



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

# **AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

ANÁLISIS DEL CLIMA  
LABORAL DE WOMBEE

**Alumno: Pilar de la Rosa Checa**

**Julio, 2019**

# ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO: EL CLIMA LABORAL.....	7
2.1. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	7
2.2. INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL.....	9
3. AUDITORÍA DEL CLIMA LABORAL .....	11
4. OBJETIVOS.....	15
5. METODOLOGÍA.....	15
6. AUDITORÍA SOCIOLABORAL.....	16
6.1. EMPRESA WOMBEE.....	19
6.2. AUDITORÍA SOCIOLABORAL WOMBEE.....	21
6.2.1. RECOGIDA DE DATOS.....	21
6.2.2. ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES.....	24
6.2.2.1. INDICADORES DEMOGRÁFICOS .....	25
6.2.2.2. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS .....	30
6.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	34
6.4. INFORME Y RECOMENDACIONES .....	37
7. CONCLUSIÓN.....	39
8. BIBLIOGRAFÍA .....	40
ANEXOS.....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Modelo de la Teoría del Clima Organizacional de Likert .....	8
Figura 2. Teoría del Sistema de Likert.....	9
Figura 3. Etapas de la Auditoría de Actitudes .....	12
Figura 4. Organigrama .....	20
Figura 5. Distribución territorial.....	21
Figura 6. Plantilla por edad y género. Comparativa.....	25
Figura 7. Nivel formativo y género de la plantilla. Comparativa.....	27
Figura 8. Rotación .....	28
Figura 9. Antigüedad en la organización.....	28
Figura 10. Principales indicadores en la gestión de recursos humanos.....	29
Figura 11. Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto .....	30
Figura 12. Las relaciones jerárquicas son satisfactorias.....	30
Figura 13. Consideras que un buen clima laboral favorece al equipo de trabajo.....	31
Figura 14. La comunicación y coordinación son herramientas vitales en el desempeño de tareas.....	31
Figura 15. Las infraestructuras y recursos materiales se adaptan a las necesidades del puesto de trabajo.....	32
Figura 16. Consideras que el reconocimiento da lugar a la motivación.....	33
Figura 17. Consideras que la formación es una inversión tanto para el trabajador como para la empresa u organización.....	34

## RESUMEN

En este trabajo ha quedado plasmado teóricamente la importancia del clima social dentro de una organización. Conjuntamente se ha llevado a cabo una investigación de campo a través de una auditoría sociolaboral en una empresa jiennense del sector de los recursos humanos, utilizando como herramienta los estándares establecidos en un proceso de auditoría social

**PALABRAS CLAVES:** Auditoria sociolaboral, motivación, satisfacción, clima laboral, recursos humanos.

## ABSTRACT

Dans ce travail, l'importance du climat social au sein de'une organisation a été reflétée théoriquement. Conjointement, une enquête sur le terrain a été menée dans le cadre d'un audit social et du travail dans une entreprise du secteur des ressources humaines de Jaen, en utilisant comme outil les normes établies dans un processus d'audit social.

**MOTS CLÉS:** Audit social et social, motivation, satisfaction, environnement de travail, ressources humaines.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un contexto empresarial competitivo es necesario que las empresas desarrollen acciones que les permitan explotar de forma eficiente sus recursos otorgándole mayor ventaja competitiva en su sector.

Todos los recursos son importantes en una organización, si bien aquellos de carácter tangible como la tecnología o el producto son susceptibles de ser plagiados e incluso mejorados por una empresa rival. En esta línea si el éxito de una organización depende de su tecnología puede que ésta funcione bien, pero si obedece al rendimiento del personal hay que tener en cuenta otros factores, el capital humano.

Se entiende como capital humano a las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas que componen una empresa (Bordas, 2016). Se trata de un recurso con perspectiva psicológica que se ve afectado por aspectos tales como la motivación y la satisfacción laboral, reflejándose en el grado en que los trabajadores se muestren comprometidos e implicados con la cultura, misión, visión y objetivos empresariales (Aguirre, Campos, & Méndez 2013).

Numerosas investigaciones demuestran que las empresas en cuyo seno se encuentran trabajadores motivados y satisfechos presentan mejor calidad del servicio prestado. Por ejemplo un estudio realizado en el Hospital "Mario Muñoz Monroy" demostró que un trabajador motivado y satisfecho demuestra amabilidad y buen ánimo, satisfaciendo mejor al cliente con un servicio de mayor calidad. (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y Nancy, 2009). Del mismo modo, Ramírez, Abreu, y Badii (2008) concluyeron que aproximadamente el 50% de los encuestados en una empresa manufacturera de tubería de acero se mostraban “completamente de acuerdo” y “de acuerdo” con que el logro de los objetivos organizacionales son consecuencia de la motivación; además más del 50% manifestaron que la motivación es importante para la satisfacción, el incremento de la productividad y la mejora de la calidad del trabajo.

Se considera que una empresa es productiva cuando alcanza sus objetivos principalmente con un coste y espacio temporal inferior al previsto (Grandas, N. (2000). Analizando estas averiguaciones se puede concluir que las empresas con trabajadores motivados y satisfechos presentan mayores índices de productividad, cuestión difícil de conseguir si no se mostraran identificados con la organización.

Cabe destacar que ambos constructos, motivación y satisfacción se encuentran íntimamente ligados con el clima laboral. Aspectos tales como el estilo de dirección, las políticas y planes

de gestión, el control y supervisión ejercida en los trabajadores, sistemas de contratación y despidos, la delegación de responsabilidades, los criterios de recompensas, la relación que tenga con el resto de compañeros, etc., (Torrecilla, 2005) representan las cualidades del medio interno de una organización que las diferencia de las demás, en cierto modo en función de la percepción que tengan de las mismas los miembros de una organización podemos observar gran variedad de empresas (De La Poza, 1987).

Así pues, el lugar y ambiente donde el trabajador realiza su actividad diaria se ve afectado por diversas variables estructurales que conforman un clima laboral específico. Éste afectará a cada trabajador de manera única y exclusiva aunque con cierta sintonía al conjunto de la organización.

Se deduce por tanto, que un mal ambiente laboral afecta de manera negativa en el comportamiento del trabajador y como consecuencia en el cumplimiento de objetivos en la organización (Weiner 1985). Dicho con otras palabras, el clima laboral influye en la conducta individual de los miembros de la organización, la cual a su vez se refleja en la conducta grupal y por lo tanto en los resultados de la organización (De La Poza, 1987).

En definitiva si la motivación y la satisfacción influyen en la calidad del servicio prestado y éstas a su vez se ven afectadas por aspectos y características organizativas, se puede afirmar que el clima laboral afecta al rendimiento de la empresa. Las ventajas que una empresa consiga gracias a su capital humano será útil siempre que se mantenga en el tiempo, de manera que no debe ser atendido desde una perspectiva individual, sino desde un punto de vista grupal que debe ser gestionado por la dirección (Soberanes 2009).

Cuidar el clima laboral es el aspecto más estratégico a seguir y que representa el reto actual de las empresas, con el objetivo de atender de una manera efectiva y rápida los ámbitos de carácter individual que afectan a la productividad de una empresa.

Para saber que camino debe seguir una empresa tiene que conocer cuál es su meta u objetivo principal, pero además debe contar con herramientas que le ayuden a encontrar las posibles desviaciones. De ahí que este proyecto se centre en el análisis de la auditoría como herramienta para conseguir alcanzar las metas organizacionales a través del clima laboral de los recursos humanos de la empresa. Concretamente se realiza una auditoría a una empresa de servicios especializada en recursos humanos.

## 2. MARCO TEÓRICO: EL CLIMA LABORAL

El término clima laboral u organizacional conformado por el capital humano de una organización o empresa es ambiguo en cuanto a su definición ya que existen infinidad de acepciones sobre el mismo. Ante la falta de consenso, el término será definido en función de los distintos enfoques o aproximaciones de los autores expertos del tema en cuestión.

Desde una perspectiva estructuralista Forehand y Gilmer (Citado en Sandoval-Caraveo, 2004) lo definen como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.”

Sin embargo, Halpin y Crofts (Citado en Sandoval-Caraveo, 2004) nos proponen una definición personal y, por tanto subjetiva de: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Actualmente y desde la percepción estructuralista y subjetiva de Litwin y Stringer (Citado en Sandoval-Caraveo, 2004), el término de clima laboral u organizacional se basan en: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Algunas aproximaciones al concepto de clima laboral son las siguientes:

“El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” Pace (1968).

“El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perforación del comportamiento” Campbell (1976).

### 2.1. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Las dimensiones son magnitudes o características susceptibles de ser medidas y que permiten estudiar su influencia sobre el capital humano, el objetivo es determinar el estado del clima laboral de una empresa.

Litwin y Stringer (Citado en Sandoval-Caraveo, 2004) destacan aspectos interesantes como: la remuneración con un salario justo e incentivos adicionales, la reacción del trabajador ante

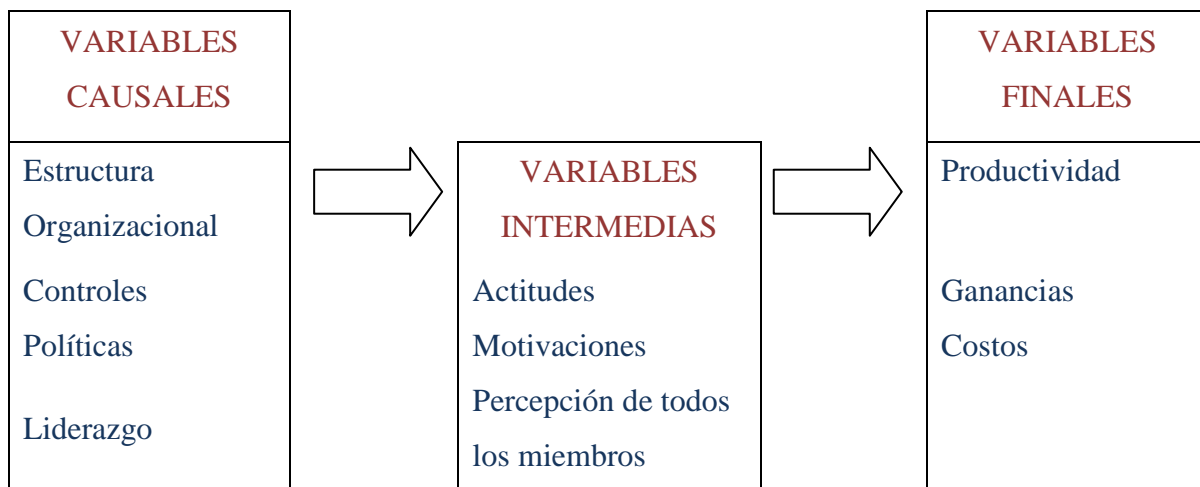
la resolución de conflictos por parte de sus superiores, el nivel de autonomía de los trabajadores a la hora de llevar a cabo sus tareas, entre otras.

No obstante, Pritchard y Karsasick (Citado en Sandoval-Caraveo, 2004) apostaron por instrumentos de medida como: las relaciones sociales en la organización, el estatus es decir, la diferencia jerárquica y la trascendencia que la organización le concede a las distintas escalas.

Según Likert (1967) el clima laboral se mide atendiendo a: la forma en la que se fijan los objetivos empresariales, los procedimientos que se llevan a cabo para motivar a los empleados así como la comunicación y/o interacción que se establece entre superior y subordinado.

Estos aspectos guardan una estrecha relación con la teoría del clima organizacional acuñada por Likert (1967) que establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert propone tres tipos de variables que influyen en la opinión propia que cada individuo tiene del clima laboral, tales como:

**Figura 1. Modelo de la Teoría del Clima Organizacional de Likert**



*Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de la Teoría del Clima Laboral de Likert*

La fusión de las variables anteriores da lugar a una tipología del clima organizacional que comienza con un sistema muy autoritario y finaliza en un estilo empresarial abierto y participativo.

**Figura 2. Teoría del Sistema de Likert**

<b>SISTEMA 1.</b> AUTORITARIO EXPLOTADOR	Los directivos son muy autoritarios demostrando poca confianza en los subordinados siendo el temor y el castigo sus herramientas para la motivación.
<b>SISTEMA 2.</b> AUTORITARIO, PERO PATERNAL	Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas pero, también en parte con el temor y los castigos.
<b>SISTEMA 3.</b> CONSULTIVO CON DERECHO A TENER LA ÚLTIMA PALABRA	Los directivos tienen cierta confianza en los subordinados pero no completamente.
<b>SISTEMA 4.</b> PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO	Los directivos tienen confianza plena en los subordinados obteniendo de ellos sus ideas, opiniones, pensamientos...

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría del Sistema de Likert*

## 2.2. INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL

Los aspectos más usuales relacionados con el estudio del clima laboral son aquellos que guardan estrecha relación con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 2009; Schneider y Bartlett, 1978; Brunet 1987). Su justificación se centra en como el clima laboral de una organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto de trabajo, así como esta variable puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral.

Por otro lado los estilos de dirección afectan directamente a la percepción y el estado de ánimo de los empleados. Algunos estudios realizados por Likert (1967) proponen una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar a cuatro tipos de clima distintivos como ya hemos visto anteriormente.

