



INVESTIGACIÓN DE CLIMA PARA PLAN DE ENDOMARKETING

SOLICITUD: MIR (Sigla)

**CONSECUCIÓN:ADMEC- Administração e
Economia Consultores Ltda..**

..



ESTUDIO DE CASO

- **Solicitud Inicial**: Curso para formación y motivación de los empleados, tratando de elevar el compromiso con la calidad del producto y servicio
- **Redireccionamiento Admec** : Este curso es parte de un "conjunto de acciones de marketing patrocinadas por el empresario, ejecutado por empleados, tratando de hacer que compartan los valores y creencias dirigidas hacia la provisión de productos y servicios de calidad, definido desde la óptica de los clientes.
- Por lo tanto, es parte de **Endomarketing**, o: ***Marketing enfocado en los empleados***, o sea, orientado hacia adentro de la organización.



Investigación de Clima:Fase 1

- Problemas básicos que intervienen:
- Clima. En el ambiente de trabajo es lo que piensa la gran masa, es decir, el grupo de personas que trabajan en la organización. Hay que pensar que dentro de cada uno, hay un corazón.
- Fueran creadas categorías de análisis de las respuestas
- Para la aplicación de los cuestionarios, el público fue dividido de acuerdo con el plan de puestos y salarios de la empresa.

Categorías de respuestas a la Encuesta de Clima

- 1. Involucrar a los empleados con los objetivos y las decisiones de negocio,
- 2. Valores,
- 3. Valores destinados a servir al cliente: el cumplimiento de plazos y presupuestos,
- 4. Bases del compromiso cultural,
- 5. Estilo de gestión de líderes,
- 6. Imagen interna de la organización,
- 7. Calidad en la toma de decisiones,
- 8. Calidad y facilidad de comunicación interna,

Categorías de respuestas a la Encuesta de Clima

- 9. Motivación: crecimiento personal y profesional,
- 10. Factores que obstaculizan la vitalidad organizacional
- 11. Potenciación o empoderamiento (*Empowerment*),
 - 11.1 Establecer metas con los empleados,
 - 11.2 Establecer estándares claros de desempeño
 - 11.3 Asignar los recursos necesarios para que la empresa funcione correctamente;
 - 11.4 Delegar deberes haciendo que los trabajadores asuman la responsabilidad de los objetivos establecidos;
 - 11.5 Proporcionar una comprensión clara de las responsabilidades del trabajo.
- 12. Motivación: Calidad de vida.



ALGUNOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA

- **Categoría 1. Involucrar a los empleados con los objetivos y las decisiones del negocio.**
- Los empleados se sienten libres para dar opiniones y buscan colaborar, más allá del punto de vista de la administración.
- A los empleados les son muy valoradas las reuniones en grupos, que son llevadas a cabo 15 minutos por la mañana antes de empezar el trabajo del día.



ALGUNOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA

- **Categorías 2,3,4 - Los valores como base para el compromiso: público interno, y con los clientes,**
- **Los valores reconocidos por los empleados en la actitud de la Administración:**
 - **a) La transparencia;**
 - **b) El reconocimiento del trabajo**
 - **c) La amistad y la sinceridad demostradas;**
 - **d) La confianza en el conjunto de los trabajadores. En este artículo, se sugirió también uno poco más de rigor.**
 - **e) El compromiso del empleador con el empleado.**
 - **f) El respeto, incluyendo los días de pago.**



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- a) El respeto a los plazos. Es necesario dar información al cliente, pero él no recibe detalles sobre el pedido solicitado a la empresa. Es necesario ser proactivo: llamar a los clientes antes de que presenten reclamos;
- b) El suministro de productos;
- c) En la calidad y el tiempo de entrega;
- d) No se pueden echar a perder partes de los materiales, que el servicio sea incorrecto (cortar la parte equivocada, el montaje de una parte que no es de la carrocería del camión);
- e) ¡No puedo fallar en el compromiso de entrega y montaje de la carrocería del camión. Debo dejarla intacta!



