



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA:
INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

TÍTULO A OBTENER:
INGENIERA EN RECURSOS HUMANOS

TEMA:
MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE
ACCIONES DE MEJORA PARA LA COMPAÑÍA BODYGUARD
SECURITY CIA. LTDA.

AUTORA:
RUDDY ELIANA DÍAZ BAQUE

DIRECTOR:
DOCTOR WASHINGTON ORTIZ

QUITO – ECUADOR

AGOSTO 2015

Página de autoría

El presente trabajo ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuya fuente se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

Ruddy Eliana Díaz Baque

Dedicatoria

Este trabajo de tesis es dedicado a mis Abuelitos, como un padre siempre te he visto y como una madre también, gracias a sus sabidurías influyó en mí la madurez para lograr todos los objetivos en la vida, es para ustedes esta tesis en agradecimiento por todo su amor.

Gracias amados Abuelitos.

Agradecimientos

A Dios,

Por acompañarme todos los días, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi Familia,

con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi sincero agradecimiento.

En especial a mi Mami,

Por ser mi mejor amiga, mi aliada, mi ejemplo, gracias por todo el apoyo en esta tesis y en mi vida.

Mauricio,

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi director de tesis, Dr. Washington Ortiz,

Por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Resumen

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las empresas que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las empresas y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Por lo anterior, este trabajo representa un aporte en el contexto del clima laboral para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., en el que se estableció una medición, en torno al cual se elaboró una propuesta de acciones de mejora para la Bodyguard Security Cía. Ltda.

En este documento se muestra y se describe todo lo relacionado con la investigación sobre el clima organizacional que se realizó en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.

Este trabajo está estructurado en seis capítulos; el primer capítulo constituye la introducción, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación e importancia del problema, objetivo general y objetivos específicos. En el segundo capítulo se desarrolló el concepto del clima laboral y consideraciones generales, características del clima laboral, dimensiones y aspectos del clima laboral y marco conceptual. El tercer capítulo establece el análisis de la situación actual de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., estructura organizacional, misión, visión, política de seguridad, principios empresariales, servicios que brinda la compañía, certificaciones de calidad. El cuarto capítulo, constituye el diagnóstico de la situación actual, técnicas de investigación, estudio de campo, procesamiento de datos, representación gráfica de respuestas, representación gráfica por dimensiones. El quinto capítulo se establece la propuesta de acciones de mejora del clima laboral para la empresa Bodyguard Security Cía. Ltda., objetivos, justificación e indicadores de la propuesta de acciones de mejora, identificación de las debilidades en el clima organizacional actual, desarrollo de la propuesta de acciones de mejora para la compañía, y se establece las conclusiones recomendaciones y bibliografía.

Esta propuesta de acciones de mejora necesariamente serán analizadas y posteriormente de acuerdo al criterio de las respectivas autoridades, planificadas y ejecutadas.

Tabla de contenido

Capítulo 1 Antecedentes	1
1. Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Justificación e importancia	6
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos	7
Capítulo 2 Marco Teórico.....	8
2. Clima organizacional y consideraciones generales	8
2.1 Concepto del clima laboral	16
2.2 Características del clima laboral.....	18
2.3 Dimensiones del clima laboral	21
2.4 Aspectos del clima organizacional	24
2.5 Marco conceptual	35
Capítulo 3 Marco Referencial	39
3. Análisis de la situación actual	39
3.1 Estructura organizacional	41
3.2 Misión.....	44
3.3 Visión.....	44
3.4 Política de seguridad.....	44
3.5 Principios empresariales	44
3.6 Servicios que brinda la empresa	45
3.7 Certificaciones de calidad.....	57
Capítulo 4 Metodología De La Investigación	59
4. Diagnóstico de la situación actual	59
4.1 Técnicas de investigación	61
4.2 Estudio de campo.....	66
4.3 Procesamiento de datos	67
4.4 Representación gráfica de respuestas	70
4.5 Representación gráfica por dimensiones	102
Capítulo 5 Propuesta de Acciones de Mejora	111

5. Propuesta de acciones de mejora del clima laboral para la empresa Bodyguard Security Cia. Ltda.	111
5.1 Objetivos de la propuesta de acciones de mejora	112
5.2 Justificación de la propuesta de acciones de mejora	113
5.3 Indicadores de la propuesta	113
5.4 Desarrollo de la propuesta de mejora	114
5.5 Propuesta de mejora para el clima organizacional de Bodyguard Security Cia. Ltda.	116
5.5.1 Identificación de las debilidades del clima organizacional actual de Bodyguard Security Cia. Ltda.	117
5.5.2 Condiciones físicas	119
5.5.3 Políticas administrativas	122
5.5.4 Beneficios laborales.....	124
5.5.5 Técnicas para mejorar la comunicación	126
5.5.6 Programas de motivación	130
5.5.7 Relaciones interpersonales	136
5.5.8 Formación de liderazgo participativo	138
5.6 Presupuesto para la mejora del clima organizacional 2015 - 2016.	140
5.7 Cronograma de las actividades	141
5.8 Conclusiones y recomendaciones	142
5.8.1 Conclusiones.....	142
5.8.2 Recomendaciones	143
5.9 Bibliografía.....	146

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima organizacional	16
Tabla 2. Horario de trabajo.....	51
Tabla 3. Planteamiento de preguntas en base a las dimensiones requeridas	69
Tabla 4. Tabulación Pregunta 1	70
Tabla 5. Tabulación Pregunta 2.....	71
Tabla 6. Tabulación Pregunta 3.....	72
Tabla 7. Tabulación Pregunta 4.....	73
Tabla 8. Tabulación Pregunta 5.....	74
Tabla 9. Tabulación Pregunta 6.....	75
Tabla 10. Tabulación Pregunta 7.....	76
Tabla 11. Tabulación Pregunta 8.....	77
Tabla 12. Tabulación Pregunta 9.....	78
Tabla 13. Tabulación Pregunta 10.....	79
Tabla 14. Tabulación Pregunta 11.....	80
Tabla 15. Tabulación Pregunta 12.....	81
Tabla 16. Tabulación Pregunta 13.....	82
Tabla 17. Tabulación Pregunta 14.....	83
Tabla 18. Tabulación Pregunta 15.....	84
Tabla 19. Tabulación Pregunta 16.....	85
Tabla 20. Tabulación Pregunta 17.....	86
Tabla 21. Tabulación Pregunta 18.....	87
Tabla 22. Tabulación Pregunta 19.....	88
Tabla 23. Tabulación Pregunta 20.....	89
Tabla 24. Tabulación Pregunta 21.....	90
Tabla 25. Tabulación Pregunta 22.....	91
Tabla 26. Tabulación Pregunta 23.....	92
Tabla 27. Tabulación Pregunta 24.....	93
Tabla 28. Tabulación Pregunta 25.....	94
Tabla 29. Tabulación Pregunta 26.....	95
Tabla 30. Tabulación Pregunta 27.....	96
Tabla 31. Tabulación Pregunta 28.....	97
Tabla 32. Tabulación Pregunta 29.....	98
Tabla 33. Tabulación Pregunta 30.....	99
Tabla 34. Tabulación Pregunta 31.....	100
Tabla 35. Tabulación Pregunta 32.....	101
Tabla 36. Programa "El minuto de energía"	133
Tabla 37. Programa "Tú haces la diferencia"	134
Tabla 38. Programa "La asistencia perfecta".....	135
Tabla 39. Presupuesto.....	140

Lista de figuras

Figura 1. El sistema organizacional.....	14
Figura 2. Factores y estructura del sistema organizacional	14
Figura 3. Cuadro del clima organizacional.....	18
Figura 4. La Junta General de Socios.....	40
Figura 5. Organigrama estructural.....	41
Figura 6. Organigrama funcional.....	42
Figura 7. Organigrama posición	43
Figura 8. Representación gráfica Pregunta 1.....	70
Figura 9. Representación gráfica Pregunta 2.....	71
Figura 10. Representación gráfica Pregunta 3.....	72
Figura 11. Representación gráfica Pregunta 4.....	73
Figura 12. Representación gráfica Pregunta 5.....	74
Figura 13. Representación gráfica Pregunta 6.....	75
Figura 14. Representación gráfica Pregunta 7.....	76
Figura 15. Representación gráfica Pregunta 8.....	77
Figura 16. Representación gráfica Pregunta 9.....	78
Figura 17. Representación gráfica Pregunta 10.....	79
Figura 18. Representación gráfica Pregunta 11.....	80
Figura 19. Representación gráfica Pregunta 12.....	81
Figura 20. Representación gráfica Pregunta 13.....	82
Figura 21. Representación gráfica Pregunta 14.....	83
Figura 22. Representación gráfica Pregunta 15.....	84
Figura 23. Representación gráfica Pregunta 16.....	85
Figura 24. Representación gráfica Pregunta 17.....	86
Figura 25. Representación gráfica Pregunta 18.....	87
Figura 26. Representación gráfica Pregunta 19.....	88
Figura 27. Representación gráfica Pregunta 20.....	89
Figura 28. Representación gráfica Pregunta 21.....	90
Figura 29. Representación gráfica Pregunta 22.....	91
Figura 30. Representación gráfica Pregunta 23.....	92
Figura 31. Representación gráfica Pregunta 24.....	93
Figura 32. Representación gráfica Pregunta 25.....	94
Figura 33. Representación gráfica Pregunta 26.....	95
Figura 34. Representación gráfica Pregunta 27.....	96
Figura 35. Representación gráfica Pregunta 28.....	97
Figura 36. Representación gráfica Pregunta 29.....	98
Figura 37. Representación gráfica Pregunta 30.....	99
Figura 38. Representación gráfica Pregunta 31.....	100
Figura 39. Representación gráfica Pregunta 32.....	101
Figura 40. Representación gráfica por dimensiones.....	102
Figura 41. Propuesta de mejora para el clima organizacional	116
Figura 42. Cronograma de actividades.....	141

Capítulo 1

Antecedentes

1. Introducción

En toda empresa es de vital importancia medir y conocer el clima laboral, puesto que esto impacta significativamente las actividades diarias de los trabajadores. Cada día en las empresas se tiene en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeña y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso el ambiente de trabajo debe de responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan el alto desempeño y una alta satisfacción.

El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas normas formales que afectan al trabajo cotidiano.

