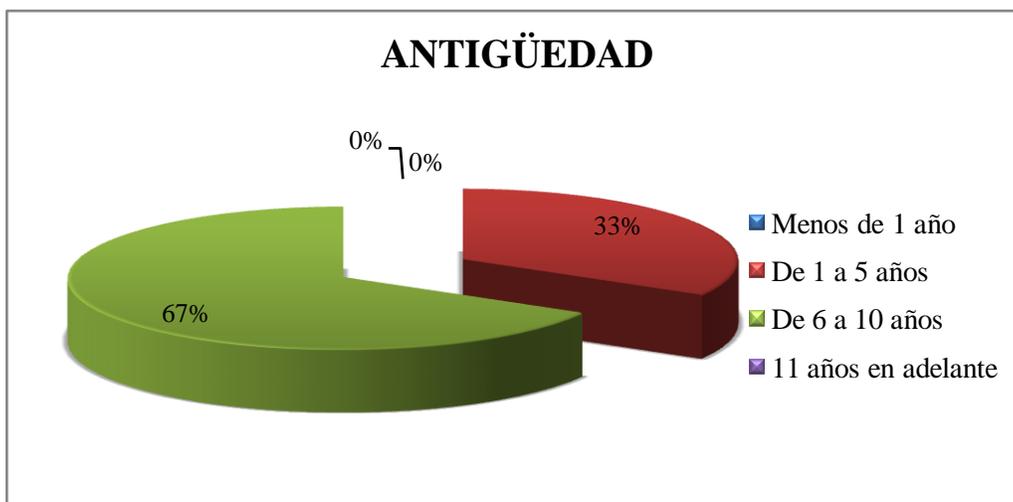
**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



COMERCIALIZACIÓN SUCURSAL MACHALA

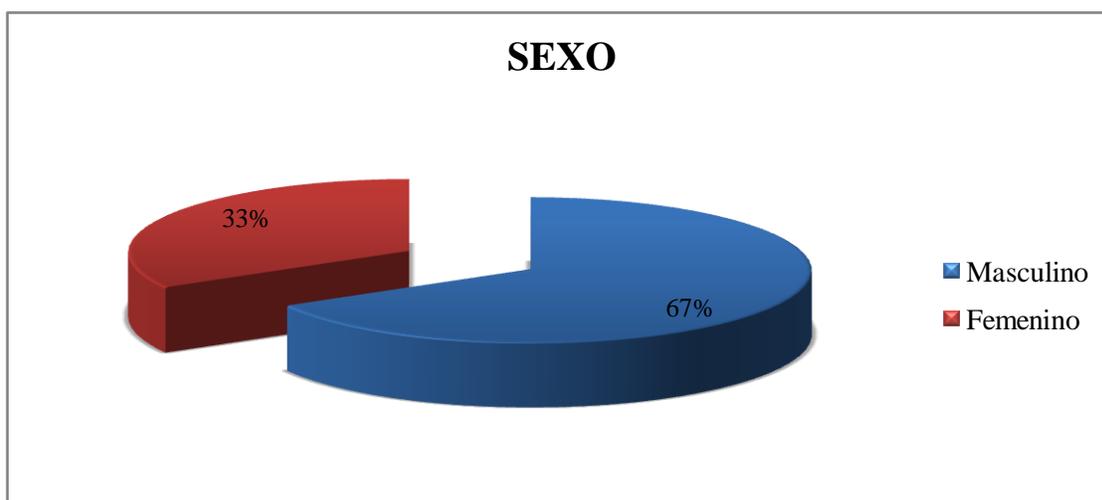
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	1
De 6 a 10 años	2
11 años en adelante	0
TOTAL	3



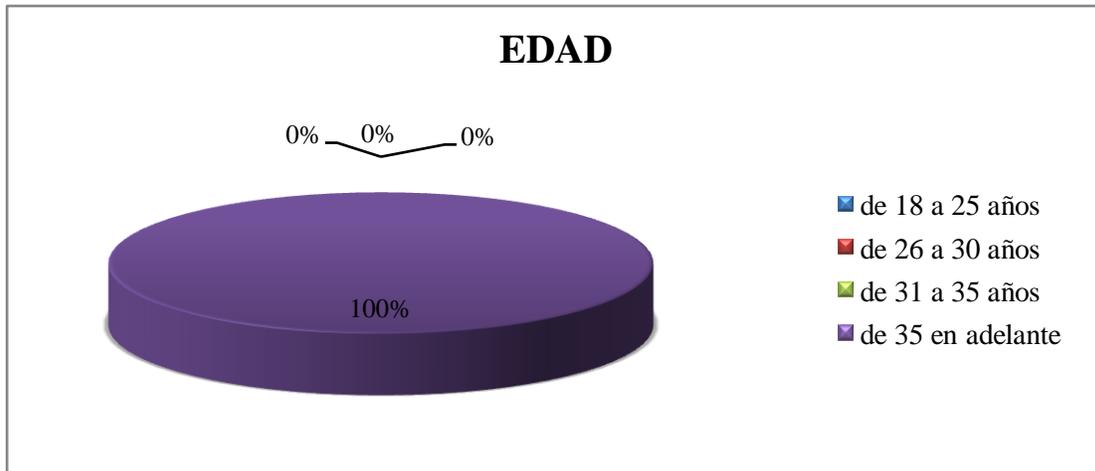
Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	2
Femenino	1
TOTAL	3



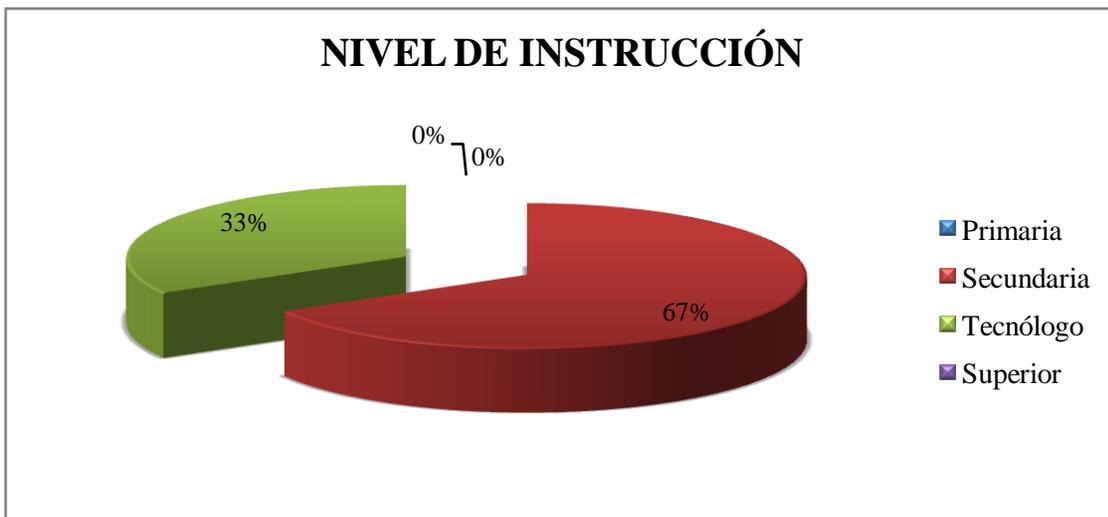
Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	0
de 31 a 35 años	0
de 35 en adelante	3
TOTAL	3

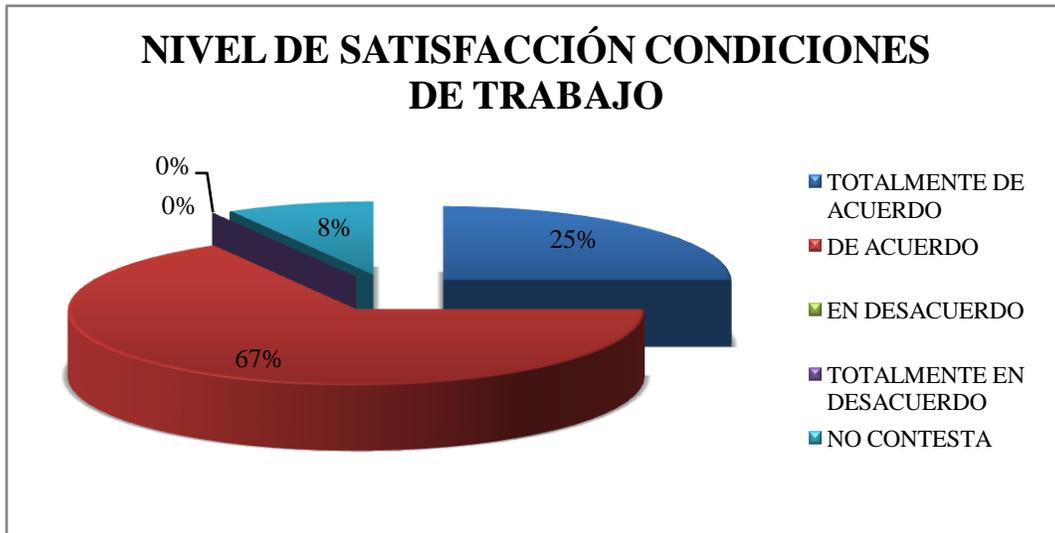


Marque con una X su Nivel de Instrucción

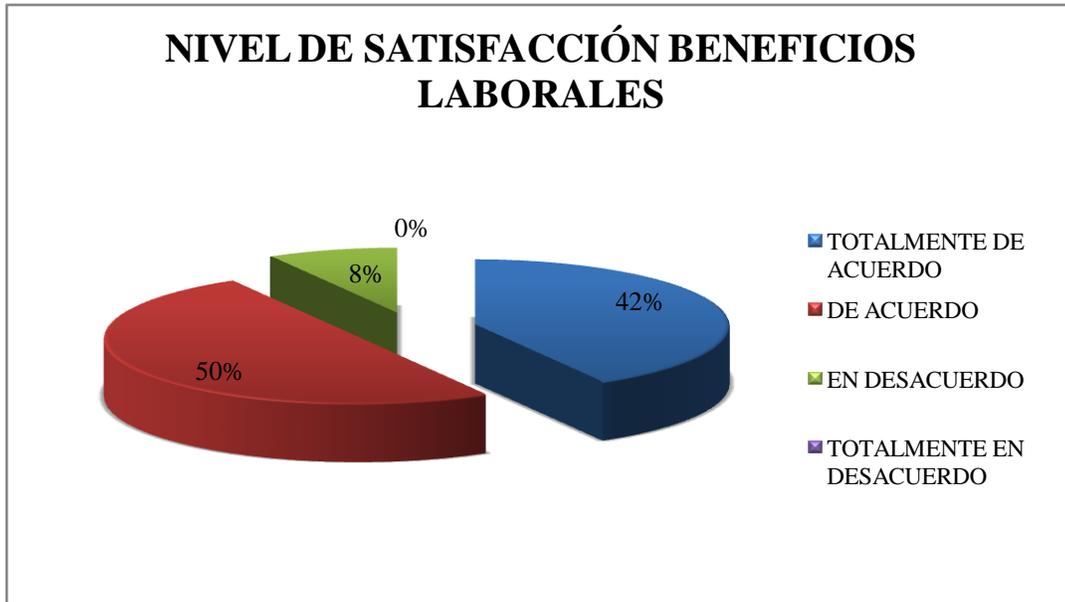
Primaria	0
Secundaria	2
Tecnólogo	1
Superior	0
TOTAL	3



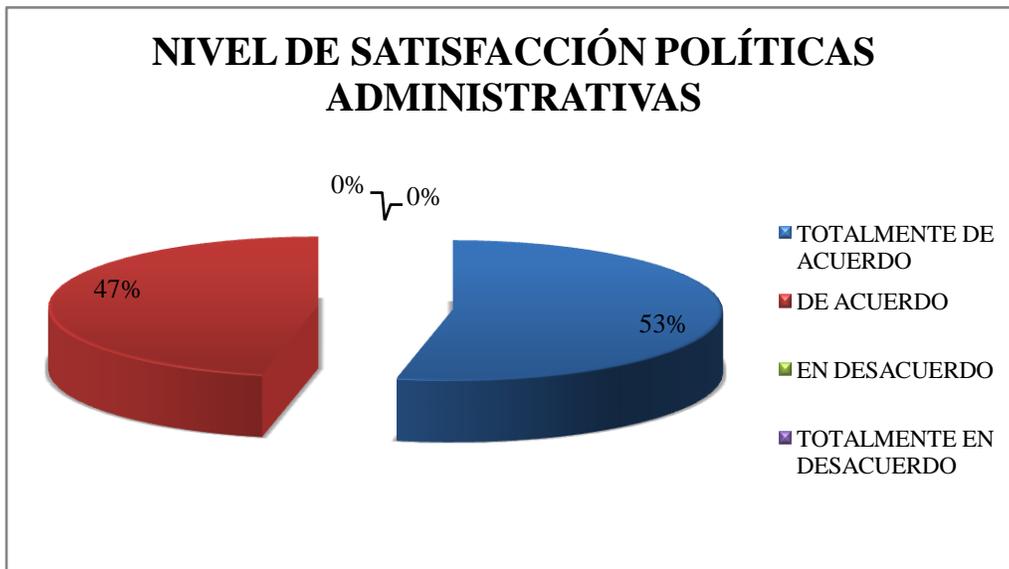
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



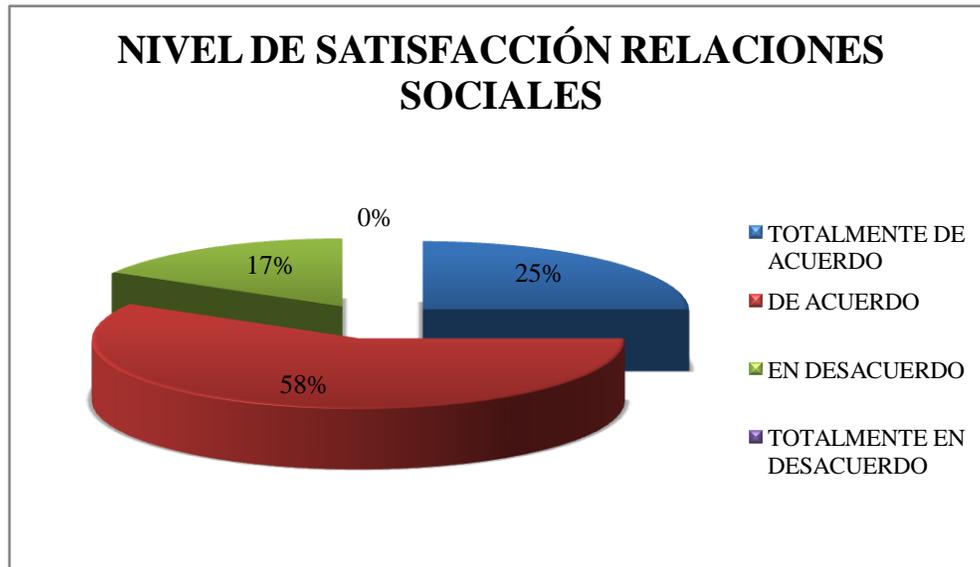
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

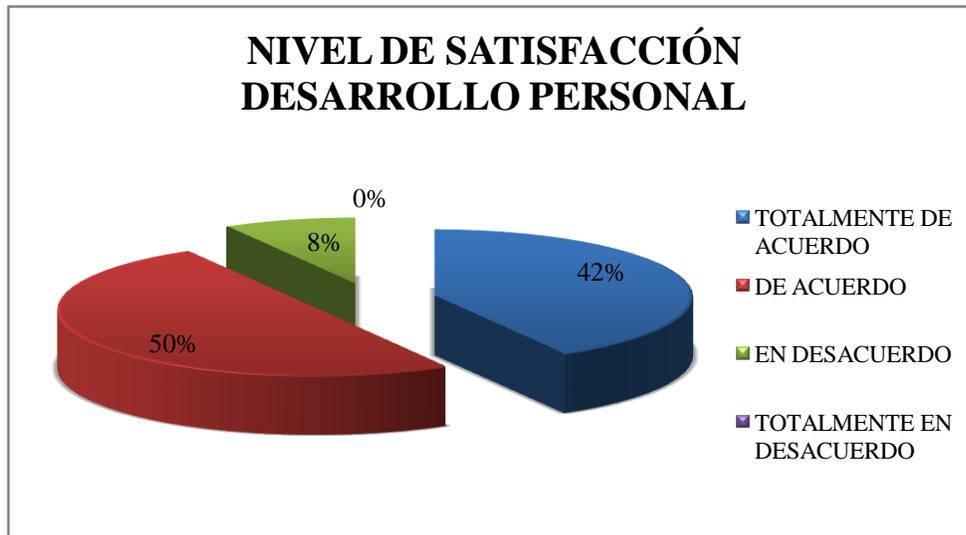


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

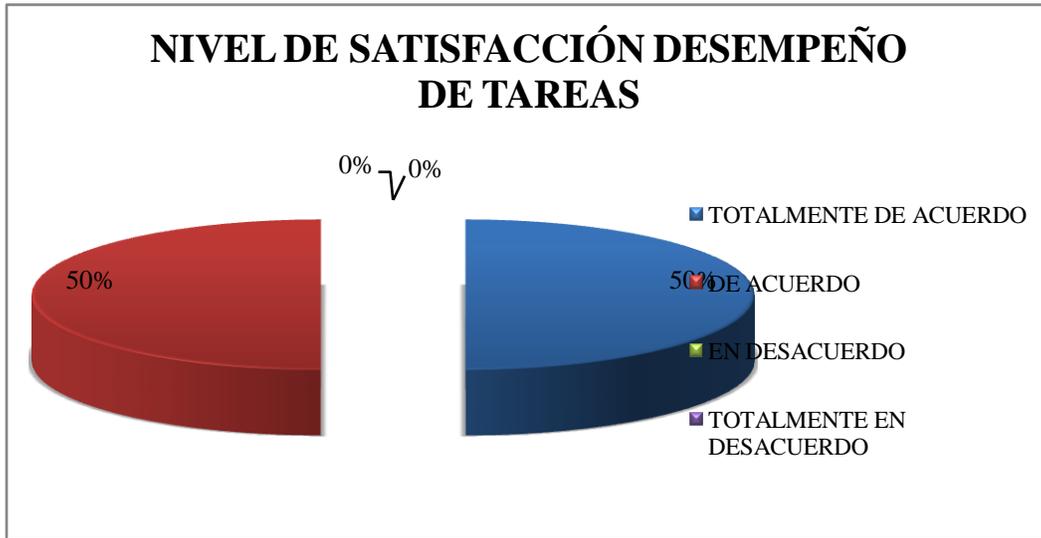
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