Existen otros estudios relacionados con el binomio clima y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002. Citado en Olaz y Ortíz, 2014), el carisma y empatía que presenta un líder en el ámbito empresarial ejerce una importante influencia sobre el clima, siendo muy probable que repercuta en los estilos de

dirección existentes. Si bien, existen diferentes estilos de liderazgo que se adaptarán con mayor o menor éxito a cada situación y cada empleado.

Existen también otras vías de análisis igualmente singulares que vinculan el clima con el desempeño individual (Day y Bedeian, 1991. Citado en Olaz y Ortíz, 2014), el grado de involucración en el trabajo (Brown y Leigh, 1996. Citado en Olaz y Ortíz, 2014) y productividad (Anderson y West, 1998; Young y Parker, 1999. Citado en Olaz y Ortíz, 2014), hasta el establecimiento de una vinculación entre el clima y los resultados empresariales (Bernhard et al. 2000. Citado en Olaz y Ortíz, 2014) y con la implantación de la Tecnología (Klein y Sorra, 1996. Citado en Olaz y Ortíz, 2014).

Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en las investigaciones revisadas, es la que enlaza el clima laboral con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el «clima colectivo» (Joyce y Slocum, 1984. Citado en Olaz y Ortíz, 2014). En esta línea de trabajo otros autores (González-Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la «atmósfera» organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este «clima colectivo»; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Otras variables influyentes destacadas en palabras de Herazo, Ospina y Ramírez (2013) en el clima son las características propias de cada trabajador tales como su actitud, personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico y/o vida familiar, que afectan tanto al ambiente laboral como a la percepción del mismo.

De igual manera serán las relaciones interpersonales factores que afectan al clima laboral, determinados por la organización y estructura, procesos comunicativos, distribución de los roles, cohesión de los equipos...Por tanto si la empresa consigue crear vínculos positivos conseguirá mejorar el ambiente organizacional y, viceversa.

No menos importante son los aspectos del entorno físico de la empresa como las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación que interviene en la configuración del clima laboral.

Estos autores también hacen mención como aspecto destacable en la influencia del clima, los factores externos: clientes, proveedores, instituciones públicas, competencias o incluso la propia sociedad. Un claro ejemplo de ello sería el reporte de motivación y mejora en la plantilla que puede entrañar el pacto con un gran grupo empresarial.

Como ya se ha comentado anteriormente, el estudio del clima laboral se ha caracterizado por contextualizarse en el conjunto de las organizaciones, ahora bien, no estaría de más finalizar estas reflexiones sin hacer alusión al concepto de clima ético del trabajo al entender que en el ámbito de lo familiar adquiere una especial relevancia, al entenderse este término (Victor y Cullen, 1988. Citado en Herazo et al, 2013) entendida como una característica general de una organización afectando a una amplia gama de acciones y decisiones. En este contexto, de algún modo, el clima influye en los miembros de la organización acerca de lo que cada persona puede hacer y lo que debe hacer con relación a los demás, algo que no escapa a la realidad del clima ético en el contexto familiar (Belak, 2009. Citado en Herazo et al. 2013).

### 3. AUDITORÍA DEL CLIMA LABORAL

La sociedad en la que actualmente vivimos se encuentra inmersa en un proceso de globalización, por ello es muy importante que las empresas realicen análisis organizacionales para descubrir cómo se encuentra su capital humano, es decir, indagar en las percepciones que estos tienen de las estructuras y procesos que transcurren en el medio laboral. Estas percepciones nos permiten identificar información acerca de las fuentes de conflictos, los índices de rotación, absentismos, entre otras cuestiones.

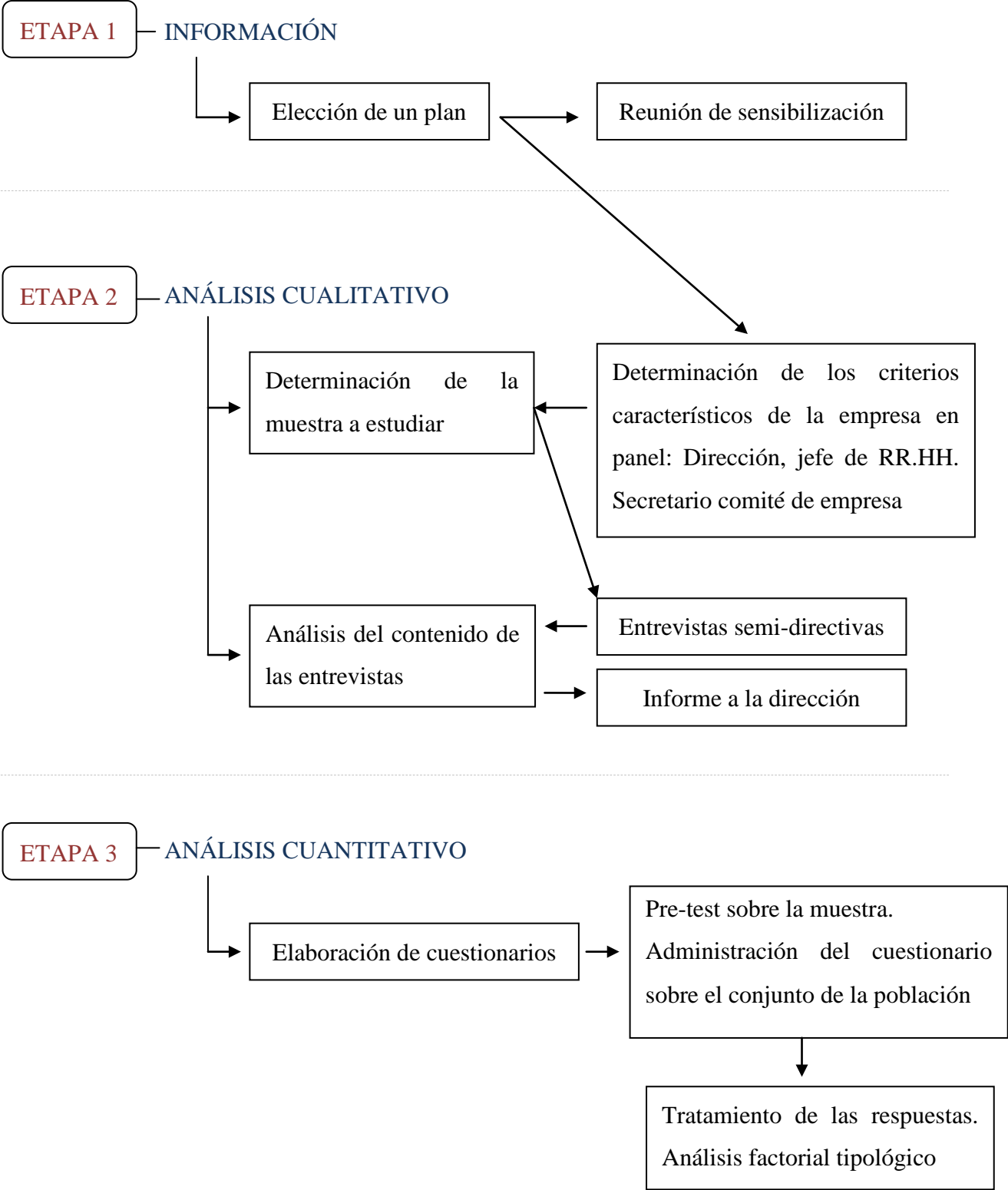
Este análisis nos proporcionará el conocimiento del clima laboral que predomina en una empresa u organización que desafortunadamente no se hace visible, de ahí la relevancia de dichas auditorías.

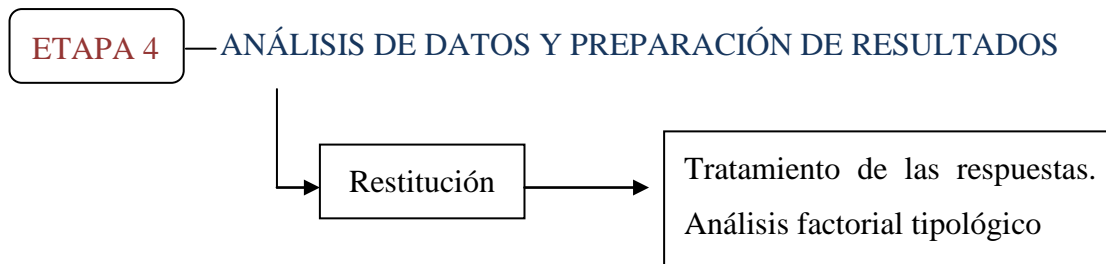
El análisis y evaluación de las actitudes del capital humano de una empresa es un proceso informal fundamentado por un lado en la percepción y estilos de dirección del jefe y por otro, la exigencia o incluso urgencia con que el empleado debe o desea satisfacer sus necesidades. Cabe destacar que la apreciación que el jefe tiene de sus empleados a menudo no es significativa pues los trabajadores de manera espontánea tienden a expresar opiniones positivas de su puesto de trabajo antes de detenerse a analizar cuestiones que no se habían planteado.

Por tanto, el instrumento principal para evaluar las actitudes reales de los trabajadores son los cuestionarios, que como indicábamos anteriormente desgranar con preguntas sencillas todas las dimensiones o variables que afectan al individuo y por consiguiente a la tejido del clima organizacional. Con los resultados obtenidos se podrán formular propuestas de mejora que permitirán corregir las anomalías percibidas.

El proceso de auditoría de actitudes consta de cuatro etapas: información o sensibilización; análisis cualitativo y cuantitativo; obtención de resultados y elaboración del informe ilustrado a continuación:

**Figura 3. Etapas de la Auditoría de Actitudes**





*Fuente: Elaboración propia a partir de las etapas de la Auditoría de Actitudes*

## ETAPA 1. REUNIÓN DE INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

En esta primera etapa es vital desentrañar los objetivos de la auditoría tales como: diseñar una política de recursos humanos, construir una herramienta de media periódica como son las encuestas y medir las actitudes sobre un tema determinado con respecto a una población concreta.

Una vez determinado los objetivos, será el Comité de dirección el que mantenga reuniones informativas y las transmita o difunda a sus subordinados con la finalidad de que sean conocedores del objetivo de esta auditoría, así como el tipo de preguntas, el anonimato de la encuesta...

## ETAPA 2. ANÁLISIS CUALITATIVO

El análisis cualitativo es un proceso creativo, dinámico y descriptivo, donde se estudian las experiencias vividas por el capital humano auditado, es decir sus percepciones, sus pensamientos, lo que hacen, entre otras cuestiones, el instrumentos principal en esta etapa son las entrevistas. El auditor tendrá la oportunidad de interactuar con la muestra en estudio e indagará a través del método inductivo del cual extraerá conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Los datos más importante que se obtendrán en esta fase son la calidad de los RR.HH, el desarrollo grupal e individual y la efectividad organizacional entre otras cuestiones, al ser un análisis subjetivo no existe compromiso de objetividad pero si de calidad y diversidad.

Las etapas más representativas en este análisis son la definición de una muestra representativa, la redacción de una guía de entrevistas (semidirectivas), el análisis del contenido y por último el informe a la dirección.

### ETAPA 3: ANÁLISIS CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo es el complemento indispensable del análisis cualitativo, en esta etapa tendremos oportunidad de medir, verificar y por supuesto cuantificar la información transmitida por los entrevistados, sus opiniones y comportamientos nos darán la posibilidad de recoger información social siempre respetando las particularidades de la organización y los criterios de fiabilidad y validez de los cuestionarios.

Los tipos de preguntas más usuales son cerradas que ofrecen alternativas de respuestas o abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras. Es importante señalar que recoge información insignificante y precisa que a veces puede parecer poco relevante pero que pueden arrojar información interesante, se hacen preguntas llamadas factuales o de hechos. No menos importantes son las preguntas relacionadas con las opiniones, expectativas o y percepciones donde la escala más habituales de medida es la Escala tipo Likert.

### ETAPA 4: ANÁLISIS DE DATOS Y PREPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta última etapa el objetivo principal es llevar a cabo un plan que determine los procedimientos estadísticos que se van a utilizar. Generalmente se recomienda cinco tipos de análisis:

- Información descriptiva de la muestra
- Análisis univariado que consiste en la descripción de una variable en un momento determinado
- Análisis univariado por subgrupo donde se tienen en cuenta las diferencias entre los subgrupos existentes
- Comparaciones entre subgrupos
- Análisis de datos más sofisticados que pueden ser factorial y tipológicos

Una vez analizados los datos, el auditor a través del análisis tipológico establece las medidas correctoras específicas que haya arrojado la auditoría en cuestión por lo que, en se produce la restitución al conjunto de la estructuras de las medidas que requieran ser corregidas.

#### 4. OBJETIVOS

Este proyecto se enmarca dentro de las exigencias establecidas en el plan de estudios de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén para la finalización del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

El objetivo principal consiste en llevar a cabo una auditoria del clima laboral en una empresa real llevando a cabo el proceso desde sus inicios hasta la resolución de un informe y sus recomendaciones.