La importancia del clima laboral radica en el dominio que este ejerce sobre el comportamiento del individuo, para su medición es necesario aplicar instrumentos de gestión que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos que impiden el logro de los objetivos empresariales.

Es por este motivo que la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., decide medir el clima laboral, ya que tiempo a tras se ha presentado una serie de comportamientos no favorables en los trabajadores, para conocer cuáles son los motivos que causan los comportamientos en los mismos, es necesario evaluar y analizar el clima laboral para proponer acciones de mejora a la compañía.

Cabe indicar que con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los trabajadores como para la organización misma, en cambio sí es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

La compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., posee dos tipos de trabajadores: Administrativo y Operativo. El primero está constituido por colaboradores que ejecutan funciones indirectas como contador, asistentes, gerentes y jefes. El Gerente de operaciones, supervisores de seguridad o jefes de proyectos son encargados directamente de instruir y fiscalizar actividades operativas.

El operativo está compuesto por agentes de seguridad, quienes son responsables de prestar el servicio que brinda la compañía. Cada uno de los trabajadores de seguridad considera el cumplimiento de deberes, como una misión confiada por jefes y aceptada por el cliente, así mismo reconoce la responsabilidad que tiene como servidor de la sociedad a la que pertenece.

La moderna administración pretende tratar a los colaboradores como tales, y no como un recurso o insumo. El mundo está conformado por ellos, quienes durante la vida forman organizaciones para un fin común, siendo necesario saber tratar a dichos seres. “Sin personas no existe organización”¹. Así mismo, es el elemento básico del que está formada una empresa, la cual previo a constituirse como tal, planeará la integración de los miembros. Integrar es obtener y expresar elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad los estudios realizados en referencia al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, han arrojado resultados claros en los que se establece que la mayor parte de las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel, cuando este contribuye con su éxito propio y el de la organización, cuando este les forma, capacita y les proporciona las pautas de crecimiento no solo profesional, sino también personal. Pero el simple hecho de cumplir con su trabajo en muchos casos es insuficiente, ya que el colaborador necesita sentirse parte importante de la organización como un “ser social”, y de esta forma sentirse parte del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Los factores que inciden en el clima organizacional pueden ser mostrados en las actividades diarias, la satisfacción en sus puestos de trabajo, la productividad en sus acciones diarias, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo

¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (2000). Pág. 60

diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, todos estos elementos van configurando lo que denominamos “Clima Organizacional”, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, o puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La forma de atacar estos problemas, por lo tanto puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional. Los factores que se han presentado en la compañía son las siguientes:

Por una parte, es la baja motivación que implica la creación de conflictos entre jefes-subordinados, y compañeros de área, así como menor compromiso de participación por parte de los trabajadores, lo que hace que exista un inadecuado clima laboral dentro de la compañía.

La falta de liderazgo es otro punto importante para la compañía, ya que si no se desarrollan líderes efectivos la evaluación del desempeño será deficiente, puesto que los jefes normalmente no se encargan de motivar, escuchar y entrenar a sus trabajadores.

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, incentivos, remuneraciones, etc.).

Asumida, entonces la importancia que representa para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., conocer y evaluar las percepciones y actitudes de sus colaboradores, el paso siguiente es diseñar y desarrollar las herramientas más adecuadas para obtener información confiable y precisa que proporcione a la compañía bajo estudio, elementos para el conocimiento y la mejora del clima laboral.

Se realizará el estudio en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., mediante encuestas aplicadas a los colaboradores. Se tratará de resolver aquellos problemas que ven a luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar carencias, debilidades y defectos, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la compañía a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la compañía.

1.2 Formulación del problema

El sostenimiento de un buen clima laboral hace posible que los colaboradores se sientan motivados, desempeñándose eficientemente en sus respectivas tareas, elevando su productividad y generando beneficios a corto y largo plazo.

Se puede deducir que cualquier organización que pretenda sobrevivir y mantenerse activa a través del tiempo, debe concentrarse en fomentar el desarrollo de un clima laboral favorable, el cual posibilite a cada individuo explotar al máximo sus capacidades y de esta manera, obtener el compromiso del equipo con la misión y los objetivos establecidos por la compañía.

Es por esto, que el presente estudio se realiza sobre la Medición del Clima Laboral y Propuesta de Acciones de Mejora para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., y la idea del mismo responderá a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo se encuentra el clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.?
- ✓ ¿Cuáles son las percepciones y actitudes de los trabajadores dentro en la compañía?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios que traería consigo un mejoramiento de clima laboral?

1.3 Justificación e importancia

El presente trabajo se lleva a cabo ante la necesidad de conocer, en primer lugar, como se encuentra el clima laboral y luego acerca de las percepciones del personal y de ahí conocer cuál es la situación actual del personal dentro de sus puestos de trabajo y así poder diseñar acciones de mejora que nos ayuden a renovar la calidad de vida de los trabajadores, el nivel de servicio de la organización y la satisfacción de las autoridades.

El trabajo no solo es realizar tareas y funciones específicas, además existen otros factores como el diálogo y trato con otras personas, normas y procedimientos establecidos, que determinan el comportamiento, la percepción y expectativas por parte de los trabajadores. Se debe comentar que algunas organizaciones no toman en

cuenta la situación actual de su personal, descuidando sus necesidades.

Con la finalidad de evaluar el clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., e identificar y describir situaciones de conflicto; así mismo, recoger toda la información oportuna, que permita proponer acciones de mejora y renovar la atmósfera de trabajo en la compañía, y esto a su vez el personal se sienta satisfecho y puede tener un desempeño eficiente. Los resultados obtenidos por esta investigación permitirán promover la toma de conciencia acerca de la importancia de plantear cambios que fomenten un buen clima laboral.

1.4 Objetivo general

Medir el clima laboral en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., y proponer acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos.

1.5 Objetivos específicos

- ✓ Determinar los factores críticos que inciden en el clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.
- ✓ Identificar los conflictos existentes que inciden en el desarrollo normal del trabajo cotidiano.
- ✓ Elaborar propuesta de acciones de mejora para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda. en cuanto al clima laboral.

Capítulo 2

Marco Teórico

2. Clima organizacional y consideraciones generales

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las mismas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral y la satisfacción de sus trabajadores, con la finalidad de lograr un aumento de productividad, factor que se alcanza cuando el capital humano de la empresa se encuentra motivado e incentivado, no solo con el hecho de aumento en sus remuneraciones, bonos o algún valor económico, la satisfacción del personal depende mucho de su sentido de pertenencia y pertinencia con la organización, así como la percepción del personal en sus puestos de trabajo, existirán varios factores que influyen con este propósito y estos deben ser establecidos de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, el deterioro del mismo conlleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación, renuncias, baja producción, sino también lentitud, desgano y la indiferencia, predominando una actitud negativa donde se cumple un horario establecido de trabajo, sin generar valor agregado a los procesos dentro de la empresa.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales,

permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El concepto como tal de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional en 1960. Existen diversos estudios y aportes al tema, por lo que a continuación se realiza una breve descripción de estos:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlos.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer (1968) lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.

Litwin y Stringer contribuyeron con tres conceptos esenciales al estudio del clima organizacional:

- ✓ La importancia de las percepciones de los colaboradores sobre lo que representa el laborar en una determinada organización (“cómo se siente trabajar en una empresa específica”).
- ✓ La identificación de aspectos del ambiente laboral que impactan directamente la habilidad de los trabajadores para hacer su trabajo bien, más allá de crear un ambiente “confortable” en la organización.
- ✓ El reconocimiento de que el clima organizacional determina qué tan adecuadamente los líderes optimizan los recursos de los colaboradores.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro

individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Schneider y Hall (1975) conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones, compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Dessler (En Carvajal, 2000) se basa en el enfoque de varios expertos a saber: Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”; Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es “la opinión que el trabajador se forma de la organización”; Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer el clima organizacional son los efectos individuales percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización; y, Enfoque de síntesis de Water para quien el clima son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Con base en lo anterior, las conclusiones sobre el concepto del clima organizacional hasta aquí contemplado se podrían sintetizar en lo siguiente: El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está influida por las experiencias de las personas, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se enuncia con el medio laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los colaboradores. El conocer de un lado, las percepciones que un trabajador tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Al hacer un diagnóstico del clima laboral se refleja las percepciones de los individuos respecto a las dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que serán utilizados y poder diseñar

aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecuencia de los objetivos de la organización.

La importancia de este estudio reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes (Figura 1), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada trabajador tenga con la compañía. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.



Figura 1. El sistema organizacional

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, (Figura 2).

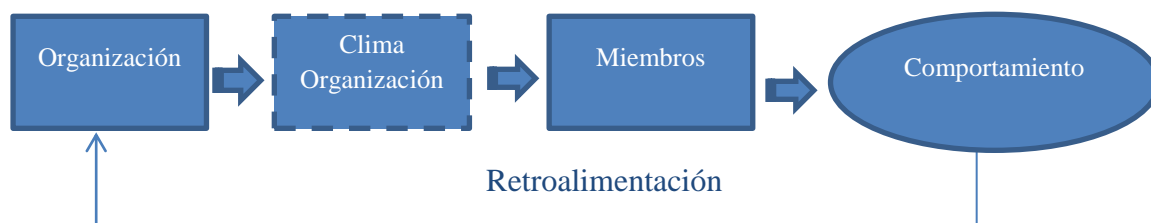


Figura 2. Factores y estructura del sistema organizacional ²

² Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página
Web: www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que las personas tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los trabajadores que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

La cultura se refiere a la estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de base de sus miembros (Denison, 1996). La interacción y procesos de socialización difunden la cultura, le dan su estabilidad y, a la vez, le otorgan cierta fragilidad a causa de su dependencia de los sistemas individuales de aprensión del conocimiento acción. El clima, si bien también está enraizado en el sistema de valores, presenta el ambiente social en términos de un set fijo y generalizable de dimensiones.

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de una organización. • Comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Como: Valores, creencias, actitudes, normas, lenguaje y conductas. • Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el medio ambiente laboral propio de una organización. • Características permanentes que describen una organización. • El personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes conforman el clima organizacional.

2.1 Concepto del clima laboral

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras.

