

CAPITULO V

5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

El propósito de este capítulo es responder las preguntas de investigación a través del análisis de los datos resultantes de la aplicación de los cuestionarios en la empresa “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.”. Para ello usaremos correlaciones y medias para poder determinar el estado de cada una de las variables planteadas en este estudio.

En este capítulo se analizará cada una de las variables de manera individual después relacionarlas y obtener un análisis que nos de los resultados globales del estudio y de esta manera poder hacer algunas propuestas para la mejora del clima laboral de “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.”,

Antes de comenzar con el análisis de las variables realizaremos un breve recuento de los datos demográficos de este estudio.

Sexo:

En base a la población seleccionada para realizar este estudio encontramos que el 52% de los encuestados correspondían al sexo masculino, por la tanto el 48% corresponde al sexo opuesto. (*Ver gráfica 1*).

Gráfica No. 1 .Población.



Fuente: El autor

Edad:

A lo largo del estudio se descubrió que la edad de las personas que laboran ahí oscila entre los 18 y 55 años de edad. Para fines de este estudio se ubicaron en cuatro grupos por rango de edades de la siguiente manera, de 18 a 29 años, de 30 a 39 años, de 39 a 49 años y mayores de 50 años. (ver gráfica No. 2).

Gráfica No. 2. Rango de edades del personal



Fuente. El autor

Podemos concluir que RAMSA es una empresa joven ya que el 60 % de los entrevistados tienen entre 18 y 29 años de edad, por su parte el 36 % de las personas que laboran en el centro de trabajo tienen entre 30 y 39 años, mientras el 2% son personas que tienen entre 40 a 49 años de edad y el restante 2% son mayores de 50 años

Antigüedad en el empleo

Tabla No. 9. Frecuencia de antigüedad en el empleo

Antigüedad	Frequency	Valid Percent
De 4 a 6 años	15	33.3
De 1 a 3 años	12	26.7
De 7 a 9 años	12	26.7
10 o más años	3	6.7
Menos de 1 año	3	6.7
Total	46	100

Fuente: El autor

A continuación analizaremos la satisfacción global, y para obtener una mejora en el clima laboral será nuestra variable dependiente, mientras la identidad, motivación, integración, comunicación y retroalimentación funcionan como variables independientes, esto nos servirá para saber cual de éstas cuatro variables es la que tiene mayor importancia dentro de la creación de un clima laboral y la relación entre variables dependientes e independientes.

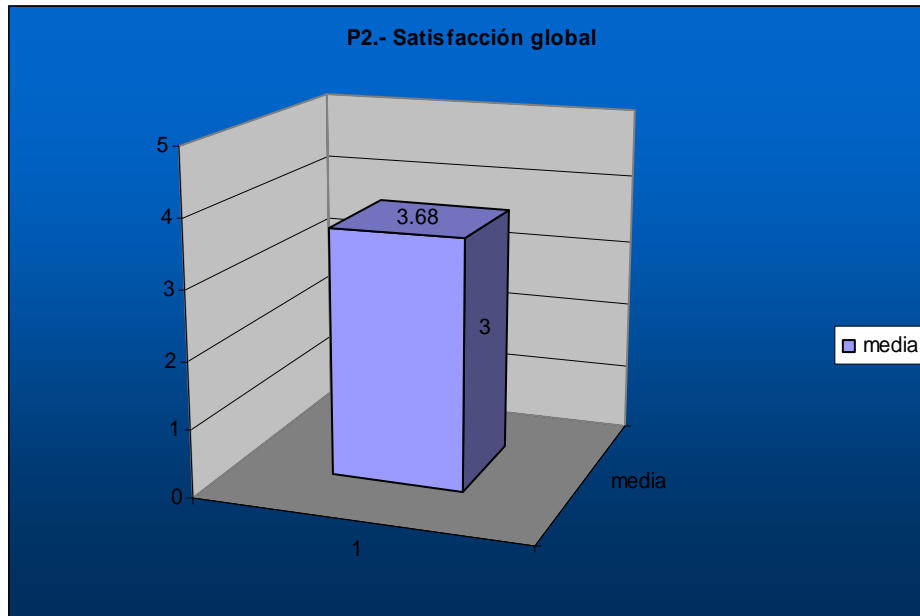
La importancia que tiene cada una de las variables, será dada de acuerdo a los parámetros mencionados en el capítulo anterior.