Como objetivo secundario se pretende realizar una investigación sobre la ciencia de la auditoria en el ámbito de las relaciones laborales. Analizar su evolución desde el nacimiento del concepto y realizar un análisis de las aportaciones teóricas de diferentes autores.

#### 5. METODOLOGÍA

Este estudio podría estructurarse en dos grandes bloques, el primero de aspecto teórico que ubica el trabajo en un contexto social y empresarial manifestando la importancia de la auditoría sociolaboral. El segundo es eminentemente práctico y representa el mayor peso de la investigación.

Las palabras claves utilizadas han sido las siguientes: auditoria sociolaboral, motivación, satisfacción, clima laboral y recursos humanos. Para plasmar toda la información se ha procedido a la revisión de la literatura relacionada con la auditoria sociolaboral, implicando aspectos tales como la gestión de los recursos humanos, el clima laboral y su relación con la productividad.

Las principales fuentes de búsqueda de información han sido las bases de datos electrónicas ProQuest y Dialnet y los buscadores de información Buja de la Universidad de Jaén y Google Académico, así como la consulta de diversos manuales recogidos en el apartado “Bibliografía”.

En definitiva, se ha hecho uso de material de carácter secundario que analizan estudios primarios, tales como evaluaciones y críticas siempre en idioma castellano y libre de pago.

Con respecto a la parte práctica, se ha llevado a cabo una auditoría sociolaboral sobre el clima laboral de una empresa jienense. Será expuesta de forma detallada toda la información a continuación, si bien consta de entrevistas y encuestas que convenientemente evaluadas han permitido elaborar un informe de recomendaciones de mejoras a la empresa en cuestión.

## 6. AUDITORÍA SOCIOLABORAL

Actualmente está superado el hecho de que los recursos humanos son la clave del éxito de la compañía, considerándose que cada vez son más las organizaciones que apuestan por el capital humano como factor estratégico, aunque desafortunadamente la fórmula para conseguirlo aún está por desarrollar siendo este factor insignificante y poco relevante para algunas de ellas. Si bien, las organizaciones empresariales van concienciándose de la necesidad de métodos estratégicos que desarrollen el potencial humano. Muchas empresas cambian su modo de gestión y dirección empresarial para adaptarse a las corrientes actuales, pero estos cambios no pueden afrontarse sin un estudio de la situación actual, de ahí que se establezcan sistemas de análisis. Las auditorías por tanto no pueden considerarse un método de control si no una herramienta de transparencia que permita visualizar las carencias y virtudes de las organizaciones.

No obstante no podemos hablar de una definición concreta para la auditoría sociolaboral, pues este es un término relativamente joven. Si bien la definición del vocablo proviene del latín de la acción de oír, escuchar. Aunque esto no define plenamente el cometido de la misma, pues la auditoría es un proceso que se basa en la comprobación o comparación de un procedimiento con el estándar establecido. Podemos así decir que la auditoría es un procedimiento sometido a unas normas (Sánchez, 2014).

Establecer un estándar un sí mismo ya supone un reto, pues cada organización en por si sola es un entramado difícil de desgranar y comparar por separado. De ahí que sean las propias organizaciones las que tengan que realizar una planificación y marquen unos objetivos reales y concretos.

La auditoría puede ser por tanto, una evaluación de los distintos aspectos que engloba una empresa, aunque tradicionalmente las auditorías se han practicado en términos económicos las nuevas tendencias laborales nos llevan a la utilización de métodos en todos los niveles estructurales de las organizaciones.

Ribas y Torras (2008) nos indican que “la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que hace un profesional cualificado del comportamiento de las normas, los modelos y los procedimientos establecidos en alguna área o actividad de una organización , con el objetivo de proporcionar información y orientación a sus grupos de interés para que puedan tomar decisiones”.

Esta apreciación se centra en la evaluación de normas y aspectos claramente cuantificables que no han de poner en riesgo el uso de la auditoría pues esta va más allá de una mera evaluación, debe consistir en un análisis de los aspectos más subjetivos que surgen en las relaciones del personal, y en la apreciación que estos tienen de la empresa.

A pesar de esta discrepancia estos autores nos aportan las claves para definir la auditoría, destacando algunos elementos clave como son la evaluación sistemática, pues esta ha de tener un sistema establecido, un procedimiento lógico además de periódica que permita la continuidad en el tiempo. Tiene que estar documentada y por último ha de ser objetiva, por lo que requiere de un experto externo que evalúe desde la imparcialidad.

De esta forma, la auditoría sociolaboral puede ayudar al desempeño de la gestión empresarial, mejorando la dirección de los recursos humanos de la empresa, una buena dirección empresarial se basa en la obtención de resultados basados en la planificación inicial, esta no puede desarrollarse sin un buen sistema de recursos humanos, pero tratado como una auditoría financiera o contable (Vatier, 1980).

Suarez (1990) nos expone la auditoría según la materia a auditar y los métodos llevados a cabo, de forma que su definición evoluciona no disponiendo de un término unificado por los distintos autores.

En resumen, la auditoría sociolaboral trata de analizar el capital humano de la empresa desde un enfoque grupal. Analizar el clima laboral a través de la evaluación de las prácticas organizacionales pero no como un mero control del personal de las empresas si no que sirva para alcanzar los objetivos del departamento de los recursos humanos. Su principal propósito es la mejora de la propia organización modificando o combatiendo las desviaciones encontradas y potenciando las medidas que acerquen a los objetivos marcados.

Más allá de una mera definición teórica la auditoría debe ayudar a mejorar los aspectos negativos que frenan la productividad de la organización potenciando un clima laboral ayudando a que este mejore el capital humano de la empresa, marque los objetivos a seguir y potencie la cultura empresarial.

La auditoría sociolaboral es de reciente desarrollo pues ésta no se conoce en el área de los recursos humanos hasta finales del s. XIX, si bien en este corto periodo de tiempo se ha desarrollado y adaptado creando diferentes técnicas y métodos de trabajo.

Esta evolución ha dado lugar a varias tipologías de auditorías como son la auditoría de conformidad, de eficacia y de estrategia.

La auditoría de conformidad trata de verificar datos reglamentarios, tanto a nivel externo cumpliendo con la legislación vigente, como llevando a cabo el cumplimiento de las normas internas de la propia organización.

Por su parte, la auditoría de eficacia está más centrada en detectar las desviaciones de políticas y prácticas de recursos humanos implantados en la organización, para alcanzar los objetivos iniciales y si la obtención de estos objetivos se realiza de la manera menos costosa para la empresa. Para ello se requiere de un estudio de los costes y los resultados en aspectos susceptibles de una cuantificación. En concreto estudia las condiciones en las que se aplican las políticas y prácticas de recursos humanos.

Por último, la auditoría estratégica relaciona estos objetivos sociales con los objetivos de la propia dirección. Entre los que tiene que existir coherencia y coordinación tanto en su planificación inicial como en la gestión.

Estos tres ámbitos de actuación se analizan con diferentes métodos e indicadores ya sean experimentales o de valoración, centrados en el coste de producción o en la comparación. Estos según Sánchez (2014) son métodos analíticos pero para el autor también existen métodos basados en la reputación.

El proceso de la auditoría se basa principalmente en la recogida de la información, esta debe ser veraz y fiable pues de ella depende toda la investigación y que el error muestral sea mínimo. Una vez recogida la información los datos deben ser analizados eliminando los posibles errores o muestras contaminadas. El trabajo de auditor, que se ha de considerar preferiblemente externo a la empresa para garantizar la objetividad del análisis, debe ser minucioso y trabajar con total transparencia hacia la organización estudiada, de forma que genere confianza en el proceso y no se perciba como un control del desempeño de los trabajadores.

Una vez salvado estas particularidades se han de analizar los datos utilizando los indicadores apropiados al objetivo de la auditoría. En este caso se realiza un recuento de los trabajadores y sus condiciones laborales, teniendo en cuenta que esta auditoría concretamente pretende indagar en el clima laboral de una empresa.

Una de las herramientas a utilizar para la auditoría son el balance social y el cuadro de mandos. El balance social es un sistema de indicadores relacionado con el sistema de gestión de la empresa en recursos humanos, tanto a nivel interno como externo. Aporta una visión general de las características del personal y de sus condiciones de trabajo dentro de una

organización, al tiempo que permite detectar los problemas y disfuncionamientos existentes para poder solucionarlos anticipando una política de gestión para corregir desviaciones.

Por último, se realiza un informe resumido para la dirección indicando tanto los aspectos a corregir, junto a las recomendaciones, así como a la valoración positiva de los aspectos que si se estén aplicando de forma efectiva para mejorar el clima laboral de la empresa.

Es importante, siempre que se lleven a cabo las recomendaciones realizar un seguimiento de las mismas. Es por tanto un proceso abierto, que aunque debe estar delimitado temporalmente no debe cerrar la posibilidad de mejora continua.

### 6.1. EMPRESA WOMBEE

Bajo la filosofía “working happy” hace más de una veintena que nació la empresa Wombee, con una misión clara de brindar soluciones integrales e innovadoras de calidad en recursos humanos. A través de un equipo altamente cualificado conectan a sus clientes con los profesionales que más se ajustan al perfil demandado, ofreciendo una amplia cartera de servicios generales y específicos.

Wombee se define como “el equilibrio entre la empresa y el trabajador”. Su visión es ser una empresa especializada y reconocida por prestar servicios que superen las expectativas de sus clientes. Todo gracias a un equipo coordinado y comprometido que garantiza el éxito empresa/clientes.

Define sus valores en la calidad de los servicios a buen precio y destaca la confianza depositada en sus trabajadores, la comunicación permanente con sus clientes, la honestidad demostrada al realizar todas las operaciones con transparencia y rigor, el compromiso de asegurar el equilibrio entre los derechos laborales y beneficios en sus clientes y por supuesto la formación continuada de sus empleados.

Algunos ejemplos de servicios generales son la consultoría de recursos humanos, asesoría laboral, empresa de trabajo temporal (ETT), outsourcing y externalización de empresas. Con respecto a los específicos cuenta con líneas de negocio especializadas en servicios de limpieza (mantenimiento de superficies, oficinas y comunidades entre otras bajo el nombre de “Cleanbee”) y organización de eventos deportivos con el eslogan “wombee sport”.

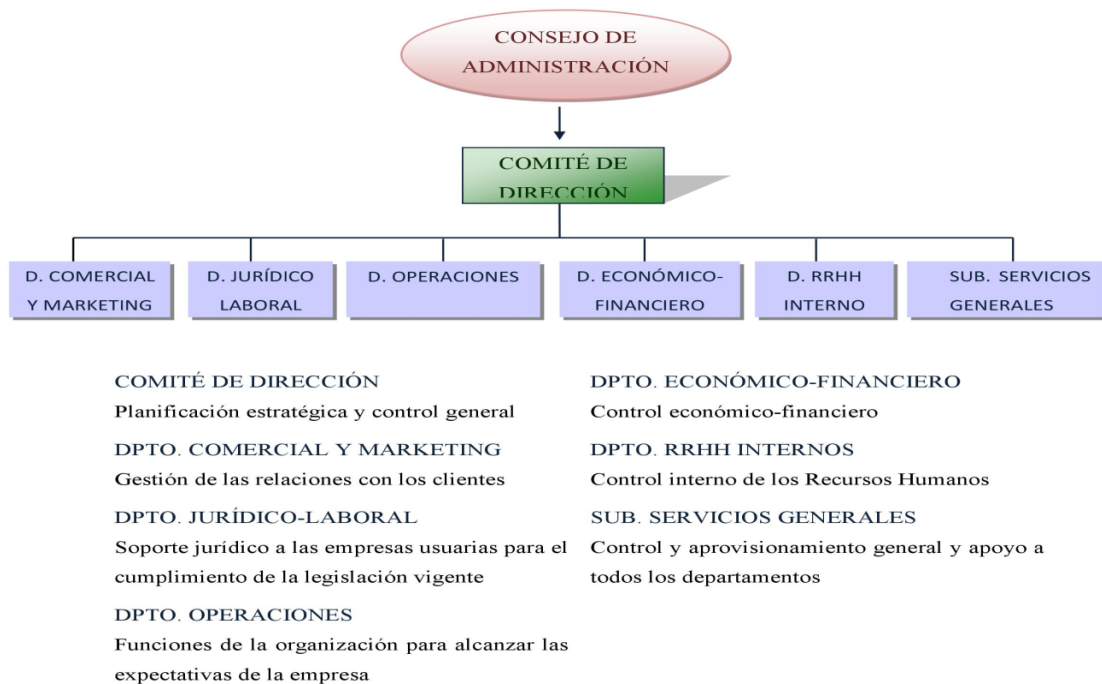
La legislación por la que se rigen este tipo de empresas es el VI Convenio colectivo estatal de empresas de trabajo temporal. En esta se establecen las condiciones de trabajo de los empleados que trabajan directamente para la ETT con las particularidades que presentan

estos, dejando a un lado los trabajadores que se ceden a las empresas usuarias que tienen que acogerse a la normativa que se establezca en cada una de las empresas para las que presten servicios.