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

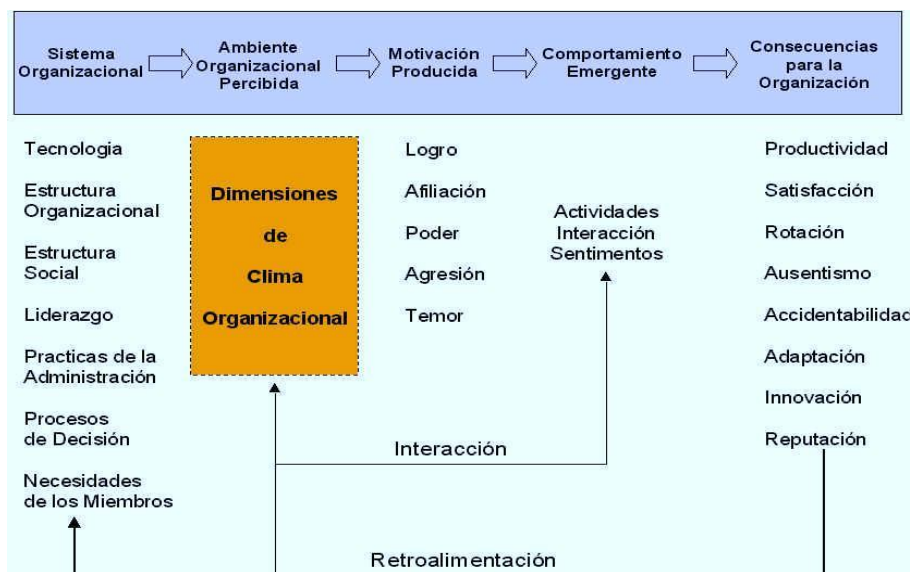


Figura 3. Cuadro del clima organizacional

Como se puede ver en el cuadro el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2 Características del clima laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por: (Chiavenato, 2000, p. 119).

- El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral,

son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.
- El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.
- El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si

mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

- El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes. Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable e inconscientemente con su buen comportamiento está aportando a la organización a mantener un eficiente clima laboral.
- El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima. En organizaciones que se dan gestión de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los colaboradores con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el trabajador como al empleador.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Toda organización presenta ausentismo de su personal.

2.3 Dimensiones del clima laboral

Likert (1961 – 1967), propone ocho dimensiones para el estudio del Clima Organizacional, y menciona que es determinante la forma en que una organización toma las decisiones en el interior de ella y en cómo se ejecutan o se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización:

1. **Los métodos de mando.** Se refiere a como el jefe o la persona a cargo de la organización emplea su liderazgo para influir en el desempeño de los trabajadores.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Se refiere a la forma de realizar y brindar diferentes mecanismos de motivación para que el trabajador se sienta motivado y a gusto con su trabajo y por ende se estaría cubriendo sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** Quiere decir cómo se efectúa la comunicación dentro de la organización, de manera que se pueda interpretar el mensaje que se nos hace llegar, pues como sabemos la comunicación es la base en toda organización.
4. **Las características de los procesos de influencia.** Es como se relacionan los trabajadores, para juntos poder lograr los objetivos para la organización. De manera que el jefe que valore a su talento humano y el colaborador comprometido con la organización éste a su vez contribuirá para el crecimiento de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** Las decisiones tomadas por la dirección siempre están encaminadas al

bienestar y mejora de la organización, de la misma manera se puede hacer partícipe a los colaboradores con respecto a temas que concierne sus funciones que desempeñan.

6. **Las características de los procesos de planificación.** En este proceso toda empresa establece sus metas y objetivos, a la vez escogen el medio por el cual van a conseguir los establecido antes de llevarlo a la práctica.
7. **Las características de los procesos de control.** Toda empresa que pone en marcha los planes establecidos para su organización siempre debe evaluar que sus colaboradores se estén desempeñando bien y cerciorarse que lo planificado se desarrolle de manera óptima.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** Si lo planificado por la empresa se ejecuta bien, se tendrá como resultados positivos el rendimiento ya sea del trabajador como de la empresa.

Por su parte, Litwin y Stinger, (1968), miden el clima organizacional en base a nueve dimensiones que explicarían la forma como se relaciona el clima existente con ciertas propiedades de determinada empresa:

1. **Estructura:** Son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización.
2. **Responsabilidad (empowerment):** Es la virtud que tiene cada miembro de la organización, para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización.

3. **Recompensa:** Es una forma de motivar al colaborador, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho.
4. **Desafío:** Toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esa forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales.
5. **Relaciones:** Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y colaboradores.
6. **Cooperación:** Los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega.
8. **Conflictos:** Se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema.
9. **Identidad:** Es lo que genera todo trabajador satisfecho, identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la empresa como también personales.

Existen otros cuestionarios como el desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad e innovación.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se deduce que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que se asegura en la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluirá al instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el Clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

2.4 Aspectos del clima organizacional

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan niveles de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los

planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los trabajadores hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los trabajadores hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los trabajadores, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un

individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los trabajadores, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y/o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

2.4.1 Teorías del clima organizacional de Likert

La teoría del CO de Likert (1974) o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en término de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Las Dimensiones del CO, según Likert (1974) son métodos de mando; motivación; comunicación; procesos de Influencia e interacción; toma de decisiones;

objetivos; control y resultados. Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio.

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Rodríguez, 1999, p. 161) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

- ✓ **Variables causales:** son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables.

...tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

- ✓ **Variables intervinientes:** son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la organización y se enfocan a los procesos que se dan en ella, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, y actitudes y comunicación.

...son intervinientes las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

- ✓ **Variables finales:** son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la organización.

...las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye en la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima laboral. Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima laboral sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Para Likier (citado por Rodríguez, 1999, p. 162) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima organizacional, estos son:

Clima De Tipo Autoritario:

Autoritarismo De Tipo Explotador:

En este sistema las personas de alta gerencia toman las decisiones y determinan las metas para la organización, no brindan la confianza adecuada para con sus colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho.

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. (Chiavenato, 2000, p. 119).

Autoritarismo Paternalista:

En este sistema existe confianza entre la dirección y sus colaboradores, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los trabajadores, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus colaboradores como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica. (Liker (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 162).

Clima De Tipo Participativo:

Consultivo:

Existen organizaciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus colaboradores, pues aplican el empowerment con sus trabajadores, éstos a la vez toman decisiones específicas dentro de su ámbito en el transcurso sus funciones laborales. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes.

Este es un sistema organización en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delgado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad. (Likert (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 162).

Participación En Grupo:

Toda empresa debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima laboral es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo de esa manera seguirán contribuyendo para el logro de los objetivos.

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. (Liker (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 163).

Según lo anterior, cuanto más cerca esté el clima participativo en grupo de una organización son mejores las relaciones entre la dirección y su personal, así entonces en el caso contrario las relaciones no serán buenas cuando se acerque más al clima tipo autoritarismo explotador.

Según Brunet (2007), este tipo de sistemas se acerca más a las definiciones de clima abierto o cerrado, donde el clima tipo autoritario es cerrado y el clima tipo participativo es abierto.

Por lo tanto el clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, satisfaciendo sus necesidades sociales. Al contrario el clima cerrado caracteriza a la organización burocrática y rígida, donde los trabajadores están insatisfechos frente a su labor y a la empresa (Likert, 1967).

La teoría del clima organizacional de Likert (1974), permitirá durante el desarrollo de esta investigación visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que se persigue es presentar un marco de

referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

2.4.2 Motivación

Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- La formación y desarrollo del colectivo laboral.

- Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- Condiciones de trabajo favorables.

2.4.3 Satisfacción laboral y generalidades

La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su lugar de trabajo, está relacionado con el estado de ánimo y bienestar personal, todas las personas tiene aspiraciones que no pueden ser ignoradas y si lo directivos reconocen que el trabajo realizado por los miembros de la empresa son buenos, generarán en ellos una plena satisfacción y por ende mejorará su desempeño.

La satisfacción laboral es la sensación de bienestar que poseen los colaboradores en su centro de labor". (Gibson y otros 1996, p.48).

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los trabajadores consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son

determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un trabajador insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, falsedad o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración (aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera

general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no sólo en términos de bienestar de las personas, sino también en términos de calidad y productividad. Enfocado en nuestro estudio, en la medición del Clima Laboral y Propuesta de Acciones de Mejora para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.

2.5 Marco conceptual

En este capítulo presentamos algunas definiciones que vamos a utilizar en la investigación para tener una mejor comprensión de la tesis:

Actitud: Tendencia arraigada, adquirida o aprendida, a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Ausentismo: Es el hecho físico o mental de no encontrarse presente.

Autoridad: Poder legal o legítimo. Derecho de mandar o de obrar; jurisdicción. La persona, junta o comisión que tienen poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.

Calidad de vida laboral: Condiciones que reflejan el estado de bienestar a los trabajadores, el grado en el que el trabajado es satisfactorio y el grado en que las ansiedades y el estrés afectan la situación laboral.

Capacitación: Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar,

mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Clima laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionada en el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Comportamiento: Es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

Condiciones de trabajo: Término que se refiere al nivel de colaboración que se observa entre empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

Eficacia: Capacidad de lograr metas y objetivos propuestos.

Eficiencia: Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos.

Esfuerzo: Empleo enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto de manera eficiente.

Evaluación: Cuantificación del resultado de una acción.

Incentivo: Lo que indica, mueve, excita o impulsa a una cosa. Motivo, estímulo, compensación complementaria otorgada a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción.

Líder: Persona capaz de dirigir a otros individuos, con el fin de alcanzar objetivos.

Liderazgo: Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

Motivación: Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que alcanzan la conducta humana hacia metas.

Percepción: Es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos.

Productividad: Eficiencia en el uso de los recursos de un organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por el empleado o por hora-hombre o por jornada-hombre.

Relación interpersonal: Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Remuneración: Es la retribución o contraprestación que recibe el trabajador por realizar un trabajo y en consecuencia de un contrato de trabajo.

Responsabilidad: Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia.

Rotación: La rotación del personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el cambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de colaboradores que trabajan en una organización.

Trabajador: Es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no.

Variable: Es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo.