- Si la correlación es igual o mayor que .500 será prioritaria.
- Si la correlación esta entre .400 y .499 será muy importante.
- Si la correlación esta entre .300 y .399 será importante.
- Si la correlación es igual o menor que .200 será básico.

5.1 Satisfacción Global

En la siguiente grafica se presenta la media de la satisfacción global:

Gráfica 3. Media, Satisfacción global

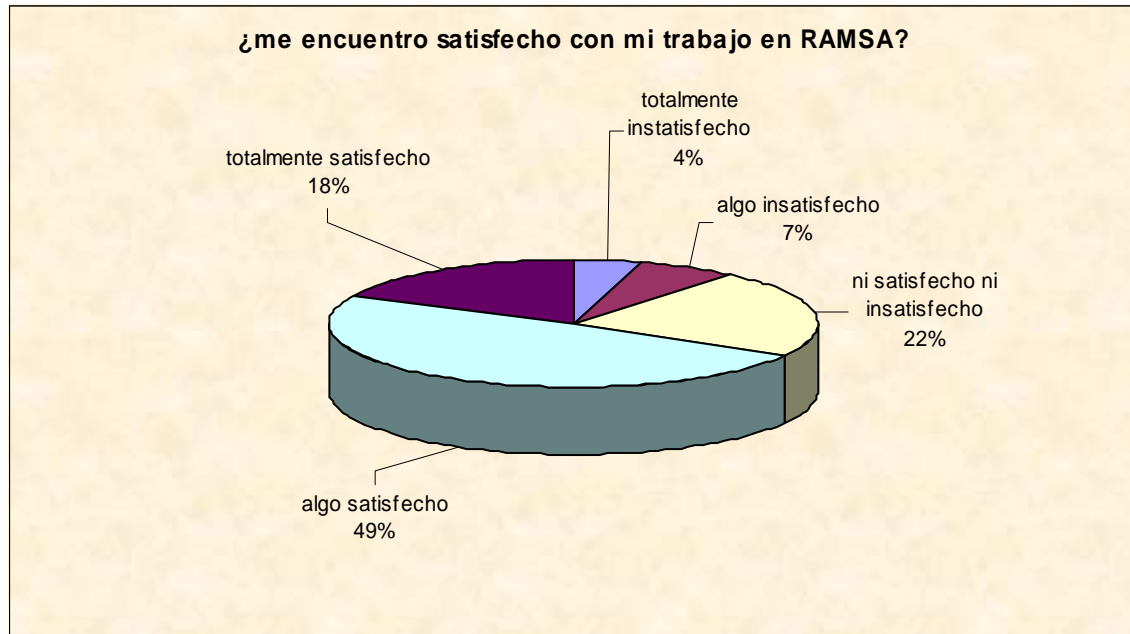


Fuente: El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

La satisfacción global tiene una media de 3.68 que nos indica que de acuerdo al parámetro Internacional de Gallup, se encuentra entre una empresa poco competitiva lo que significa que el 18% están satisfechos con su trabajo en RAMSA, esto lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica No. 4. Satisfacción global



Fuente: El autor

De los 46 entrevistados en la empresa, sólo el 18 por ciento se encuentra totalmente satisfecho con su trabajo en RAMSA, un 49 por ciento se encuentra algo satisfecho, un 22 por ciento no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, el 11% restante se divide en algo insatisfecho con el 7% y el restante 4% nos dice estar totalmente insatisfecho

El porcentaje de personas que se encuentran satisfechas corresponde a un 67% (esto incluye a los totalmente satisfechos y a los algo satisfechos).