Los servicios prestados se llevan a cabo en diferentes sectores: cadenas de producción, comercio, servicios, alimentación, hostelería, industria, distribución, logística, automoción y aéreo, así como en áreas tan críticas como la financiera, salud, ingenierías.

En el organigrama se aprecia la distribución de los diferentes departamentos según los servicios que ofrecen.

**Figura 4. Organigrama**



Fuente: [www.Wombee.es](http://www.Wombee.es)

Todos estos preámbulos descritos son los cimientos que garantizan la renovación y competitividad necesarias para abrirse a nuevos horizontes pues es su meta actual.

Así mismo cuenta con un elenco de más de 60 trabajadores fijos, repartidos por diferentes delegaciones en el ámbito nacional. En el año 2017 dio servicio a diferentes empresas facilitando la contratación de 2.606 trabajadores, de los cuales 582 eran menores de 25 años. Es por tanto, una empresa que fusiona a trabajadores jóvenes con poca experiencia con grandes expertos en la materia, que conjuntamente trabajan de manera ética en beneficio de la

sociedad, ofreciendo trabajo digno y con la máxima calidad a todas las personas aplicando las buenas prácticas de la Responsabilidad Social Corporativa.

En definitiva, Wombee es una empresa que valora su capital humano considerándolo su activo más valioso.

## 6.2. AUDITORÍA SOCIOLABORAL WOMBEE

El grupo Wombee cuenta con varias delegaciones repartidas por toda España, como se observa en el gráfico. No obstante, la investigación ha sido realizada en el municipio de Jaén, donde cuenta con dos centros de trabajo, concretamente en El Paseo de la Estación nº 5, 5-D., donde se encuentra el departamento de Gestión y Selección de Personal. Se han seguido los estándares generales previstos para un proceso de auditoría sociolaboral.

### Figura 5. Distribución territorial



Fuente: [www.Wombee.es](http://www.Wombee.es)

### 6.2.1. RECOGIDA DE DATOS

Como paso preliminar a la investigación, el conocimiento general de la empresa se llevó a cabo gracias a la recogida de información externa a la misma a través de la consulta de fuentes secundarias tales como folletos informativos, recursos web y revisando otros canales informativos como redes sociales.

Seguidamente se solicita una primera entrevista con la Dirección de la empresa para planificar las actuaciones que seguirán dentro de la misma, y establecer un periodo concreto para realizar la investigación.

Con respecto a los instrumentos o herramientas que han permitido auditar esta empresa han sido los siguientes:

Documentación: Facilitada por el personal gerente y directivo.

Observación: A través de la visita del centro de trabajo para tener una visión cercana de la realidad de la empresa, conocer el flujo de trabajo, la organización del mismo, el tipo de trabajador, la relación de los empleados con la dirección y la política de información-comunicación.

Cálculo de ratios: A través de los datos recabados. Este recurso permite darle un valor números a aspectos subjetivos en las relaciones laborales.

Entrevistas: Al objeto de recibir información directa de los responsables de dirección y de los propios trabajadores, se realizan varias entrevistas, estas ayudan tanto a obtener una visión de cuáles son las prioridades de la dirección y las expectativas que tiene la empresa con la auditoria, también ayuda a contrastar la información recogida en los cuestionarios.

Cuestionarios (anexo 1): En ellos se describen hechos de la organización mediante la percepción del individuo (Marín, 2003). El reparto de dichas encuestas se ha llevado a cabo de manera individual, al ser una población pequeña se han entregado en mano, dentro de sobres blancos debidamente cerrados para garantizar el anonimato de los encuestados, el tiempo invertido responder ha sido de 5 minutos de promedio.

#### PUESTO DE TRABAJO

1. Con la organización del trabajo que actualmente tengo, estoy.
2. Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto.
3. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.
4. Mi puesto requiere trabajar muy deprisa.
5. Puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.
6. Las cargas de trabajo están bien repartidas.

#### LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

7. Con mi superior/a inmediato/a estoy.
8. Con las relaciones el/la jefe/a y los/as subordinados/as estoy.
9. El/la jefe/a dirige eficazmente el trabajo en equipo.

10. Mi jefe/a es hostil o conflictivo/a conmigo.
11. Cuando el trabajo no está bien hecho, recibo criticas de mi superior/a.
12. El/la jefe/a toma decisiones con la participación del personal.

#### AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS

13. Con mis compañeros/as de trabajo, estoy
14. Con el clima de trabajo que hay en mi unidad, estoy
15. Es habitual la colaboración para sacar las tareas
16. Me siento parte de un equipo de trabajo
17. Mis compañeros/as de trabajo son hostiles o conflictivos/as conmigo

#### COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

18. Conozco la misión/visión de mi Unidad/Servicios
19. Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo
20. Recibe información de cómo desempeño mi trabajo
21. Hay una comunicación fluida entre el personal
22. Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo
23. Cualquier incidencia sobre el desempeño de mi labor es solucionado con rapidez

#### CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS

24. Con el mobiliario en el que desarrollo mi trabajo, estoy
25. Cuento con espacio suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente
26. Las condiciones ambientales de mi puesto son buenas
27. Los recursos materiales son suficientes para desempeñar mi trabajo
28. Las aplicaciones informáticas utilizadas están adaptadas a las necesidades de mi puesto

#### MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

29. Con el reconocimiento que obtengo con el trabajo bien hecho, estoy
30. Con el salario, estoy

31. Con mis posibilidades de promocionar, estoy
32. Con el horario de trabajo, estoy
33. Con mi estabilidad en el empleo, estoy
34. Wombee me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional

## FORMACIÓN

35. Con la formación que recibo para el desarrollo de mi trabajo, estoy
36. Cuando se implanta una nueva aplicación informática... se me da la formación suficiente
37. Los planes de formación tienen en cuenta mis necesidades
38. Se me conceden los cursos que solicito
39. Cuando es necesario, Wombee me facilita información al margen de la formación estándar

Como vemos el cuestionario consta de 39 ítems actitudinales (utilizados para conocer la percepción de los individuos en el contexto laboral), distribuidos en cuatro las posibles respuestas que van desde el muy desacuerdo, desacuerdo, indiferente, acuerdo y muy de acuerdo.

Las preguntas son cerradas o estructuradas, cuyas ventajas son contestar para el encuestado, así como fáciles de codificar y procesar para el encuestador. Aunque también presenta la desventaja de que las personas tienen que atenerse a unas determinadas respuestas, donde el encuestado no puede expresarse con palabras propias.

### 6.2.2. ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES

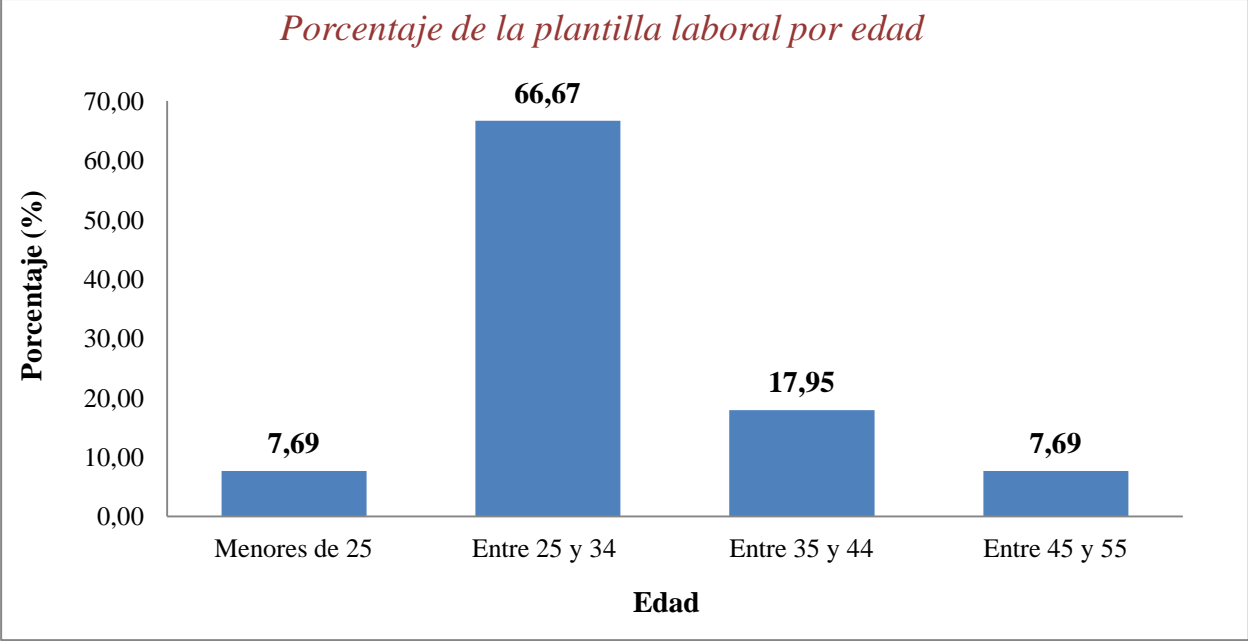
Una vez recogidos los datos presentamos los análisis de los mismos apoyados visualmente en gráficos. La delegación que hemos auditado cuenta con un total de 39 trabajadores de los cuales han participado en un cuestionario un 64% obteniendo así una muestra de 24 trabajadores.

Este análisis nos ha dado la oportunidad de conocer datos muy relevantes de los encuestados, que nos ofrecen la posibilidad de realizar un balance social y conocer su entorno de trabajo que es el principal pilar del clima laboral.

El balance social requiere de indicadores demográficos tales como: la edad de la plantilla, el nivel formativo, la antigüedad laboral, entre otros como detallamos a continuación.

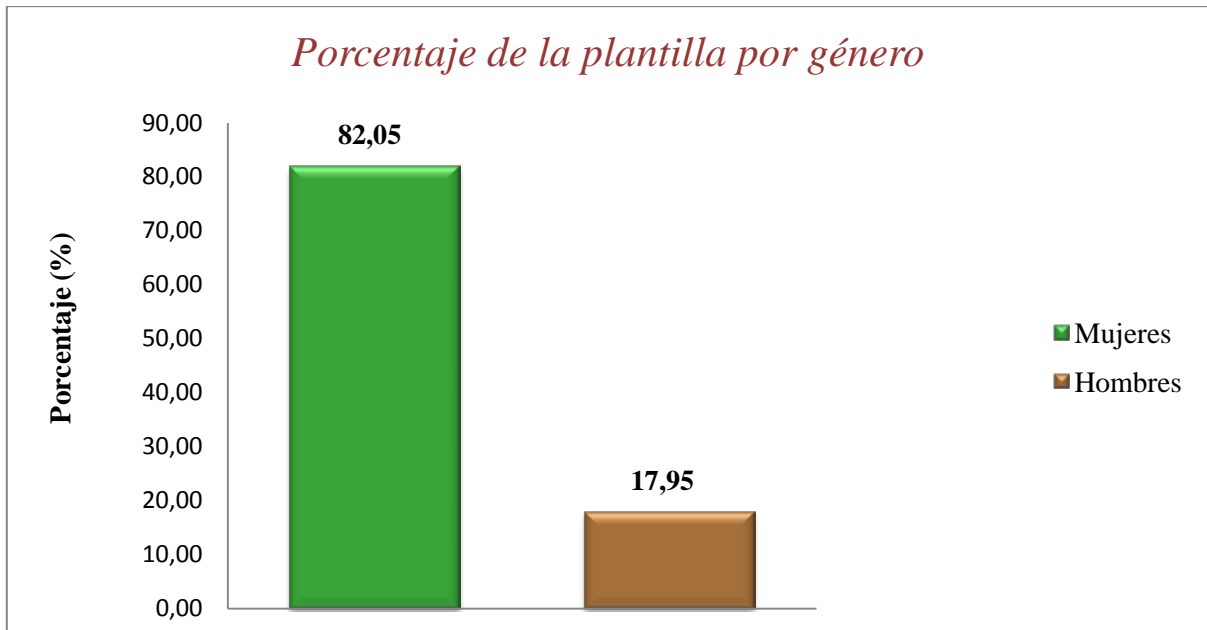
6.2.2.1. INDICADORES DEMOGRÁFICOS

Figura 6. Plantilla por edad y género. Comparativa



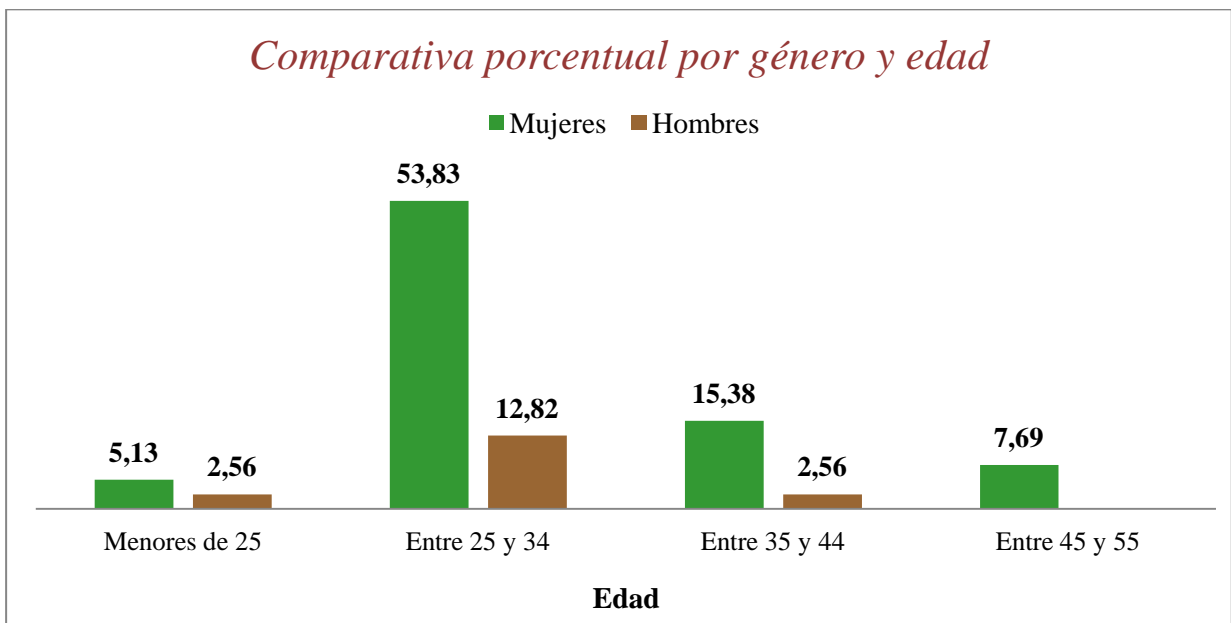
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee

El indicador en cuestión nos representa la edad de la plantilla, esta se obtiene dividiendo el número de trabajadores en un tramo de edad por el número total de trabajadores, en este caso: obtenemos que menores de 25 años representan el 7,69%, entre 25 y 34 un 66,67%; con respecto a los trabajadores de entre 35 y 44 años su porcentaje es de 17,95% y por último el tramo de edad de entre 45 y 55 años nos arroja un porcentaje igual al de los menores de 25.