Siglas utilizadas:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SGCS: Sistema de Gestión en Control y Seguridad

Capítulo 3

Marco Referencial

3. Análisis de la situación actual

Bodyguard Security Cía. Ltda., es una compañía de responsabilidad limitada, ecuatoriana, legalmente constituida para la prestación de servicios de Seguridad y Vigilancia Privada, inicia sus actividades operativas con la prestación de servicios de seguridad física, custodia armada, protección VIP, asesoramiento a clientes en análisis de riesgo y prevención de pérdidas desde el año 2003 (legalmente constituida el 06/12/1996), logrando captar el interés de potenciales clientes, tendientes a limitar y/o minimizar los puntos críticos y condiciones de riesgo en el campo de la seguridad personal, de sus bienes e instalaciones.

En la actualidad la empresa, cuenta con 379 trabajadores y se encuentra estructurada operativa y administrativamente de manera que brindar “un servicio de calidad” validado por certificaciones ISO 9001-2008 y BASC vigentes, cumpliendo con leyes y reglamentos dispuestos para el funcionamiento de las empresas de seguridad por parte del Ministerio de Gobierno, Comando Conjunto de las FF.AA., Ministerio de Relaciones Laborales y Policía Nacional.

Bodyguard Security Cía. Ltda., al momento no tiene descrito dentro de sus documentos el clima laboral, sin embargo al ser una empresa de seguridad liderada por militares en servicio pasivo, brinda un servicio totalmente garantizado en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Control establecido,

documentado, implantado, mantenido y mejorado de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 y a la Norma BASC Versión 3-2008, en la Política y Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Control.

La Junta General de Socios:

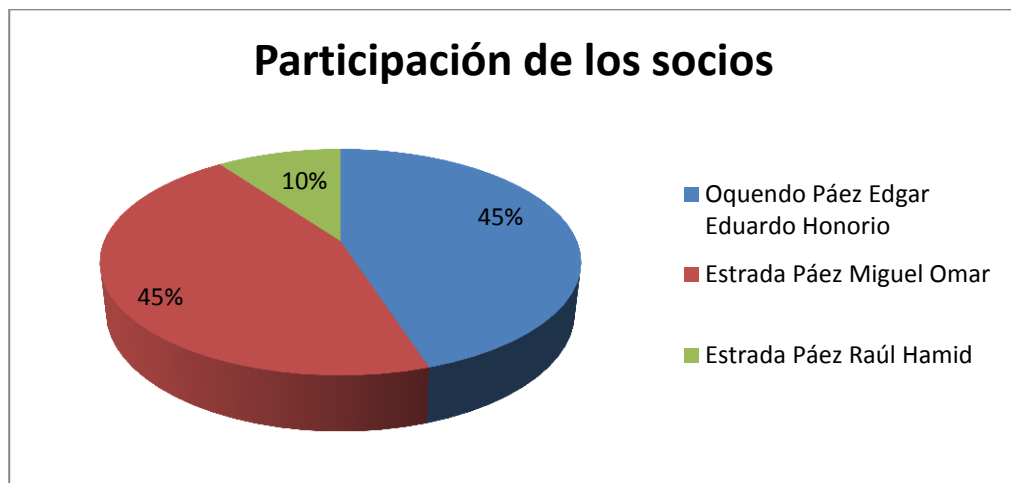
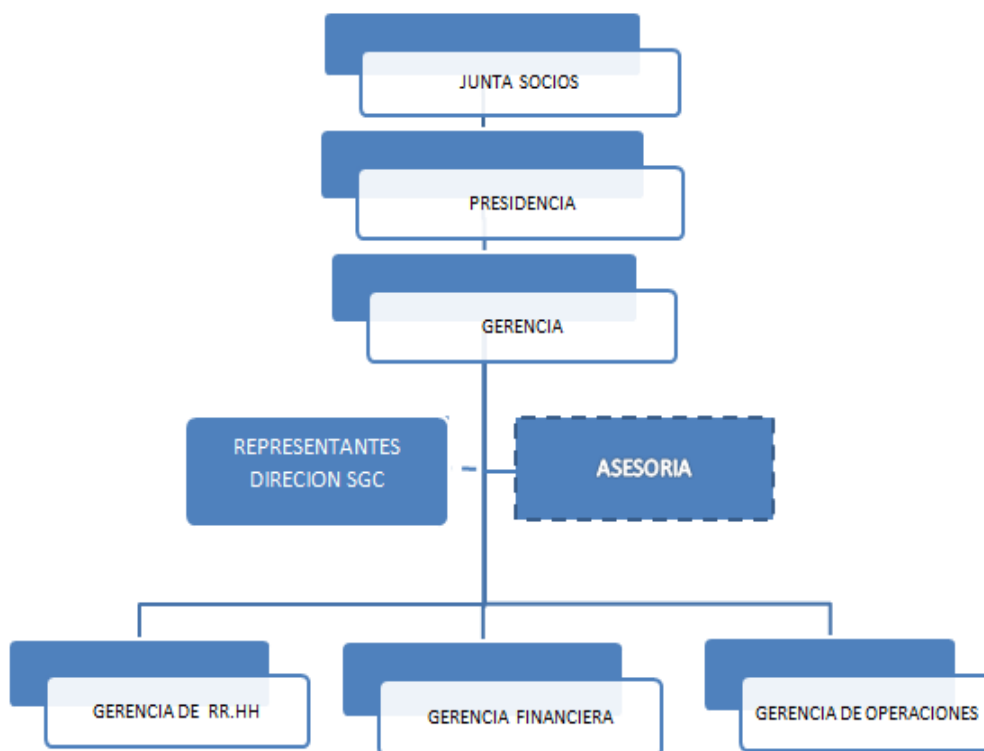


Figura 4. La Junta General de Socios

3.1 Estructura organizacional

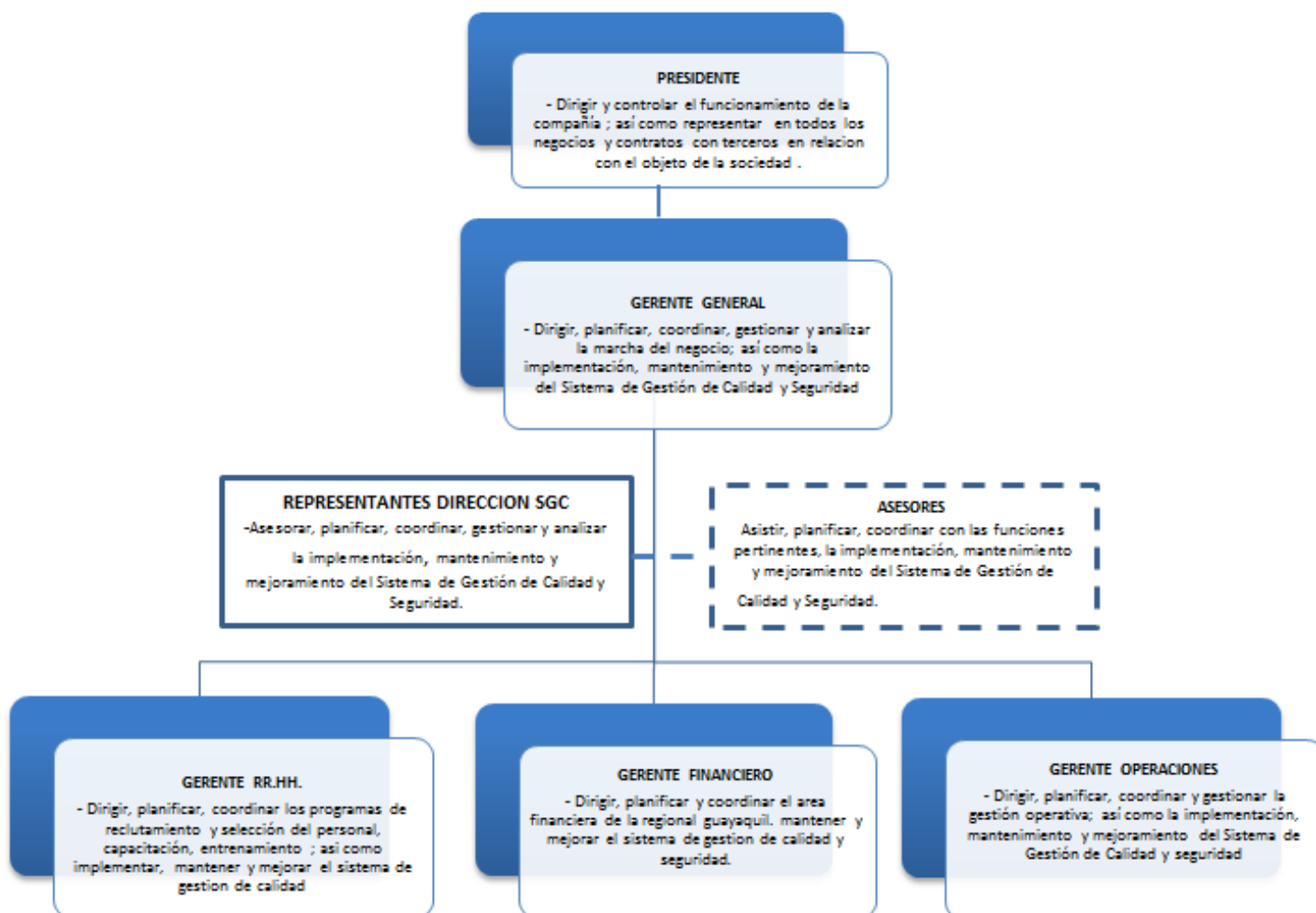
3.1.1 Organigrama estructural



Elaborado por: Ruddy Díaz B.