En la siguiente tabla se presentan las correlaciones y medias de cada una de las variables que estudiamos, a partir de esto podemos definir cuál de las cuatro variables independientes es la más importante para subir el nivel de satisfacción global.

Tabla 10. Modelo de satisfacción global

Variable	Correlación	Media
Satisfacción global	1	3.68
Comunicación	0.611	3.42
Retroalimentación	0.458	3.71
Integración	0.452	3.46
Motivación	0.294	3.47

Fuente. El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62 a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

Observando la media de las variables independientes, podemos decir que de acuerdo al Parámetro internacional de Gallup la tendencia es negativa, y la clasificación de las variables sería: la comunicación, integración y la motivación se encuentran en decadencia, mientras que la retroalimentación se clasifica como poco competitiva.

De acuerdo con la correlación que tienen cada una de las variables independientes con la variable dependiente, podemos decir que la comunicación es considerada como prioritaria para la satisfacción global, mientras que la retroalimentación y la integración son muy importantes para la satisfacción global, dejando a la motivación en un nivel básico, tiene una importancia menor para la satisfacción global pero sin dejar de ser importante. La variable de retroalimentación es la que tiene la media más favorable, siendo ésta junto con la comunicación una de las principales para que exista una buena satisfacción global.

De las variables que estudiamos, la más importante para la satisfacción global es la comunicación, que tiene una media de 3.42 y es considerada en decadencia según el Parámetro internacional de Gallup, es decir la comunicación que tienen los empleados no es muy alta.

A continuación haremos el análisis de las variables por orden de importancia para la satisfacción global, es decir en primer lugar la comunicación, después analizaremos la retroalimentación, para seguir con la integración y por último el trabajo en equipo.

5.2 Comunicación

Según el análisis de la satisfacción global la comunicación es la variable que tiene una mayor relación con la satisfacción global, por lo tanto es la primera en ser analizada.

Dentro de la variable de comunicación se desprenden otras variables independientes, que son: comunicación con jefes, disponibilidad de los jefes, comunicación con compañeros, información de los cambios en RAMSA, eficacia de los medios.

Las variables independientes son resultado de las preguntas hechas en el instrumento de medición y cada una ha salido de las preguntas hechas en relación con la comunicación. Esto nos da información de lo que resulta más importante para que el personal se encuentre satisfecho en el trabajo.

Como ya se mencionó, la comunicación tiene una media de 3.42, que nos indica que “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.” es una empresa que se ubica como una empresa en decadencia en cuanto a comunicación se refiere.

Tabla 11 .Modelo de comunicación

Variables	Correlación	Media
Comunicación	1	3.42
Comunicación con jefes	0.531	3.51
Disponibilidad de los jefes, Información de los cambios en RAMSA	0.513	3.58
Eficacia de los medios	0.375	3.46
Comunicación con compañeros	0.203	3.5
	0.051	3.21

Fuente. El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

De acuerdo con la correlación que hay entre las variables independientes y la variable dependiente, encontramos que la comunicación con los jefes y la disponibilidad de estos es prioritaria para la variable dependiente comunicación ya que rebasan el .500 de correlación, por lo tanto los jefes deben tener una mayor disponibilidad y comunicación con los empleados para mejorar la comunicación interna.

En lo que se refiere a la variable información de los cambios en RAMSA es considerada importante, esta variable tiene una media de 3.46 que según el parámetro internacional de Gallup se encuentra en decadencia, es necesario que los empleados sean informados sobre los cambios que se realizan dentro de RAMSA.

La eficacia de los medios es considerada como básica para la comunicación interna, y comparando la media con el parámetro internacional de Gallup, esta variable se encuentra en decadencia dentro de la empresa.

Por último tenemos la variable independiente “comunicación con compañeros” y los empleados no la consideran relevante para la satisfacción en la comunicación, es decir, es más importante la comunicación con sus superiores que con sus compañeros. Es necesario que la empresa busque la manera de unir más a los empleados para mejorar este aspecto.

