



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS.**

TEMA:

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA HERYMTRANS S.A.
EN LA CIUDAD DE QUITO”.**

Autora

ERIKA CRISTINA ESTÉVEZ ROMERO

Director

MC. PABLO HERNANDEZ TINOCO

QUITO - ECUADOR

2014

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA	i
TABLA DE CONTENIDO	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1. GENERAL	6
1.5.2. ESPECÍFICOS	6
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO REFERENCIAL	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	8
2.1.2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.1.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional.....	10
2.1.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPONENTES	11
2.1.4. DIFERENCIAS ENTRE EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS .	12

2.1.6.	RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	16
2.1.7.	ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.8.	IMPORTANCIA DE VALORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.9.	VARIABLES Y FACTORES INFLUYENTES EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.10.	LA ORGANIZACIÓN	24
2.1.11.	EL COMPORTAMIENTO.....	24
2.1.12.	LA PERCEPCIÓN	25
2.1.13.	ESTRÉS EN EL TRABAJO.....	26
2.1.14.	TRABAJO EN EQUIPO	27
2.1.15.	EL COMPROMISO	27
2.1.16.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.3.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA HERYMTRANS S.A.....	36
2.3.1.	MISIÓN.....	37
2.3.2.	VISIÓN	37
2.3.3.	POLÍTICA.....	37
2.3.4.	OBJETIVOS.....	38
2.3.5.	NORMATIVA LEGAL	38
2.3.6.	ORGANIGRAMA	39
CAPÍTULO III.....		40
3.	DIAGNÓSTICO	40
3.1.	OBJETIVOS.....	40

3.2.	METODOLOGÍA	41
3.2.1.	ETAPA UNO- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	41
3.2.2.	ETAPA DOS- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	42
3.2.3.	ETAPA TRES - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA ...	44
3.2.4.	RESULTADOS GENERALES DE CADA VARIABLE.....	69
3.2.5.	RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	73
CAPÍTULO IV		74
4.	PROPUESTA.....	74
4.1.	OBJETIVO.....	74
4.2.	DESARROLLO	74
4.3.	PRESUPUESTO GENERAL ANUAL.....	83
4.4.	PLAN TÁCTICO	84
4.5.	CRONOGRAMA	85
4.6.	FINANCIAMIENTO	86
CAPÍTULO V		86
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1.	CONCLUSIONES	86
5.2.	RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....		89

INTRODUCCIÓN

Las empresas día a día se someten a grandes retos, objetivos y cambios debido a la competitividad que vive el mundo actualmente, misma que pone a las empresas en distintos escenarios donde les toca a las empresas luchar por mantenerse rentables y bien posicionadas en el mercado. Pero para conseguirlo es necesario contar con un equipo de trabajo altamente comprometido con su trabajo e identificado con la empresa para la cual presta sus servicios.

Para comprender la importancia del Clima Organizacional se debe primero entender que una organización es un sistema abierto, un sistema que se comporta y se desarrolla a partir de los estímulos externos y el proceso interno de sus órganos sociales. Como se plantea desde una perspectiva teórica. (Katz & Kahn, 2009, pág. 34)

La organización es un sistema donde esta efectúa una estrecha y mutua relación con el entorno y los factores socios ambientales. Por lo cual, al existir un clima no apto para el desarrollo de la organización, esta se enferma y decae.

Para poder identificar dichos factores de riesgo en el buen desarrollo de la organización es necesario desarrollar periódicamente exámenes a la organización, conocidos como Estudios de Clima Organizacional. Un buen clima organizacional ayuda al fortalecimiento organizacional, y la encamina hacia la excelencia y el éxito.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede lograr esa diferencia que cada organización busca para lograr una ventaja competitiva, y así tener una empresa con alto rendimiento o por el contrario bajo rendimiento. Toda gerencia debería estar atenta al comportamiento organizacional y a la medición del mismo con el fin de poder determinar dos variables: el clima organizacional actual y el clima organizacional óptimo en el cual todos los empleados estén a gusto en su trabajo. La brecha entre ambas mediciones es muy importante para diagnosticar problemas organizacionales que pueden ser posteriormente explorados y corregidos.

Es importante destacar que todos los miembros de la organización conforman un equipo y desempeñan un rol determinante en el mejoramiento del clima organizacional tal como menciona Luis Martínez. (Martinez, 2009) :

- ✓ El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Finalmente es importante indicar que el gestionar un clima organizacional saludable en las empresas permite la mejora continua, contribuye con la rentabilidad de la empresa y la evaluación real que vive la misma.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La empresa Herymtrans S.A., está dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada y logística en carretera, cuenta con los siguientes departamentos: Gerencia General, Mudanzas, Transporte y Logística, Atención al Cliente, Financiero y Recursos Humanos, a través de una política empresarial de desarrollo constante con la finalidad de cumplir los objetivos y metas empresariales.

El recurso humano es considerado como uno de los factores más importantes dentro de la organización, es por ello que se dice que las organizaciones no existen por si solas, es necesario e indispensable que sean dirigidas por las personas. Hoy en día todas las organizaciones buscan utilizar de manera eficiente todos sus recursos por eso para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede mejorar significativamente los resultados en el desempeño de los trabajadores. Varios estudios han mencionado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de alta calidad y buen desempeño y otra de bajo rendimiento.

Un clima organizacional favorable es una muy buena inversión a largo plazo, porque si hablamos de que nuestro potencial humano es el arma competitiva de la empresa es necesario valorarlo y prestarle la debida atención. La gestión del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros en la organización, como en la estructura organizacional. La importancia de esta investigación se fundamenta en la comprobación de como el clima organizacional influye en

el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones y estas condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. El clima organizacional se fundamenta en altos niveles y canales de comunicación como el Feed-back, además existen varias formas de mejorar el clima organizacional desde el desarrollo de un plan de remuneración monetaria hasta implementar un sistema de Management, pero no se trata solo de eso, simplemente es necesario lograr que todos los colaboradores se traten como quisieran ser tratados. La medición del clima organizacional se suele realizar mediante encuestas aplicadas a los trabajadores, o dentro de un área que se quiera medir. Existen distintos instrumentos y metodologías para medir el clima organizacional casi todos se enfocan en la necesidad de medir las variables en dos partes: la primera, el clima organizacional en la actualidad y la segunda, como debería ser gestionado. La brecha entre estas mediciones es de mucha utilidad para diagnosticar problemas organizacionales y sus resultados incluyen flexibilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, bienestar, comunicación, crecimiento profesional, mejoramiento de la calidad de vida, ambiente físico, infraestructura, desarrollo de carrera, valores organizacionales, capacitaciones, herramientas de trabajo, seguridad, equilibrio en la carga de trabajo. Por ese motivo en la actualidad las organizaciones de todo el mundo buscan constantemente identificar oportunidades de mejora y puntos fuertes basándose en este tipo de estudios con el fin de crear un ambiente en el cual se sientan a gusto la organización y su gente.

El clima organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y del factor humano. Para asegurar la estabilidad del recurso humano las organizaciones requieren establecer mecanismos de medición habitual del Clima Organizacional que vaya relacionado con el mejoramiento del empleado y de la organización creando relaciones interpersonales con el fin de desempeñar acciones que permitan alcanzar las metas organizacionales y a la vez empleados competitivos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es de mucha importancia en la actualidad contar con personal altamente capacitado y motivado en cada una de las áreas que conforman la organización ya que la globalización nos exige un cambio continuo, la competencia continuamente mejora su capacidad, por eso las empresas no pueden permitirse tener un personal ineficiente y desmotivado, la principal preocupación de las empresas debería ser su personal.

La empresa Herymtrans S.A. tiene como objetivo principal brindar una alta calidad en servicio al cliente a nivel nacional, buscando siempre la satisfacción de sus clientes, pero actualmente existe un alto índice de reclamos e inconformidad en el servicio brindado por parte de los clientes. Esto está provocando que los mismos cierren sus contratos y se vayan con la competencia. Efectos que pueden traer graves consecuencias para la empresa. Por este suceso surge una pregunta: ¿Qué es lo que realmente está sucediendo? Con el fin de obtener una respuesta a esta interrogante se empezó a realizar un acercamiento preliminar directamente con el personal involucrado y al parecer existe desmotivación en el personal, bajo rendimiento, no existe buenas relaciones interpersonales y el personal no se encuentra totalmente capacitado.

La escasa capacitación del personal provoca el desconocimiento de un adecuado modelo de gestión del clima organizacional, resistencia al cambio, limitaciones en el desempeño de los trabajadores. Todos estos aspectos perjudican no solo al ambiente laboral interno sino también a la prestación de los servicios a los clientes y la imagen institucional.

El papel que desempeñan los jefes también es muy importante ya que son los responsables tanto en delegar las tareas como en asegurar óptimas condiciones para que se desarrolle un buen clima organizacional, actualmente la empresa ofrece remuneraciones competitivas y beneficios a sus empleados pero muchas veces estos terminan separándose de la empresa debido a la mala relación que tienen con sus jefes. Razón por la cual es importante realizar la presente investigación y así contribuir a la solución del problema existente.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera una adecuada gestión del clima organizacional impulsará a los trabajadores de la empresa Herymtrans S.A. a mejorar su calidad en el servicio al cliente?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido el comportamiento de los funcionarios en estos últimos dos años?

¿Cómo afecta a la empresa la alta rotación del personal?

¿Qué impacto ha tenido en la empresa el bajo interés del personal en el desarrollo de sus actividades?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. GENERAL

Crear una propuesta de mejoramiento y gestión del clima organizacional en la empresa Herymtrans S.A.

1.5.2. ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico que nos permita determinar el nivel de satisfacción laboral actual y el nivel de satisfacción laboral esperado.
- ❖ Identificar los principales puntos críticos que limitan el desarrollo del clima organizacional
- ❖ Determinar y plantear los modelos de intervención que se utilizarán para el mejoramiento del clima organizacional.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación radica en el análisis del clima organizacional en la empresa Herymtrans. S.A., misma que dará lugar a recomendaciones para mejorar el desempeño de los empleados, de esta forma existiría un beneficio en conjunto tanto para los colaboradores y la organización ya que al mejorar la calidad de servicio, este se verá reflejado en la satisfacción de los clientes.

También es importante recalcar que la investigación no requiere de un alto costo, no implica realizar viajes largos y lejanos. Además no requiere de una implementación tecnológica elevada y ninguna práctica de investigación que se vaya a realizar atentará con el medio ambiente. Finalmente la investigación no requiere de mucho recurso económico ya que se basaría en encuestas, tabulaciones, consultas, reuniones de investigación, entrevistas.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que el clima organizacional empezó a posesionarse en las empresas, numerosos estudios del comportamiento organizacional lo han definido de diferentes maneras:

“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento mismo que tienen consecuencias sobre la organización.” (Gonclaves, 2007)

El clima organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo la organización entera. También lo considera como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. (Davis, 2009)

Conocer el clima organizacional es fundamental para dar la retroalimentación necesaria acerca de las causas que determinan los comportamientos de la organización.

Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control siendo un reflejo de la combinación de las fuerzas de la organización y el ambiente social; esta combinación hace posible los procesos de comunicación y de grupo. El clima organizacional no se lo puede ver ni tocar pero sabemos que está ahí solo con el hecho

de que existan personas dentro de la empresa, las organizaciones son únicas cada una tiene su propia cultura, valores, estilos de liderazgo y métodos de ejecutar las tareas mismas que en su totalidad constituyen el clima laboral.

En una organización orientada hacia los resultados, se aprende criterios de eficiencia, se valoran los logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de ideas, cosas y gente por la su posibilidad de conducir a resultados. Por otra parte, en una organización orientada hacia el poder, aprende a conseguir influencia, los éxitos, la autoridad y el éxito son considerados tales, sólo, en relación con la situación de equilibrio político de la organización. Por el contrario, en una Organización orientada hacia la gente, el valor es estar en buenas relaciones con los demás. Nada es importante si crea conflicto. Finalmente, en organizaciones fundadas en procedimientos, lo importante no es qué se hace, ni a quién se sirve, sino si se han seguido las normas que rigen esta acción. (Gore, 2009)

2.1.2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al realizar la medición del clima organizacional se pretende determinar si las estrategias y herramientas utilizadas tales como las encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc. están siendo realmente efectivas y permitan lograr el objetivo principal. Los elementos principales en los que se basa la medición del clima organizacional son:

Los objetivos empresariales: como conjuga el personal la misión, visión, estrategias y lineamientos.

Las Relaciones Interpersonales: la comunicación, como se percibe la información relacionada con el trabajo.

El grupo de Trabajo: como se observa la aplicación de equipos de trabajo y sus actividades.

La Percepción: como ven los trabajadores las condiciones laborales en cuanto a las medidas de seguridad, higiene, herramientas, infraestructura y el ambiente en el que se desarrolla el trabajo.

El Reconocimiento: Como se siente el empleado con respecto a las oportunidades de carrera que ofrece la empresa.

Pertenencia: evaluar si el empleado está contento con respecto a la forma de recompensar su trabajo.

El objetivo es interpretar la relación de las personas y la organización, los grados de adhesión y rechazo, la satisfacción y el malestar, las necesidades, las expectativas y el nivel de cumplimiento de las mismas.

Un aspecto importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable para asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso es una garantía de anonimato adicional para los empleados. (Davis, 2009)

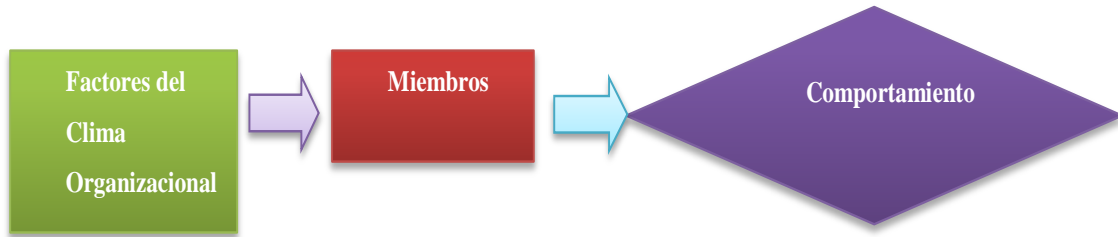
2.1.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Los autores desarrollaron 9 elementos que explican el clima organizacional existente en una empresa: (Litwin & Stringer, 2010)

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Riesgo
- ✓ Ayuda
- ✓ Estándares

- ✓ Conflicto
- ✓ Identidad

Gráfica1.- Caracterización del Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D, Rubin .I y Mointyre, J. (2001) Psicología de la Organizaciones.

2.1.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPONENTES

En la actualidad las organizaciones son parte importante del entorno, ya que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización dentro de la sociedad sino también contribuyen con el desarrollo tecnológico, económico, y cultural de un país.

Es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Cualquier tipo de organización ya sea con o sin fines de lucro posee tres elementos esenciales que son:

- Personas
- Objetivos, metas
- Procedimientos

Cada uno de estos componentes, así como los recursos específicos que posee una empresa (Financieros, Materiales, Humanos y Tecnológicos) sumados con un Componente de Gestión del clima organizacional adecuado influyen directamente en el desempeño y en el éxito de cualquier institución. (Robbins & Keinth, 2010)

2.1.4. DIFERENCIAS ENTRE EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas.

Cultura Organizacional: Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros, creada por el ambiente humano en la forma en que los empleados realizan su trabajo.

Clima Organizacional: Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso pueden existir varios climas organizacionales: de satisfacción, resistencia, participación.

El Clima Organizacional hace referencia también a las características del medio ambiente de trabajo, las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral. (Tirkel, 2013)

2.1.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, auto estima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.

Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

“El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado síndrome de burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejadas en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; faltas de ejercicio (sedentarismo); de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.

Según los autores, los elementos que conforman los ambientes laborales productivos y que se dan en las empresas sanas son los siguientes”: (Rosen & Beger, 2011)

Respeto real a la dignidad de las personas. Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto" quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.

Valorar y reconocer las destrezas - experiencias de los trabajadores. Ellas valen para la empresa. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

Calidad de la comunicación. Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.); y saber enfrentar-negociar los conflictos.

Cuidado de la conducta ética. Existe un estudio que al correlacionar clima organizacional y ético de la empresa con conductas negativas al interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas (uso privado del teléfono o de fotocopiadora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas,

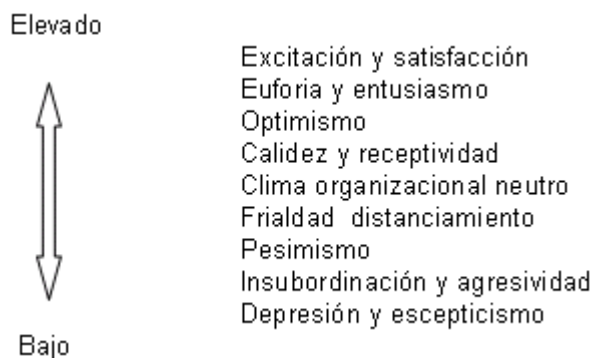
echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.). (Vardi & Weiner, 2011)

En fin, es necesario tener presente que la mayor parte de la vida adulta las personas se la pasan trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo" en una experiencia grata y enriquecedora. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantizará la supervivencia y eficacia.