Figura 5. Organigrama estructural

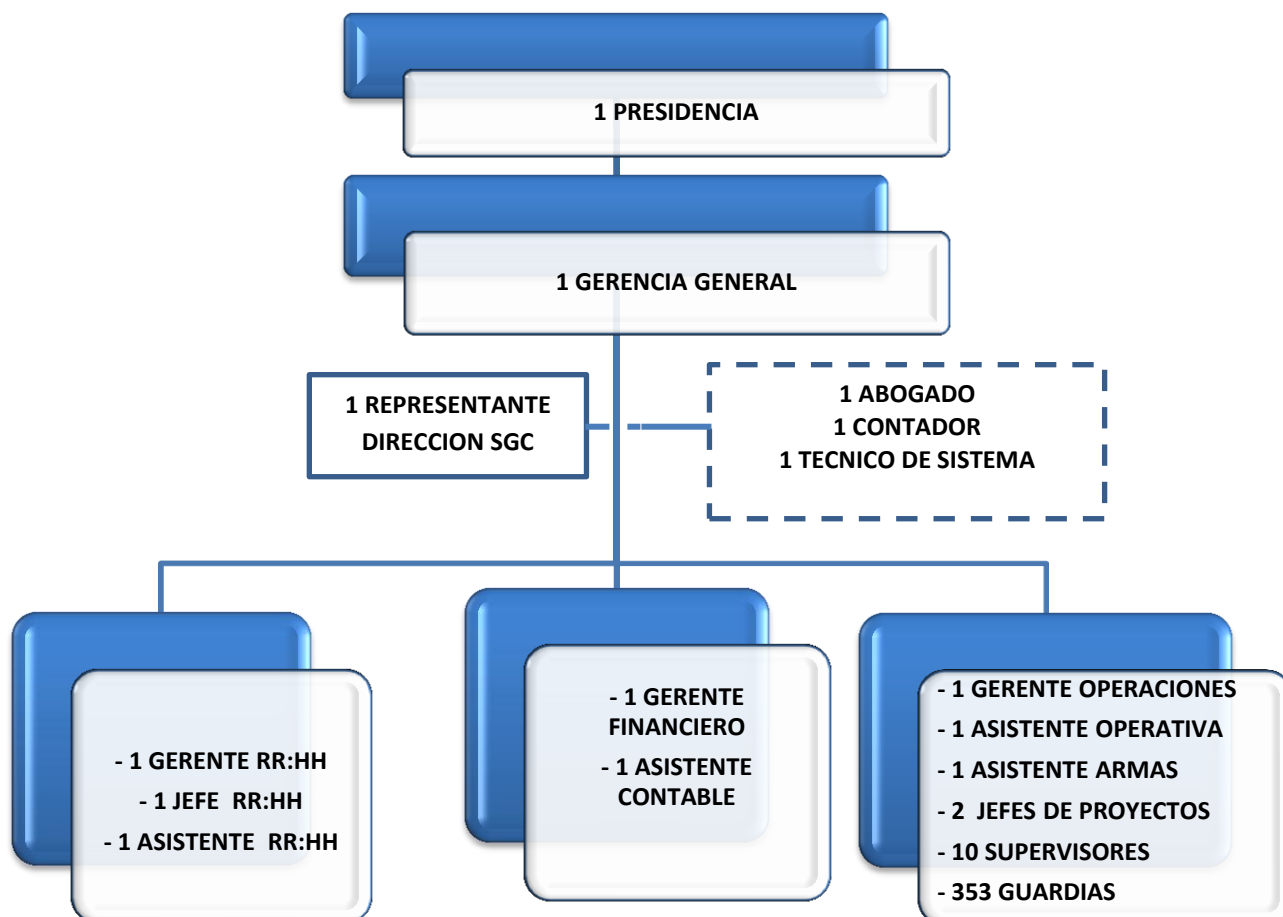
3.1.2 Organigrama funcional



Elaborado por: Ruddy Díaz B.

Figura 6. Organigrama funcional

3.1.3 Organigrama de posición (head count) total 379



Elaborado por: Ruddy Díaz B.

Figura 7. Organigrama posición

3.2 Misión

Brindar un servicio de seguridad integral que está orientada a identificar, analizar y evaluar los riesgos, vulnerabilidades y amenazas que atentan contra el cliente, con personal formado y altamente calificado en el campo de la seguridad, logrando de esta manera minimizar el impacto y la frecuencia de los ilícitos que atenten los intereses de nuestros clientes.

3.3 Visión

Ofrecer un servicio de seguridad integral que aplique los más altos estándares de control de calidad y gestión de seguridad, ser una empresa apta y capacitada para proteger, custodiar, y resguardar el bienestar de nuestros clientes, encaminada a constituirse en una empresa líder en el mercado a nivel nacional.

3.4 Política de seguridad

Bodyguard Security Cía. Ltda., ofrece a través de su empresa, un servicio de seguridad integral, evaluando y disminuyendo los riesgos y el impacto de la delincuencia, terrorismo, narcotráfico y otros actos ilícitos que atenten al normal desenvolvimiento de las actividades de nuestros distinguidos clientes.

3.5 Principios empresariales

- Servicio de excelencia.
- Accesoria y atención personalizada a nuestros clientes.
- Desarrollo del trabajo en equipo.
- Valores humanos.

- Ética y profesionalismo.

3.6 Servicios que brinda la empresa

La empresa Bodyguard Security Cía. Ltda., en la actualidad, brinda servicios de Seguridad de Instalaciones (Seguridad Física), Seguridad en Carreteras (Seguridad Móvil o Custodias), Seguridad a Personas Importantes (Seguridad VIP), Seguridad Electrónica (Monitoreo de posicionamiento satelital GPS para vehículos de transporte de valores, en tiempo real con respuesta armada), Asesoría de Seguridad en el Análisis de Riesgos y Control de Pérdidas.

A continuación un detalle de los servicios que se brindan:

1.- Seguridad de instalaciones (seguridad física) y seguridad a personas importantes (seguridad VIP).

Con la finalidad de garantizar el buen servicio a los clientes no se ha escatimado en contratar a los mejores ex oficiales del Servicio de Inteligencia Militar de las Fuerzas Armadas, institución que especializa a sus miembros en Seguridad de Personas Importantes o de Instalaciones, esto nos permite garantizar un servicio personalizado y de calidad.

- ✓ Vigilancia Privada a Empresas, Instituciones y personas naturales.
- ✓ Protección a Personas Importantes VIP.

2.- Seguridad en carreteras (seguridad móvil o custodia).

El servicio de escolta vehicular garantiza completa protección y resguardo a su producto o mercancía. Cuentan con camionetas doble cabina 4x4 del año. La

tripulación consta con un chofer ex miembro de las fuerza armadas y dos custodios que están altamente capacitados y entrenados.



Prestan servicios de vigilancia equipados con armamento importado y/o nacional según el caso, entre otros: revólveres, pistolas, escopetas, chaleco antibalas importado (Kevlar), con el fin de garantizar la integridad de nuestro personal en funciones.

3.- Asesoría de seguridad en análisis de riesgos y control de pérdidas.

Debido al entorno de inseguridad creciente que tenemos en nuestro País, se han especializado en consultoría y auditoría en el complejo campo de seguridad.

En todo el entorno existen muchos agentes generadores de riesgo y amenazas que recorren vertiginosamente los cambiantes ambientes en los cuales se desenvuelve la actividad diaria, personal y profesional, es por ello que disponen en este campo de los siguientes servicios:

- ✓ Elaboración de planes y sistemas de Seguridad.
- ✓ Evaluaciones de riesgos y amenazas de seguridad.

- ✓ Asesoramiento y capacitación
- ✓ Investigación de incidentes.
- ✓ Cursos, seminarios o talleres especializados.
- ✓ Prevención de riesgos.
- ✓ Control de pérdidas.
- ✓ Auditoria de Seguridad.



4.- Asistencia con respuesta armada inmediata

La garantía del servicio radica en el equipo de Repuesta Armada Inmediata (RAI), garantizando a los distinguidos clientes, que contarán con el soporte inmediato de un equipo formado por personal altamente calificado.



5.- Asesoría en investigaciones

Bodyguard Security Cía. Ltda., ha brindado toda clase de servicios de investigaciones a sus distinguidos clientes, entre otros:

- ✓ Personal especialista en investigaciones en condición de infiltrados para bodegas, áreas administrativas, áreas logísticas, etc.
- ✓ Servicio de investigación con grabaciones de voz como evidencia física, cámaras ocultas, vigilancia discreta, verificación de historial de personal, (DHP – ISP) etc.
- ✓ Servicio de pruebas Poligráficas para personal de empleados nuevos, para áreas sensibles, investigaciones varias, etc.

6.- Presentación y equipo adecuado para el personal

- ✓ Equipo de guardias
 - chaleco antibalas
 - Cinturón de campaña
 - Tolete
 - Encauchado
 - Linterna
 - Pistola y/o revólver
 - Radio de comunicación
 - Detector de metales (en las instalaciones requeridas por solicitud del Cliente).



- ✓ Equipo de Supervisores
 - chaleco refractivo
 - Cinturón de campaña
 - Encauchado
 - Linterna
 - Pistola y/o revólver
 - Radio de comunicación

- ✓ Equipo Jefes de Grupo
 - Chaleco antibalas
 - Cinturón de campaña
 - Encauchado
 - Tolete
 - Linterna
 - Pistola y/o revólver

- Radio de comunicación

- ✓ Equipo Custodios – Protectores
 - chaleco antibalas
 - Encauchado
 - Pistola-Revolver y/o repetidora

7.- Horario de trabajo

El horario de trabajo, de la compañía BODYGUARD SECURITY CIA LTDA., depende del tipo de contrato que tenga la persona con la Compañía, aspecto que consta en el referido contrato de trabajo; especialmente en las áreas de servicios de guardianía y seguridad debido a la delicada función que debe de cumplir el empleado y por cuanto sus tareas son consideradas de confianza.

Las jornadas serán de cuarenta horas a la semana, de ocho horas diarias y con un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas de descanso. Tomando un descanso de 1 hora por cada turno diario, para receso de servirse sus alimentos. El empleador reconoce el pago de horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas conforme a lo estipulado en el Código de Trabajo.

Mediante memorando No. MRL-DRTSPQ-2012-6396, del 6 de julio de 2012, la Analista Laboral de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Quito, considera procedente la aprobación del Horario de Trabajo, de la compañía.

El horario de trabajo especial que regirá para este grupo de trabajadores será el siguiente:

Tabla 2. Horario de trabajo

TURNO	HORARIO	DIAS DE TRABAJO	DIAS DE DESCANSO
1er. Turno	De 07H00 a 16H00	De lunes a viernes	Sábado y domingo
2do. Turno	De 19H00 a 04H00	De miércoles a domingo	Lunes y martes
3er. Turno	De 07h00 a 16H00	De martes a sábado	Domingo y lunes
4to. Turno	De 19H00 a 04H00	De jueves a lunes	Martes y miércoles

8.- Vacaciones

Los trabajadores de la compañía tienen derecho a vacaciones de 15 días calendario, incluidos los días no laborables, todo el personal que haya trabajado para la empresa por un año de manera continua de acuerdo al Art. 69, Código de Trabajo. Bodyguard Security Cía. Ltda., se reserva el derecho de aprobar o postergar las vacaciones según las necesidades de la compañía (Art. 74, Código de Trabajo). Sin embargo, tienen un calendario de vacaciones para evitar que haya cruces de vacaciones entre el personal y para no alterar el normal desenvolvimiento de actividades de la empresa.