Se detectó que la comunicación que se da en la agencia es meramente informal, ya que la variable de comunicación entre compañeros arrojó una media de 3.21 ubicándola en el parámetro en decadencia, esto es que la comunicación dentro de RAMSA se enfoca más a aspectos personales que laborales.

Se realizó la siguiente pregunta abierta, la cual se codificó de acuerdo a las respuestas que nos dieron los empleados de RAMSA, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 12 .Modelo de integración

¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación dentro de RAMSA?	
	valid percent
Con más comunicación	43.6
Haciendo más reuniones	35.9
Trabajo en equipo	12.8
Más atención de jefes hacia los empleados	5.1
Apoyo	2.6

Fuente. El autor

Esta tabla pretende medir el porcentaje de propuestas para mejorar la empresa

La propuesta más común por parte de los empleados fue la de mejorar la comunicación interna con un 43%, mientras un 36% propone hacer mas reuniones que tengan la finalidad de mejorar la amistad entre los empleados ya que esto influirá directamente en la comunicación. El 13% considera que el trabajo en equipo. Otra propuesta es que los jefes presten más atención a los empleados con el 5%, y el 2.6 de los encuestados sugirió mas apoyo entre los empleados de RAMSA.

5.3 Retroalimentación

De acuerdo con el análisis de satisfacción global, la variable retroalimentación se encuentra en el nivel de muy importante con una correlación de .458 con respecto a la satisfacción global y una media de 3.71 ubicándola en el nivel de poco competitiva de acuerdo con el parámetro internacional de Gallup.

Dentro de la variable retroalimentación se desprenden otras variables independientes, que son: Respuesta a sus problemas, confianza al jefe inmediato, toma de decisión, diálogo entre diferentes niveles y evaluación a mi trabajo justa.

La variable retroalimentación tiene una media de 3.71, que nos indica que “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.” es una empresa que se ubica como poco competitiva en cuanto a retroalimentación se refiere.

Tabla 13 .Modelo de retroalimentación

Variables	Correlación	Media
Retroalimentación	1	3.71
Respuesta a sus problemas	0.639	0.341
Confianza al jefe inmediato	0.601	3.41
Diálogo entre diferentes niveles	0.430	3.56
Toma de decisión	0.412	3.41
Evaluación a mi trabajo justa	0.357	3.5

Fuente. El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

De acuerdo con la correlación los puntos que se deben tratar con prioridad son: respuesta a sus problemas y confianza al jefe inmediato. El personal de “RAMSA” califica en un rango de muy importante que exista diálogo entre los diferentes niveles y que sus decisiones sean tomadas en cuenta y por último que su trabajo sea evaluado justamente es importante para que el personal se encuentre completamente satisfecho con respecto a la retroalimentación.

Por lo tanto es importante darle seguimiento de las variables independientes evaluadas dentro de la variable retroalimentación.

En lo que se refiere a la media de las variables independientes de retroalimentación, vemos que de acuerdo al parámetro internacional de Gallup se ubica en decadencia y poco competitivas.

5.4 Integración

Las variables independientes que se desprenden de la variable integración son: actividades con compañeros, frecuente a compañeros fuera de RAMSA, su área de trabajo es cómoda y practico alguna actividad que realiza RAMSA.

Como hemos venido haciendo, analizaremos que información resulta más importante para que el personal de RAMSA se encuentre satisfecho con la integración que hay en la empresa, y la forma en que perciben las variables independientes.

Tabla 14 .Modelo de integración

Variables	Correlación	Media
Integración	1	3.46
Actividades de RAMSA	0.379	3.52
Actividad con compañeros	0.363	2.97
Área de trabajo cómoda	0.290	3.72
Frecuento a compañeros fuera de RAMSA	0.243	3.41

Fuente. El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

De acuerdo con los resultados obtenidos, observamos que la variable integración se encuentra en poco competitiva dentro del parámetro internacional de Gallup.

Los puntos que deben tratarse como importantes son los eventos y actividades recreativas que realiza la empresa, ya que los empleados ven a estas actividades como base para la integración.