“El clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si presentarse una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.” (Chiavenato, 2010)

Gráfica 2.- Nivel del Clima Organizacional



Fuente: Adalberto Chiavenato, 8va. Edición Mc HawGrill

2.1.6. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es importante comprender mejor en qué consiste el comportamiento de las personas dentro de una organización, para ello hay que tener en cuenta algunos aspectos:

Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. Existen diversas disciplinas relacionadas con los aspectos del comportamiento de las personas dentro de las entidades donde se desempeñan, mismas que conforman el comportamiento organizacional.

Gráfica 3.- Comportamiento Organizacional

Psicología	Sociología	Política	Filosofía	Economía
Personalidad	Estudio de grupos	Poder	Ideologías	Uso de recursos
Motivación	Organización estructural	Autoridad	Competencia	Costos
Percepción	Cultura	Liderazgo	Doctrina	Escasez
Aprendizaje	Cambio Organizacional	Conflicto	Visión acerca de la naturaleza humana.	
Estrés	Asuntos de Género	Cooperación		
Decisiones				
Necesidades				

Fuente: Martha Alles, 2011, Comportamiento Organizacional pag. 31

La persona es un todo. Las organizaciones están conformadas por individuos que durante su jornada laboral recurren a trabajar trayendo consigo aspectos personales como problemas, emociones situaciones positivas o negativas, es decir “todo el individuo”. Por ello no debe considerarse a la persona como máquina de trabajo solamente.

Pertenecer. A muchos empleados les gustaría participar en la organización aportando con ideas, sugerencias, talentos, a fin de contribuir en el éxito de la empresa. Es importante crear un clima laboral en el que se incluya a todo el personal y se ofrezcan oportunidades de involucramiento.

Deseo de reconocimiento y valoración. Es necesario valorar las habilidades, capacidades de los empleados y a su vez ofrecer posibilidades de desarrollo que permitan al empleado sentirse realizado dentro de la empresa.

El estudio del clima organizacional involucra y se relaciona de manera directa con todos estos aspectos mencionados anteriormente porque aunque no es la solución definitiva para todos los problemas que abarca una organización, proporciona lineamientos para intentar nuevas alternativas de solución. (Martha Alles, 2011)

2.1.7. ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de medir el clima organizacional que tiene cada empresa se emplean las denominadas “encuestas” mismas que pueden ser muy beneficiosas si son bien administradas o por el contrario dar el resultado opuesto al deseado. Así como las empresas realizan una auditoria anualmente, las encuestas de clima laboral deberían seguir la misma línea, aunque no son exigidas por organismos de control como ocurre en las auditorias, brindan a la organización el mismo tipo de información relevante, por lo tanto si no se administran las encuestas con regularidad es preferible no hacerlo.

Beneficios

- Proporciona a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción laboral.
- Puede ser una válvula de escape para aflorar lo que realmente sienten los empleados con respecto a la organización y las personas que lo manejan.
- Información más precisa.

Condiciones ideales para la realización de encuestas

- Participación y Apoyo de la alta dirección.
- Participación de los empleados en el diseño y contenido (no es frecuente).
- Definir objetivos claros.
- Diseño y aplicación adecuados.
- Capacidad de la dirección para emprender acciones consecuentes.
- Retroalimentación.

Tipos de preguntas para las encuestas

El aspecto más importante es como se plantean las preguntas. En ningún caso deben formularse preguntas cuya respuesta sea inducida desde el cuestionario, ni preguntar cosas que los empleados puedan responder, la encuesta debe ser clara, sencilla y pertinente.

Las preguntas en cualquier encuesta, pueden ser cerradas o abiertas. Como su nombre lo indica, las preguntas abiertas buscan que los empleados se expresen con sus propias palabras. No deben ser muy extensas e inadecuadas. Las preguntas abiertas pueden ser dirigidas o no a un tema específico. Una vez que se han procesado los resultados el primer

paso será analizar por el personal de RRHH y niveles gerenciales, estos serán los que tomarán las decisiones en base a los resultados de la encuesta.

Un error común en el que muchas veces incurren las organizaciones es prestar atención solo a los grandes problemas cuando los pequeños también deben ser considerados, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- ❖ Es importante comunicar al personal las medidas correctivas y el proceso que conlleva, así como que acciones se llevaron a cabo o que se planea realizar.
- ❖ Si se consulta la opinión de los empleados estos esperarán que se la tenga en cuenta.

Otro problema que pueda presentarse es que los empleados no crean en los efectos que la encuesta pueda tener, quizá porque ya alguna vez se hizo y nada cambió. Sea cual fuere la razón, si se piensa que las personas no confían, quizás se deba esperar un tiempo antes de realizar una nueva encuesta. Mientras tanto habrá que generar confianza entre el personal y asegurar que en esta ocasión la encuesta será tomada en cuenta, sino en su totalidad al menos con relación a algunos de los puntos planteados por el personal. Como recomendación la encuesta debe ser administrada por un consultor externo y las opiniones volcadas en ellas deben ser anónimas es importante garantizar este último punto al personal. (Martha Alles, 2011)

2.1.8. IMPORTANCIA DE VALORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el proceso de desarrollo de las organizaciones está inmiscuido el estudio del clima organizacional, como política adecuada para un rendimiento positivo que apoye para el logro de las metas fijadas, así también para que la empresa alcance un nivel de satisfacción laboral razonable y que vaya acorde con los miembros de la organización. Por este motivo

es importante implementar un sistema metodológico que aporte información sobre aspectos como:

- Nivel de actitudes negativas y positivas entre los miembros de la organización.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el personal.
- Desarrollo de un plan para prever posibles dificultades y plantear soluciones.

Entonces la valoración del clima organizacional es vital para todas las organizaciones por que supone una gestión activa que posibilita la prevención o solución de problemas y dificultades, así como también permite la planificación y desarrollo de actividades en grupo con el fin de integrar al todo el personal. En fin se puede realizar una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La valoración del clima organizacional forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo, dejando claro que el estudio del clima organizacional realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.

Es importante destacar tres caracterizaciones del clima organizacional:

- Participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas: Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden crear mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se puedan implementar de manera eficaz y oportuna las soluciones pertinentes.

- Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios del clima organizacional, sean analizados y tomados en cuenta por los niveles jerárquicos de las empresas y tomen medidas para medir su desarrollo. (Guillen y Guil, 2000).

2.1.9. VARIABLES Y FACTORES INFLUYENTES EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

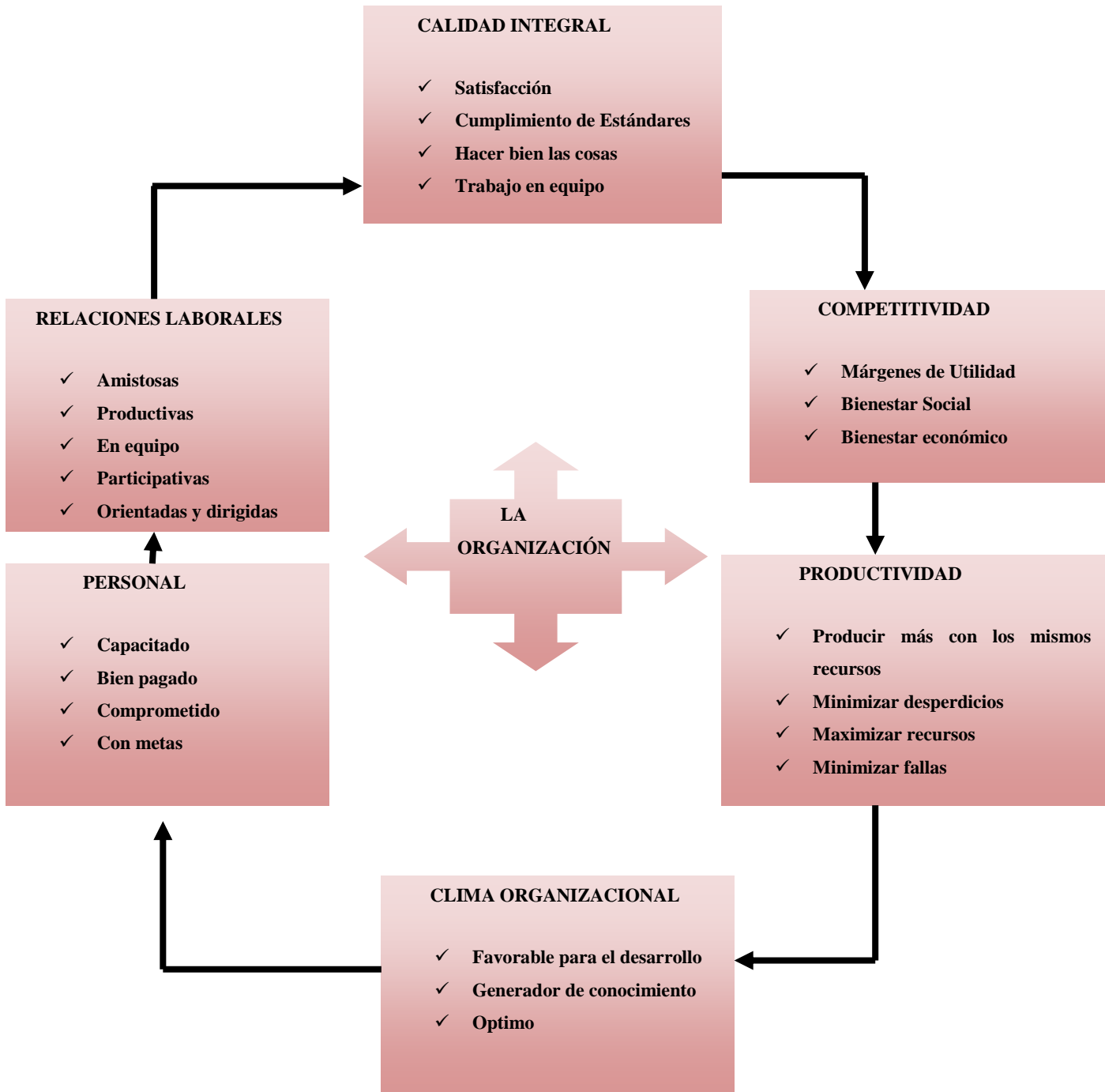
Existen tres tipos de variables a considerar en el clima organizacional: a) variables organizacionales que tienen que ver con el tamaño de la organización, los procesos y la estructura organizacional, la administración del talento humano; b) las variables personales que se relacionan con las aptitudes, actitudes, la motivación, el carácter y el temperamento), y c) las variables resultantes que no son más que la satisfacción, la productividad, rentabilidad de la empresa. Igualmente los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen en el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente en la organización sino más bien en las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Hernández 2003)

Señala (Drucker, 1992) que los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones de los integrantes de una organización. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias positivas o negativas tanto para el trabajador como para la empresa. Entre las repercusiones negativas se menciona una serie de conductas que presentan los trabajadores:

- ✓ Perdida de autoestima
- ✓ Enfermedades psicológicas
- ✓ Baja motivación
- ✓ Depresión
- ✓ Baja concentración
- ✓ Agresividad
- ✓ Robo
- ✓ Bajo rendimiento laboral
- ✓ Ausentismo
- ✓ Accidentes por distracciones o preocupaciones.
- ✓ Baja productividad
- ✓ Aumento de huelgas y conflictos laborales.

Es importante señalar que la evaluación del clima organizacional reside en identificar las áreas clave que pueden generar costos inesperados, además orientar a sus empleados hacia donde quiera llegar la empresa para generar un mejor desempeño. (Hammer, 1994)

Grafica 4.- Modelo Integral del Clima Organizacional



Fuente: Martha Alles, 2011, Estudios del clima organizacional, Págs.131-140

2.1.10. LA ORGANIZACIÓN

Desde inicios de la sociedad el hombre como tal ha sentido la necesidad de agruparse tanto para multiplicarse como para trabajar y desarrollarse. Bajo este punto de vista la organización se define como el conjunto de personas que trabajan de forma coordinada que funciona de manera continua para alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial. (Robbins, 2009)

2.1.11. EL COMPORTAMIENTO

El estudio y la aplicación de conocimientos en cuanto a la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en la organización son importantes porque se puede identificar la actitud de cada empleado hacia la empresa y actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el modo de actuar de los individuos en la organización, facilitando la comprensión y complejidad de las relaciones interpersonales. Así también se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia a través del conocimiento cultural de las personas, para poder alinear las políticas de trabajo, desempeño, productividad y calidad del empleado, con ello apoya el desarrollo del aprendizaje y mejoramiento de las habilidades interpersonales que generan un clima de trabajo saludable, ético y moral.

En épocas anteriores el estudio del comportamiento de la conducta humana en la organización se concentraba en medir circunstancias locales, hoy en día es todo lo contrario, las empresas invierten en entrenamientos que permiten moldear de forma positiva las actitudes de los empleados, con el fin de poder obtener una mayor productividad, eficiencia y competitividad. (Gordon, 2011)

2.1.12. LA PERCEPCIÓN

La importancia del estudio sobre la percepción por parte de los administradores se basa en que puede influir en la satisfacción laboral de cada empleado. El empleado se relaciona a través de todos sus sentidos, recibe estímulos que generan actitudes y que cada persona lo percibe de diferente manera. Las personas no siempre perciben lo mismo que otras debido a circunstancias que dan forma o distorsionan la percepción.

“Se debe a factores internos como: motivación, valores, intereses y externos como: la intensidad, repetición, lo que da como resultado la formación de un juicio.”(Soto, 2011)

La percepción como un proceso activo mediante el cual las personas organiza e interpretan sus impresiones con el fin de darle sentido a su ambiente. La percepción logra de distintas personas tengan interpretaciones o visiones distintas del mismo hecho.

2.1.13. ESTRÉS EN EL TRABAJO

A inicios de 1995, cuando empezó a entrar en vigor la ley de prevención de riesgos laborales, se ha dado un impulso a todos los aspectos relacionados con la salud laboral, entre los factores que originan ciertos problemas de salud como deterioro de las relaciones interpersonales, disminución de la productividad y ausentismos se encuentra el estrés. La Comisión Europea, a través de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) ha realizado un estudio sobre el estrés laboral en el que concluye que el 28% de los trabajadores europeos padece estrés y el 20% *burnout* (se sienten "quemados" en su trabajo), siendo los sectores más afectados los trabajos manuales especializados, el transporte, la restauración y la metalurgia.

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral. Actualmente se vive una época de mucha tensión, el problema comienza cuando el tipo de respuesta requerida está por encima de la capacidad de responder por parte de la persona, manteniéndola en una situación considerada por ella riesgo. Es importante señalar que el estrés es subjetivo, puesto que una situación puede producir efectos diferentes en cada persona, además el estrés no se limita a situaciones de peligro o circunstancias desagradables. Por lo antes mencionado es muy importante estudiar el estrés laboral, puesto que afecta la forma de medir la productividad y la satisfacción del trabajador en su labor, entonces si queremos que nuestros empleados mejoren la calidad de vida en el trabajo debemos prevenir, otra causa importante para la empresa es la pérdida de dinero por el sin número de enfermedades relacionadas con el estrés en los empleados tales como, ataques cardíacos, trombosis, úlceras, etc. Según el médico austriaco- canadiense Hans Selye, 1974 existen dos tipos de estrés. Uno bueno conocido como eustress, que es considerado como el motor de nuestras vidas y otro malo llamado distress, perjudicial para la salud física y psicológica.

2.1.14. TRABAJO EN EQUIPO

El ser humano por naturaleza es un ser gregario, esto quiere decir que constantemente está buscando grupos con los cuales relacionarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. En este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

Potter menciona que al no haber un clima organizacional propicio para el crecimiento, el estado emocional de los empleados puede entrar en una “agotamiento laboral” misma que se presenta cuando la motivación para trabajar no existe, así que trabajar en equipo no es una tarea fácil se requiere impartir a los empleados una actitud cooperativa, una comunicación de manera abierta, y reconocimiento por su trabajo. (Potter, 2010)

2.1.15. EL COMPROMISO

Menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado *compromiso organizacional*, es importante mencionar que el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

Actualmente se ha incrementado el interés por estudiar el clima organizacional, debido a la gran relevancia que tiene para las instituciones saber la manera en la que el personal percibe su ambiente de trabajo y cuan comprometido se encuentra con el mismo, el tema del compromiso organizacional se encuentra ligado a un trato justo, por parte de la empresa-trabajador, de modo que si el empleado es entrenado y escuchado, va aumentar su sentido de pertenencia entonces aumentará su compromiso tanto en desarrollar de mejor forma su trabajo como sentirse parte importante de ella. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo. (Arciniega, 2010)

2.1.16. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado, muchos factores afectan a una organización por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente. El desarrollo organizacional estudia los procesos sociales que se dan dentro de las empresas con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo, así como a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones influyendo de manera positiva en el éxito de los objetivos de la empresa. Diciéndolo de otra manera el desarrollo organizacional se concentra básicamente en el lado humano de la empresa, es por esto que resulta ser una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad y generar un cambio debido a fuerzas internas o externas que obligan a los directivos a estar en constante actitud de mejoramiento continuo.(Martha Alles,2011)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual describe todos los conceptos que están relacionados con mi objeto de estudio.