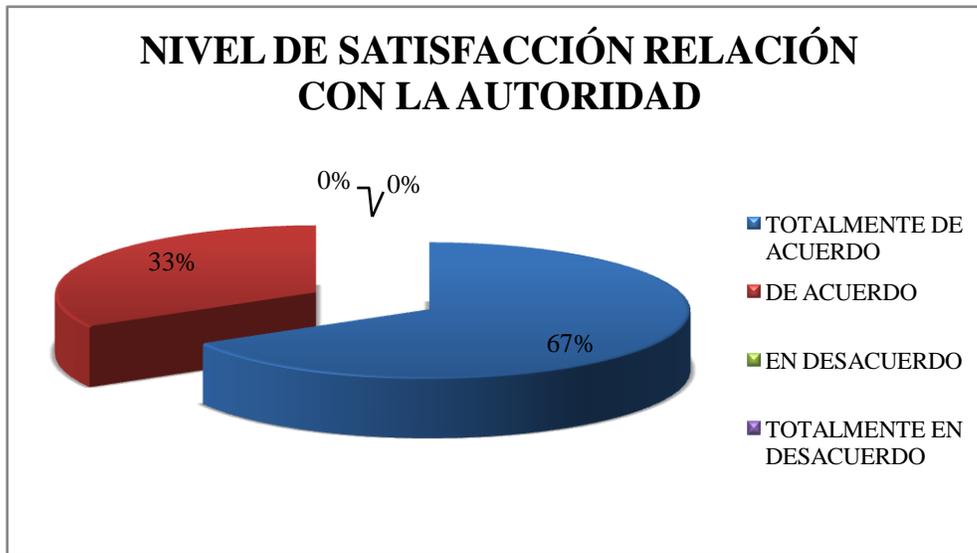
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**

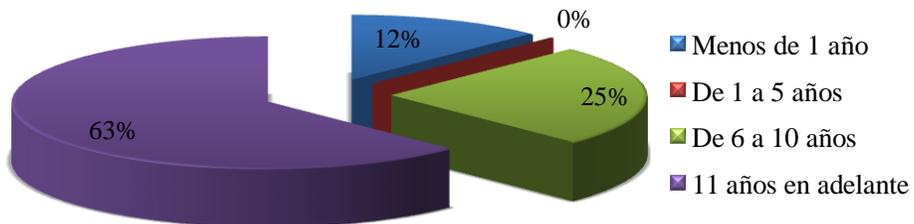


COMERCIALIZACIÓN SUCURSAL QUITO

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	1
De 1 a 5 años	0
De 6 a 10 años	2
11 años en adelante	5
TOTAL	8

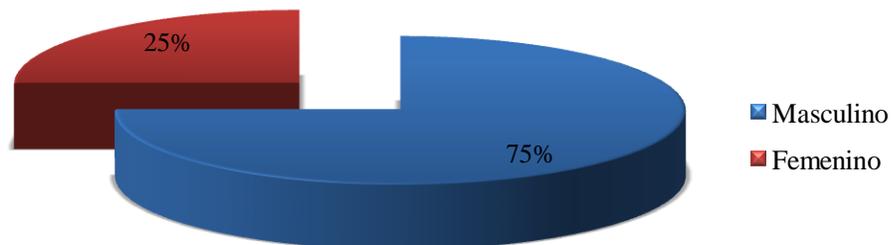
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

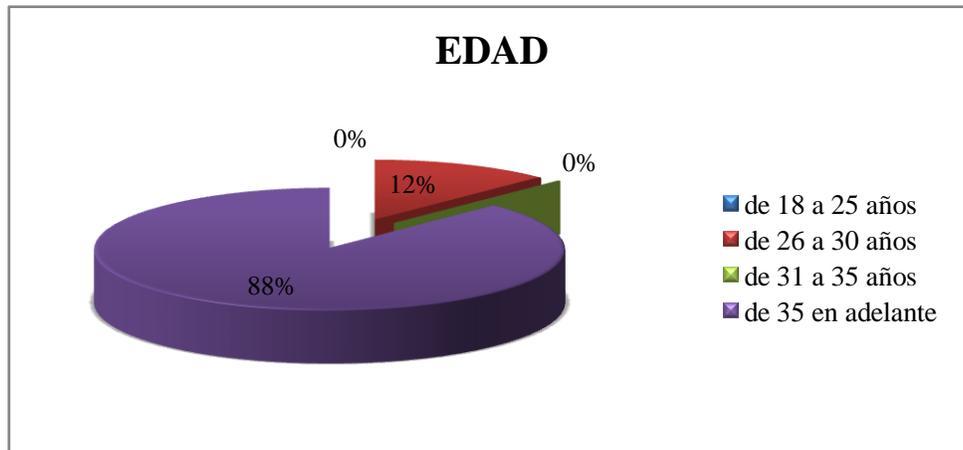
Masculino	6
Femenino	2
TOTAL	8

SEXO



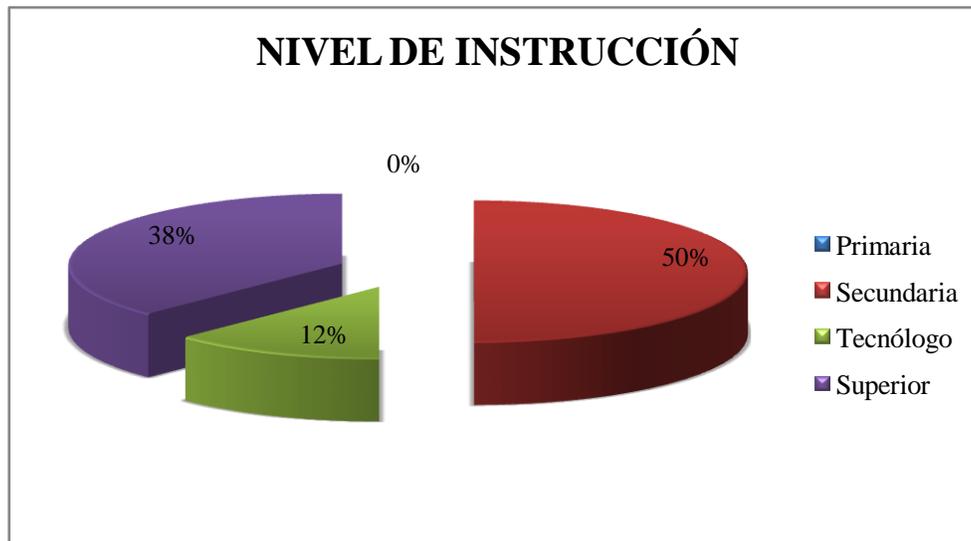
Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	1
de 31 a 35 años	0
de 35 en adelante	7
TOTAL	8

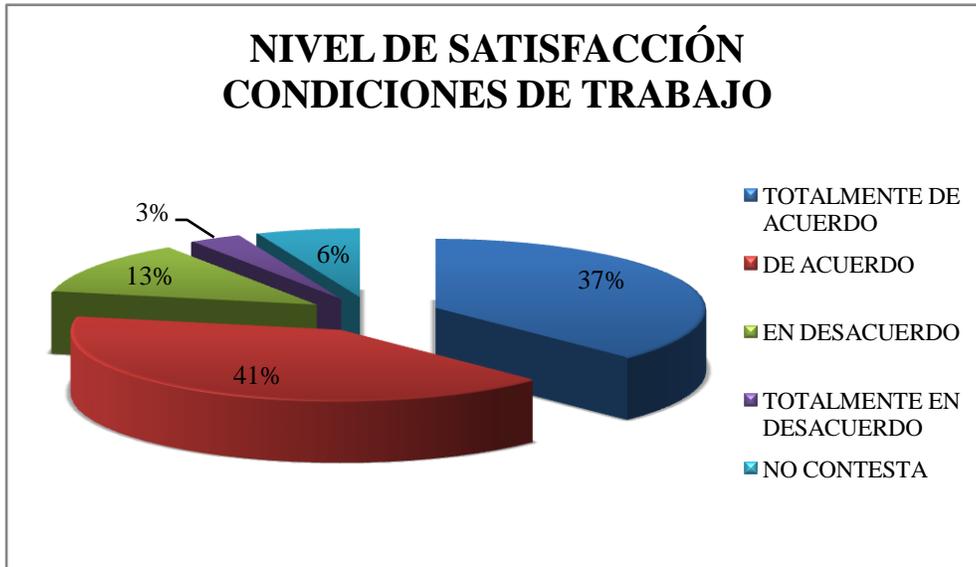


Marque con una X su Nivel de Instrucción

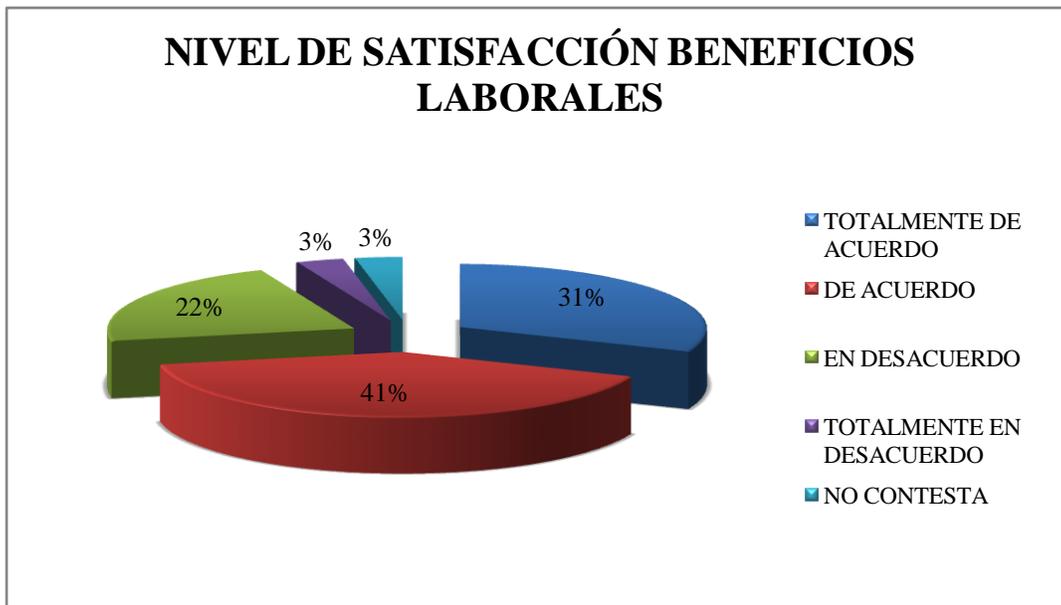
Primaria	0
Secundaria	4
Tecnólogo	1
Superior	3
TOTAL	8



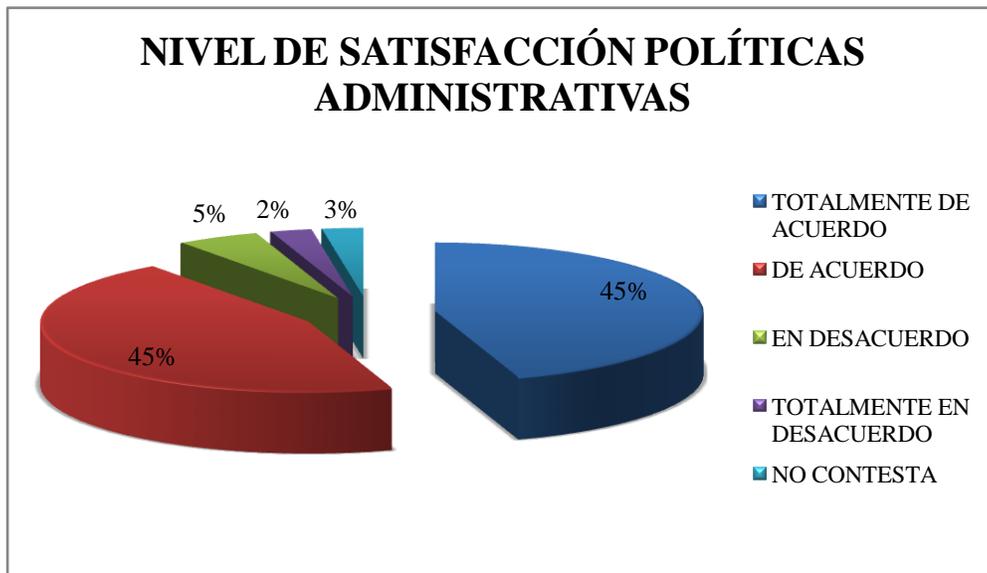
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



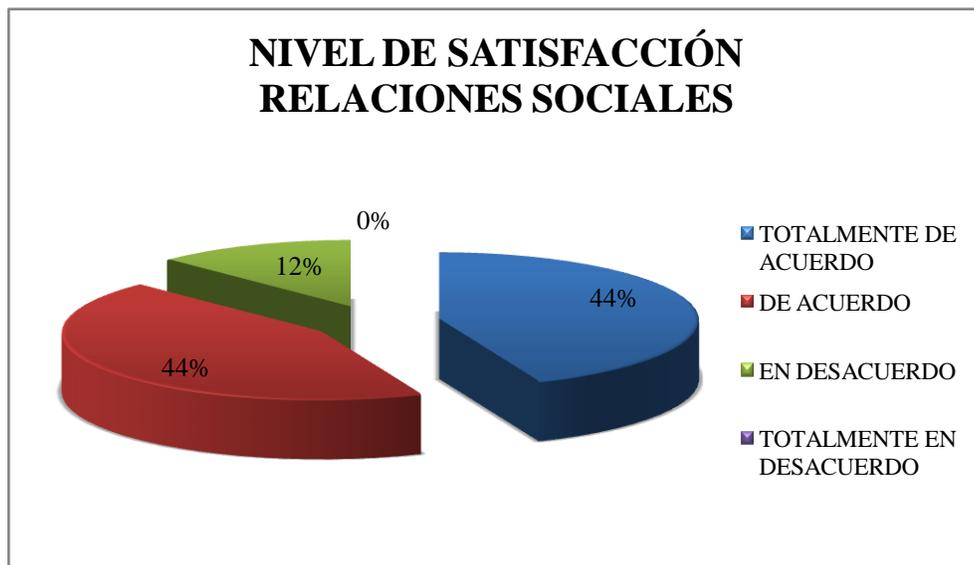
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

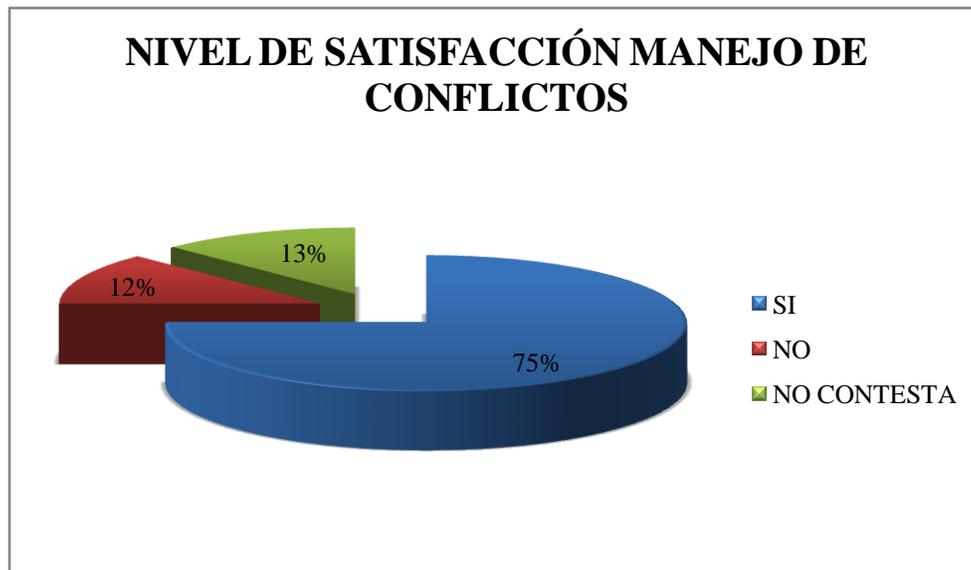


- **RELACIONES SOCIALES**

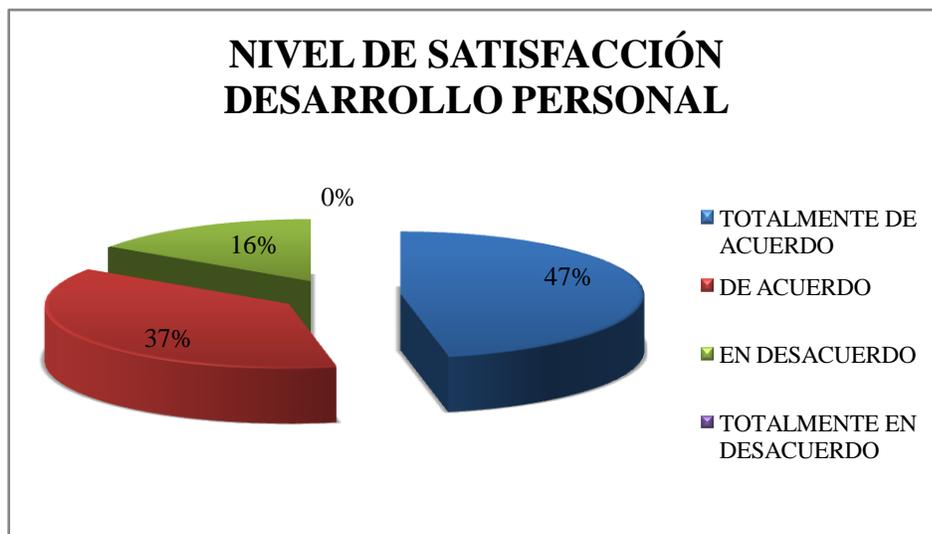


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

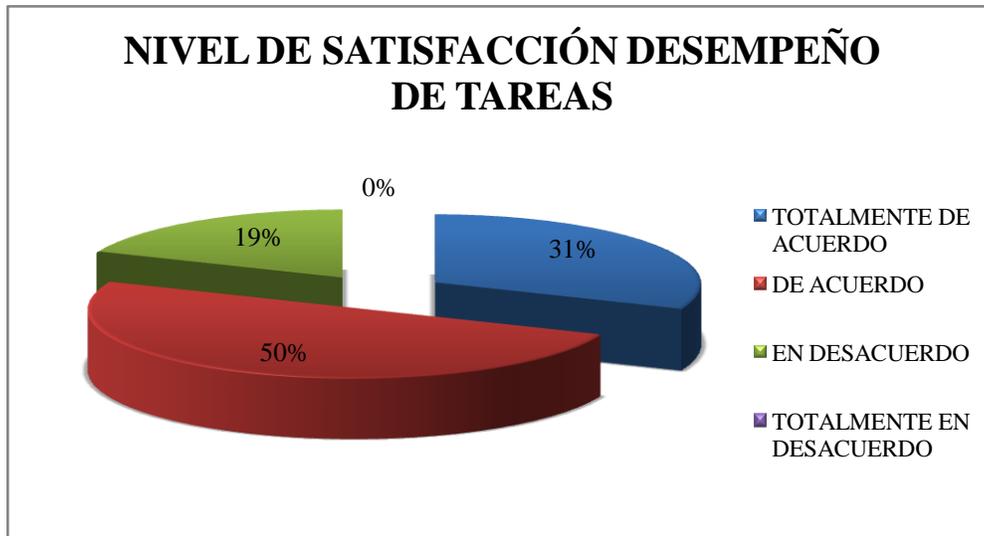
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