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

Este gráfico es un claro ejemplo de cómo la empresa Wombee apuesta por la contratación exclusiva de mujeres ya que, como se aprecia en el gráfico el 82% de la plantilla corresponden al género femenino frente al 18% que pertenecen al género masculino. Esta apreciación supone la valoración positiva de las cualidades y habilidades que las mujeres profesionales pueden aportar a la empresa.

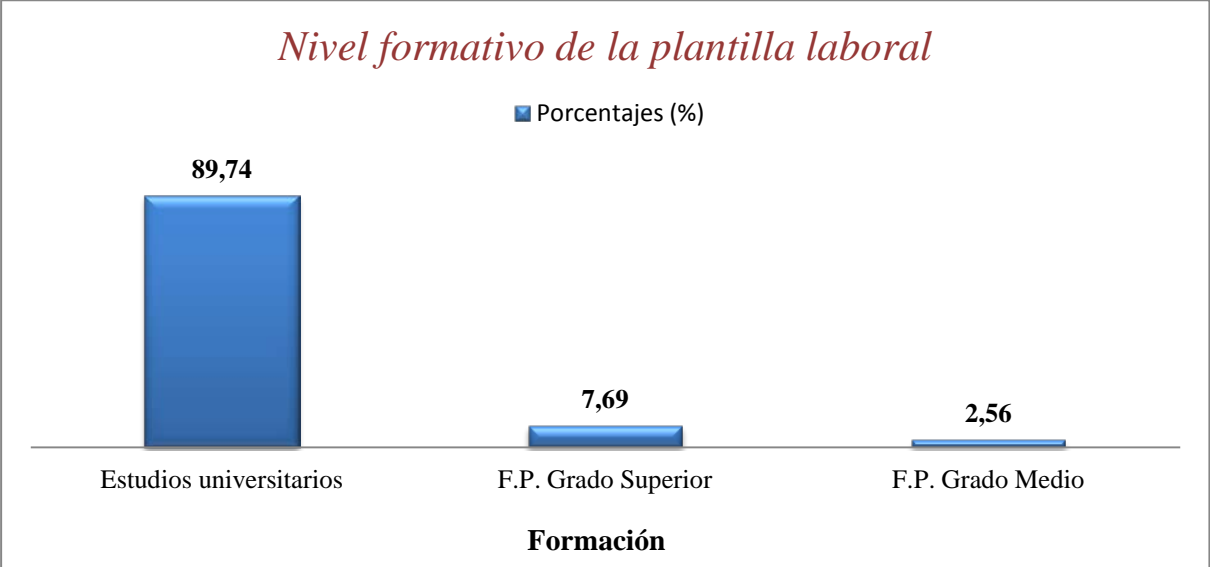


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

En este gráfico hemos comparado la edad y género de la plantilla laboral de Wombee. El dato más significativo es el 53,83% de mujeres con edad comprendida entre 25 y 34 años frente al

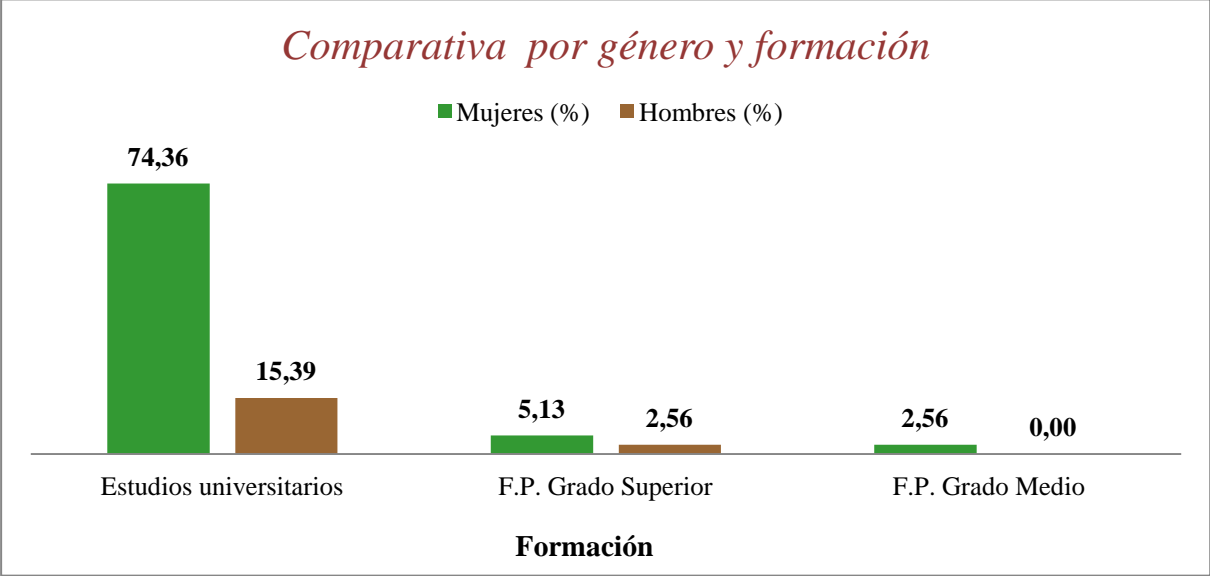
12,82% de hombres en el mismo rango de edad. A partir de estos datos observamos como Wombee apuesta por una plantilla joven femenina que puede aportarle nuevas perspectivas a la organización sin importarle la experiencia laboral. Otro aspecto relevante se muestra en la disminución e incluso desaparición de hombres en los intervalos sucesivos.

**Figura 7. Nivel formativo y género de la plantilla. Comparativa**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

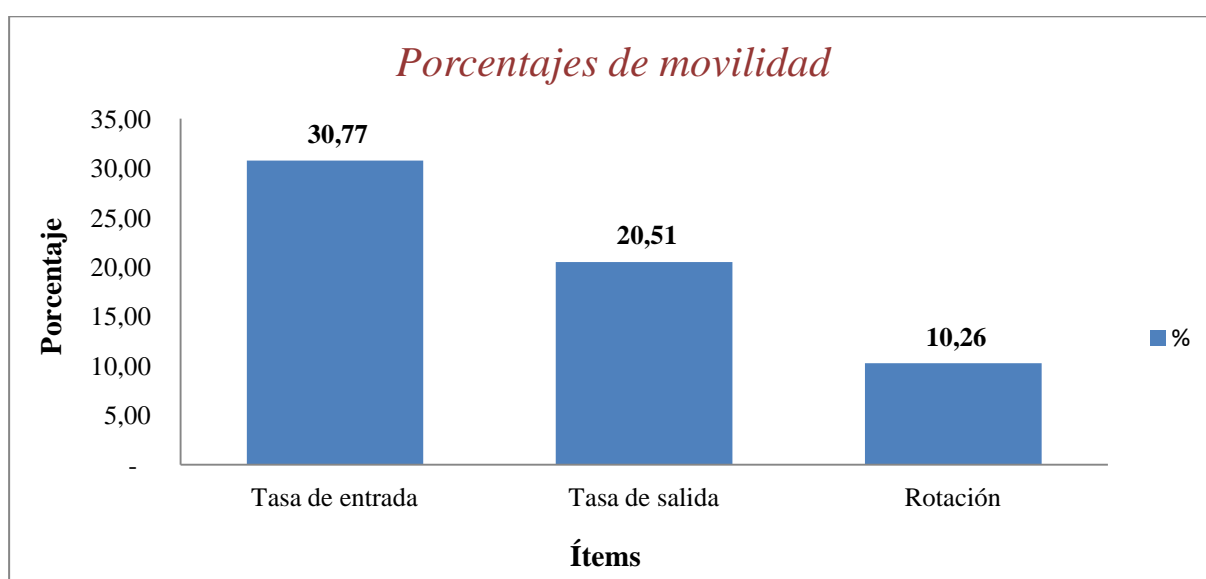
Con respecto a nivel de cualificación se ve claramente un mayor porcentaje de empleados con estudios superiores y una mínima inversión por parte de la empresa en la contratación de personal con estudios en formación profesional tanto de grado superior como de grado medio, así como nula en trabajadores sin cualificación.



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

Como hemos mencionado anteriormente, Wombee cuenta con una plantilla mayoritariamente femenina como nuevamente se refleja en el gráfico que presentamos. Asimismo el 74,36% de las féminas tienen estudios universitarios siendo un claro ejemplo de oportunidad laboral para personas recién licenciadas o graduadas. Con estos datos, se demuestra que Wombee apuesta por complementar la formación de estas estudiantes con la experiencia laboral que tan difícil lo tienen en la actualidad.

**Figura 8. Rotación**

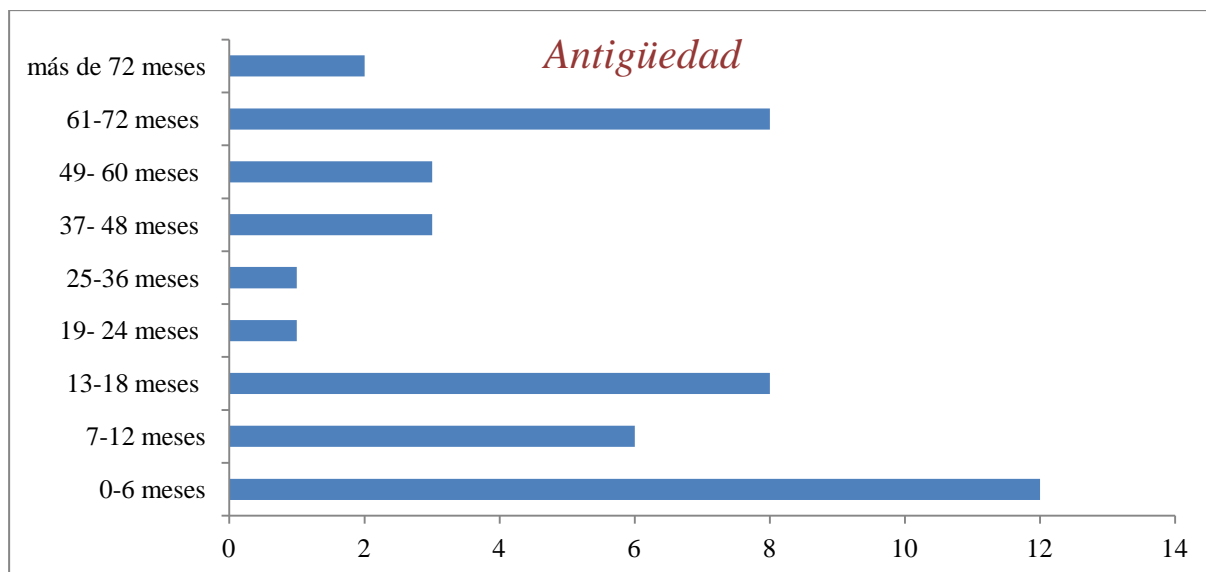


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

La rotación es la diferencia de contrataciones en un periodo de tiempo determinado en relación con el retiro voluntario o involuntario de trabajadores de una organización. No existe un índice de rotación óptimo, si bien el coste de los que se van debe ser menor de los que ingresan. Así, podemos concluir que la rotación en Wombee es baja pues la tasa de entrada es de 30,77% y la de salida de 20,51%, el reemplazo generacional de la empresa está asegurado.