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 5 (El estilo de gestión de los líderes) + Categoría 7: Calidad de la toma de decisiones + Categoría 8. Calidad y facilidad de comunicación interna.**
- Reconocen que “el jefe (R) está abierto para recibir las opiniones.” Sugieren: a) evitar la duplicidad de funciones e información:
- “ (R) habla con el cliente en base a lo que los gerentes de producción informaron, y, a veces acude al sector de producción y habla otra cosa”. Esto perjudica la comunicación, la duplicidad de funciones y autoridad. Aunque desde la perspectiva de la Dirección (R) sea parte del perfil del cliente "ser atendido por la Dirección, esto conduce a un proceso de "centralización", porque "el cliente está esperando por él para definir las cosas que otros podrían hacer"



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 5 (El estilo de gestión de los líderes) + Categoría 7: Calidad de la toma de decisiones + Categoría 8. Calidad y facilidad de comunicación interna. Sugieren:**
- b) Unificar el proceso de Comunicación-
- Hay características de duplicidad con "falta de coincidencia con la orden de servicio. A veces, "reciben el pedido por teléfono y por escrito." Incluso sugieren que "tendría que ser personalmente porque el ruido de la producción impide la comunicación por teléfono."
- c) *Ejercer mayor control:* del informe de los vendedores, cobrar a los encargados de la fábrica, control de abastecimiento del carro a la hora que sea mejor, fue incluso sugerido "hacer una carta de advertencia cuando sea necesario".



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 5 (El estilo de gestión de los líderes) + Categoría 7: Calidad de la toma de decisiones + Categoría 8. Calidad y facilidad de comunicación interna.**
- **Sugieren:**
- **d) Impedir los rumores: debido a que "los rumores sobre la destitución también perjudican: la gente se tensa y el servicio no avanza."**
- **e) Ser más directo: "Lo que se tiene que hablar, hablarlo con la persona, por separado, y no delante de todo el mundo".**
-



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 6. Imagen interna de la organización**
- La imagen es positiva en términos de: relaciones, compras, compromisos y el funcionamiento de los sectores.
- A casi todos les gusta mucho trabajar en la empresa, aunque existe "una gran cantidad de trabajo aquí." Hay mucha cordialidad, tanto entre los empleados como con los jefes. La relación con los empleadores es "de padre a hijo." Ellos están "muy agradecidos" por esto.
- Buena imagen de la empresa porque: "Nunca han retrasado un día el pago, el cumplimiento de sus compromisos, incluso el pago de horas extras". Los sectores funcionan bien.



La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 6. Imagen interna de la organización**
- "El proceso de ensamblaje", "la venta de nuevas piezas funciona bien y de usadas también está bien. Principalmente en la producción, "el tercer eje funciona perfectamente".
- Consideran que la empresa está "bien organizada, afirmando que:" los materiales siempre están ahí ". Cuando faltan, sólo hay que preguntar.
-

La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 6. Imagen interna de la organización**
- Imagen negativa de la organización:
- a) Retrasos atribuidos al exceso de trabajo , cuando se pierden los plazos es porque "hay mucho trabajo por hacer".
- b) Problemas con duplicidad de funciones: "R. va a la producción y cambia todo lo que estaba previsto". Ellos piensan que en este caso, "mejorando la comunicación con el cliente todo estará bien"

La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 6. Imagen interna de la organización**
- a) Las herramientas son el problema más crucial
- "tienen poca herramienta para muchos empleados"; "No hay **remachadoras** (1 de cada 3 empleados);
- Una **remachadora** es un dispositivo mecánico constituido por un conjunto de máquinas simples; 1 palancas, cuñas, tornillos, resortes, etc., que se utiliza para colocar remaches, ya sea en procesos industriales o en aplicaciones auxiliares o domésticas,, que sirve para fijar con remaches elementos que no se tengan que desmontar más adelante.

La Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- Las remachadoras industriales se usan para
- trabajos de remachado en serie, pudiendo llegar a ser complejas y específicas para cada aplicación industrial y suelen accionarse con energía; neumática o eléctrica. Las remachadoras para trabajos auxiliares o para usos domésticos, suelen ser accionadas manualmente, siendo las más usadas las destinadas a remachar con
- remaches ciegos, que permiten remachar cuando solo se dispone el acceso
- a un extremo del remache
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Remachadora>





Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 6. Imagen interna de la organización**
- **c) Las herramientas son el problema más crucial**
- los atornilladores son insuficientes "(sólo funcionan dos de muchos sectores y retrasa el trabajo de todo el mundo", tiene la impresión de que "los atornilladores se están desvaneciendo"
- Un **destornillador** o **atornillador** es una herramienta que se utiliza para apretar y aflojar tornillos y
- otros elementos de máquinas que requieren poca fuerza de apriete y que generalmente
- son de diámetro pequeño.





Encuesta De Clima: los Valores del compromiso con los clientes: Categoría 6.

Imagen interna de la organización

c) Afirman que "es necesario "comprar más máquinas de soldadura". La falta de herramientas puede interferir en la relación con los empleados, porque "hay gente que se queja mucho cuando se pide la herramienta".