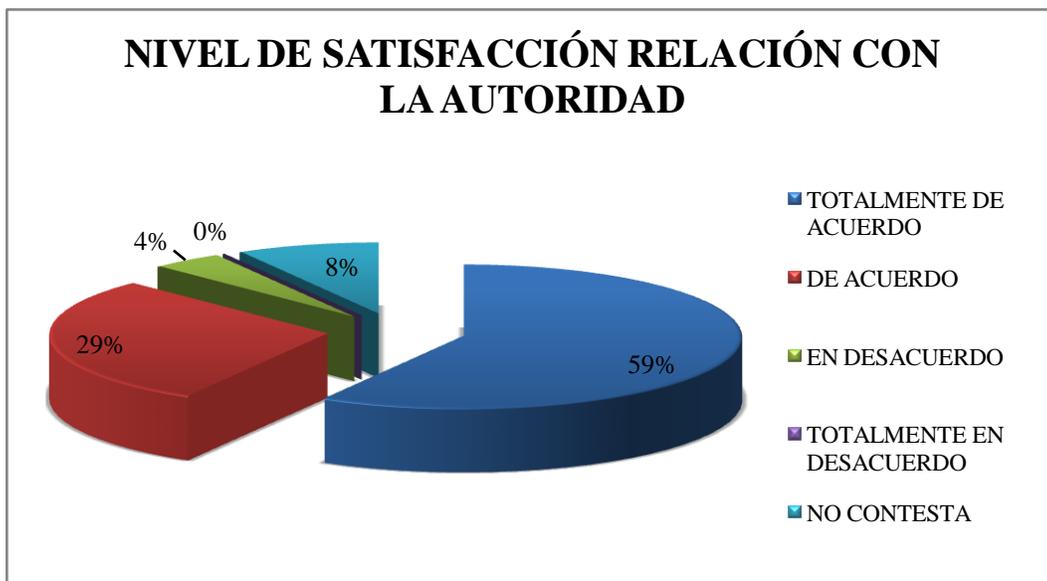
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**

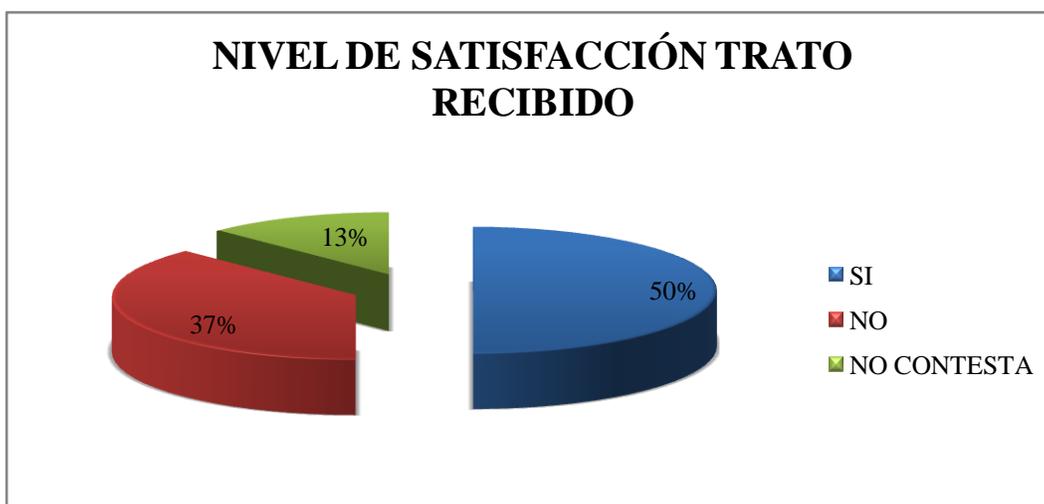


- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



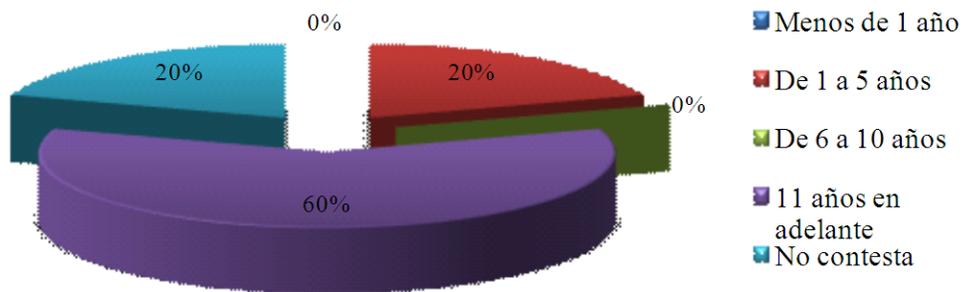
LOGÍSTICA

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	2
De 6 a 10 años	0
11 años en adelante	6
No contesta	2
TOTAL	8

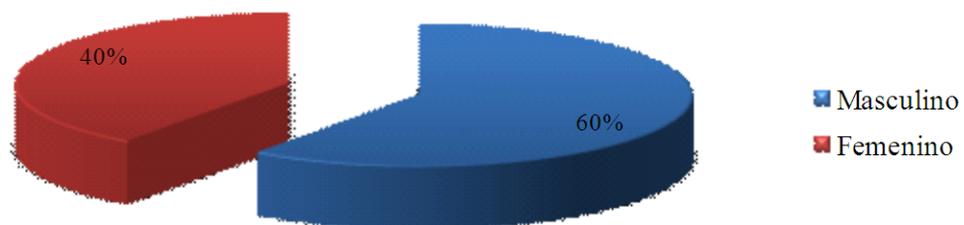
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	6
Femenino	4
TOTAL	10

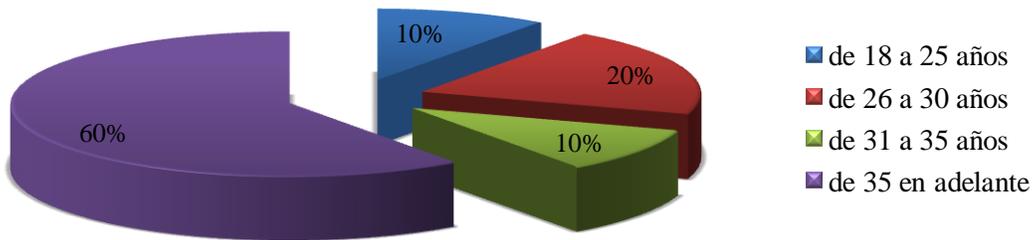
SEXO



Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	1
de 26 a 30 años	2
de 31 a 35 años	1
de 35 en adelante	6
TOTAL	10

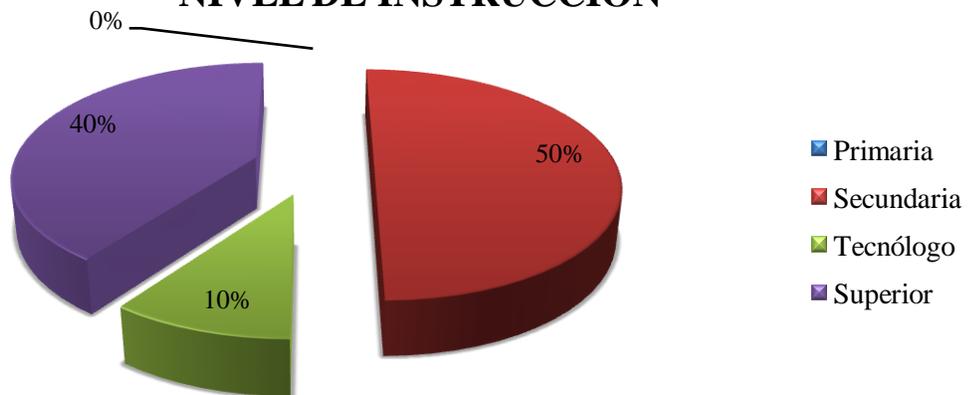
EDAD



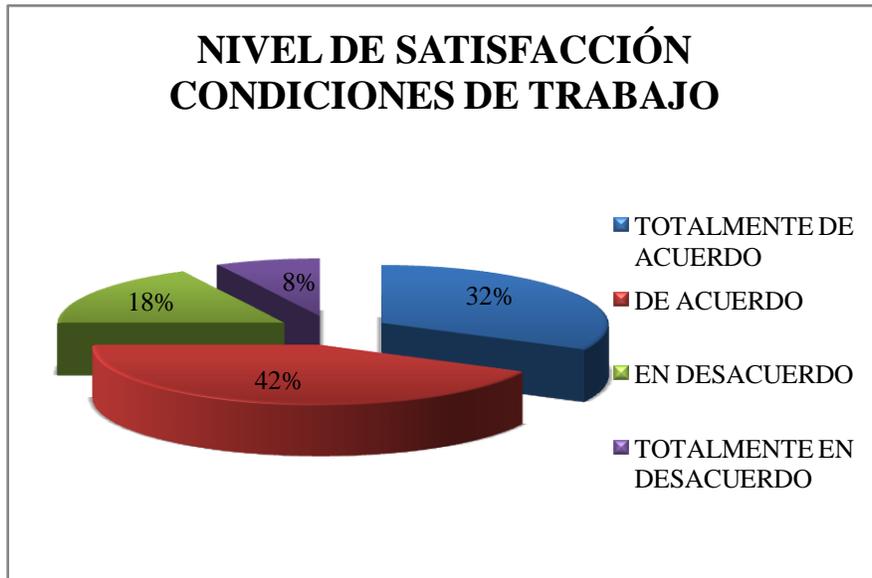
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	0
Primaria	0
Secundaria	5
Tecnólogo	1
Superior	4
TOTAL	10

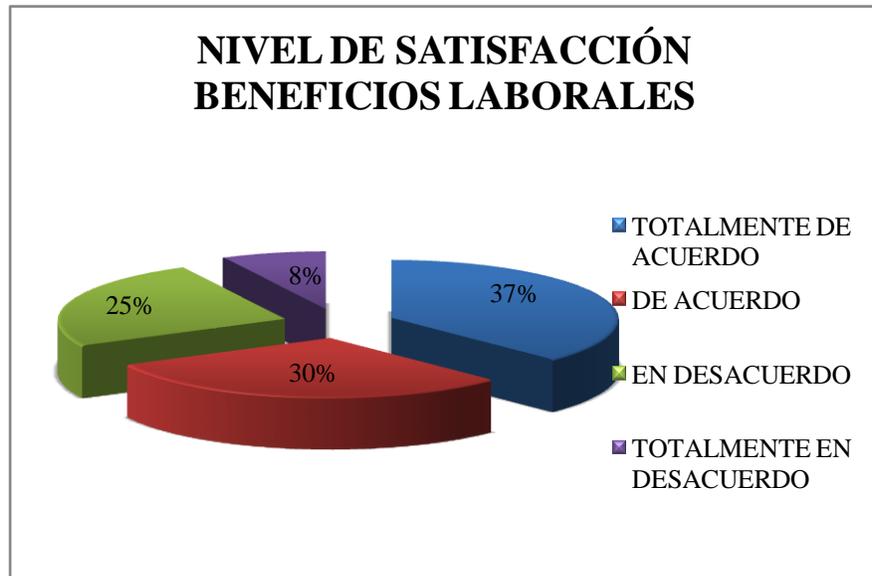
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



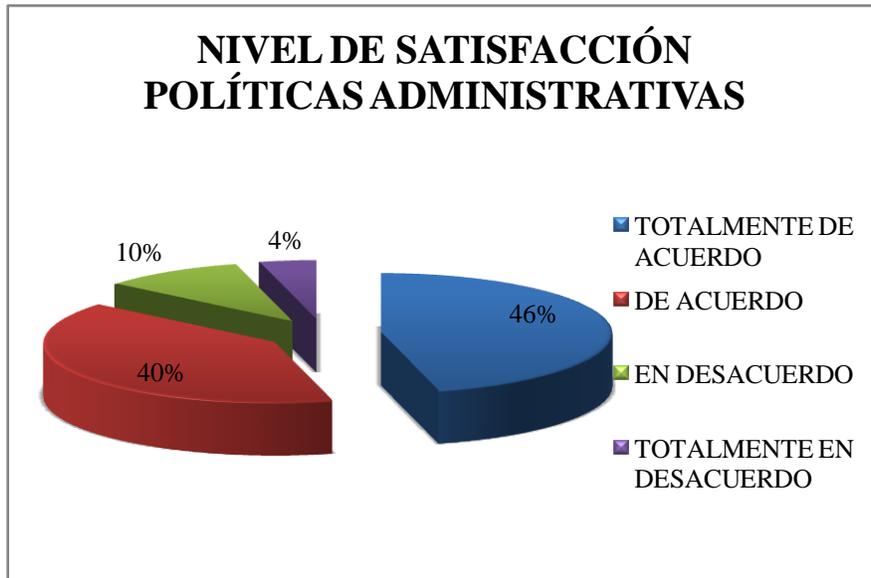
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



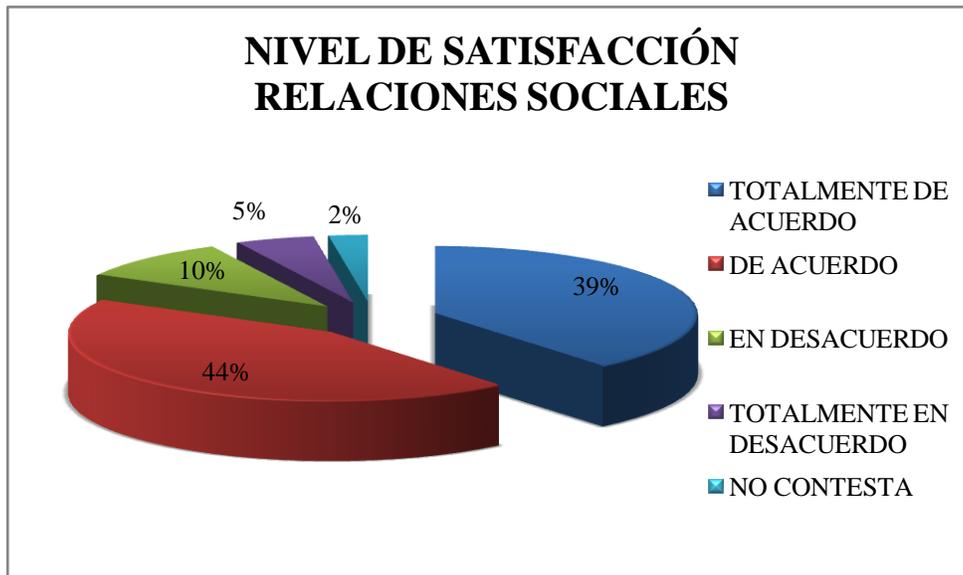
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