**Figura 9. Antigüedad en la organización**

En el gráfico se distribuye el número de trabajadores en función del tiempo que pertenecen a la organización, teniendo un alto número de trabajadores que llevan un escaso periodo de tiempo, menos de un año, junto a trabajadores de más de cinco años de duración dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee

**Figura 10. Principales indicadores en la gestión de recursos humanos**

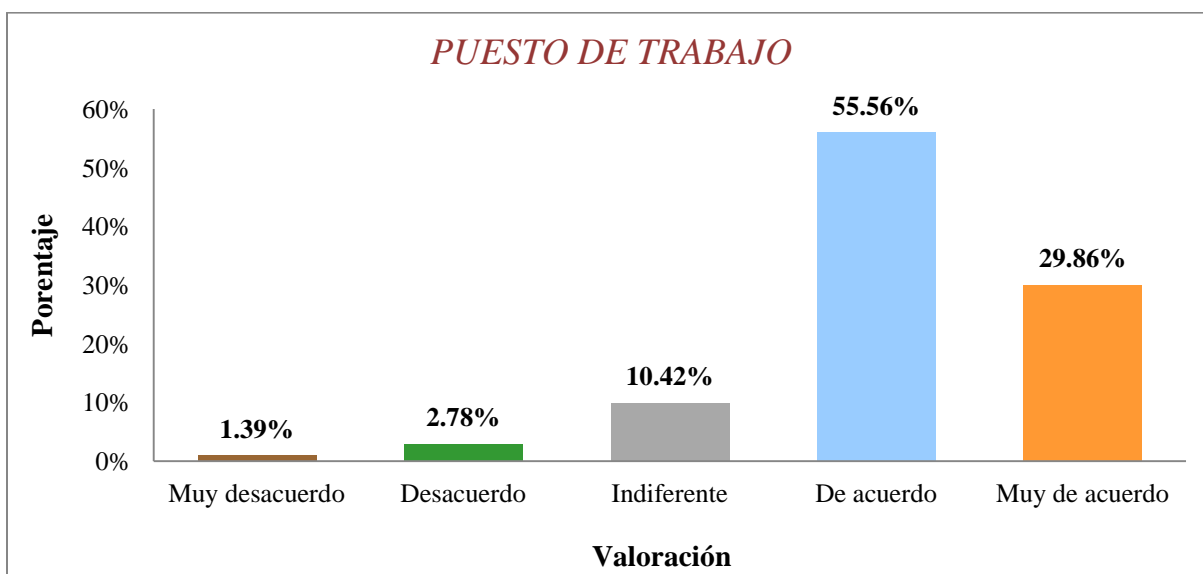
INDICADORES	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	PORCENTAJE
Tasa de absentismo	$\text{N}^\circ \text{ total de horas de absentismo} / \text{N}^\circ \text{ total de horas trabajadas} * 100$	0%
Empleo a tiempo parcial	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores a tiempo parcial} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores} * 100$	75%
Contratos de duración determinada	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores con contrato temporal} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores} * 100$	30,70%
Tasa de masa salarial dedicado a formación	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores a tiempo parcial} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores} * 100$	58,40%
Tasa acceso a formación	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores con acceso} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores} * 100$	100%
Tasa de intensidad de actividades	$\text{N}^\circ \text{ de horas dedicadas a formación} / \text{N}^\circ \text{ total de horas trabajadas} * 100$	1,87%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee

En la tabla se contabilizan diferentes indicadores que nos aportan las condiciones laborales que ofrece la empresa a los trabajadores, y que se analizarán en el siguiente apartado.

## 6.2.2.2. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

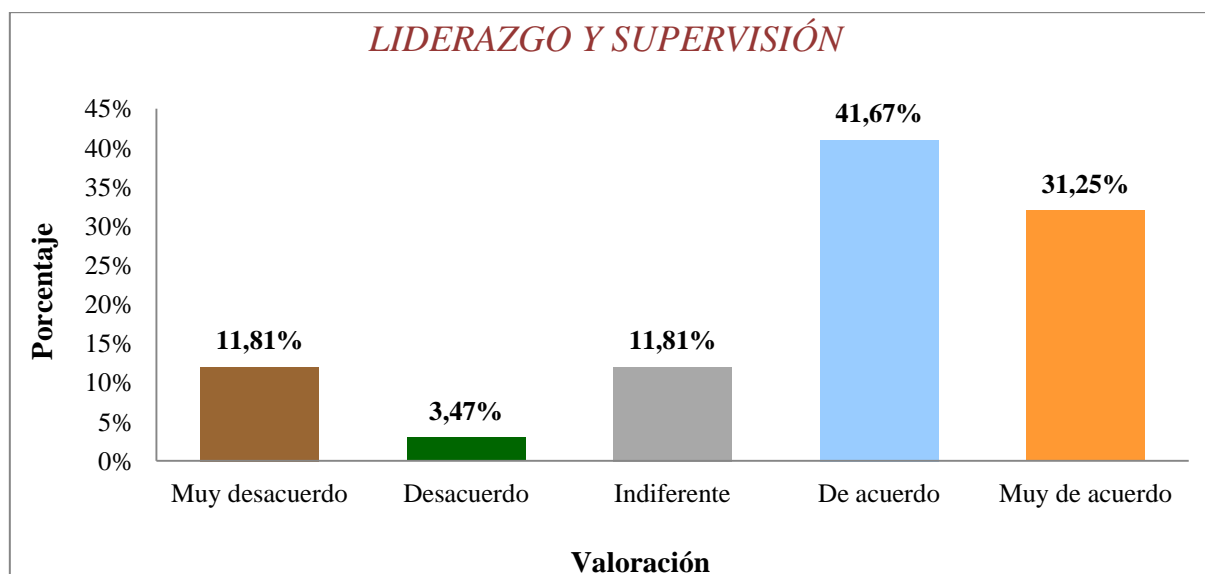
**Figura 11. Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

En este gráfico representa aspectos relacionados con el puesto de trabajo, concretamente la percepción que tienen los trabajadores con el puesto que ocupan. Así destaca que un 29,86% se muestra “*muy de acuerdo*” y un 55,56% “*de acuerdo*” con su puesto y reconocen que las tareas que realizan se corresponden con las funciones propias del puesto de trabajo. Sin embargo un 2,78% están “*en desacuerdo*” y un 10,42% “*indiferente*” con tales afirmaciones.

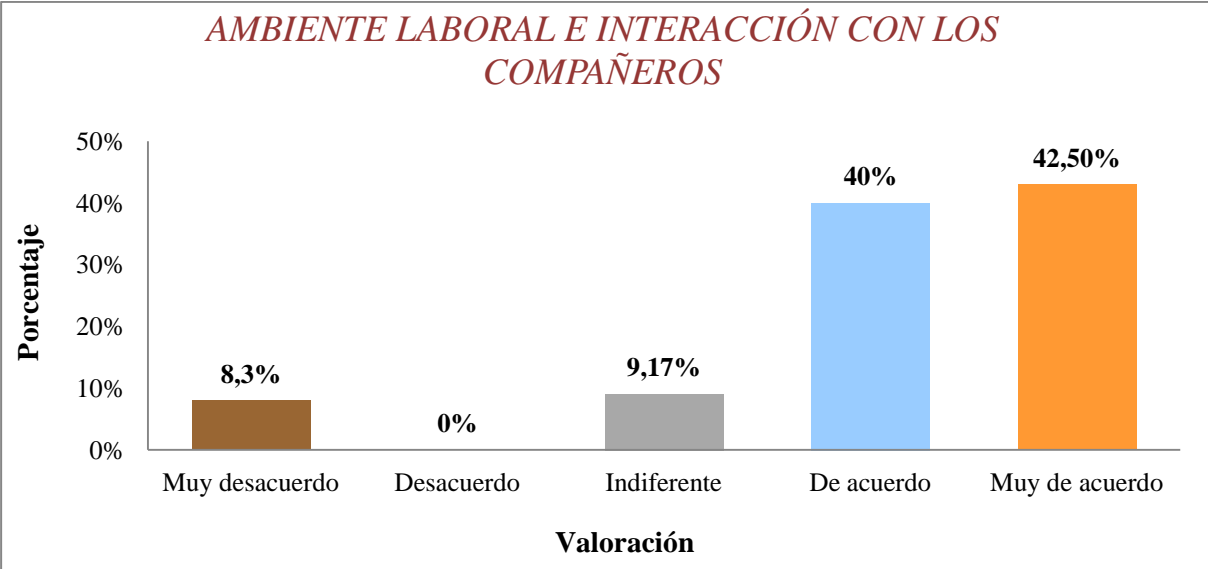
**Figura 12. Las relaciones jerárquicas son satisfactorias**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

Con respecto a las relaciones con el jefe, se ha medido por un lado la relación jefe subordinado en cuestiones como toma de decisiones, participación y respeto hacia el empleado. Por otro lado, se mide el grado en que los empleados perciben que la organización de las tareas es correcta. Más de la mitad de la plantilla se muestra a favor. Concretamente el 31,25% se muestra “*muy de acuerdo*” y el 41,67% “*de acuerdo*”. El resto de la plantilla, un 11,81% se muestra “*muy en desacuerdo*” del mismo modo que el 11,81% muestra “*indiferencia*”, es decir los encuestados se mantienen al margen.

**Figura 13. Consideras que un buen clima laboral favorece al equipo de trabajo**

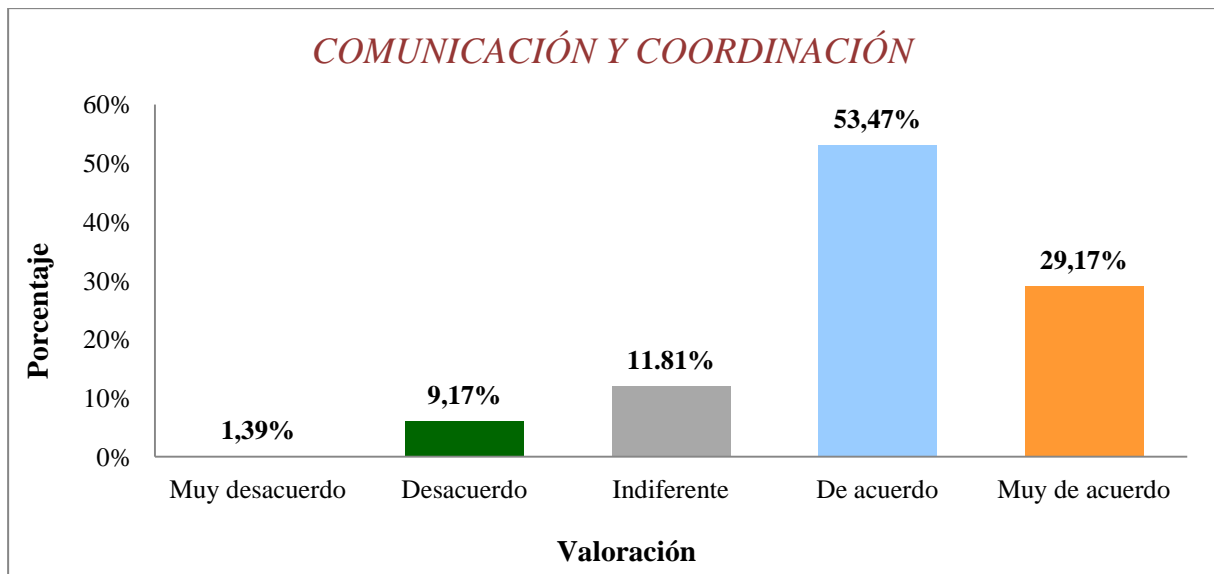


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

En el caso del ambiente laboral se puede observar que la mayoría de los encuestados, 42,50% “*muy de acuerdo*” y 40% “*de acuerdo*”, se sienten parte importante del equipo. En cambio son muy pocos los que se desvían de esta tónica con los siguientes valores: 8,3% se muestra “*muy en desacuerdo*” y un 9,17% “*indiferente*” e incluso ningún participante se muestra en “*desacuerdo*”.