- **Alta Dirección:** Directivos con el cargo más alto en la organización. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía. (Guízar,2008)
- **Clima Organizacional:** Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Martinez,2009)
- **Control:** El uso de reglamentos, procesos, y supervisión directa para controlar la conducta del personal. (Gordon,2011)
- **Calidad del servicio:** Capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. (Guízar,2008)
- **Cliente:** La persona que recibe el producto o servicio. (Dra. Lucy Rosero, Administración gerencial,2008)
- **Competencia:** Organización que presta los mismos servicios o productos sustitutos que los nuestros. (Gordon,2011)
- **Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. (Guízar,2008)

- **Desempeño laboral:** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo y el nivel de ejecución alcanzado. (Guízar,2008)
- **Enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos. (Guízar,2008)
- **Equipo:** Conjunto de personas con experiencia, abiertas e innovadoras. (Martinez,2009)
- **Entorno Institucional:** Conjunto de relaciones establecidas entre la empresa y otros factores externos y sociales. (Guízar,2008)
- **Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas de forma sistemática que se lleva a cabo para lograr un determinado fin. (Gordon,2011)
- **Integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada. (Martinez,2009)
- **Mercado:** Lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a un determinado precio. (Chiavenato,2010)
- **Misión:** Principios y mecanismos que se utilizan para cumplir con los objetivos de la organización. Describe el concepto de la institución, su naturaleza, el por qué de ella a quien sirve y valores bajo los que se trabaja. (Gordon,2011)
- **Organización:** También puede ser llamada Empresa o Compañía, es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.(Chiavenato,2010)

- **Planeación:** Determinar los objetivos, elegir el curso de acción conveniente para lograr los objetivos. (Dra. Lucy Rosero, Administración gerencial,2008)
- **Productividad:** Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Dra. Lucy Rosero, Administración gerencial,2008)
- **Percepción de problemas:** Manera de interpretar un conflicto o desacuerdo. (Guízar,2008)
- **Retroalimentación:** Aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. (Dra. Lucy Rosero, Administración gerencial,2008)
- **Satisfacción del cliente:** Nivel de valoración personal que el cliente otorga al producto o servicio recibido. (Chiavenato,2010)
- **Selección del personal:** Encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto a un costo también adecuado. (Chiavenato,2010)
- **Tolerancia al conflicto:** Grado en que la organización fomenta que sus miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas. (Chiavenato,2010)
- **Visión:** Es la representación de los objetivos a largo plazo, una idealización del futuro. (Chiavenato,2010)
- **Valores:** Son los valores humanos claves que indican la rectitud del camino a seguir por la organización. (Chiavenato,2010)

- **Comunicación Grupal:** Es el intercambio de información que se da entre tres o más personas. (<http://www.monografias.com/trabajos60/comunicacion-grupal/comunicacion-grupal2.shtml>)
- **Comunicación Intergrupala:** Es la que involucra dos o más grupos, áreas o departamentos. (Chiavenato,2010,pág.67)
- **Empowerment:** Empoderamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. (<http://www.gerencie.com/empowerment.html>)
- **Coaching:** Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. (<http://www.monografias.com/trabajos51/coaching-personal/coaching-personal.shtml>)
- **Carrera Profesional:** Son todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona. (Guízar,2008)
- **Objetivos Profesionales:** Trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar. (Guízar,2008)
- **Desarrollo Profesional:** Capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados. (Guízar,2008)
- **Evaluación del desempeño:** Es un sistema utilizado para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Martha Alles,2011)

- **Diagnóstico Empresarial:** Es una herramienta que nos permite conocer la situación actual que enfrenta la empresa, así como los obstáculos que impiden seguir creciendo. (<http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>)
- **Capacitación de Personal:** Es toda actividad realizada dentro de la empresa con el fin de mejorar: actitudes, conocimientos, habilidades, o conductas de su personal, de acuerdo a las necesidades detectadas. (Chiavenato,2010)
- **Desarrollo de carrera:** Herramienta de gestión empresarial enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, representa la secuencia entera de actividades y eventos relacionados con la carrera de un individuo, a partir del diseño de posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la empresa. (Guízar,2008)
- **Equipos de Trabajo:** Grupo de personas organizadas que trabajan juntas para lograr una meta. (Guízar,2008)
- **Interrelación:** Relación entre personas o cosas que interactúan e influyen mutuamente para realizar una actividad o un proceso. (<http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-empresarial.html>)
- **Motivación:** Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. (Guízar,2008)
- **Satisfacción Laboral:** Grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo y los logros conseguidos en él, incluye la consideración, la remuneración, estabilidad, seguridad, tipo de trabajo y relaciones humanas. (Chiavenato,2010)

- **Liderazgo:** Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. (<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial>)
- **Conflictos Empresariales:** Es un enfrentamiento de posiciones que surgen entre varias o un grupo de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra. (Guízar,2008)

Eficacia: Es la capacidad de realizar alguna actividad de forma óptima, es todo intento o propósito que se lleva a cabo y logra hacerse efectivo.

(<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Eficacia-Empresarial/1024949.html>)

- **Eficiencia:** Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos lo que supone una optimización. (<http://www.eficienciaempresaria.com/>)
- **Conducta Organizacional:** Es el comportamiento que relaciona a los miembros y la organización, está influida por cómo percibe y evalúa el individuo a la misma. (Guízar,2008)
- **Política Organizacional:** Es un proceso que proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, facilita la creación y el desarrollo de cada empresa. (<http://www.slideshare.net/kathe1606/politicas-organizacionales1>)
- **Integración:** Proceso dinámico y multifactorial que posibilita a las personas participar o formar parte de un mismo objetivo. (<http://www.economia48.com/spa/d/integracion-de-empresas/integracion-de-empresas.htm>)

- **Planificación:** Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente, por el cual se obtiene una visión del futuro, permite determinar los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.
(<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>)
- **Estructura Organizacional:** Es el marco en el que se desenvuelve la organización por el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas. Permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos. (Chiavenato,2010)
- **Funciones:** Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que les son requeridas a los empleados según su posición en la organización.
(<http://es.scribd.com/doc/34645584/Concepto-de-Funcion-Empresarial>)
- **Aptitud:** Habilidad o capacidad que tiene cada individuo para afrontar las diferentes situaciones o realizar ciertas actividades con éxito, aprovecha toda enseñanza, capacitación o experiencia para mejorar su desempeño. (Guízar,2008)
- **Interacción:** Lazo o vínculo que existe entre las personas y son esenciales para un grupo o equipo. (http://es.wikipedia.org/wiki/Interacci%C3%B3n_social)
- **Comunicación:** El proceso mediante el cual se desarrollan las relaciones interpersonales, permite influenciarse entre sí, a través de mensajes transmitidos recíprocamente entre dos o más personas.
(<http://www.slideshare.net/Rashelmiss/comunicacion-concepto-origen-importancia>)
- **Metas:** Propósitos u objetivos a corto plazo en términos cuantitativos y cualitativos, que lleva a conseguir el objetivo como tal. (<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>)

- **Reconocimiento:** Acción de distinguir a un sujeto, que se logra a partir del análisis de las características propias de la persona puede expresar una felicitación, agradecimiento o incentivos. (<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>)
- **Variables:** Características que al ser medidas en diferentes personas puede variar y es susceptible de adoptar diferentes valores, medir u observarse. (http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa13/hipotesis_y_objetivos_de_investigacion/h8.htm)

2.3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA HERYMTRANS S.A.

Herymtrans S.A. fue constituida mediante escritura pública otorgada el 1 de Noviembre del 2011, en la ciudad de Quito, debidamente inscrita en el registro mercantil con fecha 29 de Noviembre del 2011 bajo el número 4006, tomo 143. El expediente de control en la Superintendencia de Compañías es el número 165998. Por tratarse de una empresa de transporte se le otorgó mediante resolución No. 015-CPO-017-2013-UAP-ANT el permiso de operación.

Pensando en fortalecer el transporte terrestre de manera óptima y seria, teniendo en cuenta factores humanos, físicos y económicos, que aporten al servicio de la sociedad se inicia la empresa. Básicamente Herymtrans S.A. se dedica a brindar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, realizando la distribución de sus productos, mercaderías y mudanzas desde y hasta cualquier parte del país. Cumpliendo con las exigencias de Higiene, medio ambiente, seguridad, etc. Que solicitan las entidades de control.

Los valores agregados que ofrece la empresa son:

- Servicio de radio a nivel nacional en todas las unidades.
- Servicio celular en todas unidades
- Centro de monitoreo los 24 h / día

Por ser una empresa nueva en el mercado, sus planes estratégicos se centran en ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, proyectándose como una empresa saludable y rentable en el ámbito financiero y comercial.

2.3.1. MISIÓN

Ofrecer nuestros servicios estandarizados a los sectores Industrial y Comercial, buscando siempre la excelencia mediante un proceso de mejoramiento continuo en su desempeño.

2.3.2. VISIÓN

Ofrecer servicios de transporte y logística, a fin de satisfacer las necesidades requeridas de nuestro cliente que permitan mejorar el flujo de la entrega de su mercadería en los diferentes puntos de distribución.

2.3.3. POLÍTICA

Ser reconocido en los mercados nacionales como una empresa líder en la prestación del servicio de Transporte de carga y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte Terrestre. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que

es más importante desarrollando valores éticos y profesionales, teniendo en cuenta la diversificación de sus servicios o la cobertura total en el mercado.

2.3.4. OBJETIVOS

- ✓ Prestar servicios de óptima calidad que sean reconocidos y recomendados por el gremio.
- ✓ Trabajar en un ambiente amigable y honesto, que genere sentido de pertenencia y bienestar económico a socios y empleados.

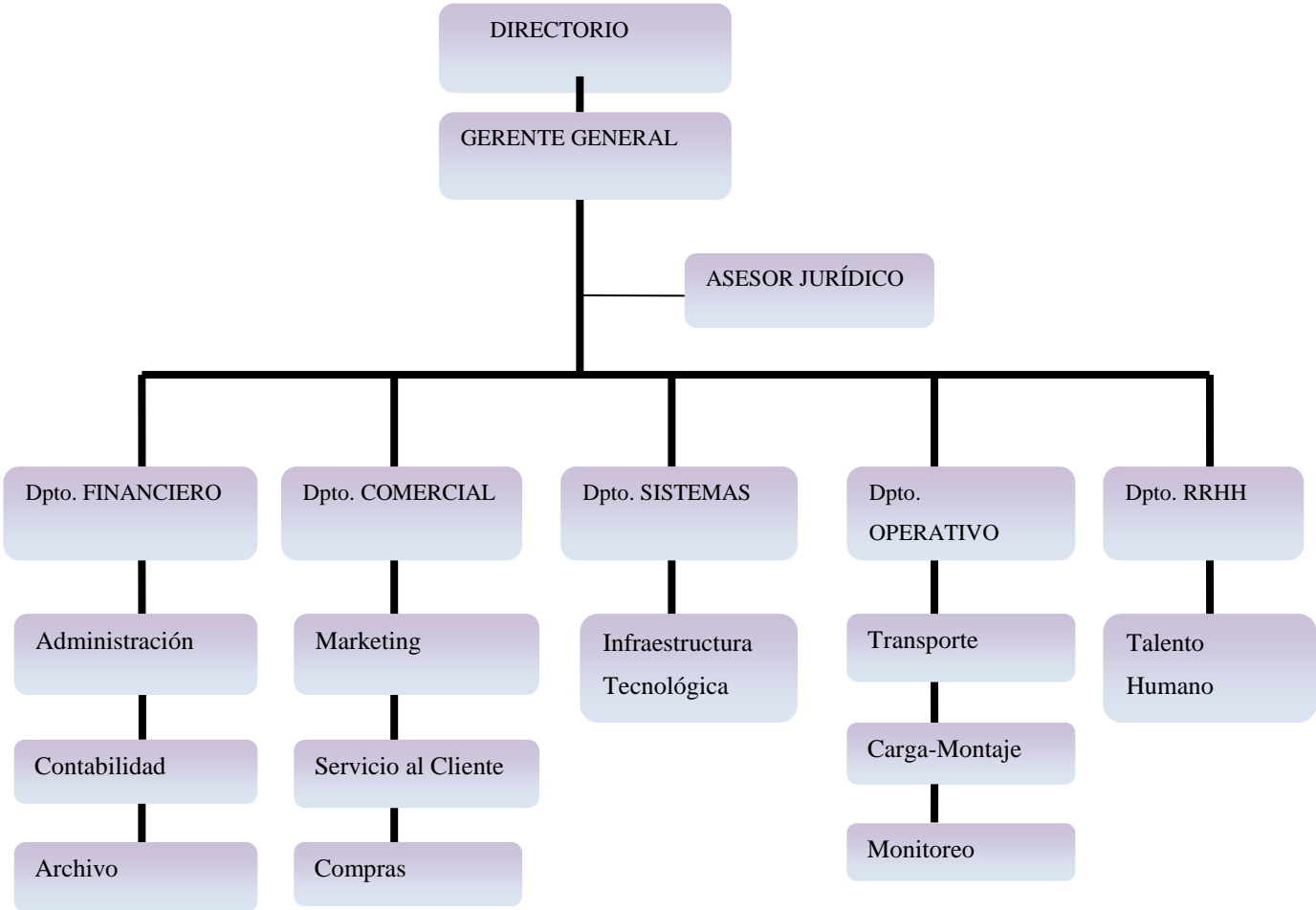
2.3.5. NORMATIVA LEGAL

La empresa y sus operaciones son regidas bajo las siguientes normativas:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Código de trabajo

2.3.6. ORGANIGRAMA

Grafica No. 5.- Organigrama Empresarial



Fuente: Empresa Herymtrans S.A.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO

3.1. OBJETIVOS

Los objetivos se plantearon de acuerdo a las variables del clima organizacional: Motivación, Percepción, Relaciones Interpersonales, Sentido de pertenencia, Reconocimiento.

- Determinar el nivel de Motivación que existe entre los empleados para realizar su trabajo.
- Conocer la Percepción que tienen los empleados sobre la empresa y las condiciones bajo las cuales trabajan.
- Saber si existen buenas Relaciones Interpersonales entre los empleados.
- Diagnosticar el Sentido de Pertenencia que existe entre empleado-empresa y que tanto se encuentran identificados con la misma.
- Conocer si la empresa brinda a sus empleados algún tipo de reconocimiento, da valor o resalta el trabajo bien realizado.

3.2. METODOLOGÍA

3.2.1. ETAPA UNO- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS:

- ✓ Diseño y Aplicación de encuestas, a los empleados, supervisor y jefe de área, dirigida hacia 5 aspectos importantes y relacionados con la evaluación del clima laboral en relación a: Motivación, Percepción, Relaciones Interpersonales, Sentido de Pertenencia y Reconocimiento.

INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO:

- ✓ Cuestionarios.

Se realizó esta investigación al personal que labora en la empresa Herymtrans S.A. en la ciudad de Quito, específicamente en el área de servicio al cliente. Así mismo, los resultados obtenidos reflejan la situación que se está presentando dentro de la organización en el momento en que se realizó la evaluación, ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una organización y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados únicamente aplican para ser analizados, puesto en práctica a corto plazo y determinado momento, es decir no se puede tomar como referencia a largo plazo.

3.2.2. ETAPA DOS- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El área de servicio al cliente cuenta con un total de 15 empleados asesores, 1 supervisor, 1 jefatura del área. Ellos fueron los sujetos a encuestar.

La población presenta las siguientes características:

Género	Masculino	Femenino	
	9	8	
Rango de Edad	21-30 años	31-40 años	41 o más
	6	7	4
Nivel Jerárquico	Bachiller	Estudios Universitarios	Maestrías
	4	10	3

PROCEDIMIENTO

- El cuestionario para evaluar el clima organizacional de la empresa está estructurado en base a las necesidades de la misma. Se tomó como base y consulta el método *Trust Index* de Great Place to Work. (<http://elcomercio.pe/tag/61402/great-place-to-work>)
- El cuestionario está compuesto de 25 preguntas mismas que evalúan los distintos factores que integran el clima organizacional.
- La forma de calificar el cuestionario es por puntaje, cada pregunta recibe un puntaje entre 4,3,2 y 1 según el grado de coincidencia de la persona con la expresión

contenida en cada pregunta, donde 1 equivale a “Casi nunca es verdad” 2 “A veces es verdad” 3 “Frecuentemente es verdad” y 4 a “Siempre es verdad” los puntajes obtenidos en cada pregunta se suman y al final se saca el porcentaje general mismo que es comparado con el fin de establecer niveles óptimos de clima organizacional.