- d) Piden más agilidad por parte de la oficina en el envío de la orden de trabajo

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- a) Falta un montón
- Carga para acelerar el trabajo,
- "deberían haber más
- personas".



La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- b) Los retrasos y fallos por factores externos: un mayor esfuerzo con los proveedores para evitar errores de conformidad (inadecuados a la petición del cliente), "a veces hay errores de medida, entonces el cliente se queja. El material que se solicita no viene correcto y no hay tiempo para corregir. Por ejemplo, el chasis del camión. A veces son errores de milímetros, pero hace una diferencia. Esto ha ocurrido con frecuencia. Han hablado con el proveedor. El material que tiene 3/8 tiene una diferencia de 10 mm, pero los proveedores de acero o de piso de madera se retrasan y entonces la producción se retrasa uno o dos días."

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- c) En el sector del almacén- sienten la necesidad de "tener a alguien para hacer la cotización de piezas pequeñas". Hay dos personas en el almacén, pero no se han habilitado en esta tarea.
- d) Falta planeación del tiempo necesario para cumplir con el servicio- "hay mucho trabajo por hacer en el tiempo que se tiene. Estamos todos llenos de trabajo y esto compromete la calidad. Si no hay tiempo para corregir, las cosas van mal y regresan.

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- e) Las cajas de herramientas completas - para evitar el préstamo, el trabajo retrasado, y la posible desaparición de herramientas.
- f) La falta de equipo: "es necesario aumentar el número de máquinas de soldar, lijadoras, remachadoras, atornilladores; a veces se rompe la máquina y hay que esperar para liberar la máquina de soldadura".

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- g) La limpieza de los baños y la zona de trabajo-
- Con toda las peticiones para el cumplimiento de los plazos, es incoherente "determinar que dos o tres personas a la mitad de la semana y al final" sean asignadas para esta actividad, y hay que detener las actividades de la tarde todos los días "unos 10 minutos para hacer la limpieza antes de salir". Justifican que "es que, debido a la acumulación de servicios no siempre es posible". Sugieren la contratación de alguien para hacerlo y argumentan: lo correcto sería tener una persona para el servicio de limpieza a fin de permanecer todo el tiempo haciendo labor de soldador, o montador.

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- *h) Chatarra y material de eliminación: éstos son materiales de desecho que molestan a la dirección y a los empleados. "Están en el fondo de la fábrica, es material que puede ser desechado, a veces permanece mucho tiempo parado; y dicen" que falta "espacio para juntar los residuos.". Sugieren identificar "una empresa/organización no gubernamental que los recolecte sistemáticamente, para que no se acumule. Ellos piensan que " un colaborador que haga la limpieza, podría tener como parte de sus funciones, la separación de los materiales parados."*

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- h) La falta de empleados: "a veces todos se ponen tensos por causa de ella. "
- Asocian el ausentismo a la resistencia asociada a utilizar el equipo de seguridad, el no usar el equipo de seguridad, siempre implica una "basura en el ojo" u otro problema, esto perjudica a la empresa, porque permite que el empleado se quede 10 días en casa".

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 10. Los factores que obstaculizan la vitalidad organizacional**
- *i) El control de inventario, identificado por la dirección (Sr. A.) como un factor crítico de éxito, realmente necesario para evitar el desperdicio: **recortes y adquisiciones innecesarias**, por falta de control que permita la confrontación entre el **inventario físico (real) y el sistema de computación teórico y contable.***
- *j) Control de los sistemas de flujo de producción y operacionales- también identificados por la Dirección (Sr. Antonio) dependen de estudios específicos.*

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 12. Calidad de vida**
- Las expectativas sobre los "factores de higiene" (no vinculados a la producción, sino que interfieren con la motivación para trabajar).
- **a) Alianza Médica**
- De forma unánime se manifestó la expectativa de contar con un "plan de salud, que no tienen" Ellos fueron enfáticos: "Por favor, queremos un seguro médico, es una prioridad", especialmente para aquellos que tienen hijos."

La Encuesta de Clima: los Valores del compromiso con los clientes:

- **Categoría 9- Motivación: Expectativa de crecimiento personal y profesional**
- Por último, las expectativas de crecimiento profesional de los empleados:
- a) Cursos para el tercer eje: el reciclaje de freno de camiones.
- b) Les gustaría aprender una mejor manera de hacer la soldadura.
- c) Curso para el manejo de montacargas.