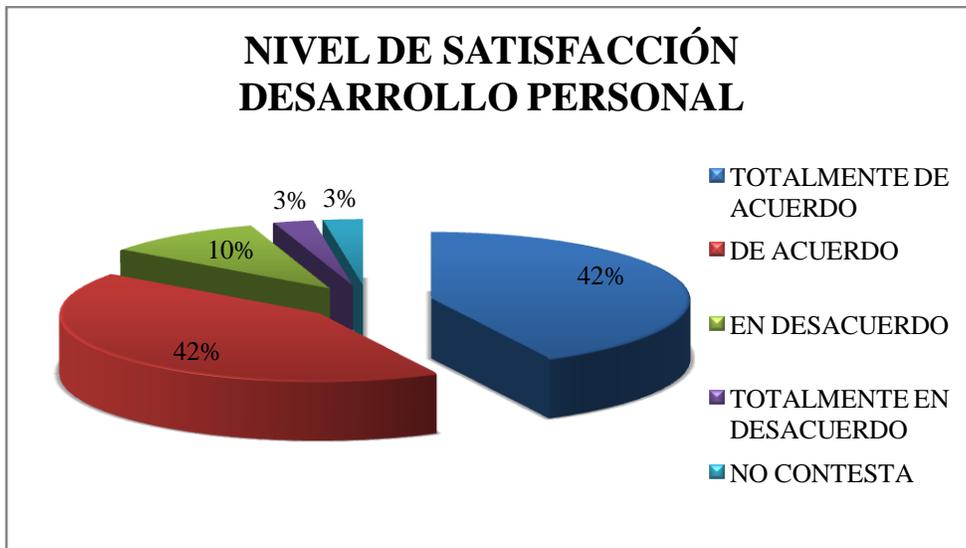


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

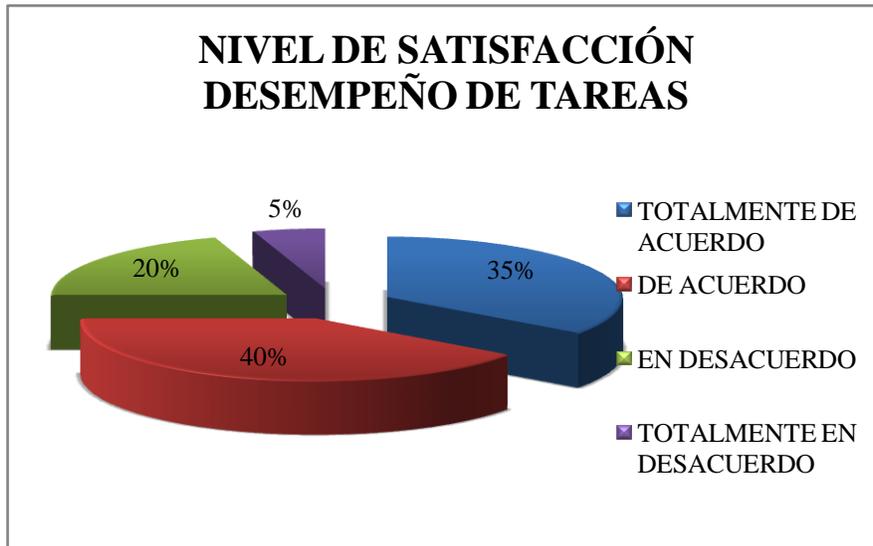
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



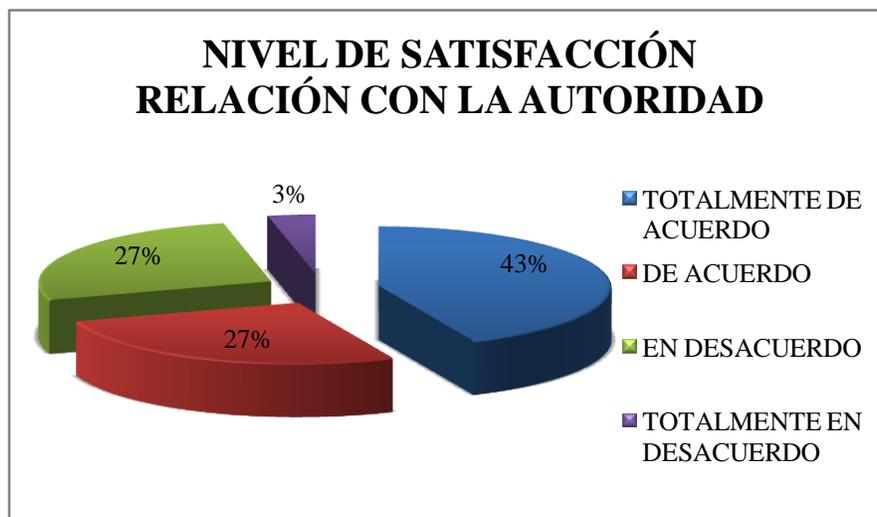
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



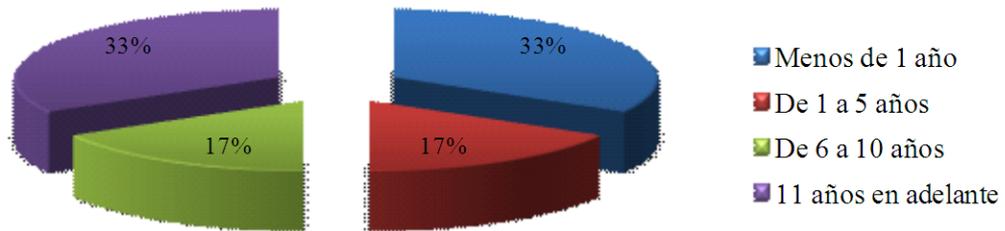
FINANCIERO

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	2
De 1 a 5 años	1
De 6 a 10 años	1
11 años en adelante	2
TOTAL	6

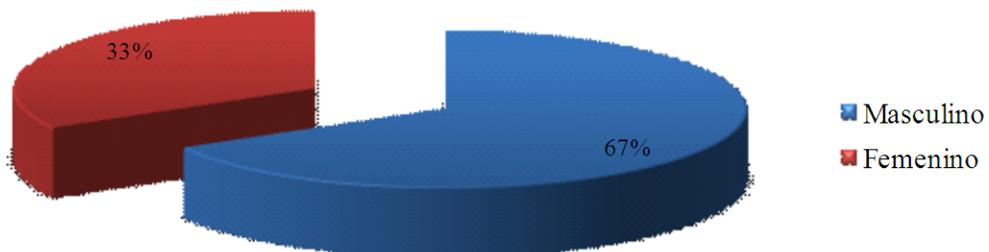
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

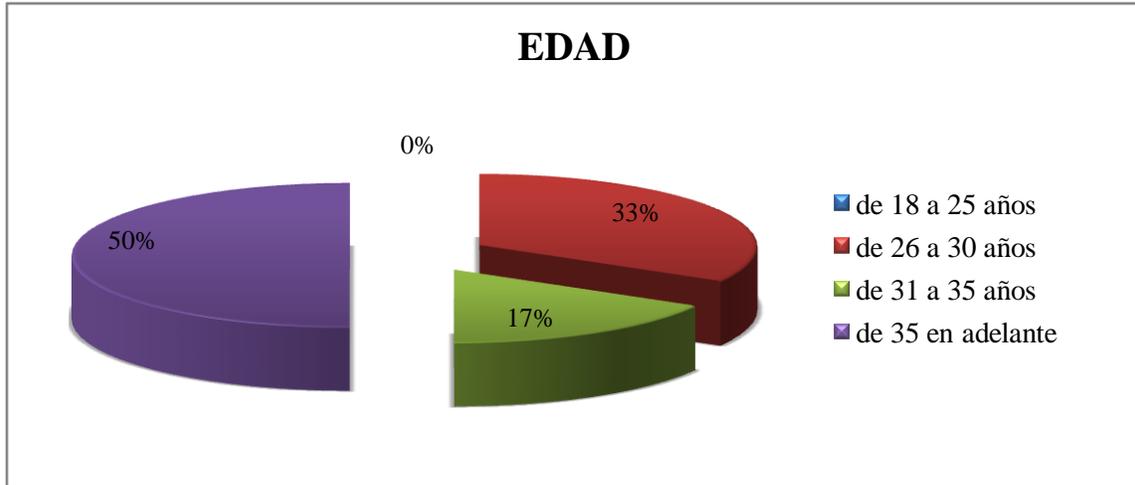
Masculino	4
Femenino	2
TOTAL	6

SEXO



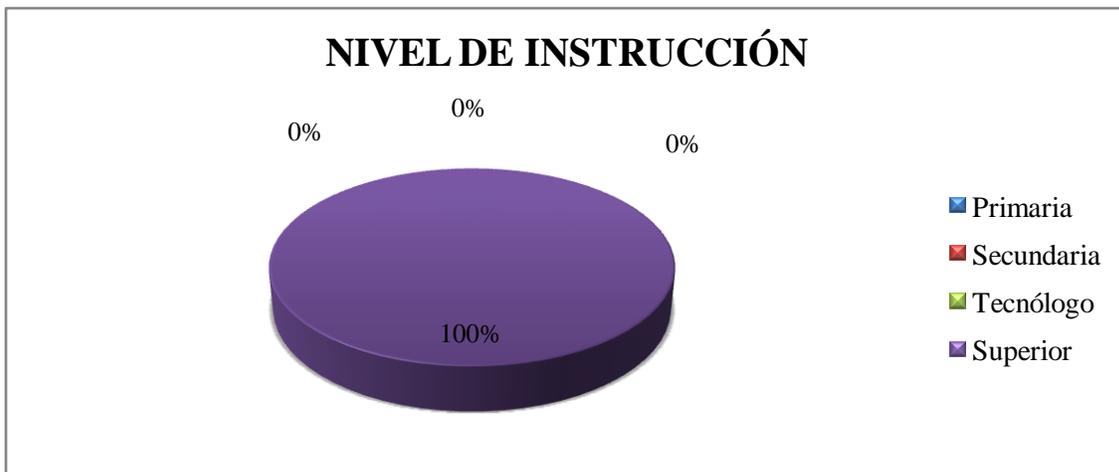
Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	2
de 31 a 35 años	1
de 35 en adelante	3
TOTAL	6

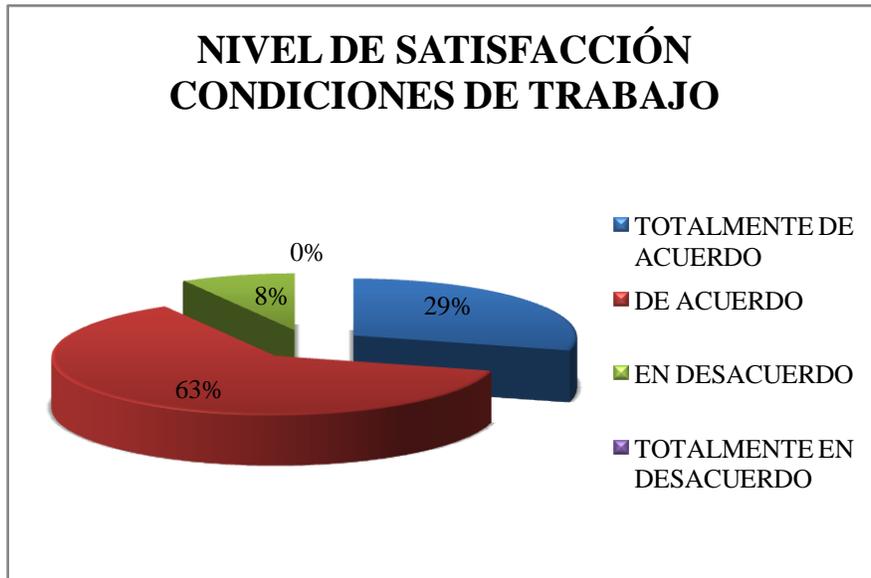


Marque con una X su Nivel de Instrucción

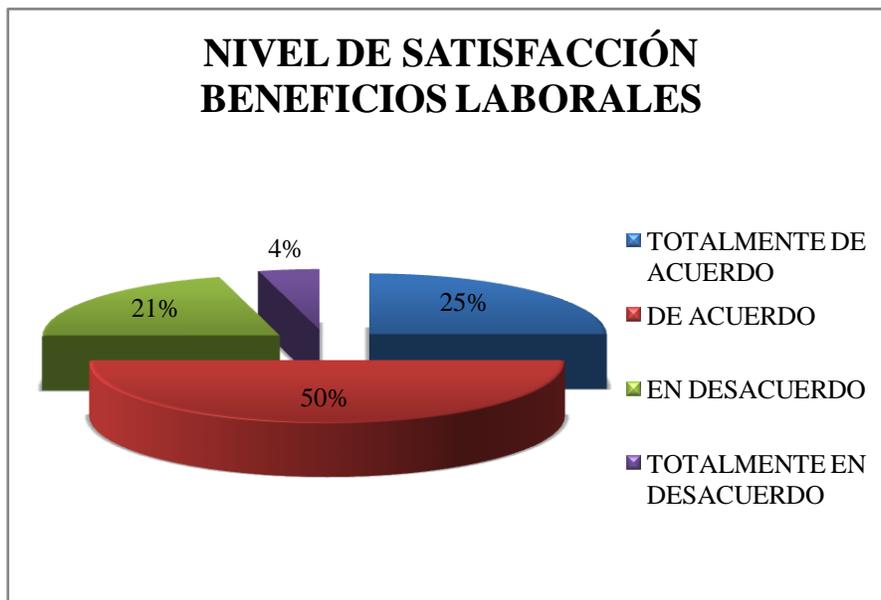
Ninguna	0
Primaria	0
Secundaria	0
Tecnólogo	0
Superior	5
TOTAL	5



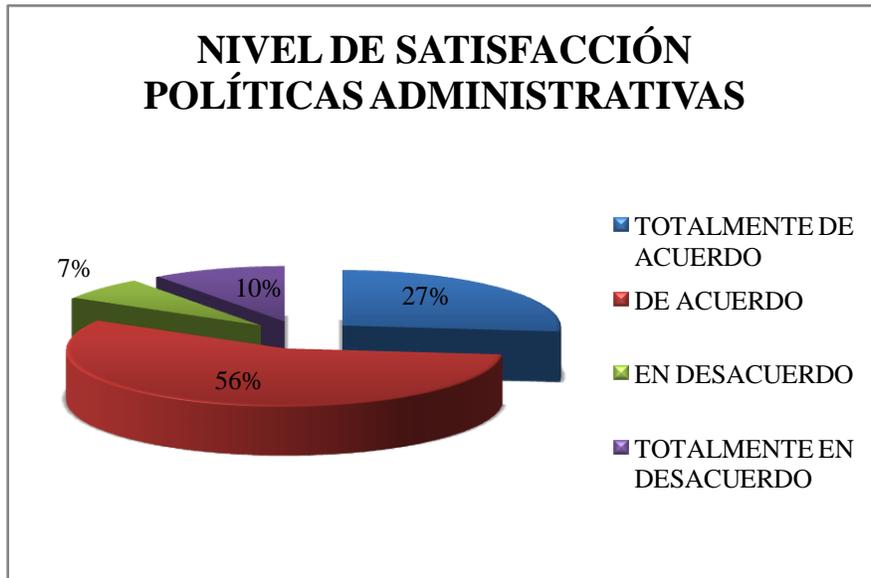
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



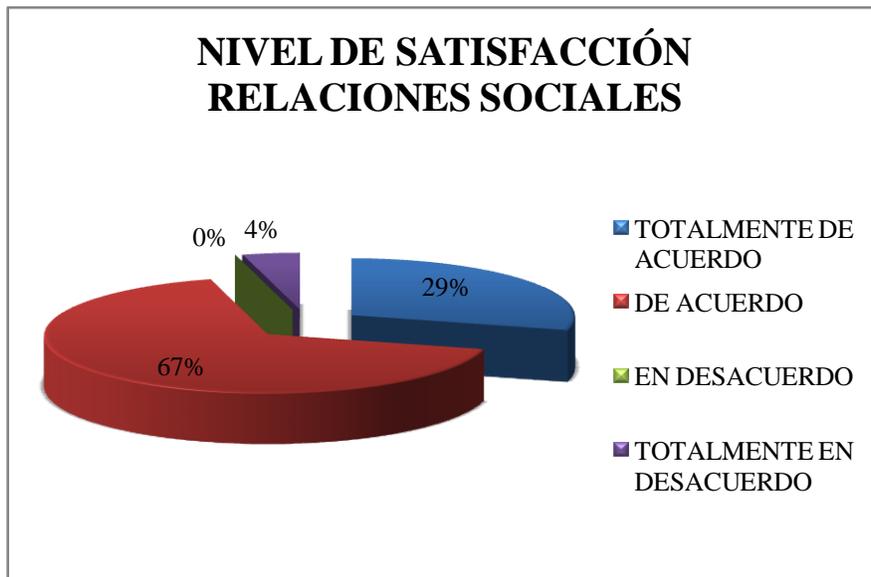
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINSTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

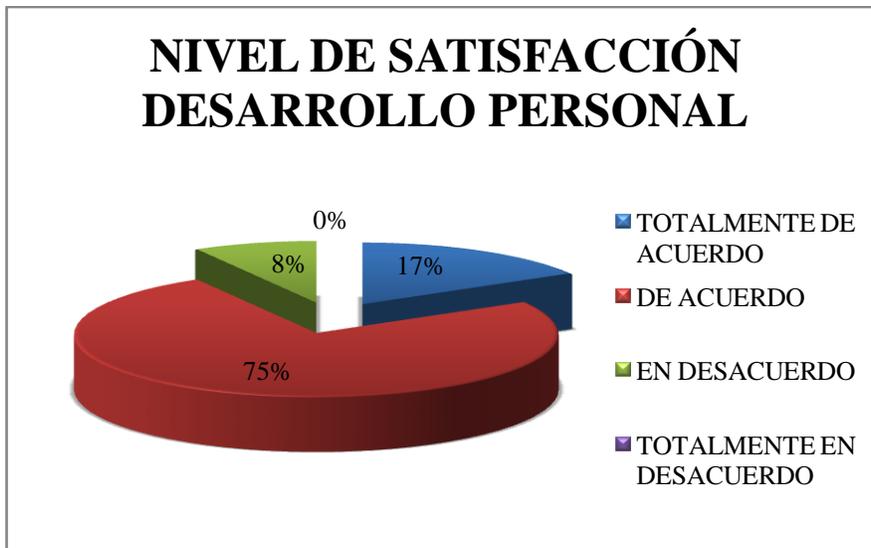


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

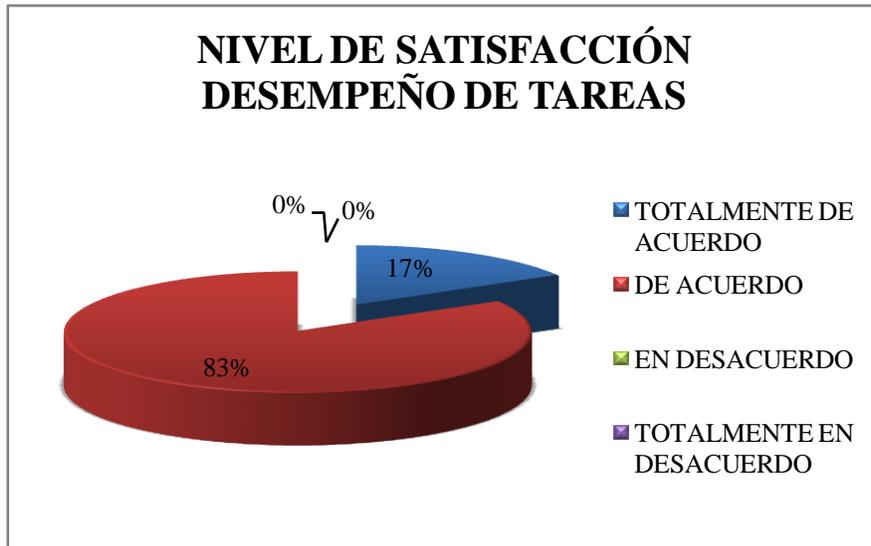
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