- Se solicitó colaboración y asesoramiento de 2 analistas del área RRHH, de la empresa para la validación del cuestionario.
- Se muestra a continuación las preguntas que corresponden a cada variable:

VARIABLES A EVALUAR	PREGUNTAS
Motivación	1-5
Percepción	6-10
Relaciones Interpersonales	11-15
Sentido de Pertenencia	16-20
Reconocimiento	21-25

- Se entregó al personal el cuestionario diseñado, para su aplicación.
- A continuación se tabularon los resultados
- Los resultados serán representados por medio de gráficas.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva, que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de un grupo.

3.2.3. ETAPA TRES - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA

A continuación se presentan los resultados obtenidos correspondientes al cuestionario presentado para evaluar el clima organizacional de la empresa Herymtrans S.A.

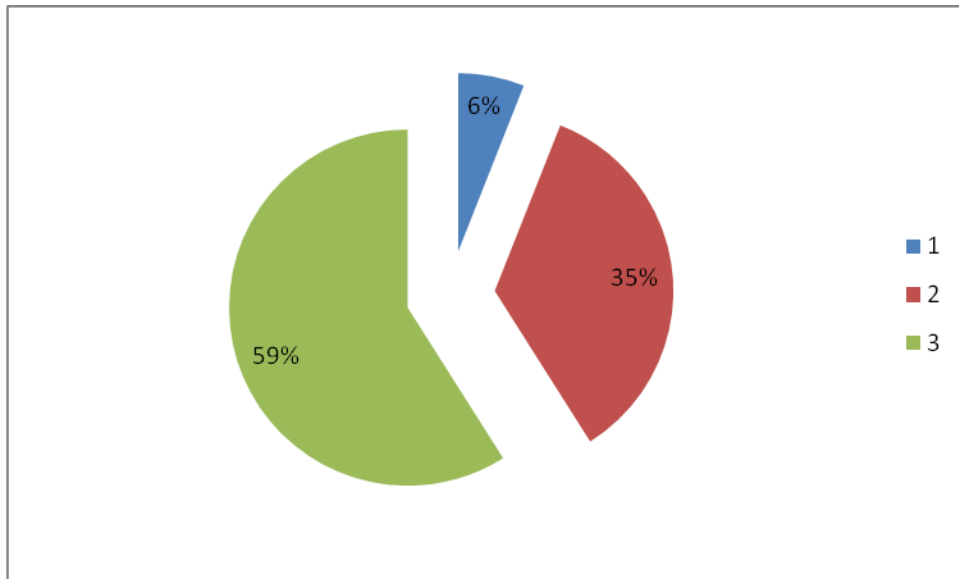
VARIABLE: MOTIVACIÓN

ENUNCIADO 1

En mi opinión la contribución que realizo dentro de mi empresa la considero importante.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 1 persona = 6%
- 2. A veces es verdad:** 6 personas = 35%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 10 personas = 59%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 1.



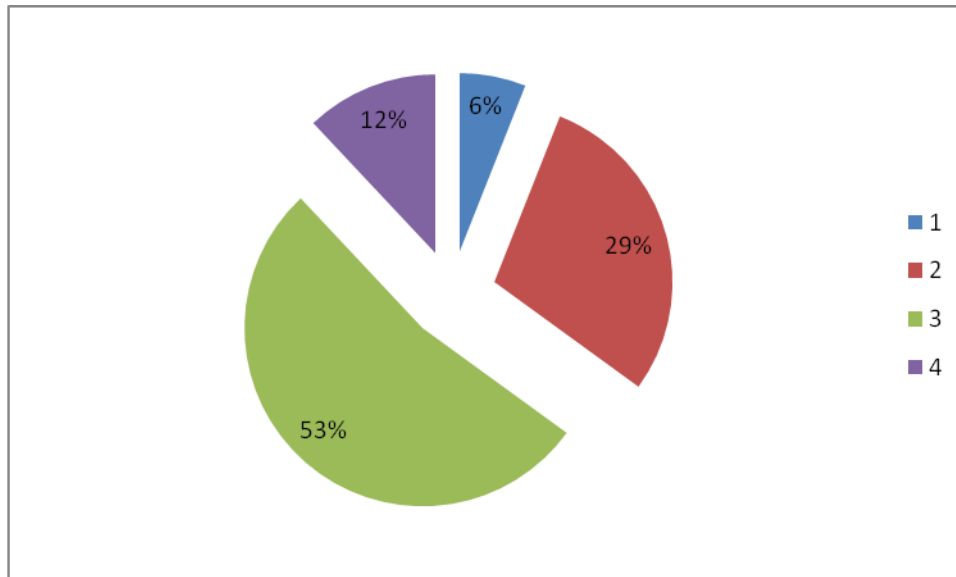
Análisis: En esta pregunta se puede identificar que el 59% de los participantes opinan que realizan una contribución importante dentro de la empresa, por otro lado el 35% indica que pocas veces realizan contribuciones importantes dentro de la empresa y solo el 6% no contribuye con su labor.

ENUNCIADO 2

Las actividades que realizo en mí puesto de trabajo las hago porque me gusta hacerlas

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 1 persona = 6%
- 2. A veces es verdad:** 5 personas = 29 %
- 3. Frecuentemente es verdad:** 9 personas = 53%
- 4. Siempre es verdad:** 2 personas = 12%

Gráfica 2.



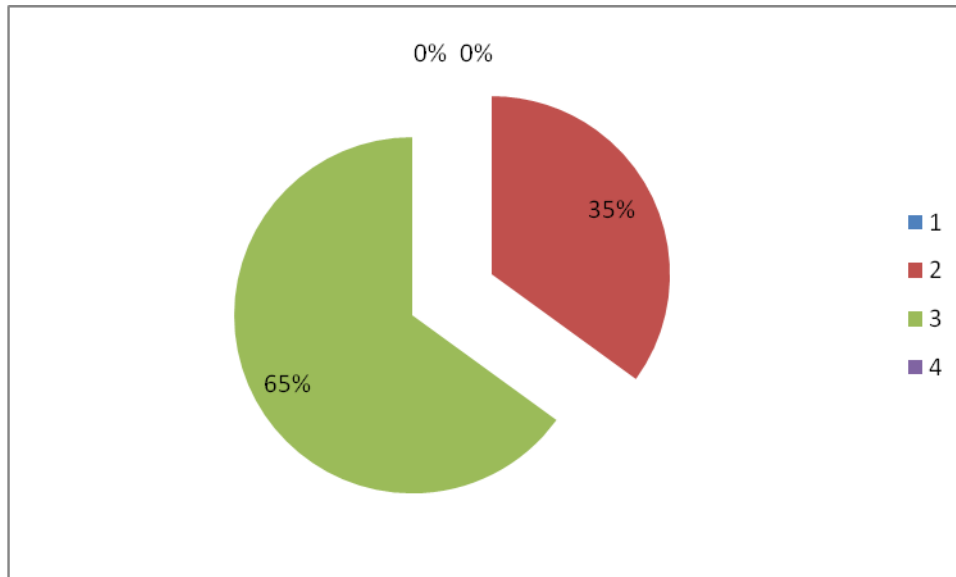
Anàlisis: En la gràfica puede apreciarse que existe un porcentaje del 53% de encuestados que disfrutan de las actividades de su trabajo, en cambio el 29% indican que pocas son las veces que gustan de sus actividades diarias,mas bien lo hacen por que el puesto lo requiere, tambien esta un 12% que disfrutan al màximo haciendo su trabajo y por ultimo el 6% que no le gusta su puesto de trabajo,lo toman como una obligaciòn.

ENUNCIADO 3

Estoy dispuesto(a) a esforsarme continuamente para lograr un buen trabajo.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 0 personas = 0%
- 2. A veces es verdad:** 6 personas = 35%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 11 personas = 65%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 3.



Análisis: El 35% de personas encuestadas medianamente están dispuestos a esforzarse por lograr un buen trabajo, mientras que el 65% están dispuestas a lograr un trabajo óptimo esforzándose diariamente.

ENUNCIADO 4

Las condiciones salariales que ofrece la empresa para mí son buenas.

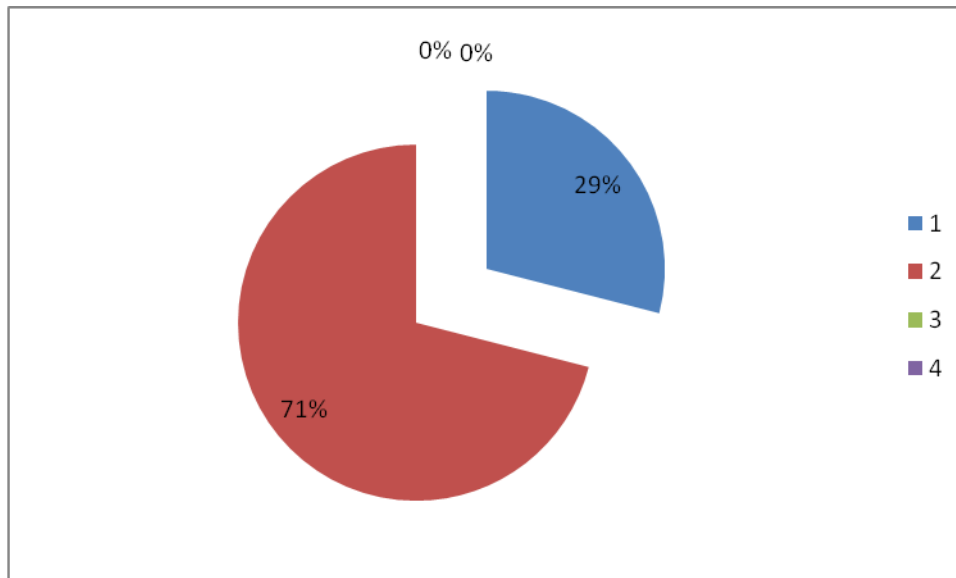
1. Casi Nunca es Verdad: 5 personas = 29%

2. A veces es verdad: 12 personas = 71%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 4.



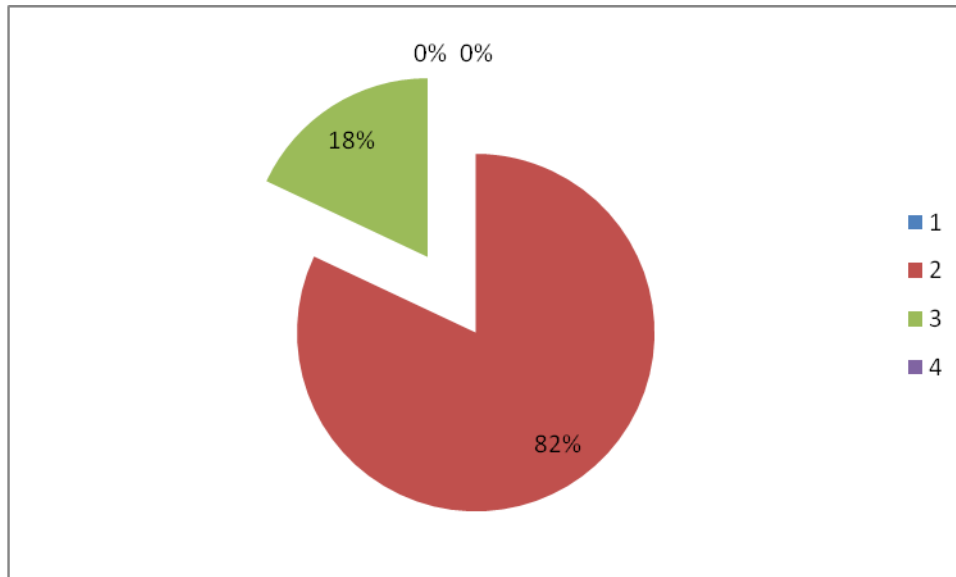
Análisis: El 71% de encuestados están poco satisfechos con el salario que ofrece la empresa, frente al 29% que se encuentra descontento con el salario que reciben.

ENUNCIADO 5

Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 0 personas = 0%
- 2. A veces es verdad:** 14 personas = 82%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 3 personas = 18%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 5.



Análisis: Se identifica al 82% de participantes que se encuentran poco orgullosos de su equipo de trabajo, es decir que cuando su área logra algo importante no hay repercusión positiva en ellos, a diferencia del 18% que menciona sentirse muy bien cuando en equipo consiguen algún logro.

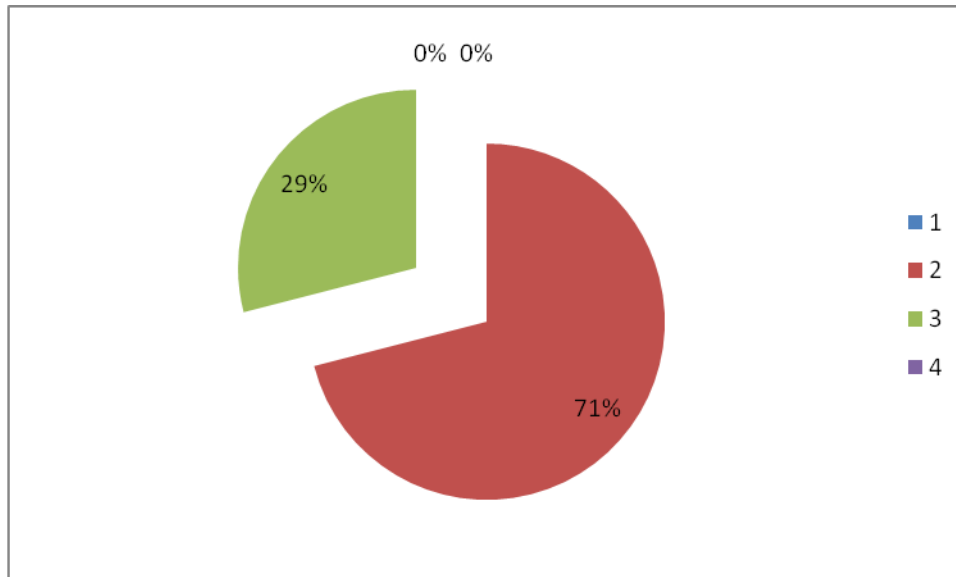
VARIABLE: PERCEPCION

ENUNCIADO 6

Siento que mi trabajo vale la pena.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 0 personas = 0%
- 2. A veces es verdad:** 12 personas = 71%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 5 personas = 29%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 6.



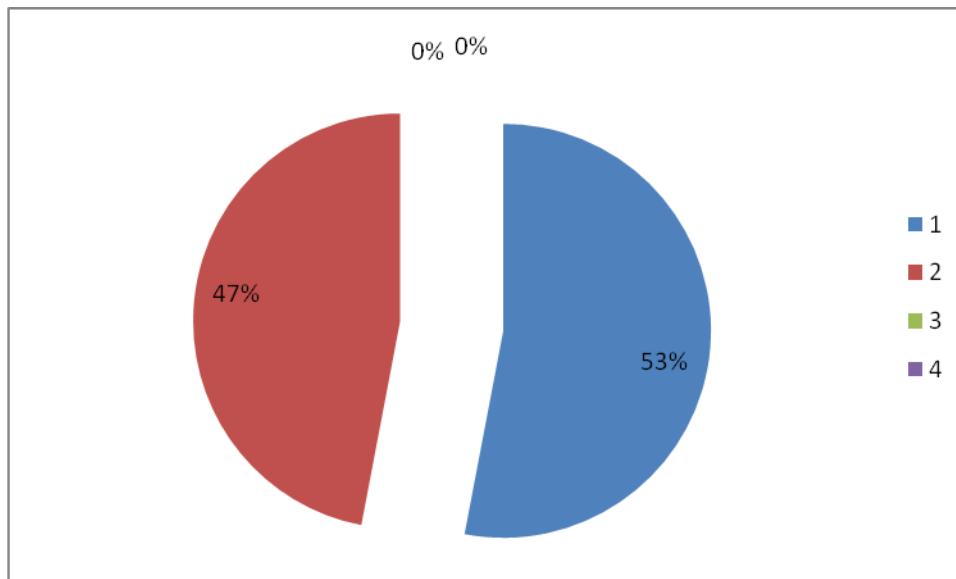
Análisis: Se puede mencionar que el 71% de encuestados perciben que su trabajo tiene poca incidencia para ellos, al contrario el 29% opina que su trabajo los ayuda a desarrollarse como personas.

ENUNCIADO 7

Los jefes reconocen que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 9 personas = 53%
- 2. A veces es verdad:** 8 personas = 47%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 0 personas =0%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas =0%

Gráfica 7.



Análisis: La información nos muestra que el 53% de trabajadores encuestados no siente que su jefe es flexible cuando se presenta un error, mientras que el 47% opina que pocas veces su jefe ha comprendido que se pueden cometer errores al realizar cualquier tipo de actividad.

ENUNCIADO 8

Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa.