El personal de seguridad cuenta con los siguientes beneficios salariales:

- ✓ Sueldo: Los profesionales en Seguridad, reciben el pago de su salario y horas extras.

- ✓ Pago: El pago de haberes se lo realiza en forma quincenal y de manera puntual.
- ✓ Beneficios sociales: Afiliación al IESS desde el inicio de labores.
- ✓ Participación de las utilidades anuales de la empresa.
- ✓ Pago del décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva.

Todo el personal cuenta con la cobertura de una póliza de seguro de vida y accidentes personales hasta por un monto de U\$ 50.000.00, y de gastos médicos por un monto de U\$ 20.000.00, en prevención de las emergencias que pudieren presentarse.

Si el trabajador que trabaja para Bodyguard Security Cía. Ltda., desea desvincularse voluntariamente de la empresa, deberá hacerlo en forma verbal y escrita, dirigida al Gerente General de Bodyguard Security Cía. Ltda., con quien firmó el contrato de trabajo.

9.- Autorización de armas

La autorización para tenencia de armas y municiones está a cargo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de acuerdo a las regulaciones contenidas en la Ley de fabricación, importación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios y su reglamento.

10.- Requisitos para obtener el permiso de tenencia y permiso de porte de armas para personas jurídicas:

- ✓ Solicitud dirigida al señor Jefe del Centro de Control de Armas de su jurisdicción.
- ✓ Copia de la autorización de tenencia de armas expedida por los centros de control de armas.
- ✓ Copias de los permisos de tenencia o porte de armas (en caso de renovación), los originales de los permisos caducados, deberán ser entregados por el solicitante, previo la entrega del permiso renovado.
- ✓ Presentar uno de los documentos (por primera vez) factura del arma, declaración juramentada que justifique el origen y la propiedad lícitas de la misma (según formato L), o contrato de compra venta del arma.
- ✓ Copia notariada del nombramiento, o acción de personal y del documento de identidad del Representante Legal (Instituciones privadas), o de máxima autoridad. (Instituciones públicas).
- ✓ Listado del armamento detallando, tipo, calibre, marca, serie y fabricación, ubicación del lugar donde se encuentra y tipo de permiso, de acuerdo a la modalidad del servicio (vigilancia fija, móvil o investigación privada).
- ✓ Entregar el arma en los centros de control de armas de su jurisdicción para las pruebas de funcionamiento, registro balístico y emisión de certificado respectivo (primera vez).
- ✓ Copia certificada del permiso de operación otorgada por el Ministerio del Interior.
- ✓ Logotipo de la empresa o persona jurídica en formato digital.

- ✓ Copia del certificado de registro e identificación balística, otorgado por el Centro de Control de Armas de su jurisdicción (Primera vez).
- ✓ Comprobante de pago por concepto de gastos administrativos 22.50 dólares de los Estados Unidos de América, por permiso.

Presentar los siguientes requisitos para el personal que aporta las armas:

- ✓ Listado de todo el personal que portara las armas adjuntando copia del contrato y de las cédulas de ciudadanía que justifiquen la relación de dependencia con las personas jurídicas propietaria del arma.
- ✓ Certificado de la aprobación de la evaluación sobre medidas de seguridad y normativa legal, expedido por el Centro de Control de Armas de su jurisdicción.
- ✓ Certificado Psicológico otorgado por una Institución de Salud perteneciente a las Fuerzas Armadas o unidad de salud del Ministerio de Salud Pública, con firma de responsabilidad del especialista en la materia, que acredite que el solicitante se encuentra en perfecto estado de salud mental y que determine que se encuentra apto para el aporte o tenencia de armas.
- ✓ Certificado de no registrar Antecedentes Penales, solicitado ante e impreso por el organismo de control requirente. (Centro de Control de Armas).
- ✓ Certificado actualizado de no haber provocado violencia intrafamiliar, otorgado por el juzgado de contravenciones (Comisaría de la mujer y la Familia) o en su defecto en los lugares donde no existiera esta

dependencia, por el organismo competente (Comisaria o Intendencia de Policía).

- ✓ Certificado de registro de identificación física humana (AFIS), emitido por la Policía Nacional.

11.- Control de armamento.

- ✓ Se receipta el armamento que va a ser utilizado en el departamento de operaciones para ser registrado en el OP.RGO.02 (LISTADO DE ARMAMENTO) con los respectivos datos del arma.
- ✓ Una vez registrado en el OP.RGO.02 se designa el puesto en el cual será utilizado y/o las personas responsables.
- ✓ En caso de que el arma sea utilizada en algún puesto de guardia fijo se elabora el respectivo recibo de armas OP.RGO.19, con los datos de la misma y el lugar de destino, este es enviado con el Supervisor de turno al puesto correspondiente, la persona que firma el recibido en este caso sería el/los responsables del puesto.
- ✓ Si el arma es utilizada en comisión de Custodias móviles serán registrados los datos del arma en el OP.RGO.03 (Formato de entrega y recepción de armas) al momento de ser entregada al custodio.
- ✓ Una vez que el agente retorne de la comisión devuelve el arma y firma la respectiva entrega en el formato OP.RGO.03, verificando la serie, permiso, munición.

- ✓ Cuando las armas son retiradas de los puestos de guardia o cuando retornan de la comisión de custodia, esta es resguardada en el Rastrillo de Armas hasta que se le dé nueva utilización.
- ✓ Cuando las armas son cambiadas de un lugar fijo a otro, o a su vez es devuelta al Rastrillo de armas, se realiza la respectiva actualización del puesto asignado en el registro OP.RGO.02.

12.- Proveedores de servicios, suministros, materiales y varios

La empresa Bodyguard ha establecido que para seleccionar, evaluar y reevaluar a los proveedores de insumos, materiales, equipos y servicios que influyan en la calidad del servicio.

Con la finalidad de adquirir un producto o servicio, para lo que se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Se receipta los pedidos de los clientes internos de las diferentes áreas, dependiendo del material que se solicite y se realiza la orden de compra en el CO.RGO.01 o por el correo electrónico.
- ✓ Con este Registro la Gerencia General o Gerencia Financiera, realizan la selección del proveedor y eligen a quien le van a solicitar la cotización.
- ✓ Una vez que se las proporcionen, la Gerencia las analiza y autoriza cuando y cuantos productos se deben adquirir.

- ✓ Se coordina con el proveedor, la cantidad de material, la forma de pago, la calidad del producto y en cuanto tiempo se entregara la mercadería.
- ✓ Una vez que la mercadería llega a la compañía, la Gerencia delega a una persona para que la adquisición sea revisada.
- ✓ Esta persona verifica si el producto cumple con los requerimientos solicitados.
- ✓ Si cumple con todos los requerimientos, se receipta y firma la factura, aceptando el producto y se procede a entregarlos a los respectivos usuarios.
- ✓ Los productos que son adquiridos para stock, una vez que se ha verificado el cumplimiento de los requerimientos del producto son entregados al responsable de bodega para su almacenamiento.

3.7 Certificaciones de calidad

La empresa Bodyguard Security Cía. Ltda., actualmente cuenta con las siguientes certificaciones:

a) **Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**

Con el cumplimiento de los estándares BASC, Bodyguard busca garantizar:

- La idoneidad y la transparencia de todo el personal involucrado en la prestación de los servicios de seguridad.
- Que las operaciones se hagan de manera segura y confiable.
- La protección y el control de la información.

- No establecer vínculos con personas o empresas involucradas en negocios ilícitos.

b) Certificación ISO 9001:2008 (Desde Junio 2010)

La compañía ha sido evaluado y certificado cuanto al cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2008, certificado desde el 28 de Octubre 2010.

La norma ISO 9001:2008 es un conjunto de parámetros que permite a Bodyguard definir e implementar procedimientos para garantizar calidad de sus servicios. Anualmente realiza una auditoria para verificar que el Sistema de Calidad se mantenga y que se evidencie el mejoramiento en la empresa y el compromiso del personal con el mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

c) Afiliación a ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad)

La compañía es socio activo de esta asociación que presenta un certificado, que le acredita como tal, con todos los deberes y a atribuciones del caso.

Organización que agrupa a las Empresas de Seguridad Privada del País cuyas actividades se desarrollan en los campos de Seguridad Física de bienes y personas naturales o jurídicas, Seguridad Electrónica, investigaciones privadas. Transportación de valores, y demás actividades afines, debidamente legalizadas y autorizadas para este fin.

Capítulo 4

Metodología De La Investigación

4. Diagnóstico de la situación actual

En base a la fundamentación teórica realizada en la sección anterior y partiendo de la pregunta de investigación del presente estudio, se utilizará la metodología de investigación de tipo cuantitativo, la cual permitirá realizar un diagnóstico integral sobre el clima laboral en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., y proponer acciones de mejora para el mejoramiento del clima organizacional. Para ello se utilizaran diferentes herramientas.

Para la realización de la presente investigación se llevara a cabo varios métodos de investigación, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Descriptivo
- ✓ Deductivo
- ✓ Analítico

➤ Método descriptivo

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicha cosa. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, y

procesos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El interés a llevar a cabo la investigación nos permitirá que los trabajadores tanto antiguos como nuevos de la compañía, opinen acerca del ambiente donde trabajan diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la compañía e incluso con los clientes, todo esto va conformando lo que denominamos clima laboral.

➤ **Método deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Por consiguiente el método nos permitirá deducir con precisión el clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.

➤ **Método analítico**

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El análisis implica resolver, pues, el todo actual en las diferentes partes que lo integran.