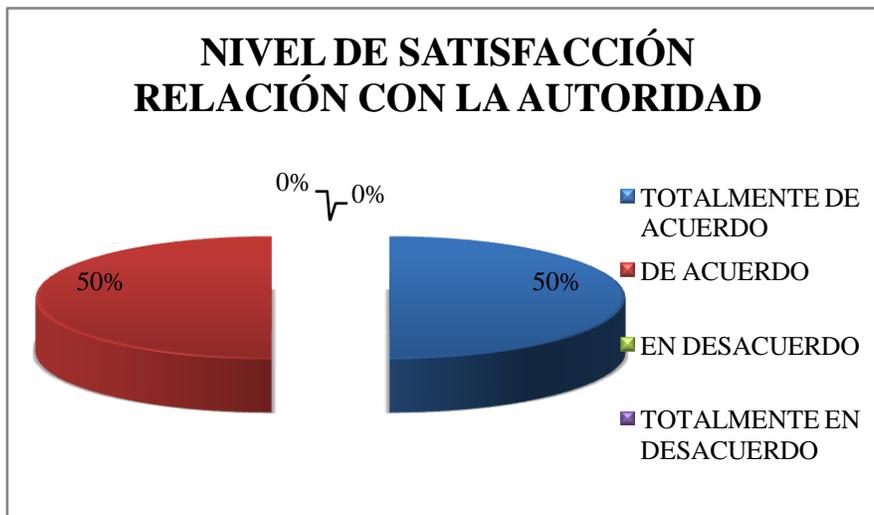
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



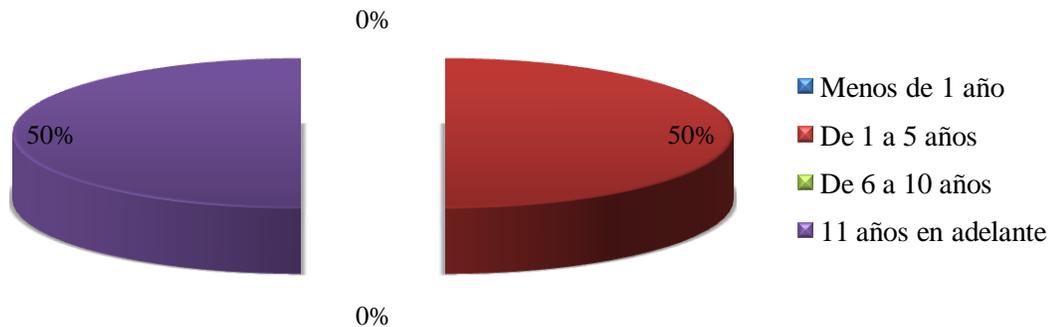
SISTEMAS

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	1
De 6 a 10 años	0
11 años en adelante	1
TOTAL	2

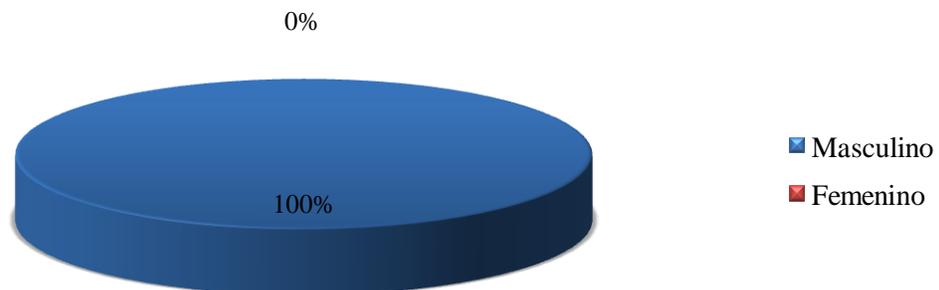
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	2
Femenino	0
TOTAL	2

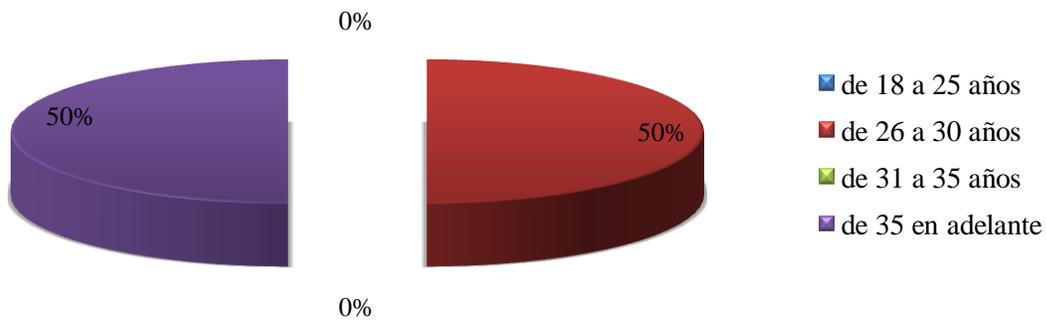
SEXO



Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	1
de 31 a 35 años	0
de 35 en adelante	1
TOTAL	2

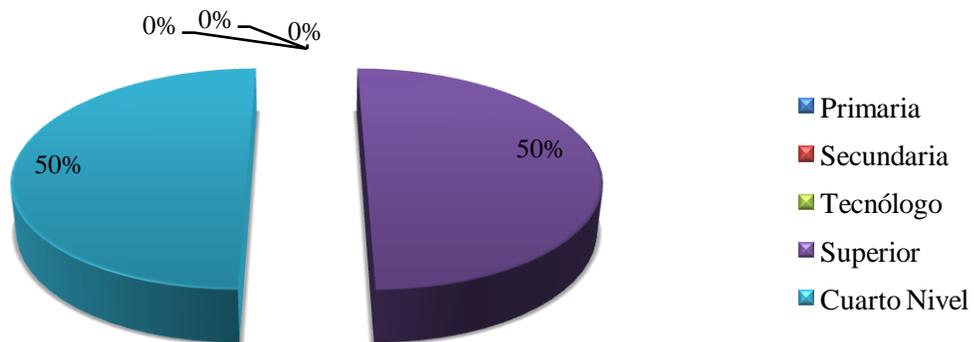
EDAD



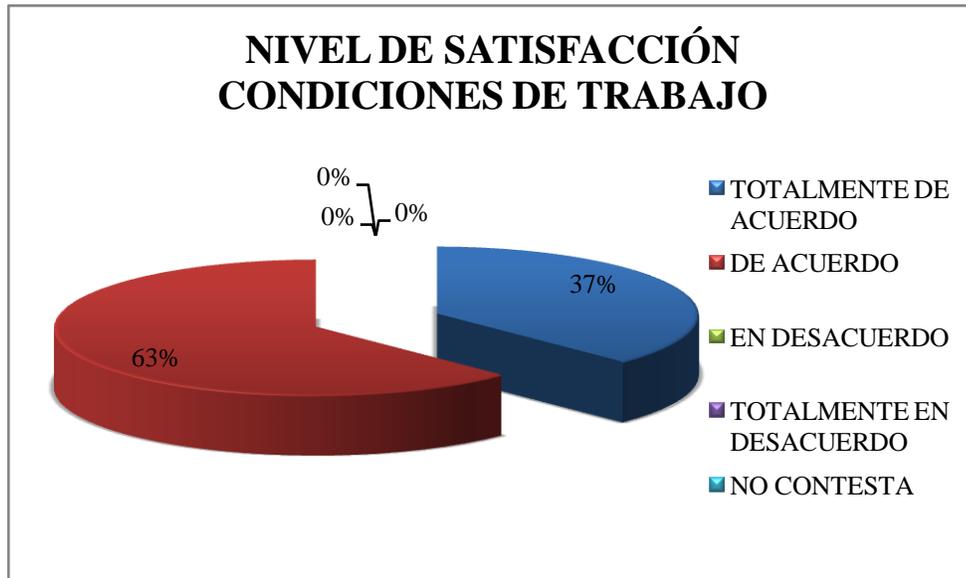
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	0
Primaria	0
Secundaria	0
Tecnólogo	0
Superior	1
Cuarto Nivel	1
TOTAL	2

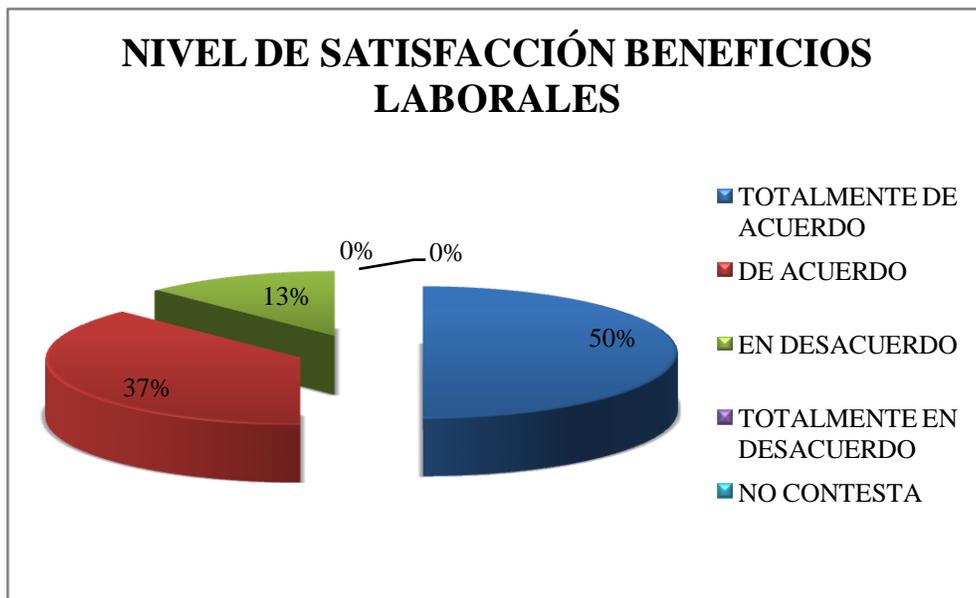
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



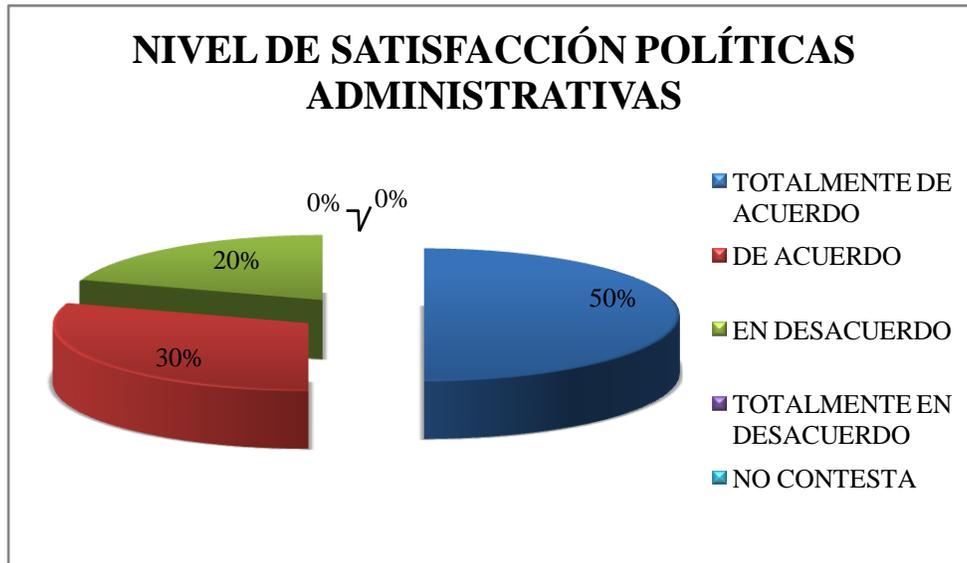
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



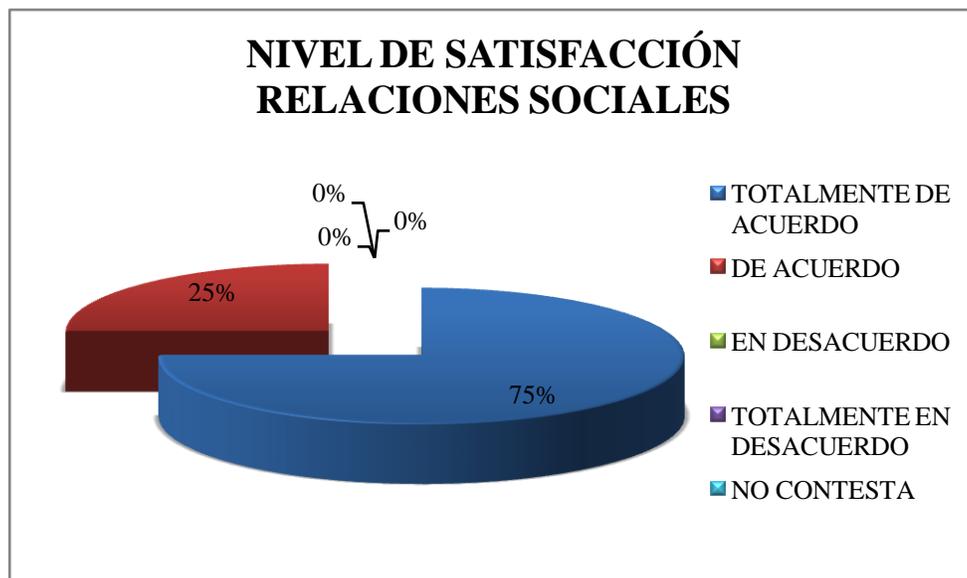
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

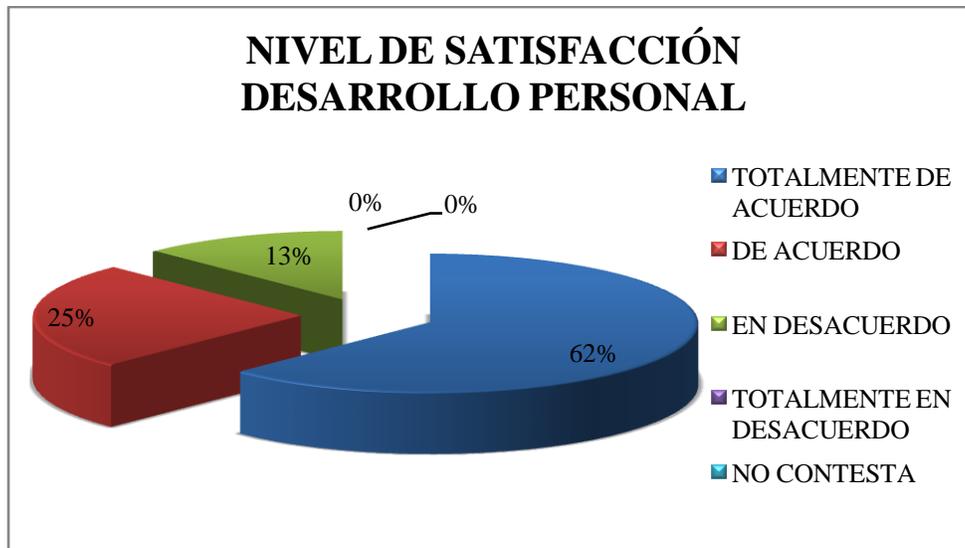


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

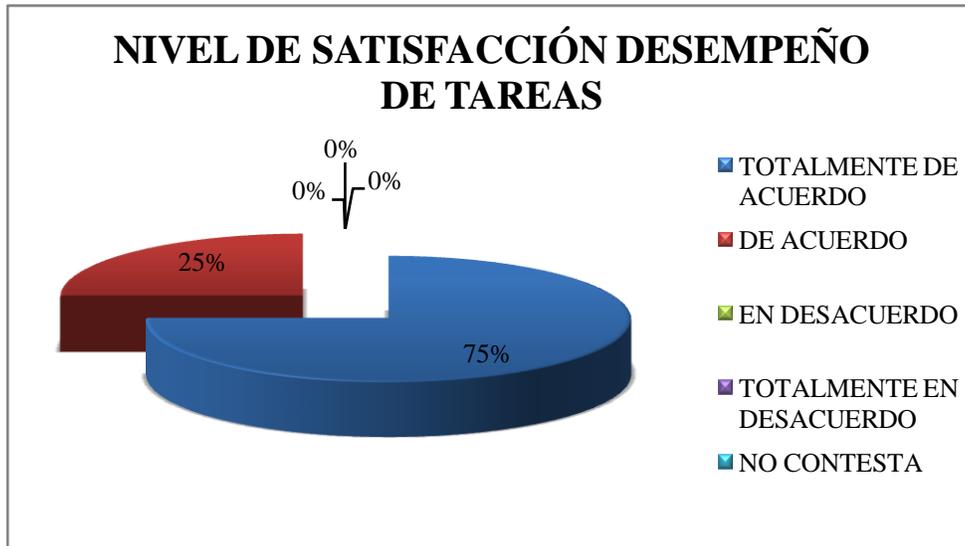
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**