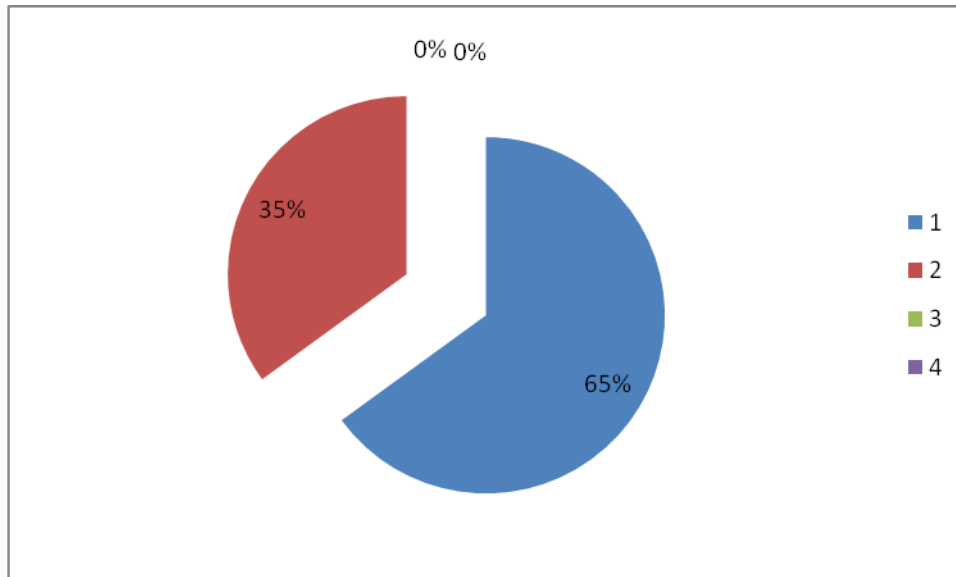
1. Casi Nunca es Verdad: 11 personas = 65%

2. A veces es verdad: 6 personas = 35%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 8.



Análisis: La presente gráfica nos muestra que la mayoría de los participantes sienten que la empresa no les brinda suficientes beneficios económicos.

ENUNCIADO 9

Los Jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.

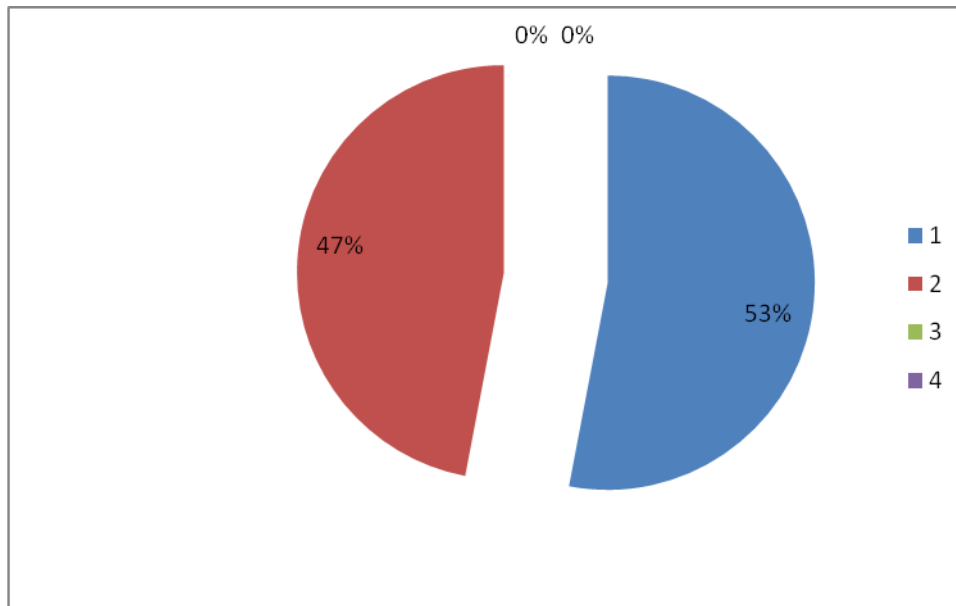
1. Casi Nunca es Verdad: 9 personas = 53%

2. A veces es verdad: 8 personas = 47%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 9.



Análisis: Los resultados nos muestran que no se involucra al personal cuando se trata de abordar temas importantes relacionados con la empresa.

ENUNCIADO 10

Los jefes evitan el favoritismo.

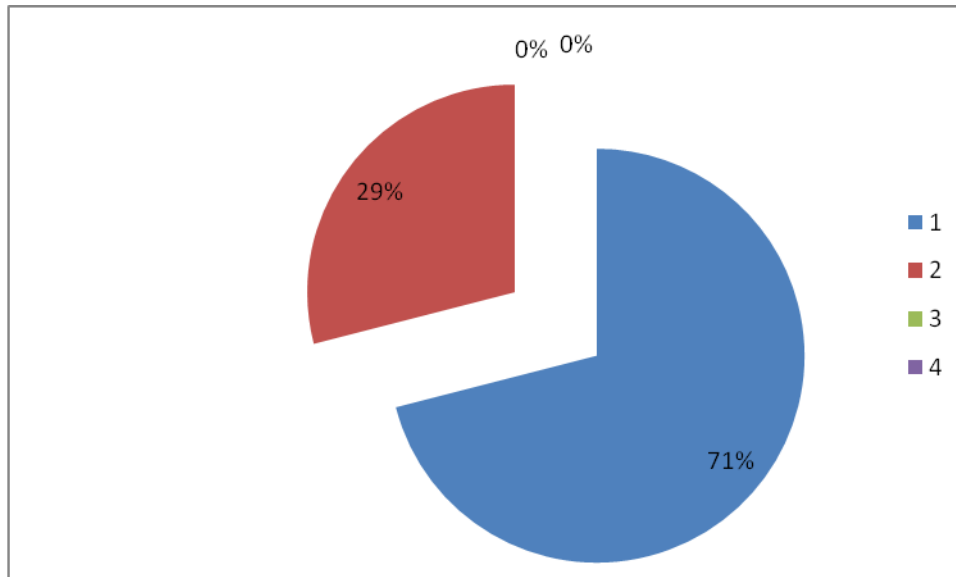
1. Casi Nunca es Verdad: 12 personas = 71%

2. A veces es verdad: 5 personas = 29%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 10.



Análisis: El 71% de los encuestados opinan que en la empresa existe favoritismo por parte de los jefes a ciertas personas, no se manejan de forma imparcial.

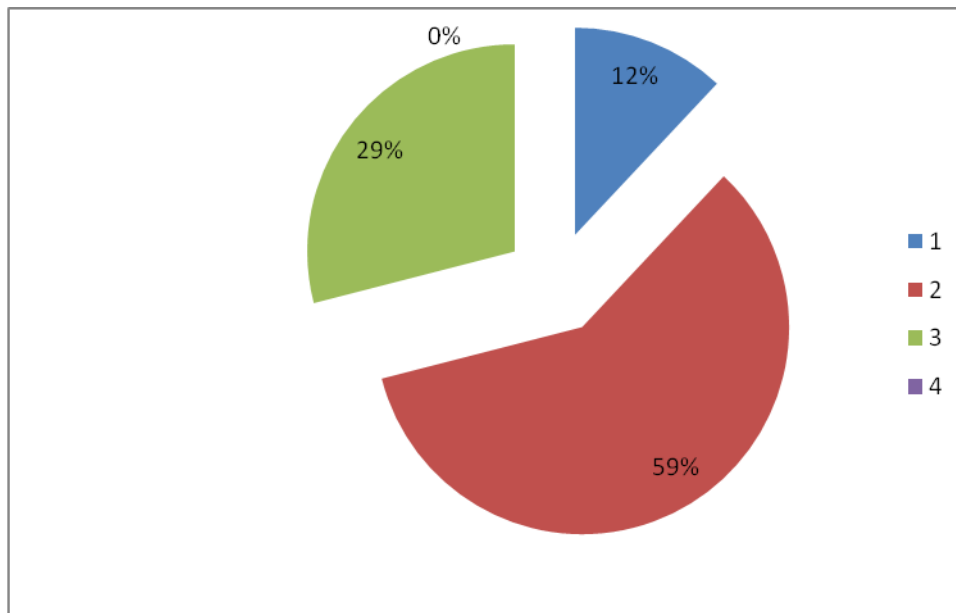
VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES

ENUNCIADO 11.

Aquí las personas recibimos un buen trato sin importar el cargo que se ocupe en la empresa.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 2 personas = 12%
- 2. A veces es verdad:** 10 personas = 59 %
- 3. Frecuentemente es verdad:** 5 personas = 29 %
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0 %

Gráfica 11.



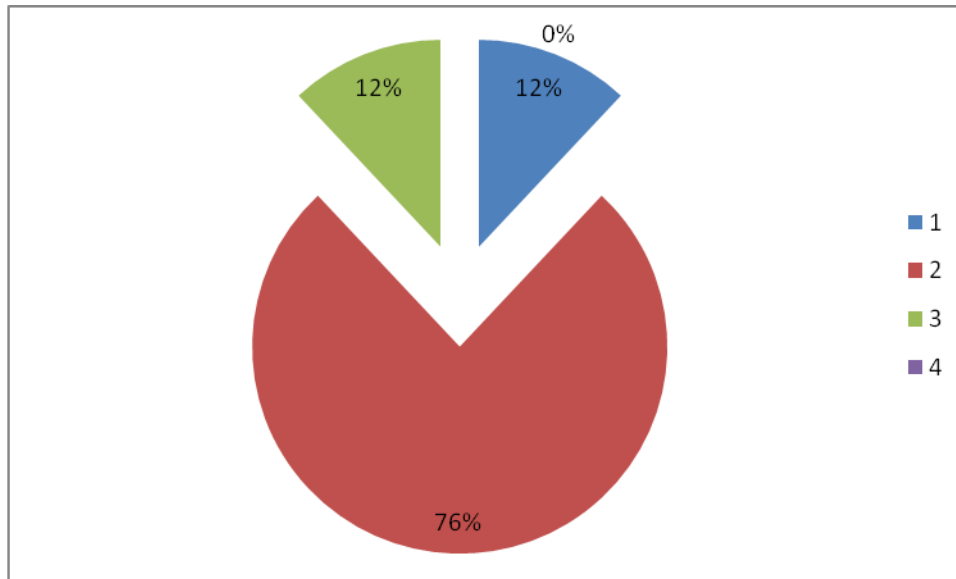
Análisis: Es importante tomar en cuenta que el 59% de los participantes opinan que pocas son las veces en que son tratados de manera igualitaria sin importar el cargo que cada uno tenga en la empresa.

ENUNCIADO 12

Las personas dentro de la empresa son tratadas con justicia independientemente de su raza.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 2 personas = 12 %
- 2. A veces es verdad:** 13 personas = 76%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 2 personas = 12%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 12.



Análisis: Las cifras nos muestran que no existen buenas relaciones basadas en un ambiente de respeto.

ENUNCIADO 13

Las personas aquí se preocupan por los demás.

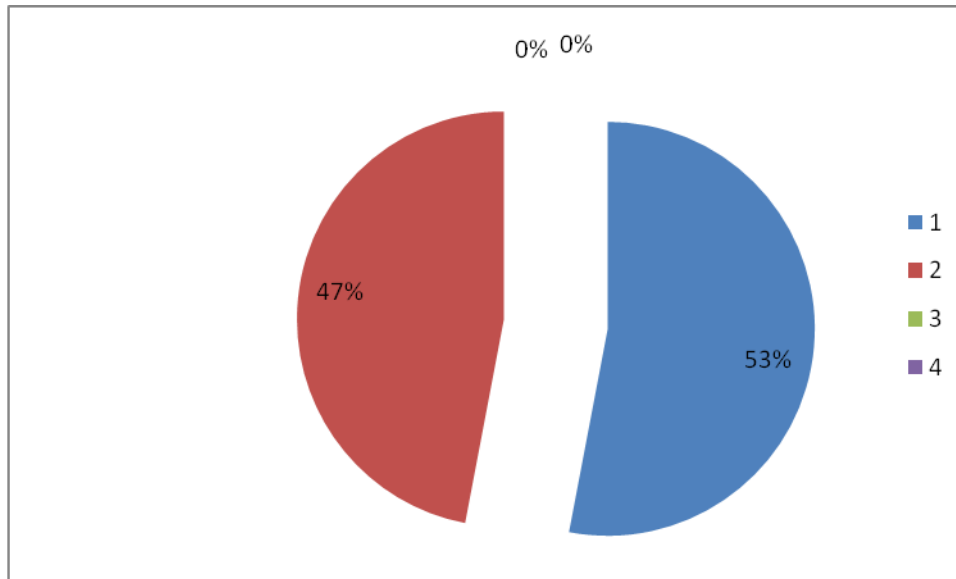
1. Casi Nunca es Verdad: 9 personas = 53%

2. A veces es verdad: 8 personas = 47%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 13.



Análisis: Los resultados proporcionados en esta pregunta nos dejan saber que no existe unión del equipo.

ENUNCIADO 14

En mi área hay un sentimiento de familia o de equipo.

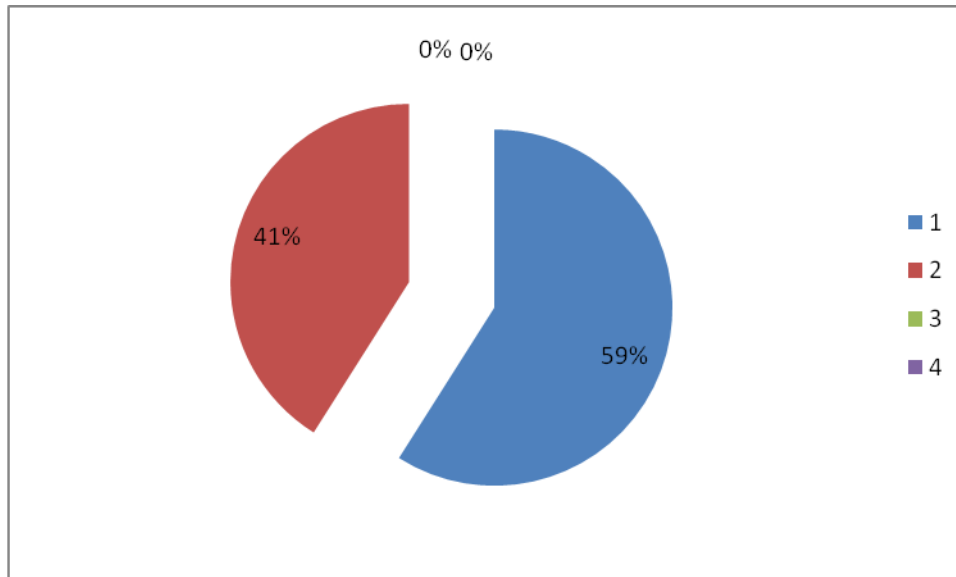
1. Casi Nunca es Verdad: 10 personas = 59%

2. A veces es verdad: 7 personas = 41%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 14.



Análisis: El 59% de los encuestados sienten que falta integración en su equipo.

ENUNCIADO 15

Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.

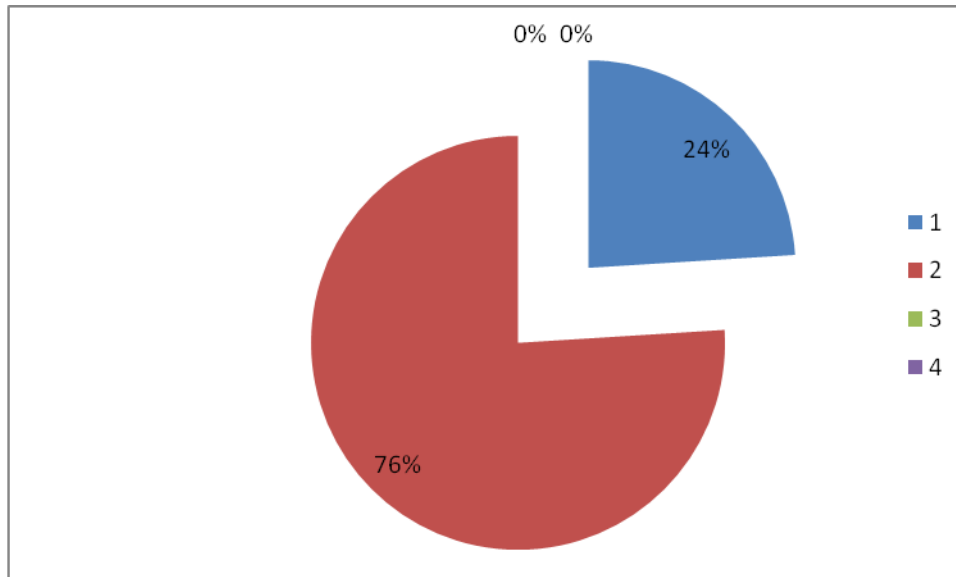
1. Casi Nunca es Verdad: 4 personas = 24%

2. A veces es verdad: 13 personas = 76%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 15.



Análisis: Existe una mayoría de encuestados que piensan que en ciertas ocasiones han podido ser escuchados y visto un cambio verdadero.

VARIABLE: SENTIDO DE PERTENENCIA

ENUNCIADO 16

Siento que estamos todos “en el mismo barco”.