4.1 Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizarse serán las siguientes:

- Observación
- Encuestas

➤ Observación

La observación, como técnica de investigación, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Elementos constitutivos de un proceso de observación

Según Cerda, los elementos que conforman un proceso de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador, en todo proceso de investigación fundamentado en la observación, son los siguientes:

- El sujeto que investiga
- El objeto de estudio
- Los medios en los que se da la observación
- Los instrumentos a utilizar
- El marco teórico del estudio

Para el mencionado autor, según los niveles de relación que se den entre el sujeto y el objeto, así como entre estos con los medios y los instrumentos, se dan diferentes tipos de observación entre los cuales cabe señalar los siguientes:

- **Observación natural:** es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por lo tanto no hay intervención alguna de este en el curso de los acontecimientos observados.
- **Observación estructurada:** es la observación en la que el espectador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por lo tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.
- **Observación participante:** en este tipo de observación, el espectador es parte de la situación que observa. Según Cerda, una de las premisas del investigador que opta por la técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio.

Proceso de recolección de información mediante la observación

Para el proceso de observación no hay un modelo o una guía a seguir para la recolección de la información en investigación científica; sin embargo, a continuación se presenta los siguientes pasos:

✓ **Fase inicial de la recolección de la información**

Una vez tenido claro el problema y los objetivos de estudio, se aplicará el tipo de observación natural, y se observará las variables como causales, intervinientes y finales, que definen las características propias de la compañía, y estas influyen en las percepciones de los trabajadores.

✓ **Fase de observación**

En esta fase se aplicará la el tipo de observación natural a todo el personal que trabaja en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., de manera natural, por ejemplo, observando conductas tal y como suceden en su medio laboral.

✓ **Fase de finalización**

Es la última fase de esta técnica, para revisar la información registrada y que responda a los objetivos del estudio.

➤ **Encuestas**

Es una de las técnicas de recopilación de información más usadas, se la puede realizar individual o colectivamente. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas, y se requiere de un manejo cuidadoso en el procesamiento de la información obtenida.

Dependiendo el tipo de empresa se establece la medida de los grupos en donde se aplicara la encuesta, esto puede ser por departamentos o sesiones determinadas de la empresa, dentro de un departamento en específico o toda la empresa en general.

Para la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., se aplicará la encuesta a todos los colaboradores que conforman la misma, la encuesta debe tener una redacción simple y entendible para los colaboradores, así mismo las opciones de

respuestas deben estar bien definidas para mejorar la recolección de datos, tiene que ser preparada, revisada y tener bien definido el procedimiento para su realización.

Perfil Organizacional de Likert (1974) (citado por Brunet, 2007). Es muy popular, mide el Clima basándose en ocho dimensiones (métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, los procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento).

El instrumento cuenta con un total de 32 preguntas, los cuales están distribuidos de manera indistinta, y tienen (2) opciones de respuestas que son las siguientes:

1. Si
2. No

Los ítems miden ocho factores diferentes del clima organizacional, los cuales fueron seleccionados en base a las necesidades específicas de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda. Estos son los siguientes:

1. Políticas administrativas

Mide la forma en cómo se manejan los reglamentos, políticas y controles, cómo se fijan los objetivos y la forma en que se planifica el trabajo.

2. Beneficios laborales

Corresponde a las recompensas y beneficios que tiene el personal al trabajar en la empresa y cómo se siente al respecto.

3. Condiciones físicas

Indica si el ambiente físico (como el nivel de luz, ruido, entre otros) y los materiales facilitan la ejecución del trabajo del personal.

4. Estilo de dirección

Representa la percepción del personal con respecto al grado de participación en la toma de decisiones. También evalúa si los estilos de dirección son de carácter participativo o autocrático.

5. Motivación

Mide los niveles de motivación del personal con respecto a sus funciones, metas y necesidades tanto personales como profesionales.

6. Nivel de trabajo

Da una valoración sobre la cantidad y la calidad de trabajo, es decir si el personal se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza y la cantidad asignada.

7. Relaciones interpersonales

Representa el sentimiento del grupo en base a la existencia de cooperación y ayuda entre el personal de la empresa. Además, pone énfasis en los grupos sociales y la preocupación por el bienestar de los compañeros dentro de la compañía.

8. Comunicación

Evalúa el proceso y los estilos de comunicación entre el personal sobre diversos aspectos tales como: metas, cambios, actividades, resultados, entre otros.

4.2 Estudio de campo

El estudio de campo se realizó a todo el personal de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., que está integrada por un total de 379 personas. Dicho esto podemos realizar el cálculo respectivo de la muestra.

n= tamaño de la muestra

P.Q= constante de varianza 0.25

N= tamaño de la población 379

E= error máximo admisible (5%)

K= coeficiente de corrección de error 2

$$n = \frac{PQ \cdot N}{N - 1 \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 (379)}{379 - 1 \frac{0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{94.75}{378 \frac{0.0025}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{94.75}{378 \cdot 0.000625 + 0.25}$$

$$n = \frac{94.75}{0.23625 + 0.25}$$

$$n = \frac{94.75}{0.48625}$$

$$n = 194.86$$

Esta muestra de 195 personas servirá para determinar y reunir información de los aspectos y sucesos que se están dando en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., el objetivo de aplicar la encuesta del clima organizacional es conocer las percepciones de los trabajadores acerca de la compañía, para el posterior análisis de los resultados. Dichos resultados le permiten a la compañía tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima, para el crecimiento de la misma. De esta manera, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la compañía.

4.3 Procesamiento de datos

Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron obtenidos en base a las percepciones de los encuestados a través de los ítems planteados en el instrumento de medición del clima laboral, que fue explicado en la sección anterior. Tras realizar la recolección de datos, se tabuló la información y procedió a realizar el análisis estadístico para determinar el efecto que tuvo la intervención realizada sobre el clima organizacional de la Compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.

Para este estudio se consideró 32 preguntas clasificadas en 8 dimensiones de análisis para el clima organizacional y el porcentaje que cada una de ellas representó al aplicar el instrumento. A continuación se muestran los resultados obtenidos y se realiza un análisis individual de los resultados en cada pregunta con el propósito de conocer la magnitud del aspecto detectado a través del ítem. Los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, pues solo servirán para fines de investigación; en consecuencia, a los mismos solo tendrá acceso la investigadora.

Tabla 3. Planteamiento de preguntas en base a las dimensiones requeridas

DIMENSIONES		N.	PREGUNTAS	SI	NO
1	Nivel de trabajo	1	Me han explicado exactamente lo que debo hacer en mi trabajo.	129	66
		2	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	125	70
		3	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me asignan	109	86
		4	Mi trabajo ayuda a la compañía lograr sus objetivos	171	24
2	Estilo de dirección	5	Puedo hablar libremente con mi jefe incluso cuando estoy en desacuerdo con él o ella	59	136
		6	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora	45	150
		7	Cuando los resultados de mi trabajo no son los esperados, mi jefe me lo comunica de forma apropiada	51	144
		8	Mi jefe hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo	44	151
3	Motivación	9	Mi trabajo me ayuda a sentirme bien	40	155
		10	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	42	153
		11	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	36	159
		12	Su esfuerzo es valorado al desempeñar eficientemente sus funciones	23	172
4	Relaciones Interpersonales	13	Me siento parte de mi trabajo y mi gente	44	151
		14	El ambiente de trabajo con mis compañeros es ideal para realizar mi trabajo	47	148
		15	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	50	145
		16	En mi área de trabajo se promueve el trabajo en equipo	32	163
5	Políticas administrativas	17	Conozco mis derechos como trabajador	44	151
		18	La empresa tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos	35	160
		19	La empresa tiene un sistema por el medio del cual se reciben y/o sugerencias de los trabajadores	32	163
		20	Me capacitaron en todo lo que necesitaba saber para hacer mi trabajo	52	143
6	Beneficios laborales	21	En la compañía se promueve primero a sus trabajadores antes de buscar en el mercado	36	159
		22	Mi sueldo tiene relación con el trabajo que hago	20	175
		23	Considero que los beneficios que ofrece la compañía me motivan	18	177
		24	En general, me siento bien con el sueldo que recibo	16	179
7	Comunicación	25	Considero que los medios de comunicación interna son efectivos	52	143
		26	La comunicación con mi jefe es efectiva y oportuna	49	146
		27	Existe comunicación entre los distintos departamentos	50	145
		28	Se repite la información a empleados cuando es necesario	44	151
8	Condiciones físicas	29	Me gusta mi área de trabajo	52	143
		30	Los herramientas y equipos que uso en mi trabajo se encuentran en buenas condiciones	57	138
		31	La iluminación, ventilación, temperatura y nivel de ruido de mi lugar de trabajo es adecuada y me permite realizar mi trabajo	51	144
		32	Cuento con el equipo y materiales necesarios para realizar mi trabajo	89	106

4.4 Representación gráfica de respuestas

1. ¿Me han explicado exactamente lo que debo hacer en mi trabajo?

Tabla 4. Tabulación Pregunta 1

P.1	TOTAL	PORCENTAJE
SI	129	66%
NO	66	34%
TOTAL	195	100%

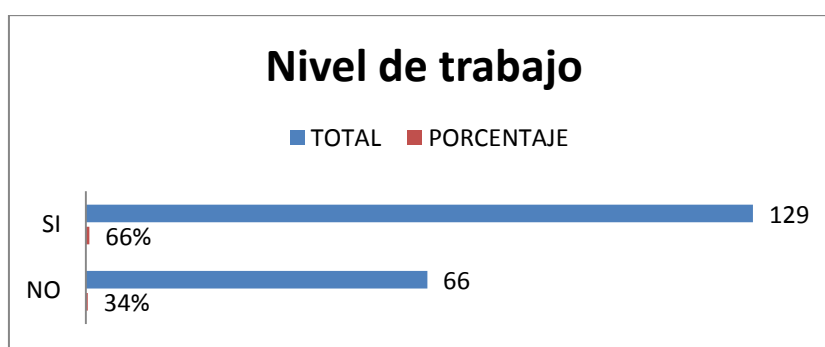


Figura 8. Representación gráfica Pregunta 1

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 66% y NO 34%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 66% de trabajadores tienen conocimiento sobre las actividades que van realiza al momento que inician su jornada laboral y el 34% de trabajadores no conocen las actividades que van a realizar en su puesto de trabajo, esto refleja que los candidatos seleccionados no son capacitados correctamente, debido a que se enfocan en cubrir una vacante de forma inmediata y esto a su vez genera rotación de personal.

2. ¿Conozco cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?