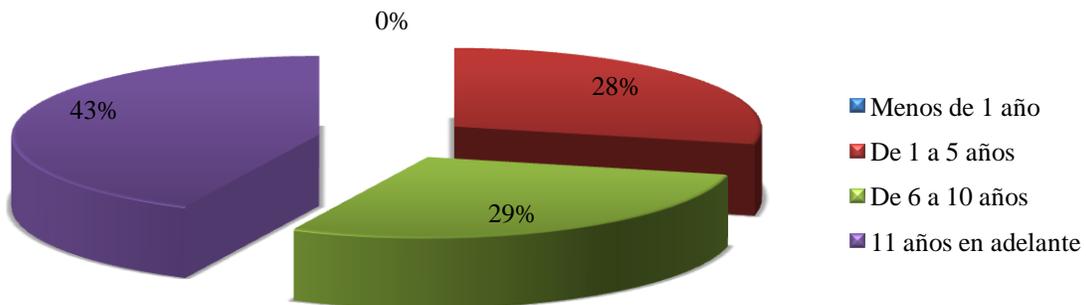
CALIDAD

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	2
De 6 a 10 años	2
11 años en adelante	3
TOTAL	7

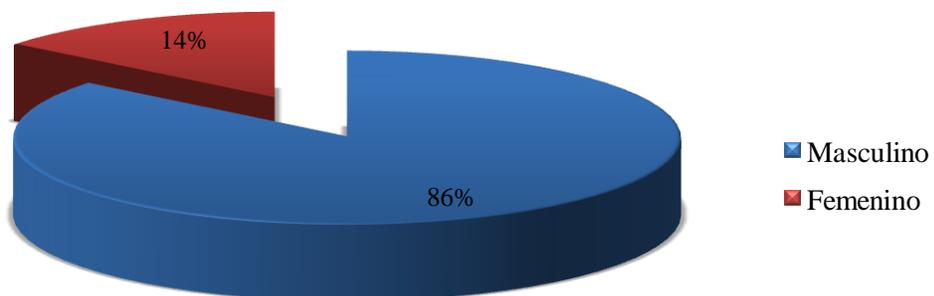
ANTIGÜEDAD



Marque con una X su tipo de sexo

Masculino	6
Femenino	1
TOTAL	7

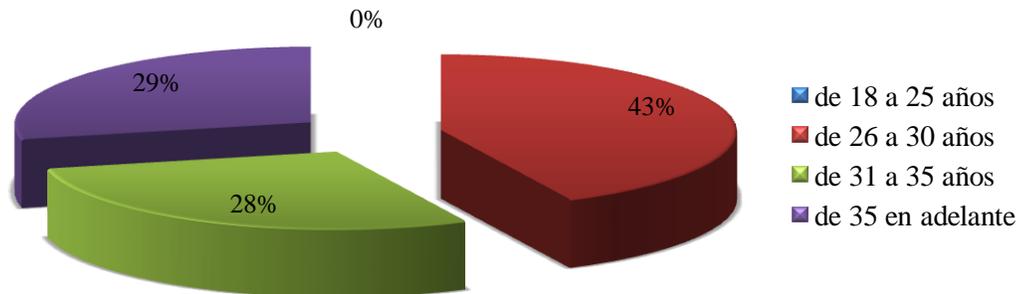
SEXO



Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	0
de 26 a 30 años	3
de 31 a 35 años	2
de 35 en adelante	2
TOTAL	7

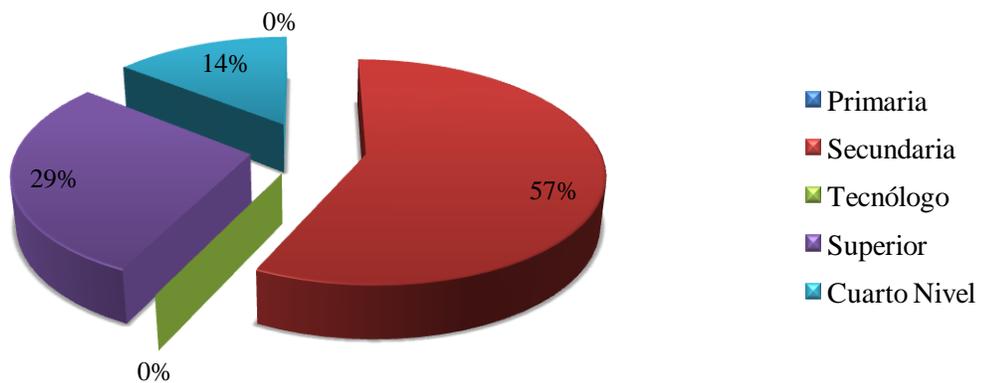
EDAD



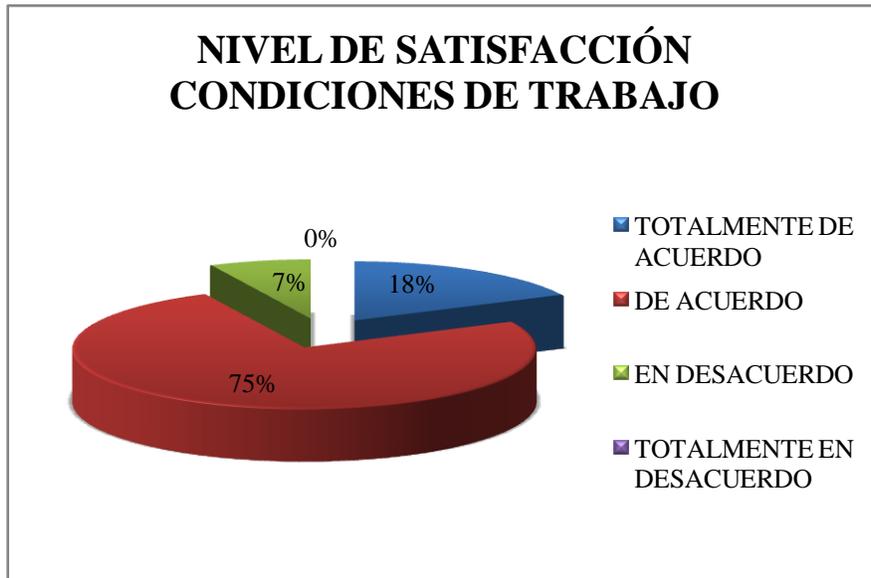
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	0
Primaria	0
Secundaria	4
Tecnólogo	0
Superior	2
Cuarto Nivel	1
TOTAL	7

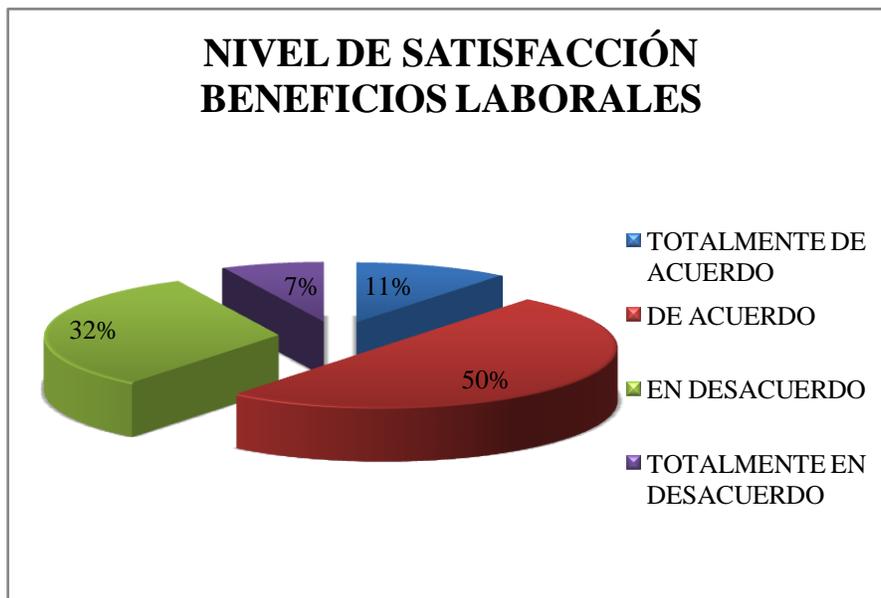
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



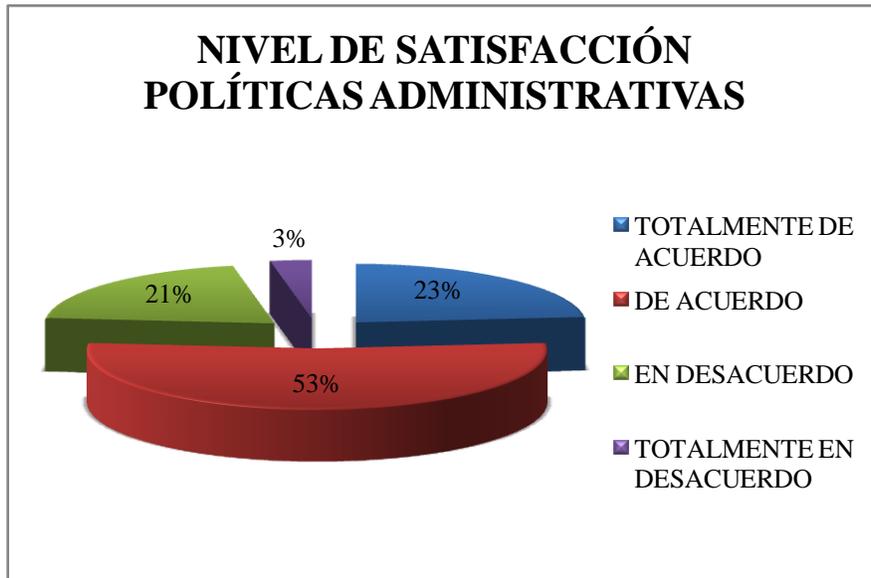
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



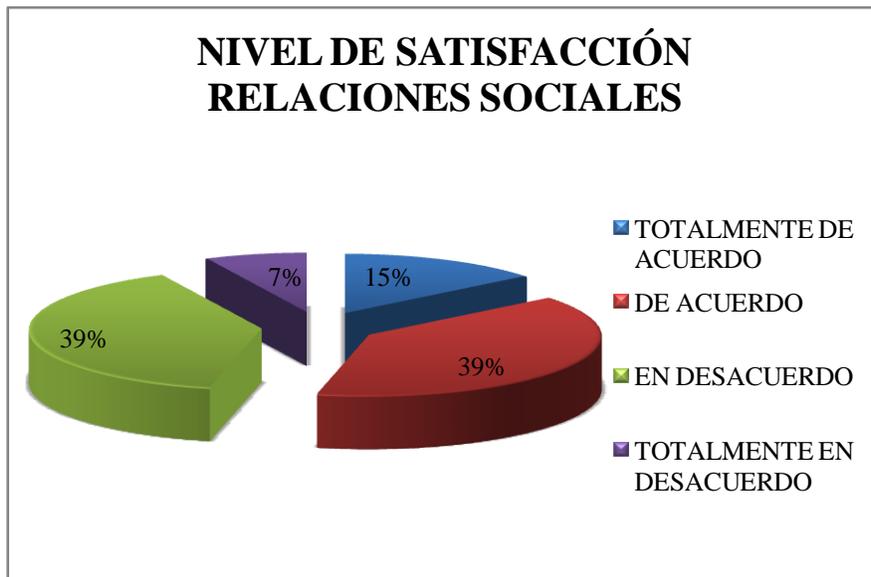
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

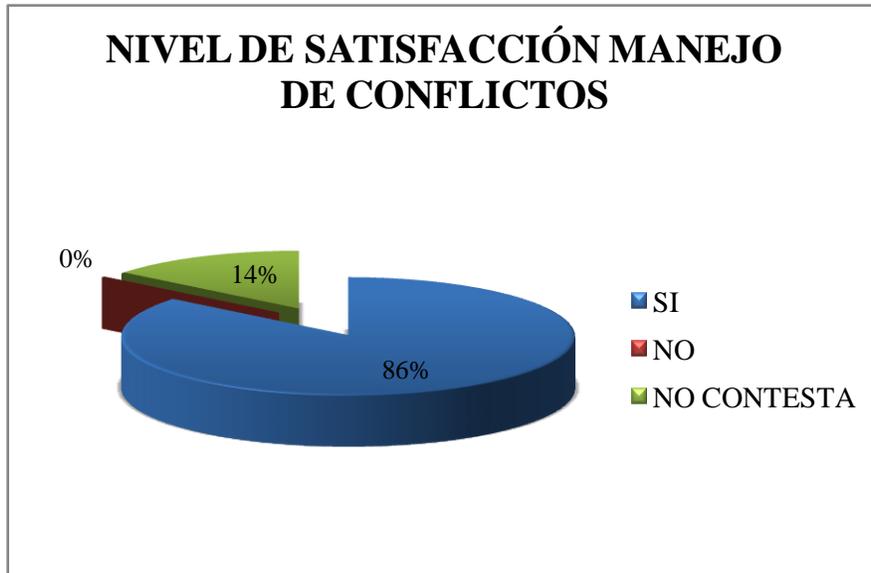


- **RELACIONES SOCIALES**

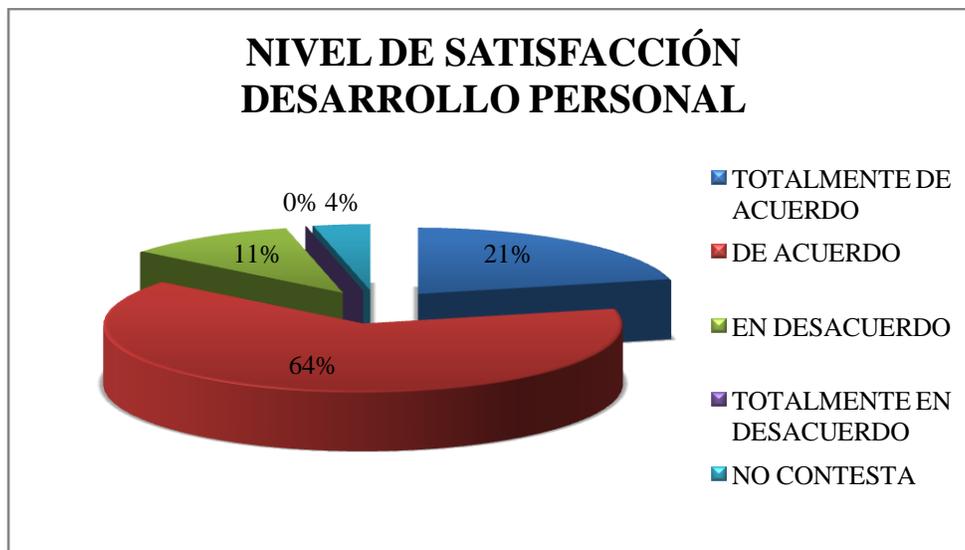


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

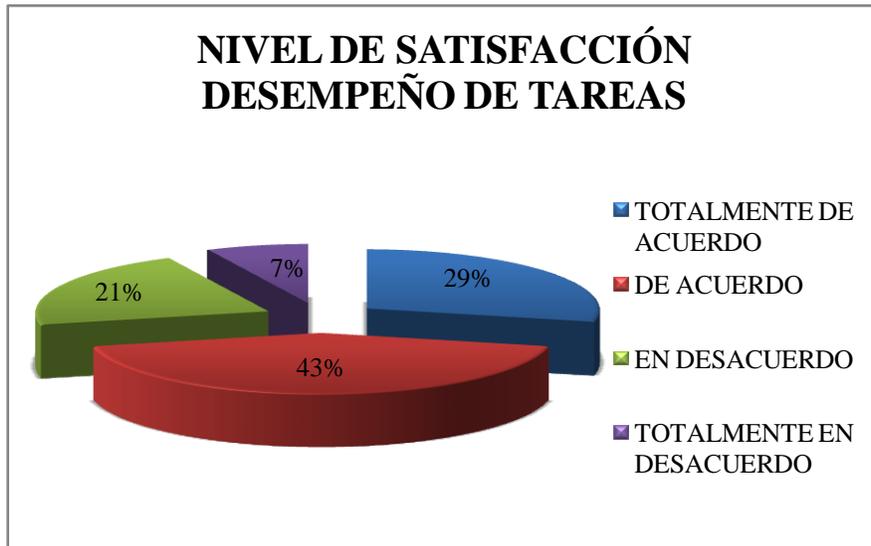
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



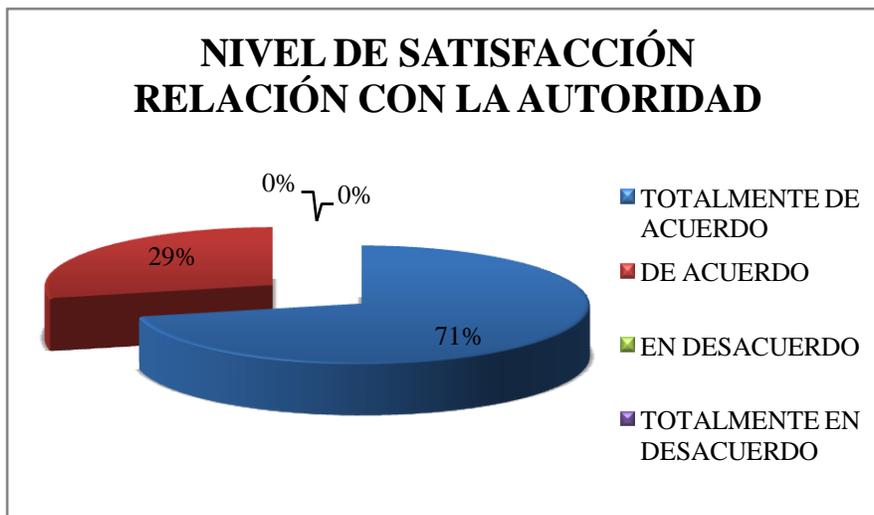
- **DESARROLLO Y SATISDACIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**