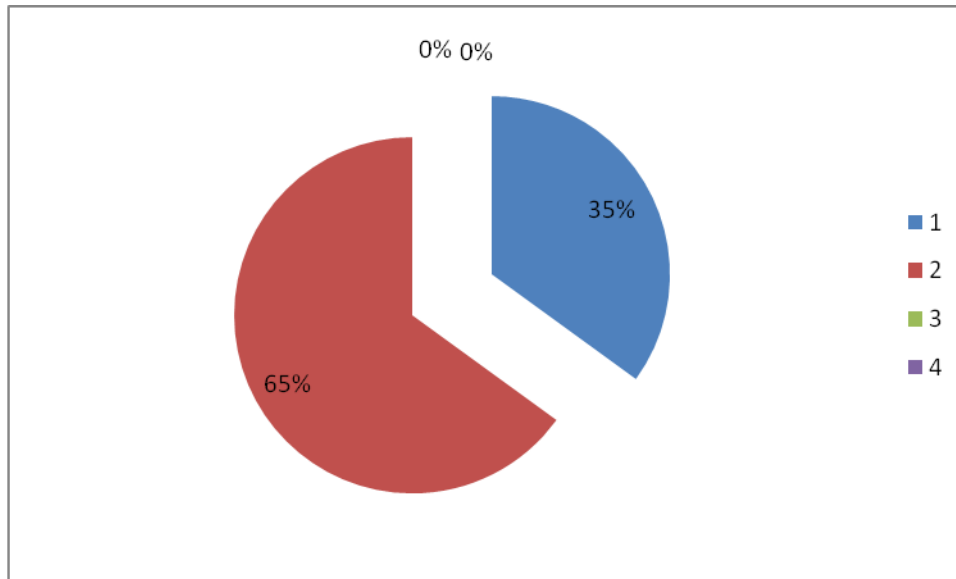
1. Casi Nunca es Verdad: 6 personas = 35 %

2. A veces es verdad: 11 personas = 65%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 16.



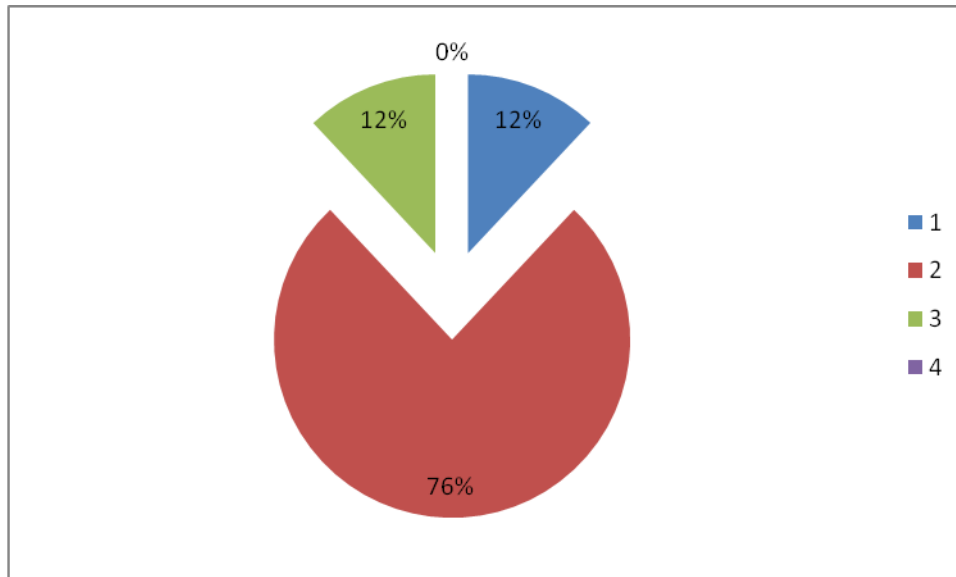
Análisis: La mayoría de los encuestados no están totalmente convencidos que forman parte de un mismo equipo.

ENUNCIADO 17

Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 2 personas =12%
- 2. A veces es verdad:** 13 personas = 76%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 2 personas =12%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas =0%

Gráfica 17.



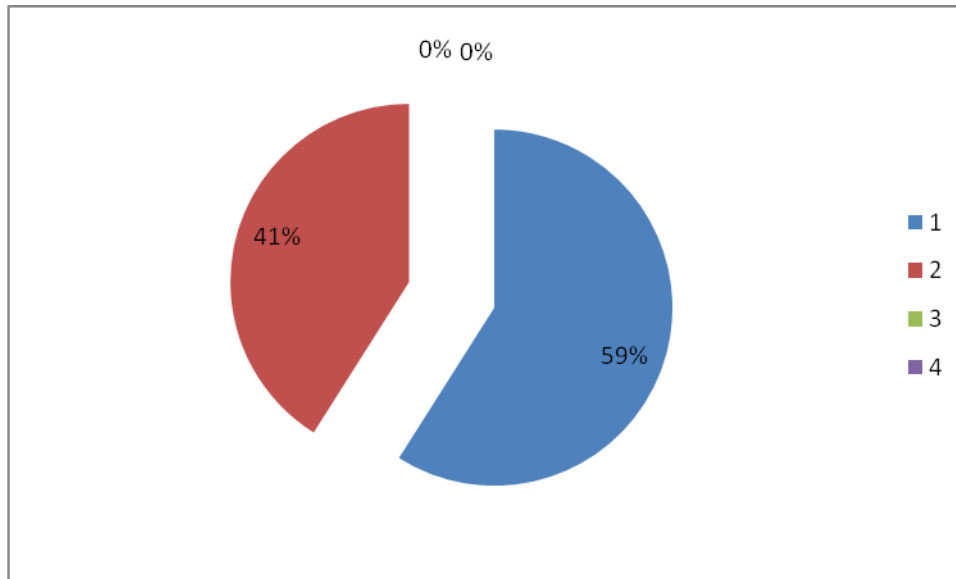
Análisis: El 76% de los participantes indican que de vez en cuando la empresa atiende a sus requerimientos para la realización de las actividades, mientras que el 2% opina que de forma frecuente se dota de implementos , existe otro 2% que opina que no es verdad.

ENUNCIADO 18

Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 10 personas =59%
- 2. A veces es verdad:** 7 personas = 41%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 0 personas =0%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas =0%

Gráfica 18.



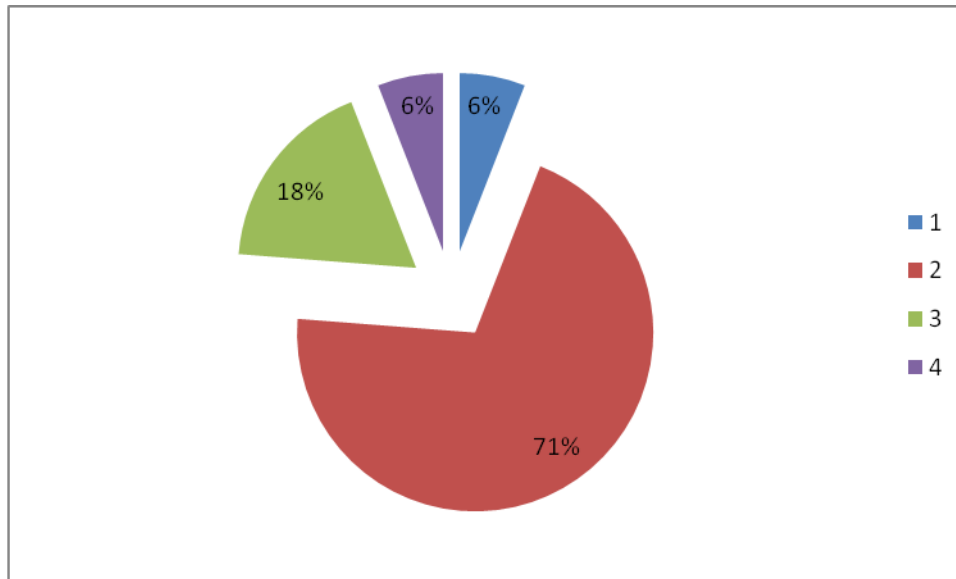
Análisis: Los resultados de esta pregunta nos indican que la empresa no tiene definido un plan de carrera para ofrecer a sus empleados.

ENUNCIADO 19

Me siento identificado con la cultura de mi empresa.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 1 personas =6%
- 2. A veces es verdad:** 12 personas =71%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 3 personas = 18%
- 4. Siempre es verdad:** 1 personas = 6%

Gráfica 19.



Análisis: El nivel de identificación de los encuestados con la cultura de la empresa es medio bajo, se necesita impartir mayor compromiso con la cultura organizacional de la empresa.

ENUNCIADO 20

Pienso en cambiarme de trabajo apenas tenga la oportunidad.

Me siento identificado con la cultura de mi empresa.

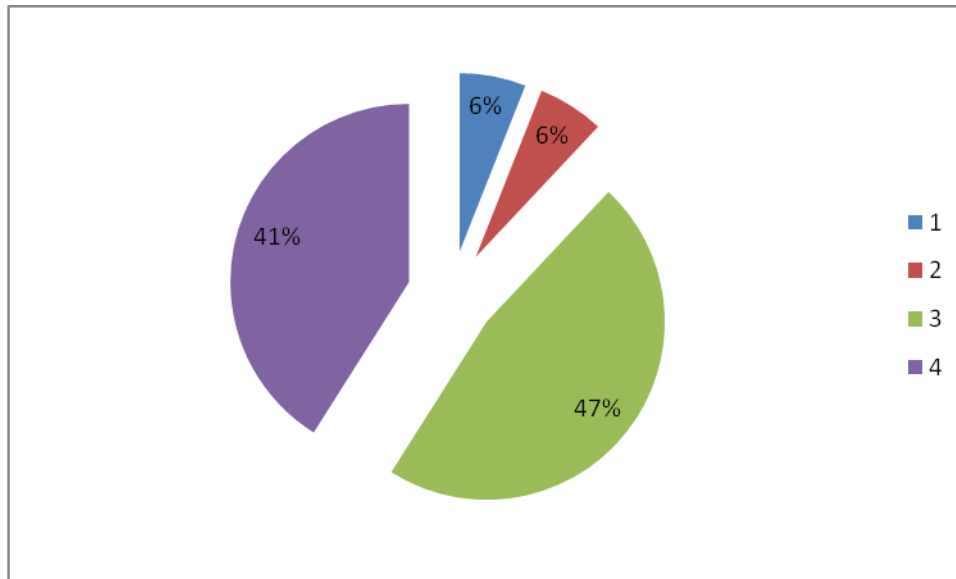
1. Casi Nunca es Verdad: 1 personas =6%

2. A veces es verdad: 1 personas =6%

3. Frecuentemente es verdad: 8 personas = 47%

4. Siempre es verdad: 7 personas = 41%

Gráfica 20.



Análisis: El 47 % de los participantes desean cambiarse de trabajo a una empresa que ofrezca mayores beneficios.

VARIABLE: RECONOCIMIENTO

ENUNCIADO 21

Aqui todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

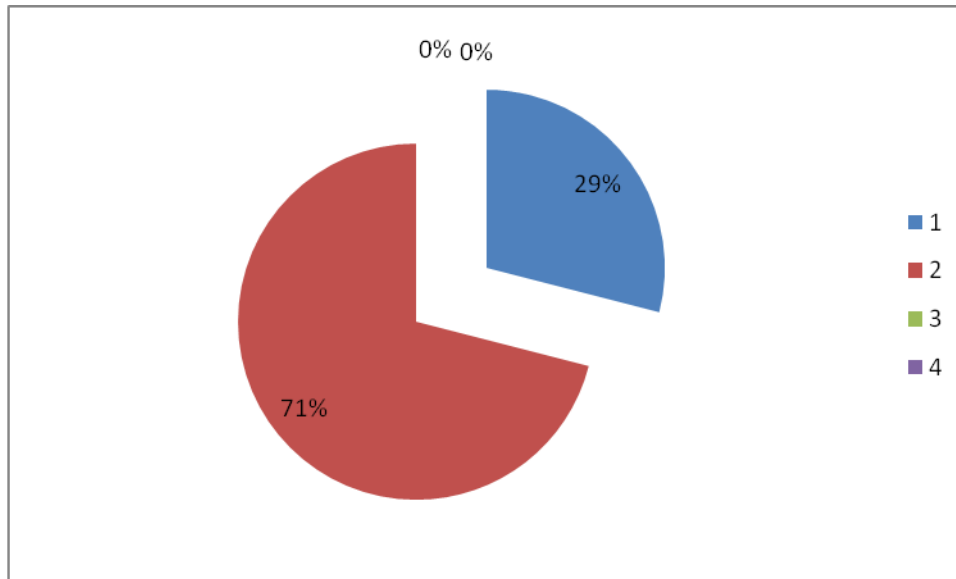
1. Casi Nunca es Verdad: 5 personas =29%

2. A veces es verdad: 12 personas =71%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 21.



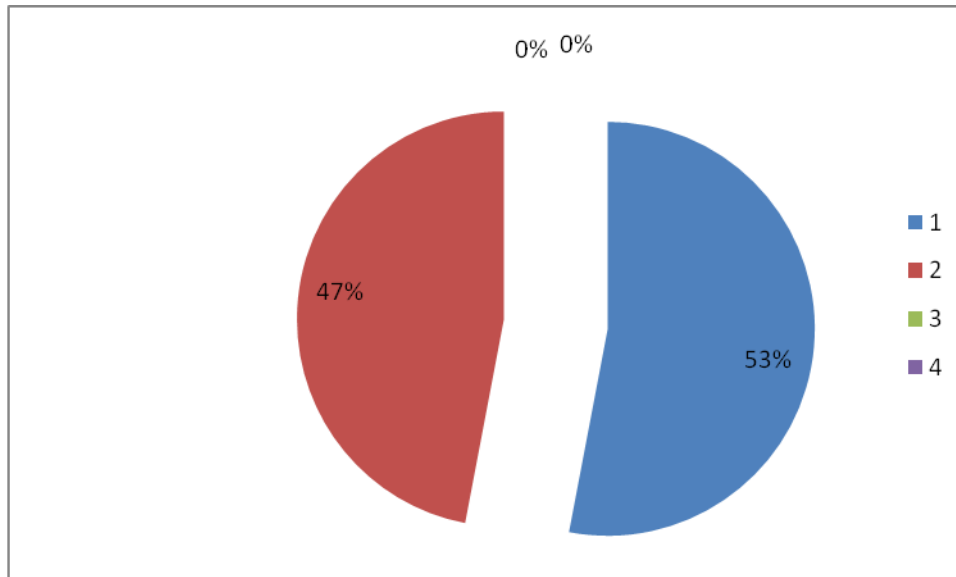
Análisis: El nivel de reconocimiento que brinda la empresa al área en mención es media baja.

ENUNCIADO 22

Los jefes reconocen mi esfuerzo y trabajo adicionales.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 9 personas =53%
- 2. A veces es verdad:** 8 personas =47%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 0 personas = 0%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 22.



Análisis: La mayoría de participantes no reciben reconocimientos a su esfuerzo y labor desempeñada.

ENUNCIADO 23

Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a mis sugerencias e ideas.

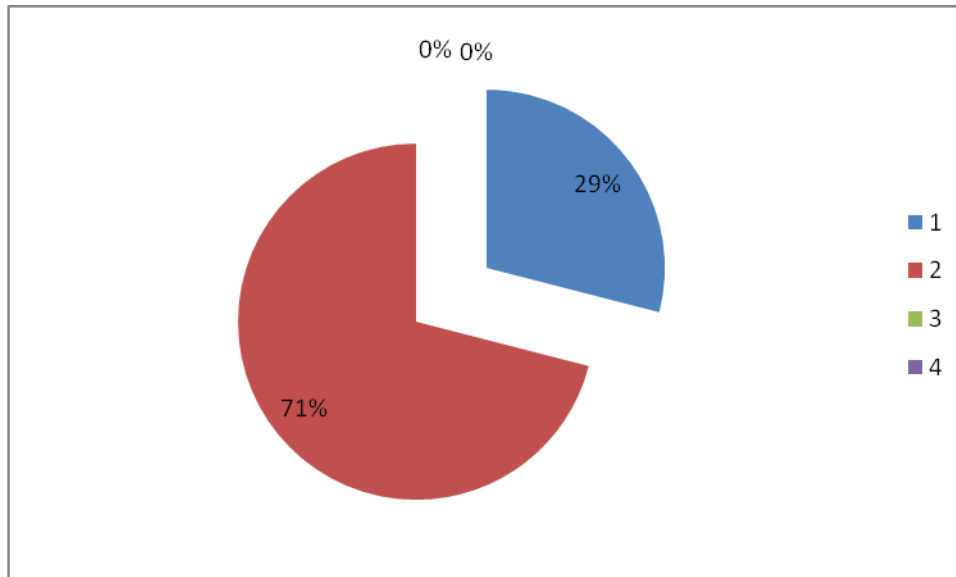
1. Casi Nunca es Verdad: 5 personas =29%

2. A veces es verdad: 12 personas =71%

3. Frecuentemente es verdad: 0 personas = 0%

4. Siempre es verdad: 0 personas = 0%

Gráfica 23.