**Figura 14. La comunicación y coordinación son herramientas vitales en el desempeño de tareas**

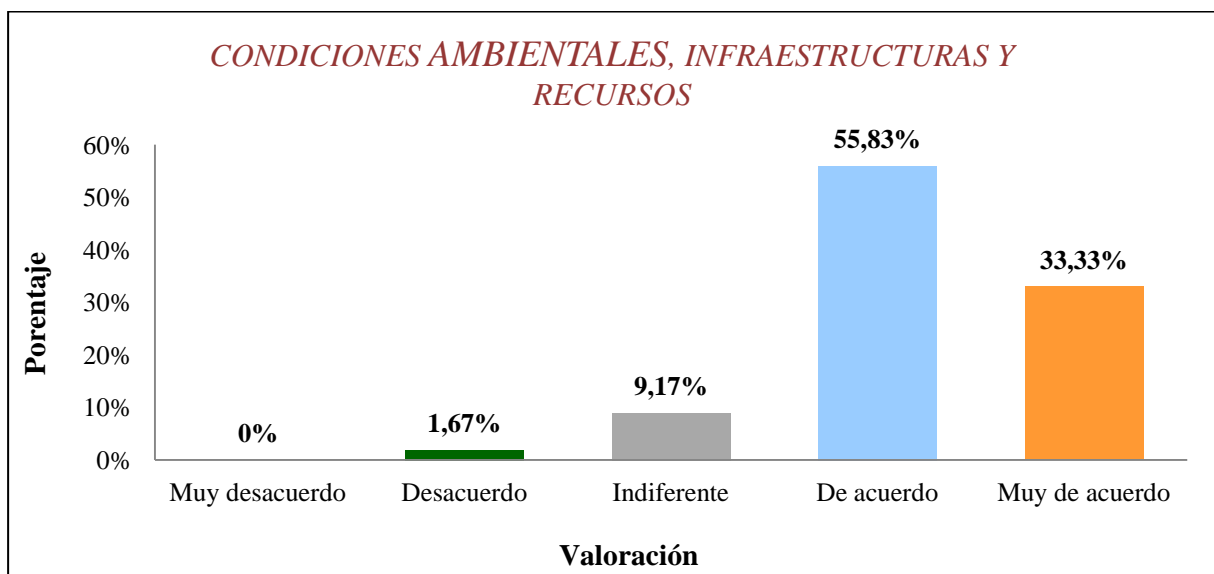
Con respecto a la comunicación se valora la fluidez de información entre el personal, evaluando el grado en que los trabajadores conocen los objetivos y responsabilidades de sus tareas, reciben instrucciones o se solventan los contratiempos diarios.



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

Así, el 53,47% afirma estar “de acuerdo”, el 29,17% “muy de acuerdo”, el 11,81% “indiferente”, el 9,17% “en desacuerdo” y por ultimo “muy desacuerdo” con un 1,39% en esta dimensión.

**Figura 15. Las infraestructuras y recursos materiales se adaptan a las necesidades del puesto de trabajo**

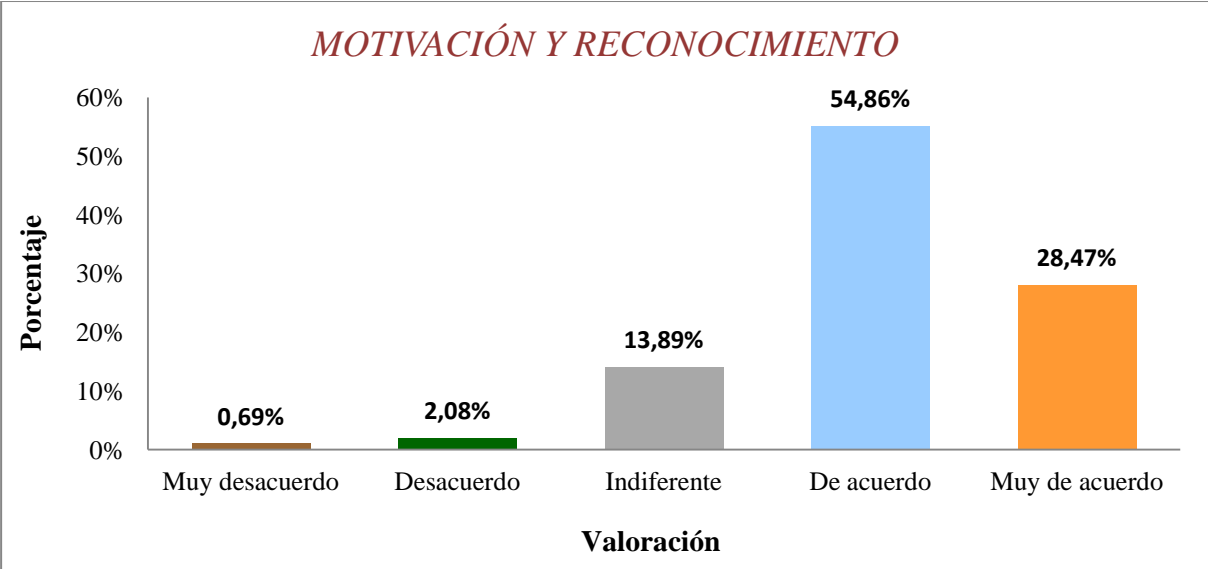


*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

En los datos que descubiertos destaca que el 55,83% se muestra “de acuerdo” con la comodidad a la hora de desempeñar el trabajo correctamente, de igual manera el 33,33% se declara “muy de acuerdo” con respecto a circunstancias tanto materiales como ambientales,

de suma importancia para evitar los riesgos laborales. No obstante el 9,17% se ha mantenido “indiferente” con estas condiciones y tan solo un 1,67% se ha manifestado “muy en desacuerdo”.

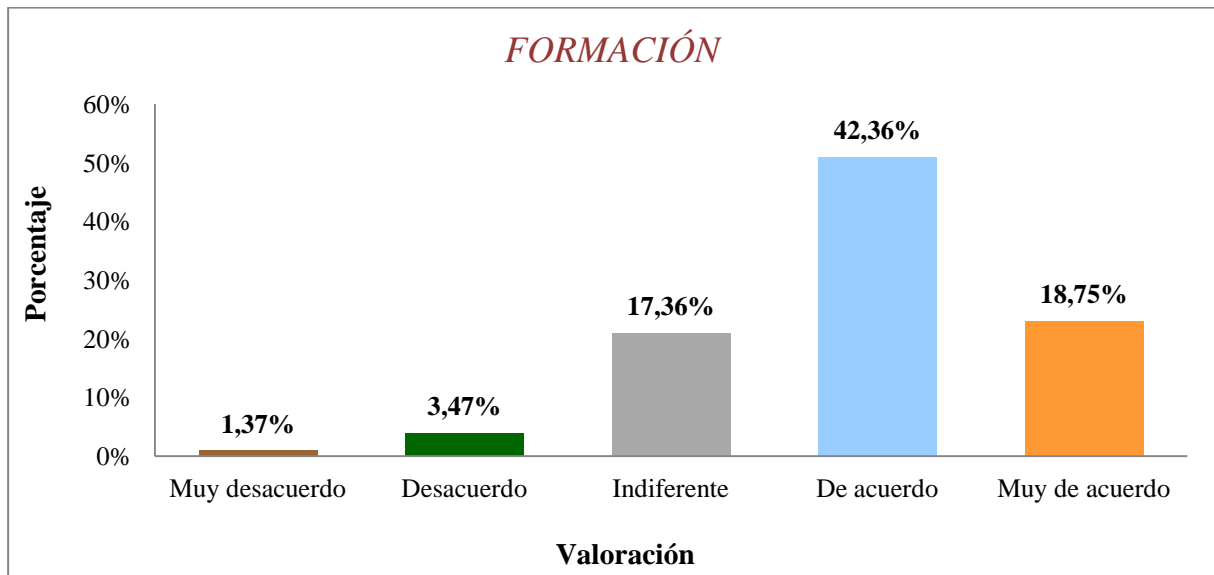
**Figura 16. Consideras que el reconocimiento da lugar a la motivación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee

El resultado de la motivación nos muestra el 54,86% y el 28,47% se muestran “de acuerdo” y “muy de acuerdo” respectivamente. Sin embargo, el 0,69% están “muy desacuerdo” y el 2,08% en “desacuerdo”. Los porcentajes que representan al desacuerdo y muy desacuerdo son mínimos.

**Figura 17. Consideras que la formación es una inversión tanto para el trabajador como para la empresa u organización**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la empresa Wombee*

Tomamos en consideración el 42,36% “de acuerdo”, junto al 18,75% de “muy de acuerdo” para ratificar el alto grado de aceptación de los planes de formación que se llevan a cabo en la organización, así como una mayor confianza por parte de los trabajadores a la hora de asumir nuevas responsabilidades y cambios que puedan sobrevenir. Por otro lado, el 17,36% se muestra “indiferente” así como el 1,37% y el 3,47% de desacuerdos considerándose porcentajes casi inapreciable en comparación con los datos mencionados en el párrafo anterior.

### 6.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Podemos extraer algunas conclusiones a partir de los datos anteriormente analizados.

En la entrevista con la dirección se aprecia a una persona que se interesa por el buen funcionamiento de la empresa, centrandó el interés en las relaciones con los clientes. Con respecto al trato con sus trabajadores se observa un tipo de dirección basado “*laissez faire*”, con una confianza plena en el saber hacer de sus empleados. Este tipo de dirección es aconsejable cuando los trabajadores tienen experiencia e iniciativa y pueden realizar su trabajo sin necesidad de un control continuo sobre el mismo.

Aunque no siempre es aconsejable en todos los modelos organizacionales, pues el grado de supervisión afecta en el desarrollo de tareas y en el clima laboral de las empresas (Cuadra-

Peralta, 2010). Ha sido demostrado con diversos estudios que es tan importante la autonomía como el reconocimiento, por lo que este tipo de dirección no lleva aparejado un ambiente óptimo de trabajo, al contrario produce la dispersión del esfuerzo de los trabajadores (Orellana, 2014). No obstante, las nuevas tendencias están enfocadas a la innovación y autonomía de los trabajadores.

En una segunda visita al centro de trabajo se realiza una entrevista con un cargo intermedio: la directora de Recursos Humanos, presenta buena actitud de ayuda aunque, no obstante hay mucho volumen de trabajo lo que dificulta realizar una entrevista exhaustiva. Se comprueba que en este nivel directivo la supervisión hacia los trabajadores es mayor por lo que se puede afirmar que la combinación de diferentes estilos de dirección mejora la percepción de los trabajadores, como se demuestra posteriormente en el análisis de los cuestionarios.

También en esta segunda visita se realiza un acercamiento a las instalaciones de la empresa, se aprecia en este caso una buena ubicación, los empleados tienen un espacio de trabajo común pero individual. Existe una sala de juntas y un despacho para el gerente. Con respecto al mantenimiento de las oficinas el mobiliario no es nuevo pero cumple con las normas básicas en prevención de riesgos laborales.

Cabe destacar que la empresa ha destinado un espacio como área de descanso sin tener obligación de ello pues el horario de trabajo no requiere de descanso según convenio, ni tampoco el volumen de trabajadores o el tamaño de las instalaciones hace obligatorio habilitar un espacio para tal fin.

La pirámide de edad de la plantilla se asemeja a una forma piriforme. Las características de la misma nos revelan que se trata de una plantilla joven con potencial, en continuo progreso, junto al estilo de liderazgo y la formación de los empleados facilita el crecimiento de la empresa. Esto también explica la poca existencia de antigüedad, pues los trabajadores jóvenes llevan poco tiempo en el mercado de trabajo.

Podemos observar que no hay ausencias en Wombee, cuestión que podría explicarse por varias cuestiones. Por un lado, el 30,70% de la plantilla es eventual, lo que significa que más del 70% de su plantilla es indefinida y demuestran tener un alto grado de compromiso. Por otro lado, predomina el tipo de contrato a tiempo parcial por lo que la conciliación familiar es posible, minimizando las ausencias por obligaciones externas.

Por otro lado, pese a que el acceso a los cursos de formación continua por parte de los empleados es muy alto, el 100% afirman que tienen facilidades para realizar los cursos que se ofrecen. Si bien, se ofertan pocos y además suponen un coste muy alto para la empresa.

La autonomía con la que cuentan los empleados para desempeñar sus tareas, facilita la realización de las actividades específicas del campo de los recursos humanos que precisan responsabilidad por parte de todos los miembros de la organización. Así lo afirman la mayoría de los encuestados. El alto porcentaje percibido referente a la importancia de los resultados de las tareas puede explicar que los estilos de toma de decisiones sean apreciados de forma positiva. Si bien, cabe destacar que parte de la plantilla muestra una opinión contraria. Esta cuestión puede deberse a un mal planteamiento de preguntas como *“mi jefe/a es hostil o conflictivo/a conmigo”* y *“cuando el trabajo no está bien hecho, recibo críticas de mi superior/a”*.

Siguiendo con aspectos organizacionales, tanto la comunicación como la coordinación en la organización de las tareas se perciben como herramientas imprescindibles para el éxito y supervivencia de la organización que son correctamente gestionadas.

Podemos confirmar que en Wombee gerencia y liderazgo van de la mano. Los participantes sienten reconocidos y afirman tener la posibilidad de promocionar y desarrollarse profesionalmente, lo que se traduce en un alto grado de motivación.

En esta línea, los planes de formación ayudan a adquirir las capacidades necesarias para ser competitivos. Un dato relevante es que aunque los trabajadores valoran positivamente las prácticas de formación la empresa no ofrece un porcentaje alto de cursos que les permita seguir adquiriendo conocimientos.

Podemos afirmar que existen vínculos afectivos y empatía entre los compañeros, lo que evita conflictos y situaciones hostiles. Si bien al contar con un equipo joven presenta una debilidad real, si tenemos en cuenta que el proceso de integración precisa tiempo.

Con respecto a las dimensiones que aluden a la motivación y el reconocimiento se muestran conformes, se tratan de trabajadores motivados con alto reconocimiento por parte de la dirección, facilitando un buen clima laboral.