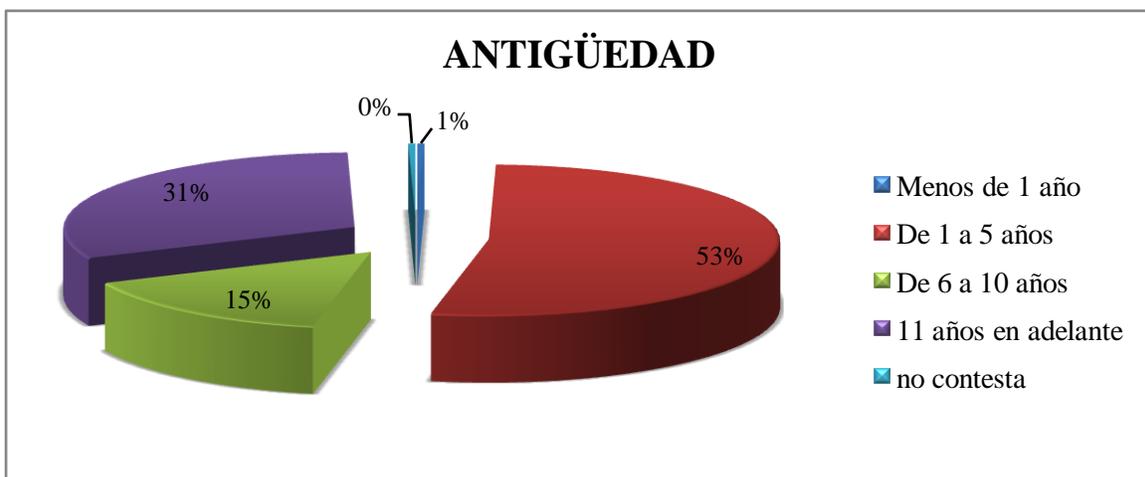


MANUFACTURA COCINAS Y COCINETAS

INFORMACIÓN GENERAL

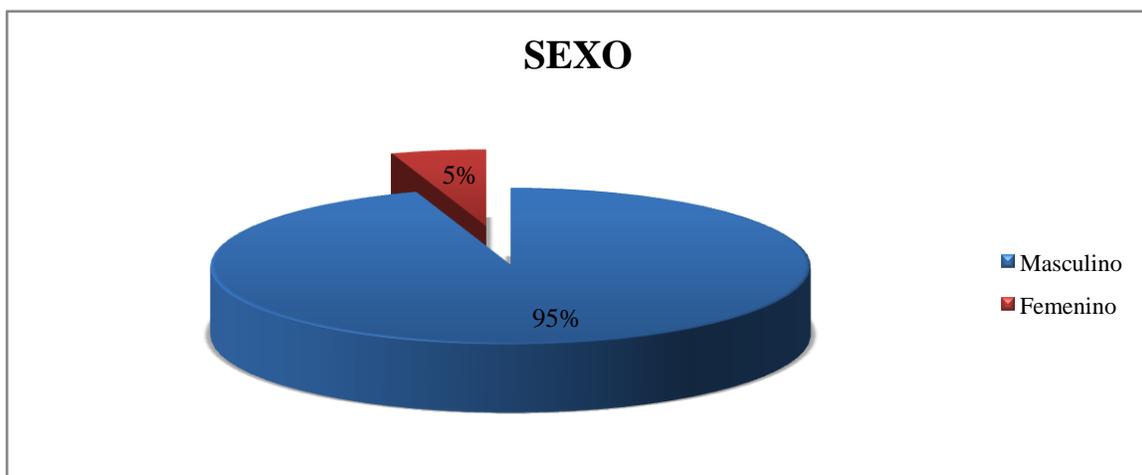
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	1
De 1 a 5 años	133
De 6 a 10 años	38
11 años en adelante	79
no contesta	1
TOTAL	252



Marque con una X su tipo de sexo

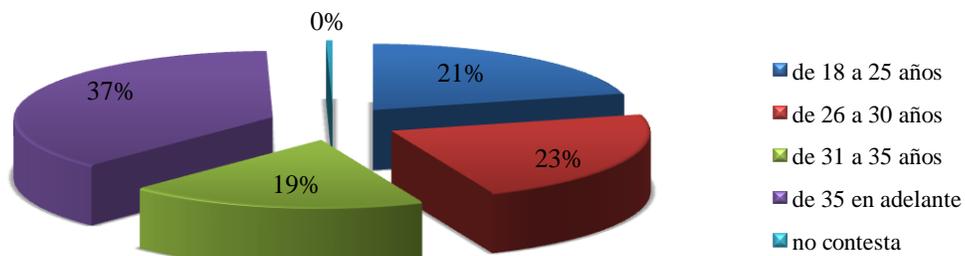
Masculino	239
Femenino	13
TOTAL	252



Marque con una X su Edad

de 18 a 25 años	53
de 26 a 30 años	57
de 31 a 35 años	47
de 35 en adelante	94
no contesta	1
TOTAL	251

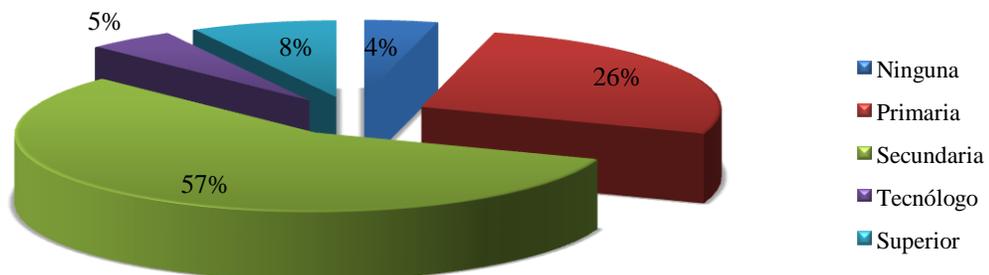
EDAD



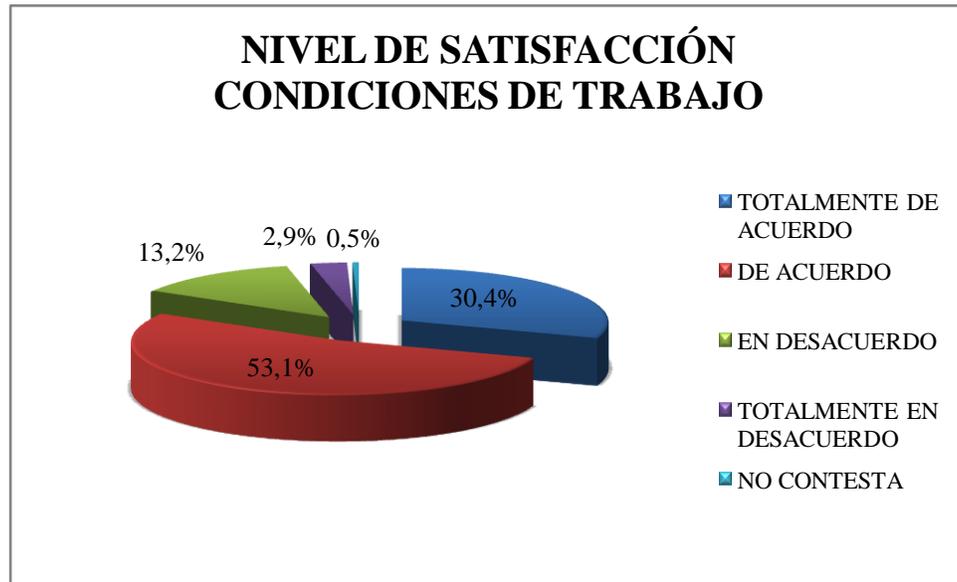
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	10
Primaria	67
Secundaria	143
Tecnólogo	12
Superior	20
TOTAL	252

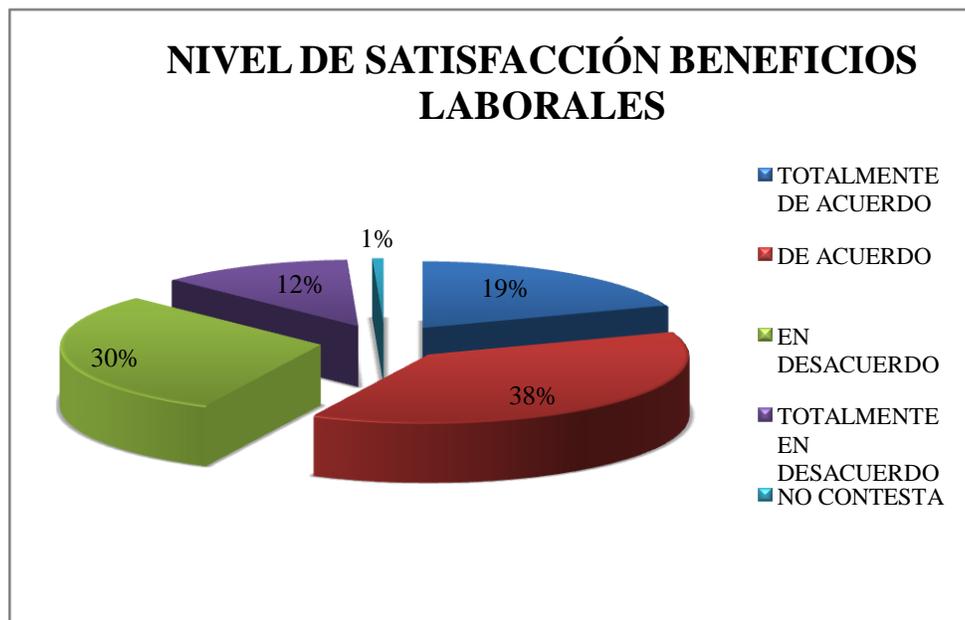
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



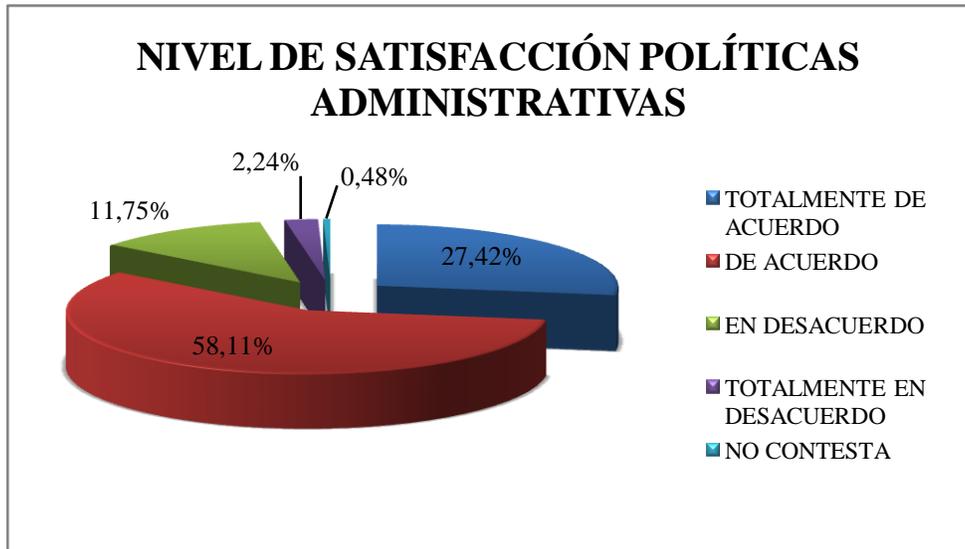
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



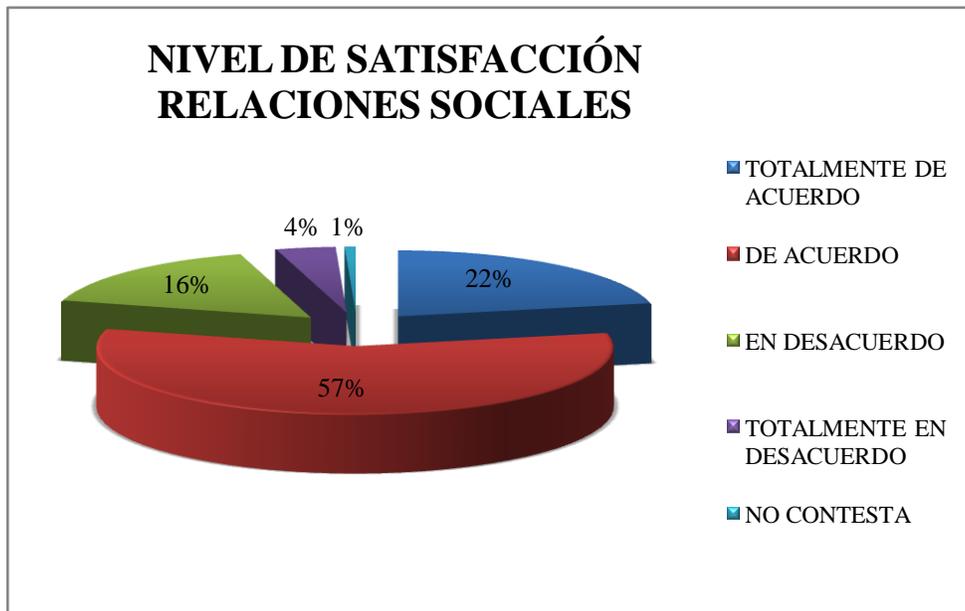
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

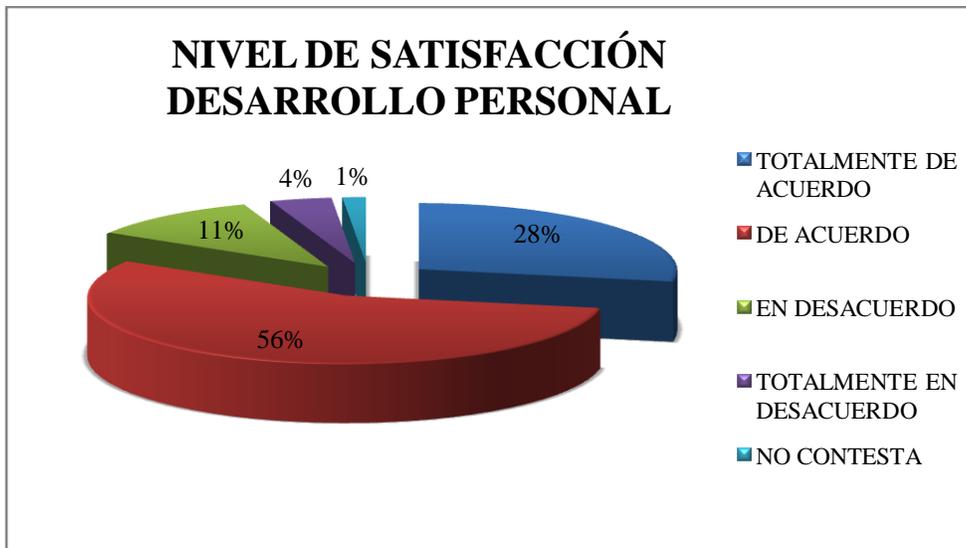


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

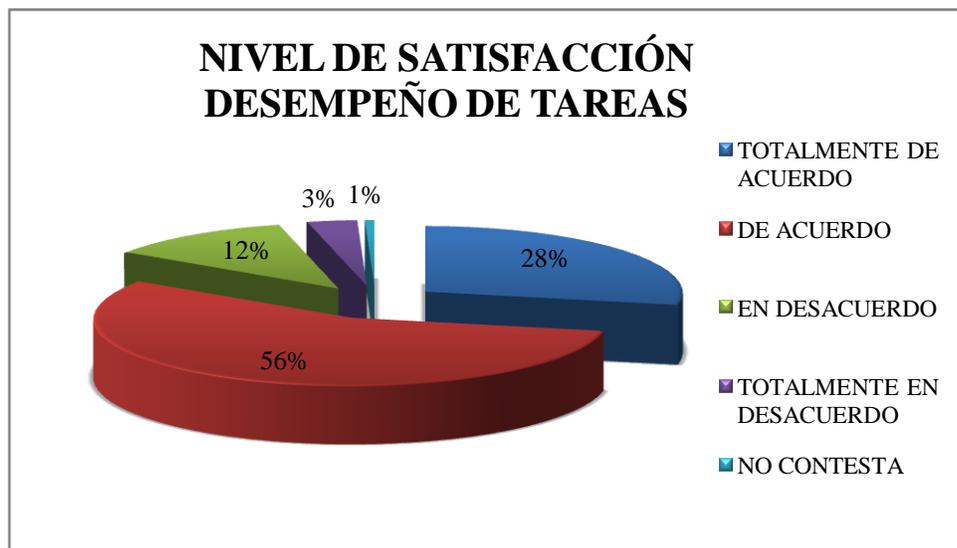
SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



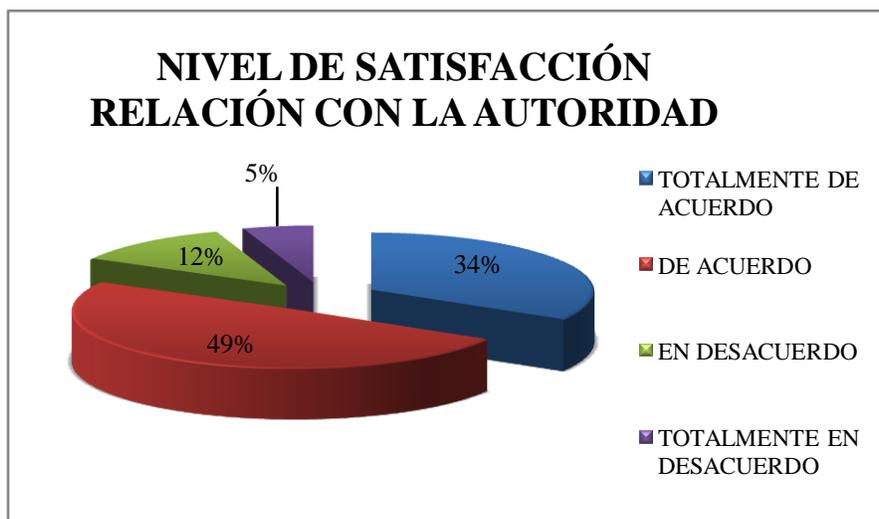
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**