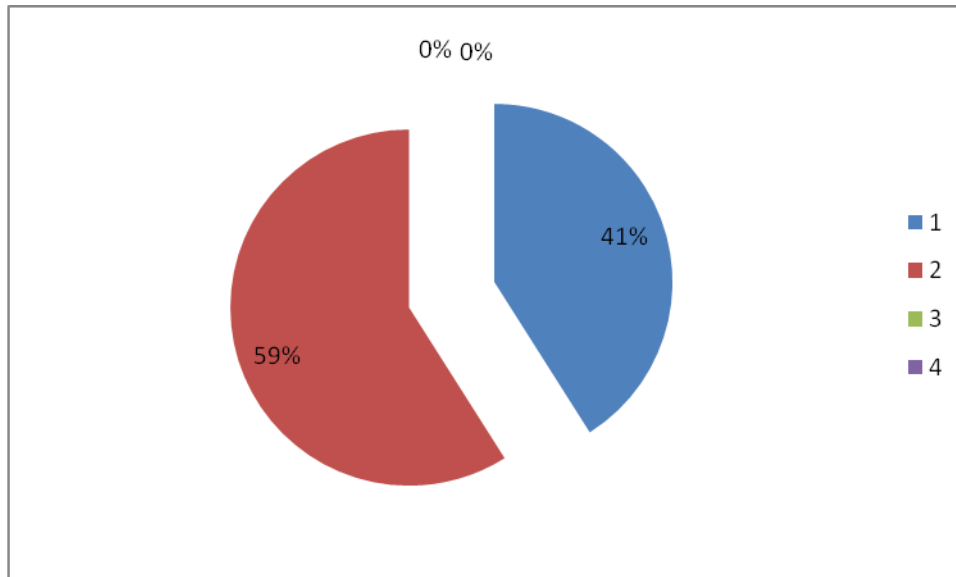
Análisis: El 71% de los participantes indican que muy pocas veces han sentido que los jefes ponen en práctica las sugerencias que ellos han aportado.

ENUNCIADO 24

Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 7 personas =41%
- 2. A veces es verdad:** 10 personas =59%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 0 personas = 0%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 24.



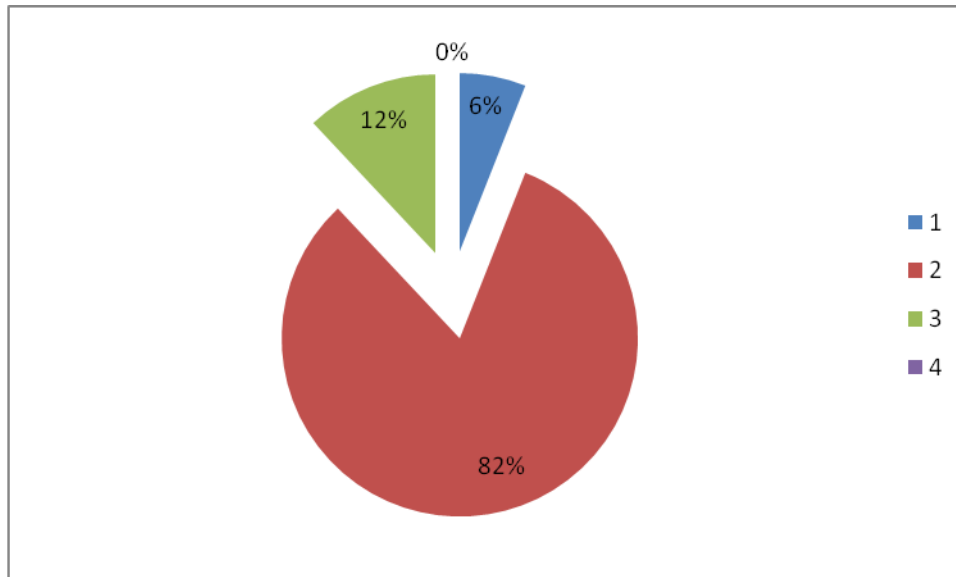
Análisis: La mayoría de personas encuestadas opinan que rara vez se involucra al personal para diseñar estrategias, proyectos, etc.

ENUNCIADO 25

Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

- 1. Casi Nunca es Verdad:** 1 personas =6%
- 2. A veces es verdad:** 14 personas =82%
- 3. Frecuentemente es verdad:** 2 personas = 12%
- 4. Siempre es verdad:** 0 personas = 0%

Gráfica 25.

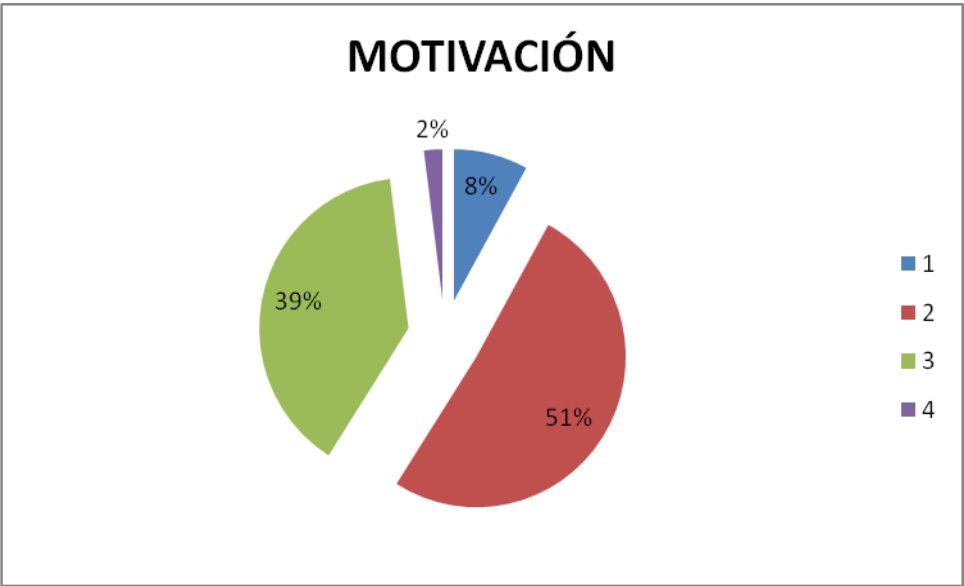


Análisis: El 82% de los encuestados opinan que a la empresa le falta mucho para llegar a ser un lugar saludable para trabajar.

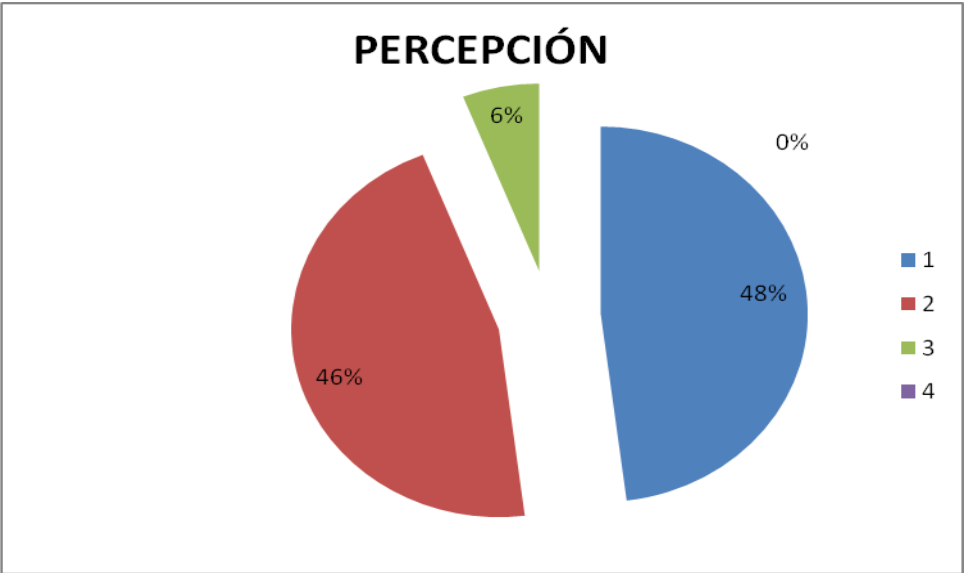
3.2.4. RESULTADOS GENERALES DE CADA VARIABLE

Anteriormente presentamos los resultados de cada pregunta, ahora se mostrará los resultados más altos de cada pregunta y a continuación el resultado global del clima laboral de la empresa Herymtrans S.A.

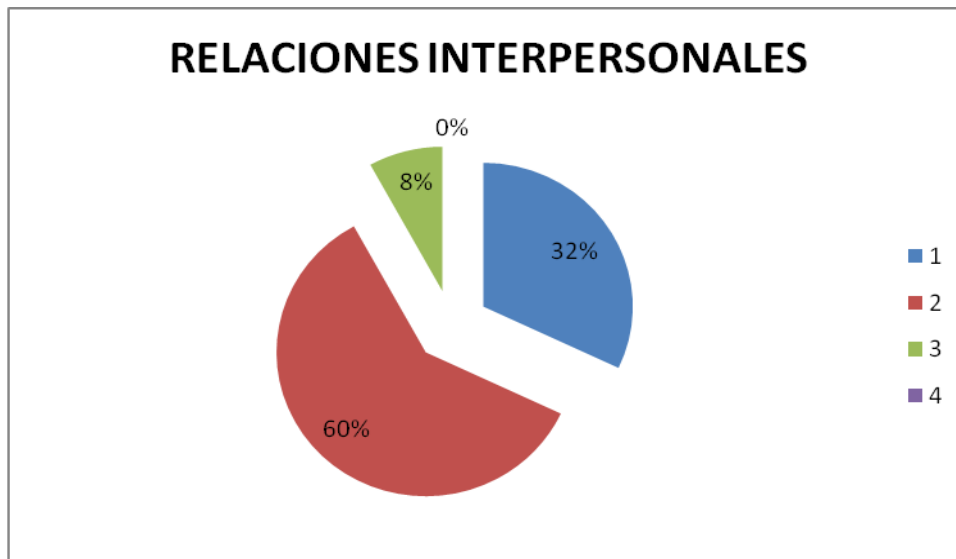
En la variable Motivación existe el 51% de participantes encuestados que se encuentran en un nivel medio bajo de motivación, mientras que el 39% están motivados, el 8% no están motivados y el 2% se encuentra totalmente motivado.



En esta gráfica el 48% de encuestados tienen una percepción negativa de su empresa el 46% una percepción media baja y el 3% media alta.

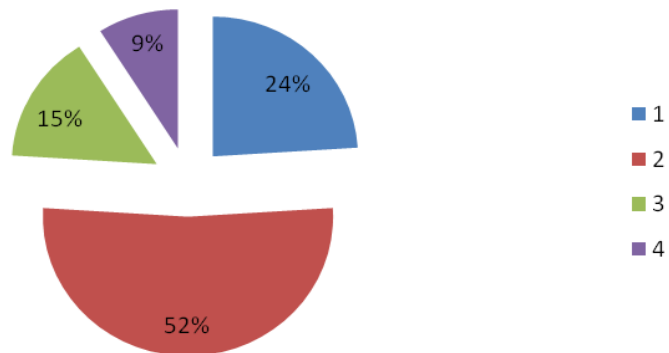


La variable Relaciones Interpersonales nos muestra que existe el 32% de encuestados que indica que en la empresa no existe buena relación entre los empleados y jefes, el 60% opina que existe una comunicación necesaria para realizar el trabajo diario y el 8% menciona que existen buenas relaciones entre los colaboradores y jefes.



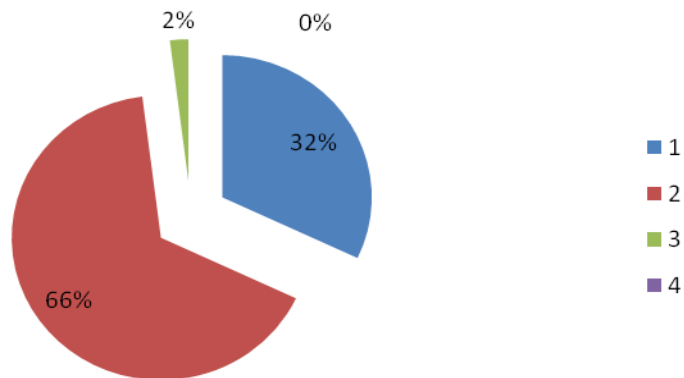
En la variable Sentido de Pertenencia los resultados fueron los siguientes: el 24% de encuestados no se encuentra identificado con la empresa, el 52% se encuentra medianamente identificado con la empresa, el 15% se encuentra identificado con la empresa y el 9% está totalmente identificado con la empresa.

SENTIDO DE PERTENENCIA



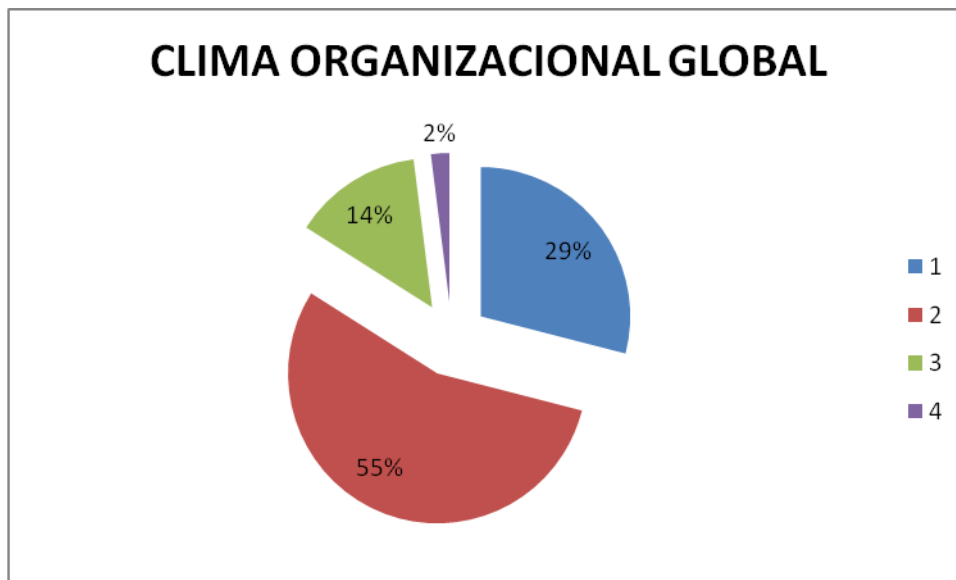
En la variable Reconocimiento se muestran los siguientes datos: el 32% de los participantes opina que la empresa si resalta el trabajo realizado por el área, el 66% opina que solo en ciertas ocasiones y el 2% indica que la empresa si da valor al trabajo realizado en el área.

RECONOCIMIENTO



3.2.5. RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima laboral de la empresa Herymtrans S.A. se encuentra en un nivel medio bajo, esto significa que es necesario tomar medidas correctivas para poder mejorar en las variables más críticas.



PONDERACIÓN:

1= BAJO

2=MEDIO BAJO

3=MEDIO ALTO

4= ALTO

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. OBJETIVO

- ✓ Proponer un programa detallado de intervenciones con el fin de resolver y mejorar el área en particular en base a la evaluación realizada.
- ✓ Ayudar a la empresa a incrementar la calidad de vida en el trabajo y su productividad.

La razón más importante para realizar este estudio es que los resultados obtenidos en el capítulo anterior ofrecerán a la empresa información importante ya que apoyará directamente la gestión de recursos humanos para en base a ello poder desarrollar proyectos que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas.

4.2. DESARROLLO

VARIABLE –MOTIVACIÓN

Se evidenció que el 51% de los encuestados tienen una motivación media baja y tan solo el 2% se encuentran totalmente motivados.

ESTRATEGIA: Incrementar y mantener un alto nivel de motivación de manera que cada empleado esté dispuesto a dar y recibir de forma recíproca en el lugar de trabajo.

INTERVENCIÓN: El modelo de intervención para aplicar en esta variable es la “*Calidad de Vida en el Trabajo*” misma que se enfoca básicamente en crear un ambiente apropiado para los empleados. (Guízar, 2008, Desarrollo Organizacional, pág.297.)

ACTIVIDADES:

1. Conformar grupos informales (clubes deportivos, comité de festejos, etc.)
2. Proponer a la Gerencia la implementación de una cena anual en honor a los empleados en el mes de Diciembre.
3. El Área del RRHH deberá revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
4. Apoyar el desarrollo personal y laboral por medio de la creación de: pasantías, becas de estudio superior, sistema de asensos etc.)

TIEMPO ESTIMADO: Deberá comenzar desde el 1ero. De Enero del 2015, se debe revisar el enriquecimiento de los puestos mínimo cada seis meses o de acuerdo a las necesidades que se presenten. De igual manera se brindará mayor apoyo al personal con pasantías 1 vez por año, en cuanto a las becas para comenzar la empresa asumirá a dos trabajadores por año. Previa aprobación de la gerencia.

PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Alquiler de canchas (1 vez al mes)	20.00	240.00
Regalo de cumpleaños	10.00	120.00
Cena Diciembre (Local, comida, música)	30.00	510.00
Becas de estudio superior	La empresa asumiría hasta un monto de 2000, máximo 2 personas por año.	4000.00
Descripción de puestos y sistema de asensos	No tendría costo por que sería parte del trabajo del departamento de Talento Humano.	N/A
TOTAL		4870.00

VARIABLE- PERCEPCIÓN

El puntaje obtenido fue el 48% de los encuestados tienen una percepción negativa de su área de trabajo y tan solo el 3% están en un nivel de percepción media alta.