#### 6.4. INFORME Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a la dirección, las visitas en el centro de trabajo y los cuestionarios facilitados manifiestan la conformidad de los empleados respecto a todas las dimensiones analizadas.

Wombee presenta un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos de la organización, lo que significa que han interiorizado la misión y visión de la empresa, en consonancia con lo percibido durante en la primera entrevista.

Los empleados ven reconocido su trabajo, muestran tener autonomía con respecto a la realización de sus tareas, y ven en Wombee una empresa que les da oportunidades para el desarrollo de su carrera.

Cabe destacar que la rotación es baja, y el absentismo cero, como clara evidencia de que los empleados se muestran conforme con las características organizativas.

Se trata de una plantilla joven, poco habitual en la mayoría de las empresas que perciben como poco estratégico contratar a personal con poca experiencia. Wombee apuesta por atraer y retener los mejores jóvenes lo que permite que éstos aprendan su método de trabajo.

Sintetizando, Wombee hace honor a la coletilla de su nombre "*happy working*", felices trabajadores fruto del fomento de buenas prácticas desde la cúspide de la pirámide, como son el liderazgo, el reconocimiento, la interacción y comunicación entre otros.

Se confirma que existe una interrelación de factores tanto organizacionales como individuales que combinados favorecen la satisfacción y compromiso del trabajador alcanzando la autorrealización y por consiguiente el logro de objetivos generales.

Por lo tanto el plan de actuación se llevará a cabo a través de las siguientes recomendaciones:

- El estilo de toma de decisiones influye proporcionalmente en la autonomía del trabajador así como en su satisfacción. González (2009) destacaba la importancia del papel que realizan los líderes en las organizaciones para garantizar la permanencia de los trabajadores en la empresa con una actitud comprometida. Existe un porcentaje de la plantilla que no se muestra conforme con el estilo de toma de decisiones, por ello se recomienda involucrar en la toma de decisiones a los trabajadores a través de la consulta activa de su opinión y la recepción de propuestas de intervención por parte de los mismos para demostrar que su opinión es importante, la intención es disminuir el porcentaje de desacuerdos.

- Como segunda recomendación en relación al estilo de dirección, se recomienda que los directivos adquieran destrezas y habilidades, como el carisma, la comunicación y la estimulación intelectual, para perfeccionar su labor de liderazgo.
- En líneas generales una buena correspondencia será traducida en eficacia a la hora del desempeño del trabajo, evitándose el desorden y conflictos laborales. Como indica González et al. (2015), el objetivo principal de la comunicación es hacer que la información circule dentro de la organización, desde afuera hacia el interior y viceversa, consiguiéndose así un enfoque bidireccional. Para ello los empleados han de ser pacientes, empáticos y con predisposición a la escucha activa.

La comunicación y coordinación de las tareas es una de las fortalezas de Wombee. Es necesario no bajar la guardia en esta dimensión en las diferentes escalas jerárquicas. Se recomienda hacer uso de reuniones periódicas que mantengan la transparencia en la empresa, no solo referente a los objetivos a corto plazo, sino también informando de los resultados diarios y las inversiones futuras. Estas reuniones facilitan la coordinación de agendas y permite detectar problemas en la actividad diaria.

- Con respecto a las relaciones interpersonales éstas deben ser fluidas y tranquilas, ya que un mal clima laboral incentiva la desmotivación, afectando negativamente a la productividad, los objetivos y a la inteligencia emocional interpersonal.

Una buena relación interpersonal ayuda además a que los trabajadores se sientan parte de un equipo, traduciéndose en ambientes menos estresantes, que favorecen el rendimiento.

Para combatir el 9,17% y 11,81% de desacuerdos e indiferentes respectivamente, se recomienda la escucha activa como mecanismo para la resolución de conflictos. Así como la realización de jornadas de convivencia, como comidas o actividades deportivas con carácter grupal para incentivar la socialización entre los trabajadores.

- En cuanto a la formación se considera síntoma de bienestar laboral. Pese a que el acceso a la misma es cómoda en Wombee, cabe destacar que los cursos ofrecidos son escasos y además costosos para la empresa. Como mayor debilidad reconocida en la investigación, se recomienda incentivar entre los trabajadores la importancia de la formación continua, máxime cuando se precisa alta formación en esta empresa.

Para aligerar gastos, se puede premiar a aquellos trabajadores que se formen mediante cursos oficiales gratuitos en su tiempo libre, ofreciéndoles jornadas intensivas para facilitarles la asistencia a las clases o incentivos al finalizar la enseñanza.

- Por último, para disminuir el porcentaje que se muestra indiferente con respecto a los planes de formación se recomienda que la dirección refuerce la motivación con los más débiles y aplique una política justa en la evaluación del desempeño.

## 7. CONCLUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación, llevar a cabo una auditoría de clima laboral, ha permitido conocer diversas variables que giran en torno a este fenómeno al tiempo que evidencia la estrecha relación existente tanto con la productividad como con la auditoría como herramienta de análisis.

Cuestiones tales como el liderazgo, la supervisión, el reconocimiento y la comunicación e interacción social se enmarcan entre las características organizativas, pero también entre aspectos subjetivos que influyen necesariamente en el éxito de una empresa. Por ello el reto más importante en la gestión de los recursos humanos es el desarrollo de prácticas efectivas que favorezcan un buen ambiente laboral.

Para detectar y corregir las desviaciones es necesario poner de manifiesto las fortalezas y debilidades existentes en la organización, por ello la auditoría sociolaboral es una disciplina en auge que permite mejorar la posición del departamento de recursos humanos. Se trata de una evaluación sistemática, periódica y objetiva que cuantifica el valor de las políticas de recursos humanos implantadas, facilitando el cambio gracias a propuestas de mejora que destacan las potencialidades de la empresa auditada.

El principal inconveniente surgido durante el desarrollo de la investigación, ha sido recabar la información. Existe diversa documentación cuyo contenido representa aspectos productivos, costes e ingresos así como cuestiones de tipo cuantitativo que requiere del permiso de la gerencia para facilitarla. Si tenemos en cuenta que esta investigación es de carácter académico es lógico que cierta información comprometida se reserve con el fin de garantizar la privacidad de la empresa.

Cabe destacar que en estudios como el que nos atañe es necesario recabar la máxima información para minimizar al máximo el margen de error y poder ofrecer resultados más amplios y recomendaciones más específicas. Si bien, se puede apreciar una visión bastante

cercana de lo que es un proceso de auditoría sociolaboral, del mismo modo que queda debidamente probado la importancia de saber gestionar todas las cuestiones referentes al clima laboral si queremos tener una plantilla comprometida que reme en la misma dirección que nuestra empresa.

*“Lo que no se puede medir, no se puede controlar  
Lo que no se puede controlar, no se puede gestionar  
Lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar”* (Peter F. Drucker).

Con esta frase célebre de uno de los autores más influyentes en la gestión empresarial del siglo XX, queda reflejada la importancia que tienen los indicadores en la gestión de RRHH, donde extraer medidas cuantificables y analizarlas nos aportaran datos muy significativos en el área de talento humano y una situación real de la empresa, conociendo así aspecto tan relevante e importantes como el nivel de absentismo, disparidad salarial entre categorías, formación, clima laboral etc.

Haciendo alusión a la frase de entrada, si no hay medición, no podemos controlar, gestionar, evaluar, planificar, prevenir y por supuesto mejorar o corregir posibles desviaciones vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.

Apud, E. y Meyer, F. (2003). La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud. *Ciencia y Enfermería*, 9 (1), 15-20.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid. España: Editorial UNED.

Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFhuyHxY7gAhUDzIUkHRy8BggQ6AEIKDAA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20del%20clima%20laboral&f=false>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas

Calvo, R., & Rodríguez Juan, A. (2013). Auditoría sociolaboral: una herramienta clave para la gestión de las organizaciones del siglo XXI. Ponencia presentada en el marco del XI Congreso de la Federación Española de Sociología en Madrid.

Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

De la Poza, J. (1987). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid. España: Editorial Pirámide. 17 pp. 259-271.

De la Poza, J. (2015). Material no publicado. Universidad de Jaén

Domínguez Bilbao, R., & Revilla Castro, J. C. (2002). La auditoría sociolaboral como ámbito para una psicología social crítica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1).

Fuentes García, F., & Sánchez Cañizares, S. (2005). Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 8-18.

Garzón, B. (2012). La fuerza de la razón. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial España

González-Roma, V. y Peiro, J. (1999). «Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.

Grandas, N. (2000). La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.

Herazo Ruíz, C.C., Ospina Serna, M. y Ramírez Henao, S. (2013). *Factores Psicosociales y Organizacionales que afectan la productividad*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill

Locke, E.A. (2009). «Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias». En: Gallego, S y Gomez, M. (coords.). *Igualdad, Desarrollo y*

*Cooperación*, Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).

Olaz, A. y Ortíz, P. (2014). *El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico*. *Lan Harremanak*, nº 30, pp. 94-119

Sandovall-Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27:78-82

Schneider, B. y Bartlett, C.J. (1968). «Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development». *Personnel psychology*, 21, 447-455

## ANEXOS

### Anexo 1. CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN

Este cuestionario pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal de Wombee con respecto al servicio que presta, así como algunos aspectos y factores que configuran el denominado clima laboral.

La encuesta es anónima. Será entregada y recogida en mano, en sobre blanco y debidamente cerrado garantizándose el anonimato del encuestado y del que será informado por el responsable de su Unidad. Ha sido elaborada para el análisis cualitativo y cuantitativo de una auditoría que forma parte del programa de la asignatura «trabajo de fin de grado» de la Universidad de Jaén.

Lea atentamente el contenido de la misma, no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, responda posicionándose en alguna de las opciones que se presentan (que van del Muy desacuerdo/a - Desacuerdo al De acuerdo/a - Muy de acuerdo), marcando con una X la casilla que mejor represente su situación.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
MUY DESACUERDO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

#### CENTROS DE TRABAJO:

<b>Tipo de personal</b>	
Laboral fijo	<b>7</b>
Laboral temporal	<b>17</b>

<b>Edad</b>	
Menos de 25 años	<b>1</b>
Entre 25-35	<b>16</b>
Entre 36-45	<b>4</b>
Entre 46-55	<b>3</b>

<b>Sexo</b>	
Hombre	<b>4</b>
Mujer	<b>20</b>

<b>Tiempo trabajando en Wombee</b>	
Menos de 2 años	<b>16</b>
Entre 2 y 10 años	<b>4</b>
Más de 10 años	<b>4</b>

		<i>Muy desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>						
<b>1</b>	Con la organización del trabajo que actualmente tengo, estoy					
<b>2</b>	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto					
<b>3</b>	Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo					
<b>4</b>	Mi puesto requiere trabajar muy deprisa					
<b>5</b>	Puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo					
<b>6</b>	Las cargas de trabajo están bien repartidas					
<b>LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN</b>						
<b>7</b>	Con mi superior/a inmediato/a estoy					
<b>8</b>	Con las relaciones el/la jefe/a y los/as subordinados/as estoy					
<b>9</b>	El/la jefe/a dirige eficazmente el trabajo en equipo					
<b>10</b>	Mi jefe/a es hostil o conflictivo/a conmigo					
<b>11</b>	Cuando el trabajo no está bien hecho, recibo críticas de mi superior/a					
<b>12</b>	El/la jefe/a toma decisiones con la participación del personal					
<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN COMPAÑEROS</b>						
<b>13</b>	Con mis compañeros/as de trabajo, estoy					
<b>14</b>	Con el clima de trabajo que hay en mi unidad, estoy					
<b>15</b>	Es habitual la colaboración para sacar las tareas					
<b>16</b>	Me siento parte de un equipo de trabajo					
<b>17</b>	Mis compañeros/as de trabajo son hostiles o conflictivos/as conmigo					
<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>						
<b>18</b>	Conozco la misión/visión de mi Unidad/Servicios					
<b>19</b>	Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo					

20	Recibe información de cómo desempeño mi trabajo					
		<i>Muy desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
21	Hay una comunicación fluida entre el personal					
22	Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo					
23	Cualquier incidencia sobre el desempeño de mi labor es solucionado con rapidez					
<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS</b>						
24	Con el mobiliario en el que desarrollo mi trabajo, estoy					
25	Cuento con espacio suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente					
26	Las condiciones ambientales de mi puesto son buenas					
27	Los recursos materiales son suficientes para desempeñar mi trabajo					
28	Las aplicaciones informáticas utilizadas están adaptadas a las necesidades de mi puesto					
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>						
29	Con el reconocimiento que obtengo con el trabajo bien hecho, estoy					
30	Con el salario, estoy					
31	Con mis posibilidades de promocionar, estoy					
32	Con el horario de trabajo, estoy					
33	Con mi estabilidad en el empleo, estoy					
34	Wombee me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
<b>FORMACIÓN</b>						
35	Con la formación que recibo para el desarrollo de mi trabajo, estoy					
36	Cuando se implanta una nueva aplicación informática... se me da la formación suficiente					
37	Los planes de formación tienen en cuenta mis necesidades					
38	Se me conceden los cursos que solicito					
39	Cuando es necesario, Wombee me facilita información al margen de la formación estándar					

Fuente: Elaboración propia