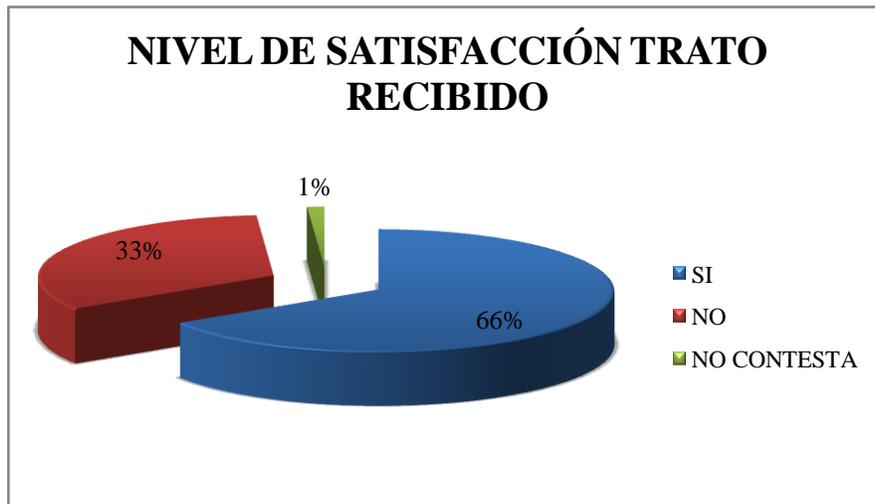


- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**

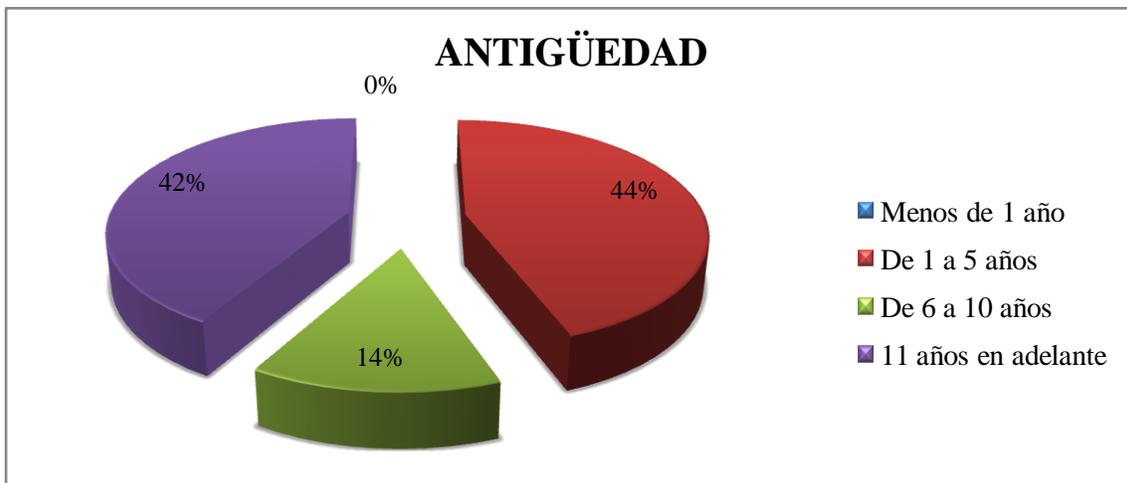


MANUFACTURA CILINDROS

INFORMACIÓN GENERAL

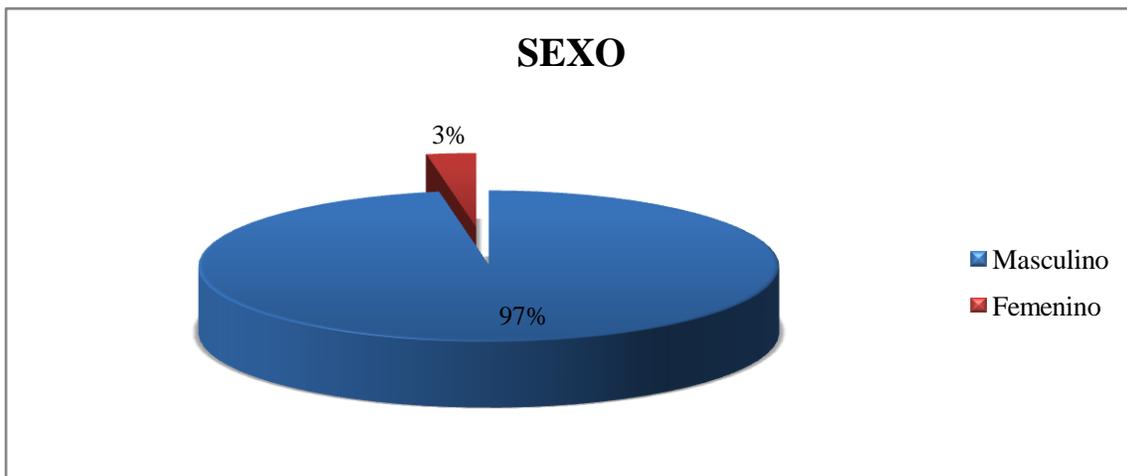
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FIBRO ACERO S.A.?

Menos de 1 año	0
De 1 a 5 años	16
De 6 a 10 años	5
11 años en adelante	15
no contesta	0
TOTAL	36



Marque con una X su tipo de sexo

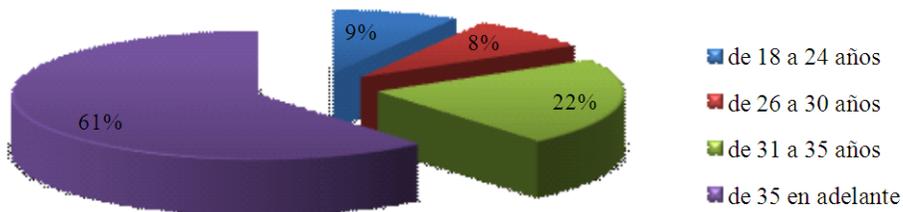
Masculino	35
Femenino	1
TOTAL	36



Marque con una X su Edad

de 18 a 24 años	3
de 26 a 30 años	3
de 31 a 35 años	8
de 35 en adelante	22
TOTAL	36

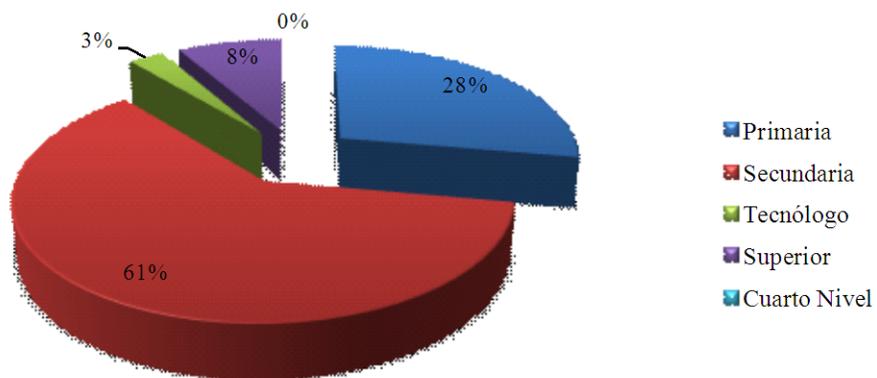
EDAD



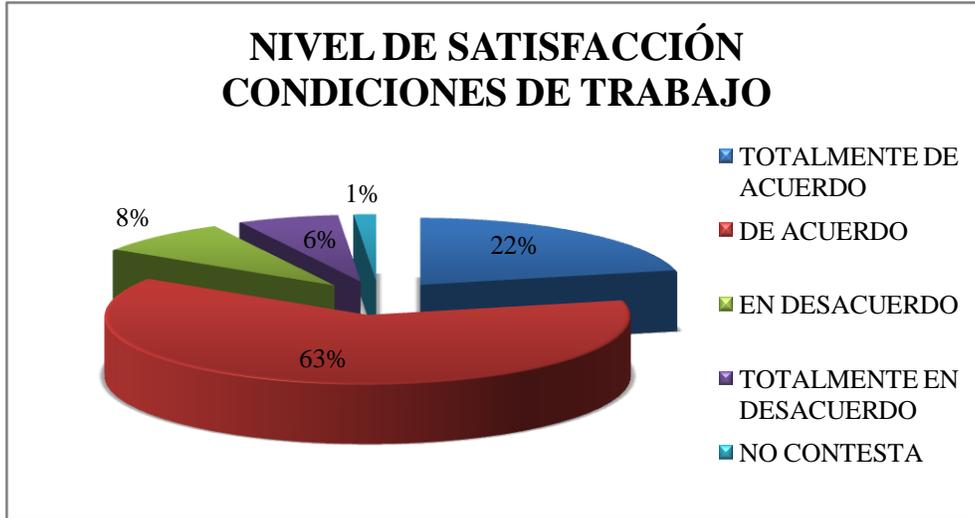
Marque con una X su Nivel de Instrucción

Ninguna	0
Primaria	10
Secundaria	22
Tecnólogo	1
Superior	3
Cuarto Nivel	0
TOTAL	36

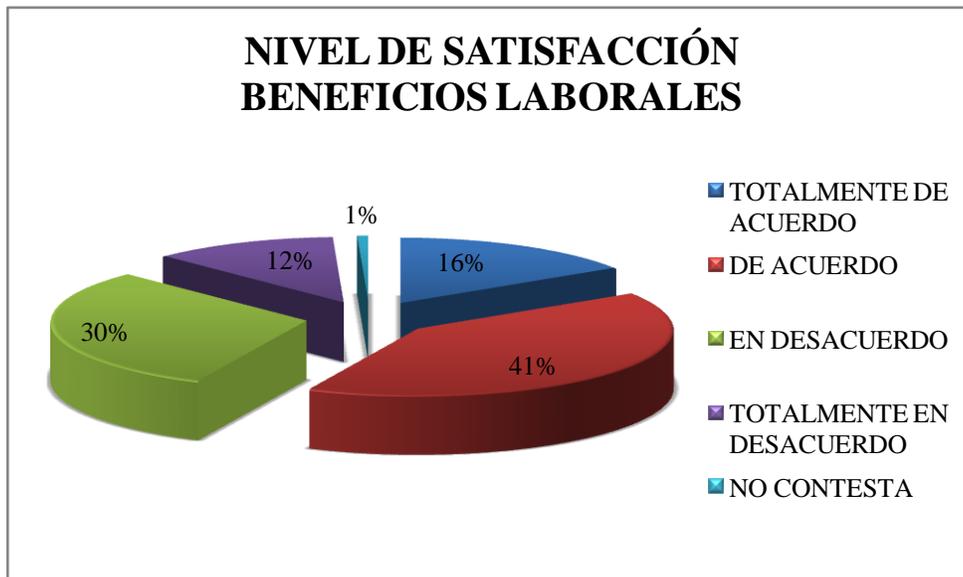
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



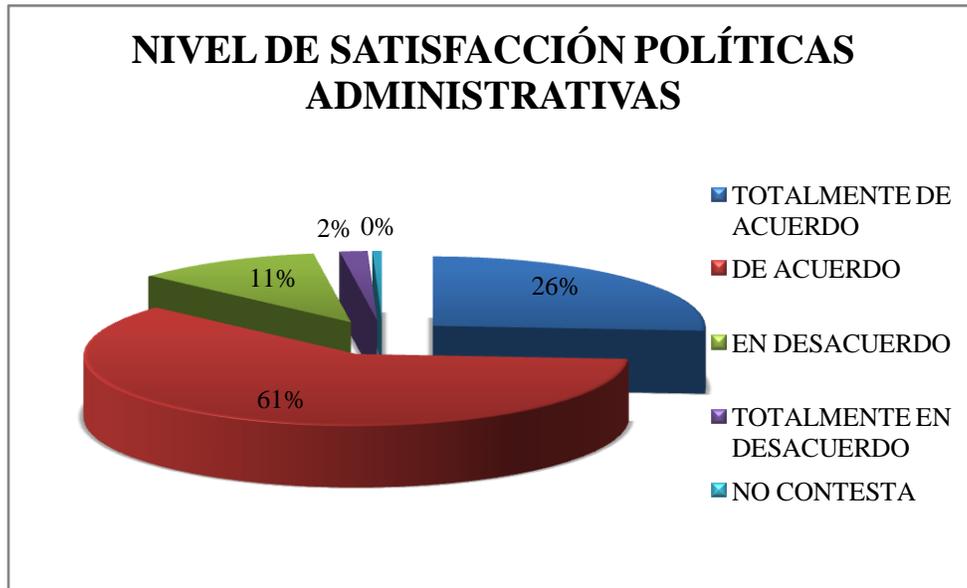
- **CONDICIONES DE TRABAJO**



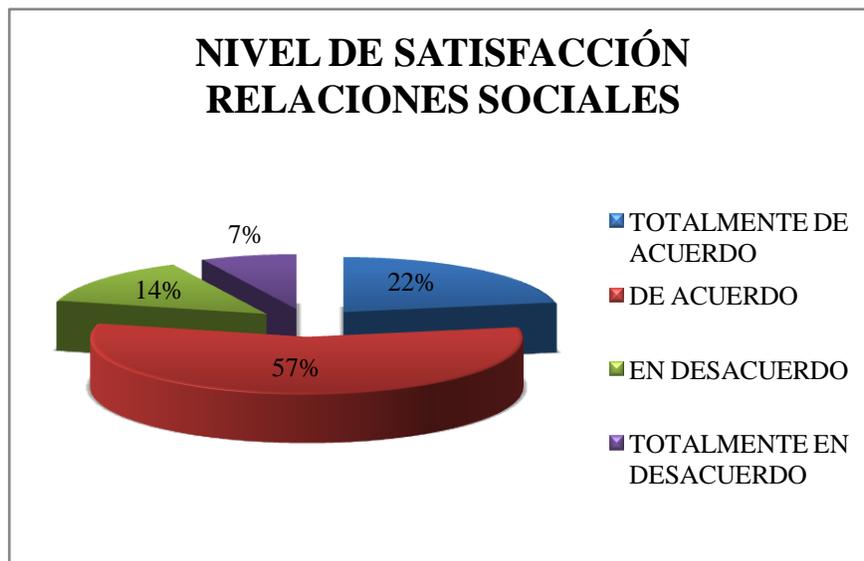
- **BENEFICIOS LABORALES**



- **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**



- **RELACIONES SOCIALES**

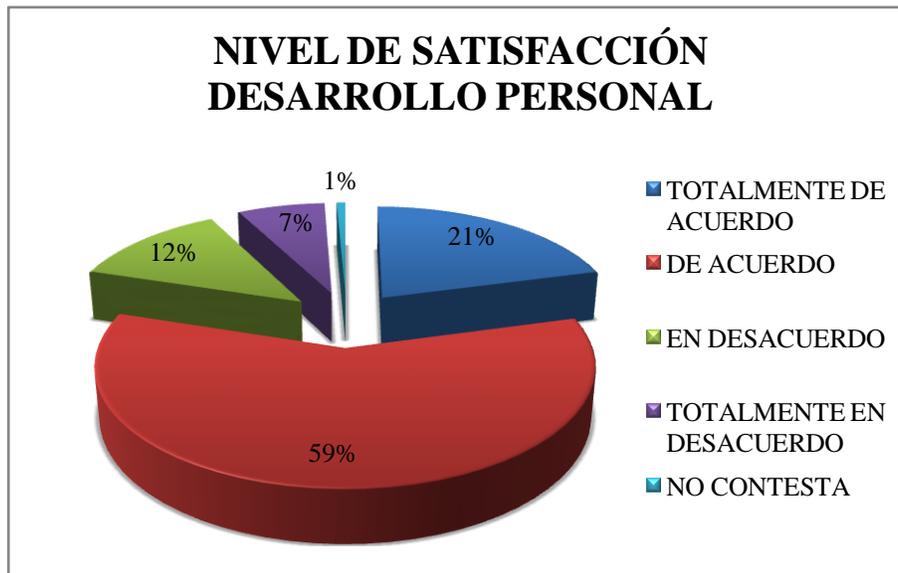


- **MANEJO DE CONFLICTOS**

SE DA UN MANEJO ADECUADO A LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN MI ÁREA DE TRABAJO



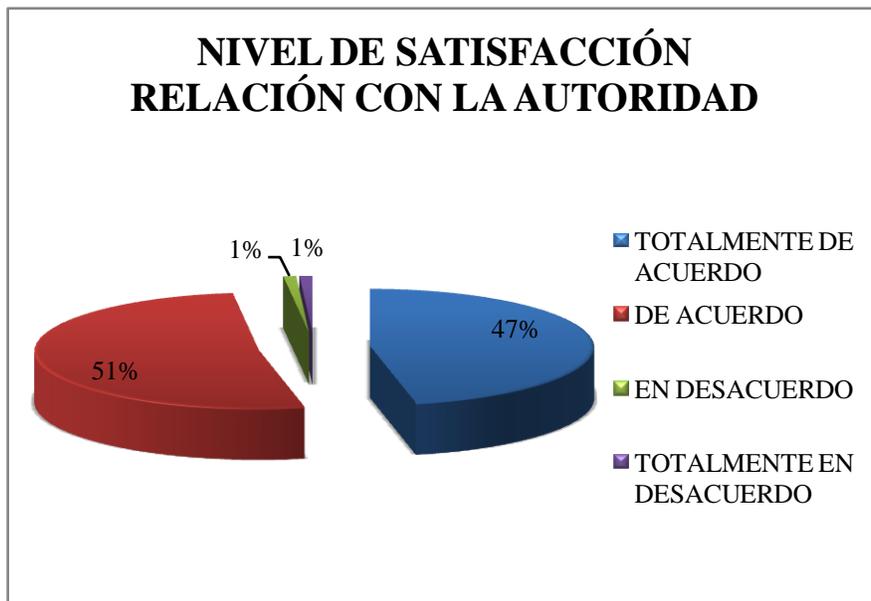
- **DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PERSONAL**



- **DESEMPEÑO DE TAREAS**



- **RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**



- **TRATO RECIBIDO**

**PERCIBO QUE EXISTE TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE MI (S)
SUPERIOR (ES) CON ALGUNOS TRABAJADORES**