En segundo lugar notamos en un parámetro de importante, que el área de trabajo debe ser cómoda ya que en correlación a la integración cuenta con .290 no obstante su media que es de 3.72 la coloca como poco competitiva según el parámetro internacional de Gallup.

Por último, el frecuentar a sus compañeros fuera del área de trabajo es considerado como poco importante para una mejor integración. Aunque su media de 3.41 la coloca en decadencia dentro del parámetro internacional de Gallup.

5.5 Motivación

Motivación es la variable con menos correlación con la satisfacción global de la empresa. Y las variables independientes son: recibo gratificaciones justas, estoy orgulloso de trabajar en RAMSA, cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo, tengo un salario justo, mi opinión es tomada en cuenta y mi jefe conoce y apoya mis necesidades.

Tabla 15. Modelo de integración

Variables	Correlación	Media
Motivación	1	3.47
Herramientas para trabajo	0.525	3.84
Mi opinión es tomada en cuenta	0.432	3.45
Salario justo	0.365	3.73
Estoy orgulloso	0.354	3.78
Jefe conoce y apoya mis necesidades	0.348	3.48
Gratificaciones	0.123	3.23

Fuente El autor

Parámetro de Gallup	
Líder	4.62 a 5.0
Muy competitivas	4.12 a 4.61
Poco competitivas	3.62a 4.11
En decadencia	2.67 a 3.61
En extinción	2.5 o menos

En la tabla anterior podemos observar que el contar con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo así como el tomar en cuenta su opinión son prioridad y muy importantes respectivamente para los empleados ya que las dos variables independientes se encuentran en los niveles más altos. Luego el tener un salario justo, sentirse orgulloso de trabajar en RAMSA y que los jefes conozcan y apoyen sus necesidades se ubican en un nivel importante; por último, de acuerdo a la relación con la variable dependiente se ubica la variable recibo gratificaciones justas en un rango de básico.

Por otro lado, de acuerdo a las medias obtenidas notamos que las variables: cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo, tengo un salario justo y estoy orgulloso de trabajar en RAMSA, se ubican en un parámetro de poco competitivas mientras las variables: mi opinión es tomada en cuenta, mi jefe conoce y apoya mis necesidades y recibo gratificaciones justas se encuentran en un nivel en decadencia.

Se realizó la siguiente pregunta abierta, la cual se codificó de acuerdo a las respuestas que nos dieron los empleados de RAMSA, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16 .Modelo de integración

¿Cómo te gustaría que te motivara la empresa?	
	Valid percent
Reconocimiento	56.4
Dinero	28.2
Compañerismo	10.3
Reuniones	5.1

Fuente. El autor

Esta tabla pretende medir cómo les gustaría que lo motivara la empresa

En primer lugar, el 57% de los trabajadores mencionó que le gustaría que la empresa los motivara por medio de premios o reconocimientos, en segundo lugar, un 28% mencionó que los motivaran económicamente, es decir, con un aumento de sueldo. En tercer lugar con un 10% mencionaron que con que exista mayor compañerismo, eso sería una gran motivación y por último el 5% restante dice que con más reuniones.

A partir de lo analizado en este capítulo podemos decir que “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.”, es una empresa poco competitiva de acuerdo al Parámetro Internacional de Gallup.

5.6 Propuestas

Las siguientes seis propuestas fueron pensadas con base en los resultados que nos arrojaron las encuestas, de igual manera están fundamentadas en las propuestas dadas por los empleados para mejor la empresa.

1.- Los empleados sienten que su trabajo no es valorado como debería serlo. Se propone crear un manual de operación con el fin de que quede establecida la forma de calificar el trabajo de cada individuo. Es decir que los empleados sepan según su nivel de producción de piezas, en el grado que se encuentran, para esto se sugiere crear un grupo llamado “el águila dorada”, para ser miembro de este grupo, es necesario establecer que los que lleguen a la meta mensual de producción pertenecerán a éste, y se les entregará un gafete que los identifique como parte de este grupo selecto.