ESTRATEGIA: Mejorar la relación empleado-empresa, a través de reconocimientos a nivel de equipo e individualmente, de esta manera crear una vinculación más estrecha y continua tanto en el área como en la empresa.

INTERVENCIÓN: El modelo sugerido para aplicar en esta variable es “*Formación de Equipos*” busca generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza, apertura y por medio de ello reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo, de las tareas que se debe efectuar y lo valioso que significa para la empresa. (Guízar, 2008)

ACTIVIDADES:

1. Convocar reuniones mensuales en las cuales se traten temas de los logros y fracasos del área.
2. Establecimiento de metas, estas pueden ser: por equipo o área, los parámetros podrán proponer los mismos participantes de forma democrática y abierta.
3. Las metas deberán ser fijadas en un límite de tiempo: cada mes, cada 3 meses, etc. con el fin de que el reconocimiento o no cumplimiento se pueda medir.
4. Aprobación de un reconocimiento por el cumplimiento de las metas.

TIEMPO ESTIMADO: Esta intervención deberá comenzar el 15 de Febrero del 2015, el jefe del área será el líder del equipo y responsable de que se cumpla cada reunión así como las metas fijadas.

PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Infraestructura: Sala de sesiones.	Es parte de la empresa	N/A
Materiales y equipos: pizarrón, marcadores.	60.00	60.00
Tiempo: Mínimo 40 minutos, máximo 60 minutos.	N/A	N/A
Diplomas, premios, etc.	50.00	200.00 (tomado en cuenta cada 3 meses y 1 persona.)
TOTAL		260.00

VARIABLE- RELACIONES INTERPERSONALES

El puntaje en esta variable fue el 60% de los encuestados indican que la comunicación es básica y necesariamente para tratar asuntos de la empresa, mientras que el 32% indica que no existe buena comunicación, y tan solo el 8% menciona sentir que hay buena comunicación.

ESTRATEGIA: Crear canales óptimos de comunicación entre los empleados como también entre jefes y empleados con el fin de que se fomente su participación, sus opiniones sean escuchadas y evitar resistencia a los diferentes cambios que se den en la empresa.

INTERVENCIÓN: El modelo de aplicación en esta variable es “*Relaciones Intergrupales*” es una herramienta que se la utiliza cuando la relación intergrupala o grupal es baja o nula. (Guízar, 2008, Desarrollo Organizacional, pág.236.)

ACTIVIDADES:

1. Se deberá aprobar una política de información en la que RRHH, sea el medio para difundirla entre trabajadores, el área y la empresa.
2. Establecer cartelera informativa y mantenerlas actualizadas.
3. Se propone un medio de información interna donde se den a conocer aspectos importantes de todos como: cumpleaños, nuevos ingresos, asensos, bodas, nacimientos, así como actividades que la empresa desee planificar.
4. Capacitar a los jefes mínimo 1 vez al año en relaciones humanas, para mejorar sus relaciones con los empleados no solo escuchándolos sino proponiendo y solucionando los inconvenientes, manteniendo una actitud positiva, en cuanto a comentarios o sugerencias sean estos positivos o negativos. Cabe mencionar que se

capacitará a un Jefe y este brindará una retroalimentación de lo aprendido a los demás con el fin de abaratar costos.

TIEMPO ESTIMADO: Estas actividades se darán inicio el 9 de Marzo del 2015, el departamento de RRHH será el responsable de impartir la información interna, con la aprobación de la Gerencia.

PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Infraestructura: Sala de sesiones.	Proporciona la empresa	N/A
Materiales y equipos: carteleras, boletines informativos	100.00	100.00
Tiempo: la información será actualizada 1 vez por mes.	N/A	N/A
Talleres, capacitación	200.00	200.00
TOTAL		300.00

VARIABLE- SENTIDO DE PERTENENCIA

El resultado presenta un nivel medio bajo del 52% de encuestados que no se identifican del todo en su área, solo el 9% se encuentran identificados.

ESTRATEGIA: Fomentar la identificación del empleado con su área o departamento haciéndolo participe cada vez más en cada actividad o proyecto del área.

INTERVENCIÓN: La intervención que utilizaremos en esta variable es “*Enriquecimiento del Trabajo*” esta intervención busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía, su resultado es un enriquecimiento laboral que estimula el crecimiento y la autorrealización.

ACTIVIDADES:

1. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos aquellas personas que muestren iniciativa.
2. Fomentar la confianza de los colaboradores poniendo en práctica nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
3. Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment así el jefe logrará apoyarse en su personal para la toma de decisiones y resolución de problemas de forma óptima. Cabe mencionar que se capacitará a dos Jefes para que ellos a su vez proporcionen a los demás una retroalimentación de lo aprendido.
4. Capacitar a los jefes en coaching para mejorar la relación jefe-empleado y al mismo tiempo mejora el rendimiento de su personal.

TIEMPO ESTIMADO: Las actividades empezarán a partir del 25 de Abril del 2015, el departamento de RRHH, será el encargado de proporcionar todo lo necesario para que se desarrollen las capacitaciones así como la contratación de la empresa que brindará el servicio.

PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Infraestructura: Sala de Capacitaciones	N/A	N/A
Materiales y equipos: proporciona la empresa capacitadora.	N/A	N/A

Tiempo: la ejecución deberá ser máxima dentro de los 3 siguientes meses.	N/A	N/A
Capacitación Coaching	200.00	200.00
Capacitación Empowerment	350.00	700.00 (se toma en cuenta a 2 jefaturas)
TOTAL		900.00

VARIABLE-RECONOCIMIENTO

El 66 % de los encuestados no reciben garantías por parte de la empresa que les permitan desarrollar carrera dentro de la empresa, mientras que el 2 % se encuentra satisfecho por que perciben que la empresa reconoce su trabajo y les brindan oportunidades de crecimiento.

ESTRATEGIA: Crear un ambiente de estabilidad donde la empresa reconozca el buen desempeño del empleado y contribuya para que este pueda desarrollar planes de carrera y desarrollo a nivel profesional y personal.

INTERVENCIÓN: La intervención a utilizar en esta variable es “*Sistema de Recompensas y Desarrollo de Carrera*” Esta nueva perspectiva considera a las recompensas como una parte integral de las organizaciones, así como el desarrollo de carrera permiten que el empleado cumpla las etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo.

ACTIVIDADES:

1. Evaluar la estructura actual de desarrollo en cada puesto del área y proponer acciones de mejora.

2. Realizar un esquema viable en cuanto al desarrollo de carrera en los puestos de la organización, considerando: perfiles de cada puesto, formación académica, actitud, etc.
3. Implementar un bono adicional por el cumplimiento de las metas organizacionales.
4. Concientizar al empleado mediante charlas que debe capacitarse, mantener un buen desempeño y mejorar continuamente para que pueda aplicar a los diferentes puestos de trabajo.

TIEMPO ESTIMADO: Se iniciaran las actividades a partir del 5 de Junio del 2015, la Jefatura de RRHH será el encargado de realizar esta intervención bajo la aprobación de la Gerencia.

PRESUPUESTO:

RECURSOS	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Infraestructura: Si se evidencian nuevos puestos de trabajo se deberá contar con el espacio físico necesario.	N/A	N/A
Materiales y equipos: la empresa cuenta con los necesarios.	N/A	N/A
Tiempo: la ejecución dependerá de las necesidades encontradas, no hay un tiempo específico.	N/A	N/A
Bono por meta	80.00	320.00 (tomado en cuenta cada 3 meses y 1 persona.)
Charlas: Serán impartidas por el departamento de RRHH	N/A	N/A
TOTAL		320.00

4.3. PRESUPUESTO GENERAL ANUAL

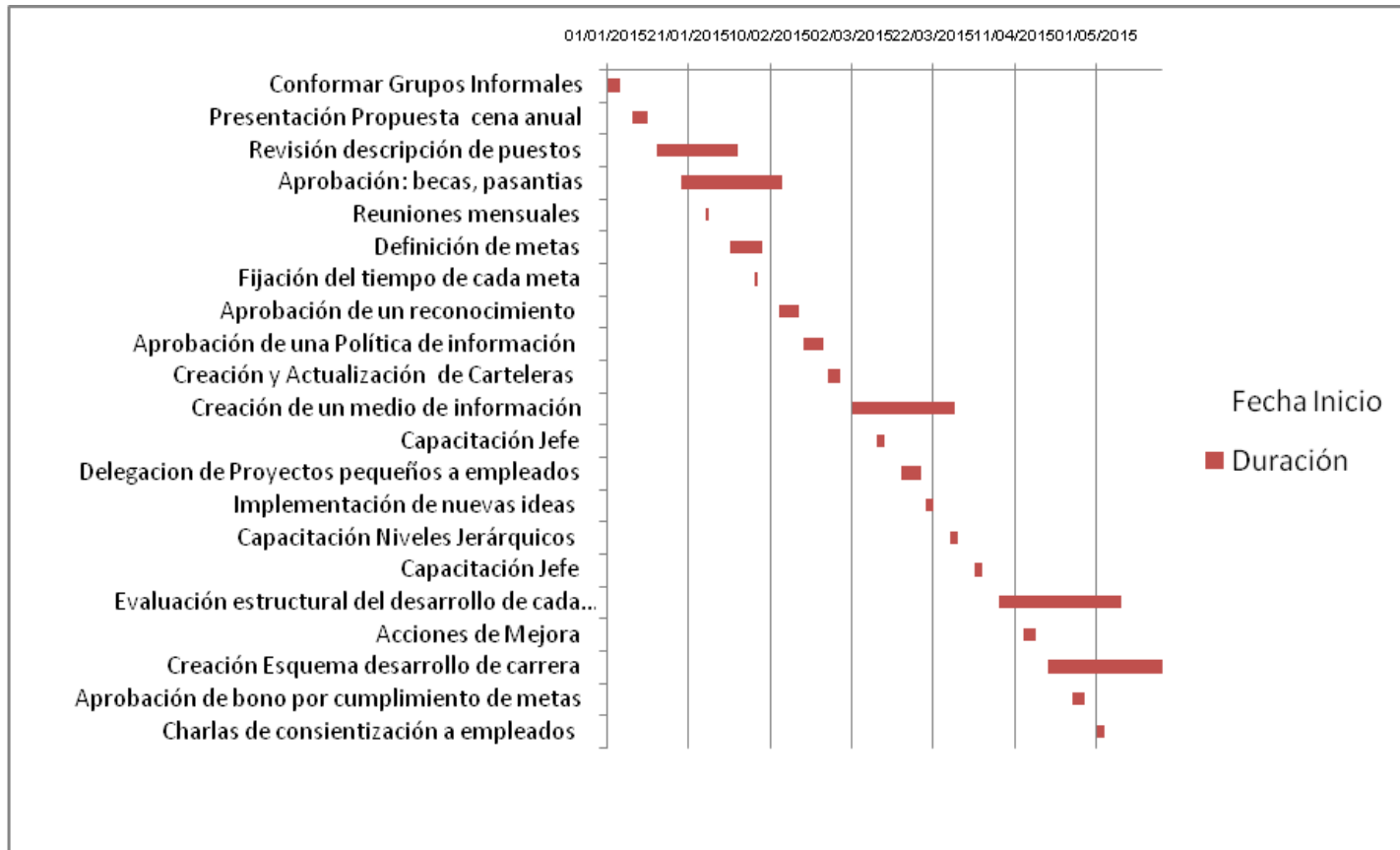
VARIABLE	RUBRO
Motivación	4870.00
Percepción	260.00
Relaciones Interpersonales	300.00
Sentido de Pertenencia	900.00
Reconocimiento	320.00
TOTAL	6650.00

4.4. PLAN TÁCTICO

Estrategia	Acciones	Recursos	Plazo	Responsable	Frecuencia de medición	Costo Total
Incrementar y mantener un alto nivel de Motivación.	Crear grupos informales. Implementar una cena. Enriquecer actividades. Otorgar becas y pasantías.	Gastos: eventos deportivos, sociales, etc. Becas de estudio y pasantías.	1 enero-14 de Febrero del 2015.	Jefe de RRHH Gerente General	Cada seis meses	4870.00
Mejorar la relación empleado-empresa.	Reuniones periódicas. Creación de metas. Fijar metas. Brindar reconocimientos	Equipos electrónicos, materiales, premios.	15 de Febrero -7 de Marzo del 2015.	Jefe de área. Supervisión.	Cada 3 meses	260.00
Crear canales óptimos de comunicación entre jefe-empleados.	Crear una política de difusión de información. Colocar cartelera informativa. Creación de Intranet. Capacitar a los jefes.	Papelería Capacitaciones Infraestructura	9 de Marzo- 23 de Abril del 2015	Jefe RRHH Analistas RRHH	Cada año	300.00
Fomentar la identificación del empleado y su área	Delegar responsabilidades. Poner en práctica ideas propuestas por los empleados. Capacitar a Jefes.	Equipos informáticos. Capacitaciones.	25 de Abril- 2 de Junio del 2015.	Jefe de RRHH Jefe de área	Cada año	900.00
Crear un ambiente estable y desarrollo de carrera.	Modificar la estructura de cada puesto. Realizar un esquema para el desarrollo de carrera. Implementación de bono. Charlas al empleado.	Sala de reuniones Bonos Charlas.	5 de Junio -5 de Agosto del 2015.	Gerente General Jefatura de RRHH Jefatura de área	Cada año	320
						6650.00

4.5 CRONOGRAMA

A continuación se detalla el cronograma de las actividades comprendidas en un tiempo aproximado de cinco meses:



4.6 FINANCIAMIENTO

RECURSOS DE FINANCIAMIENTO:

FUENTES INTERNAS:

- El directorio de la empresa conformado por los accionistas va aportar de las utilidades retenidas, el 90% para que se pueda poner en marcha el proyecto.

- Los empleados están dispuestos a colaborar en la creación de un fondo mensual, eso aportará un 10% a la realización del proyecto.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la evaluación realizada sobre el clima organizacional a la empresa Herymtrans S.A. podemos obtener el siguiente resultado: El 55% de los empleados revelan que su clima laboral es medio bajo.

- De acuerdo a la información obtenida las variables que necesitan mayor atención son: Motivación, Relaciones Interpersonales y Reconocimiento.

- No existe ningún tipo de reconocimiento hacia los empleados.
- Los empleados opinan que en su área existen muchas sanciones y menos valoración del desempeño.
- La evaluación de la variable Relaciones Interpersonales evidencia que no existe apertura en los canales de comunicación jefe-empleado, además consideran que sus peticiones no son tomadas en cuenta.
- Tanto Jefe, supervisor y empleados no han tenido ningún tipo de capacitaciones para mejorar el clima organizacional dentro de su área.
- Los empleados coinciden que no existe trabajo en equipo entre ellos, sin embargo se dificulta aún más realizar tareas que impliquen la unión con su líder o supervisor.
- Los colaboradores mencionaron que no se evidencia un desarrollo de carrera estructurado, aunque piensan que pueden tener oportunidades si se esfuerzan.

5.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar las intervenciones propuestas en el cronograma para el mejoramiento del clima organizacional.
- Realizar el seguimiento respectivo luego de la implementación de la propuesta con el fin de verificar si se logró el resultado esperado.

- Realizar mediciones de clima organizacional de forma periódica con el propósito de mantener un ambiente sano.
- De acuerdo a las necesidades del área, realizar estudios de más variables que también forman parte del clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Arciniega, L. (2010). *compromiso organizacional en Mexico*. Mexico: AMH.
- Chiavenato, A. (2010). *Clima Organizacional*. Mexico: Mc HawGrill.
- Davis, K. (2009). *Elcomportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gonclaves, A. (8 de julio de 2007). *Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.htm>
- Gordon, J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Gore, W. (2009). *La organizacion* . Barcelona: Deuston.
- Katz, D., & Kahn, R. (2009). *Psicologia Social de las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Litwin, & Stringer. (2010). *Clima Organizacional*. Mexico: Grilla.
- Martinez, I. (2009). *Clima Organizacional*. Mexico: Trillar.
- Potter, B. (2010). *Estres y Rendimeinto en el trabajo*. Mexico: Trillas.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PreticeHall.
- Robbins, S., & Keinth, D. (2010). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc GrawHill.
- Rosen, R., & Beger, L. (2011). *Como lograr una Empresa Sana*. Buenos Aires: Mercuri.
- Soto, E. (2011). *Comportamiento Organizacional Impacto en las Emociones*. Mexico: Thompson Learning.
- Dra. Lucy Rosero. (2008) *Administración Gerencial*. Codeu.

Tirkel, S. (2013). *El Entorno Organizacional*. Mexico: Grilla.

Vardi, & Weiner. (2011). *Cuidado de la Conducta Etica*. Mexico: Grilla.

Guízar, (2008).*Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Alles, M (2011).*Comportamiento Organizacional*.Argentina: Garnica.

<http://www.greatplacetowork.com>