2.- Crear canales de comunicación formales que fluyan desde los niveles más bajos hasta los más altos en la organización:

- Se sugiere la creación de juntas mensuales o semanales en las que los empleados puedan exponer sus problemas, dudas o sugerencias.
- La creación de un espacio trimestral en el que se publiquen los 3 logros más importantes de la empresa y los responsables de los mismos. Para aumentar la importancia de salir publicado en este espacio, creemos necesario un incentivo económico (determinado por la empresa) a quienes logren un lugar en este espacio.

3.- Se sugiere la creación de medios internos que transmitan y difundan la información que el empleado necesita saber.

- Instalar una pantalla en el comedor, para que así, los empleados vean proyectados los avisos.
- Hacer de este medio, una herramienta mas dinámica que contenga espacios mas flexibles que permitan mostrar no sólo el aspecto productivo sino también aspectos personales de los empleados
- Así mismo sonido ambiental que les divulgue recordatorios, felicitaciones, entre otros.

4.- Se encontró que el factor de integración es de los más bajos de las variables analizadas. Por lo tanto se sugiere:

- La creación de un área recreativa y deportiva en la que los empleados tengan la oportunidad de interactuar entre ellos.
- La implementación de torneos deportivos que promuevan una sana competencia entre los trabajadores, y la mejora de las actividades que hasta ahora se tienen.
- De no poder crear áreas recreativas se sugiere mejorar el área del comedor, pintarla de un color llamativo, organizar la posición de las mesas de tal manera que todos los empleados puedan interactuar y poner música para que esta área promueva un ambiente flexible, informal y cordial entre los miembros de la organización.

- Promover en los altos directivos una costumbre en traspasar los umbrales de sus oficinas, es decir, fomentar visitas periódicas del jefe a sus subordinados, únicamente para hacerles sentir que el jefe está ahí con ellos para cualquier cosa que el empleado necesite. De hacer esto, creemos que la confianza aumentaría considerablemente y así, la interacción ascendente, descendente y horizontal sería mucho mejor.

5.- Se propone una motivación económica. Es decir autorizar una compensación monetaria de tipo extra, el objetivo de esto es lograr realicen sus actividades con mayor gusto, motivados por un ingreso extra al realizar bien sus actividades.

- Se propone premios de puntualidad y asistencia. Si el empleado cubre una asistencia y puntualidad del 100% mensual podrá recibir el 10% extra de su salario base.
- Si el empleado cumple con lo anterior 6 meses seguidos podrá recibir una prestación en caso de que lo solicite.

6.- Se propone realizar una motivación psicológica. El objetivo de esta es hacer sentir mejor psicológicamente a los empleados de RAMSA.

- Nombrar el empleado del mes: para esto se necesita colocar la fotografía de la persona elegida en la pared más importante de la empresa, para llegar a ser el

empleado del mes no solo se necesita haber logrado sus metas semanales y mensuales si no que debe haber sido puntual, en caso de haber mas de un posible ganador, es necesario que los altos mandos seleccionen a uno procurando que exista una rotación del ganador, ya que todos integrantes de la empresa querrán ser reconocidos.

- Cada mes debe seleccionarse al mejor trabajador, pero si el ultimo empleado del mes no bajo su rendimiento, este seguirá siendo exhibido en la pared y acompañara al nuevo miembro seleccionado.
- Ofrecer una prestación optativa que permita al trabajador decidir entre un día libre, mismo que se le daría el día de su cumpleaños, o bien, el pago doble por ese día en caso de decidir asistir a trabajar
- La publicación de carteles a lo largo de toda la compañía que se dirijan directamente al trabajador para recordarle que él es una parte importante de la empresa y para agradecerle ser parte de ésta. Lo anterior puede servir para reforzar una campaña a favor del reconocimiento del trabajo humano.

Para saber si estas propuestas están funcionando o saber qué está fallando, se recomienda hacer evaluaciones por lo menos cada año, que servirán para realizar mejoras constantes y conocer cuáles son las áreas donde se debe poner más atención.