Tabla 5. Tabulación Pregunta 2

P.2	TOTAL	PORCENTAJE
SI	125	64%
NO	70	36%
TOTAL	195	100%

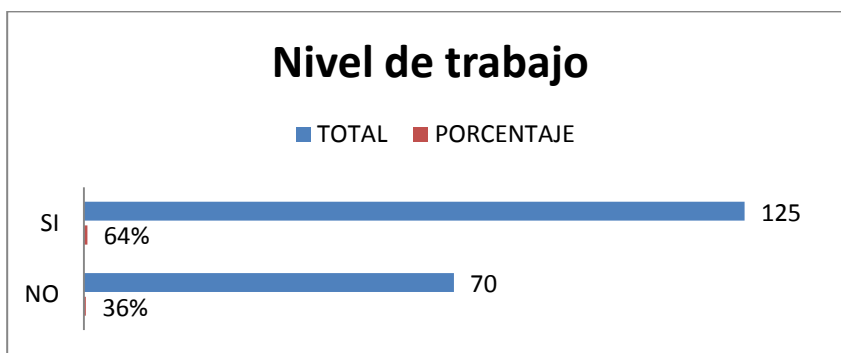


Figura 9. Representación gráfica Pregunta 2

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 64% y NO 36%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 64% de trabajadores conocen las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo y el 36% de trabajadores no conocen las responsabilidades y deberes, esto se debe a que el personal seleccionado no es capacitado al momento que ingresa a la compañía, por ende no conocen el rol que van desempeñar, es por ese motivo que los trabajadores no se sienten bien con lo que realizan y muestran poco interés sobre el trabajo.

3. ¿Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me asignan?

Tabla 6. Tabulación Pregunta 3

P.3	TOTAL	PORCENTAJE
SI	109	56%
NO	86	44%
TOTAL	195	100%

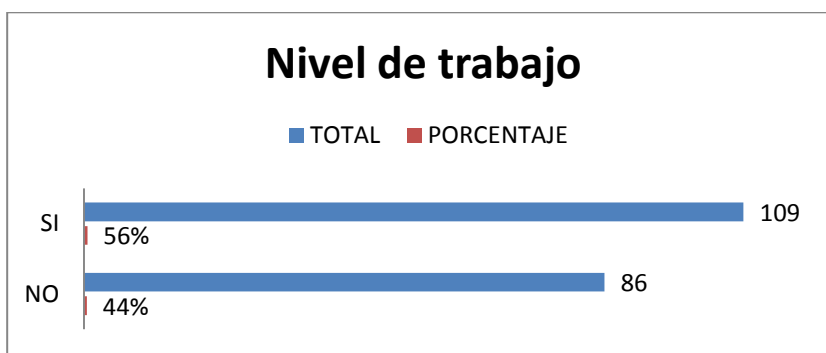


Figura 10. Representación gráfica Pregunta 3

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 56% y NO 44%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 56% de trabajadores se sienten satisfechos con la cantidad de trabajo que les asignan y el 44% de trabajadores no están satisfechos, son varios los componentes que afectan a este factor como: turnos de trabajo, condiciones del puesto trabajo, candidato no idóneo, baja remuneración, capacitación etc.

4. ¿Mi trabajo ayuda a la compañía lograr sus objetivos?

Tabla 7. Tabulación Pregunta 4

P.4	TOTAL	PORCENTAJE
SI	171	88%
NO	24	12%
TOTAL	195	100%

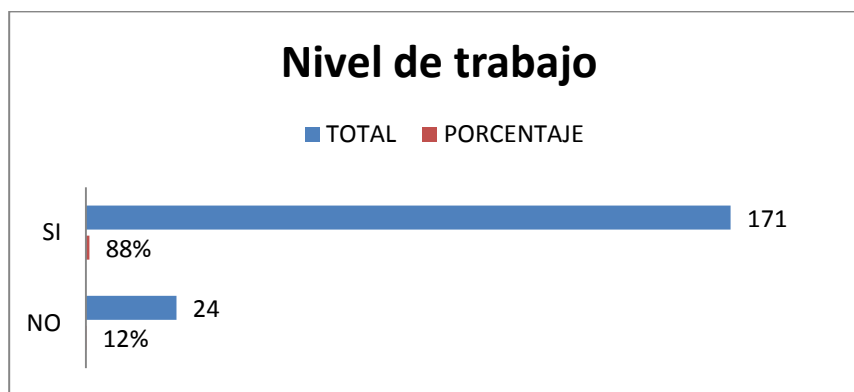


Figura 11. Representación gráfica Pregunta 4

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 88% y NO 12%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 88% de trabajadores sienten que el trabajo que realizan, ayuda a la compañía a lograr sus objetivos, es decir que los trabajadores se sienten comprometidos con su puesto de trabajo y la compañía, mientras que el 12% de trabajadores no sienten que su trabajo aporta a la compañía a lograr sus objetivos, esto refleja que no existe inducción adecuada y motivación que les permita a los trabajadores conocer de forma clara las funciones y responsabilidades que tienen en sus puestos de trabajo.

5. ¿Puedo hablar libremente con mi jefe incluso cuando estoy en desacuerdo con él o ella?

Tabla 8. Tabulación Pregunta 5

P.5	TOTAL	PORCENTAJE
SI	59	30%
NO	136	70%
TOTAL	195	100%

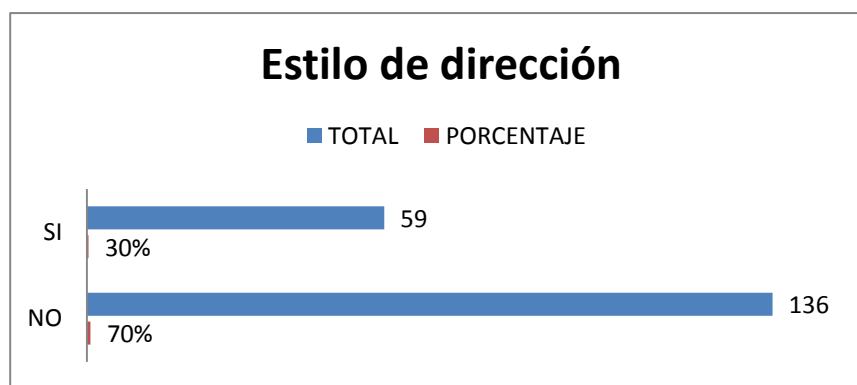


Figura 12. Representación gráfica Pregunta 5

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 30% y NO 70%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 30% de trabajadores se sienten seguros al momento de hablar con su jefe cuando existen desacuerdos, mientras que el 70% de trabajadores no sienten lo mismo, esto se presenta cuando no existe confianza, buena comunicación ni retroalimentación con el trabajo que realizan, es más se presenta un ambiente de temor entre jefe-subordinado.

6. ¿Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora?

Tabla 9. Tabulación Pregunta 6

P.6	TOTAL	PORCENTAJE
SI	45	23%
NO	150	77%
TOTAL	195	100%

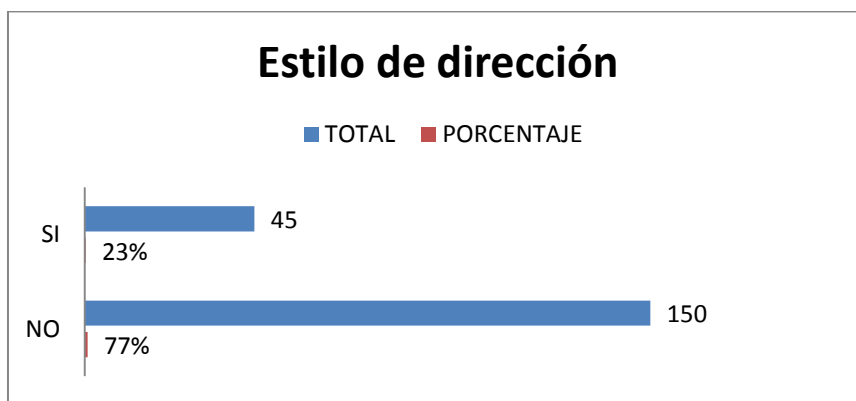


Figura 13. Representación gráfica Pregunta 6

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 23% y NO 77%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 23% de trabajadores manifiestan que se promueve un ambiente de cambio y mejora por parte del jefe, mientras que el 77% de trabajadores manifiestan que su jefe no posee las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de cambio y mejora en el trabajo.

7. ¿Cuándo los resultados de mi trabajo no son los esperados, mi jefe me lo comunica de forma apropiada?

Tabla 10. Tabulación Pregunta 7

P.7	TOTAL	PORCENTAJE
SI	51	26%
NO	144	74%
TOTAL	195	100%

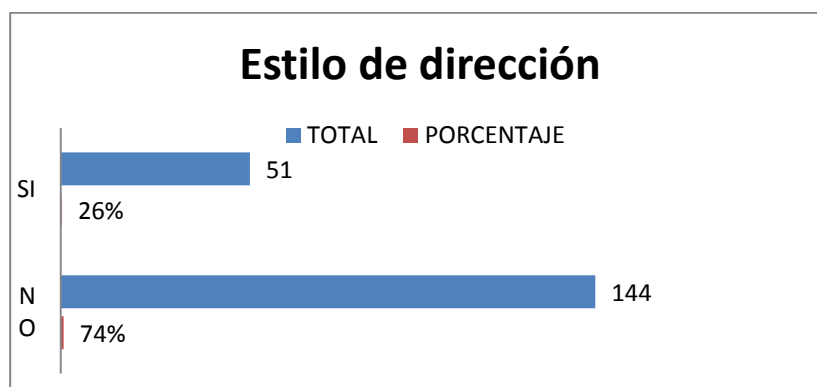


Figura 14. Representación gráfica Pregunta 7

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 26% y NO 74%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 26% de trabajadores manifiestan que existe comunicación apropiada entre jefe-subordinado aun cuando los resultados no son los esperados, y el 74% de trabajadores manifiestan que no existe comunicación sobre el trabajo, ni existe retroalimentación por parte de los jefes sobre las tareas que se realizan.

8. ¿Mi jefe hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo?

Tabla 11. Tabulación Pregunta 8

P.8	TOTAL	PORCENTAJE
SI	44	23%
NO	151	77%
TOTAL	195	100%

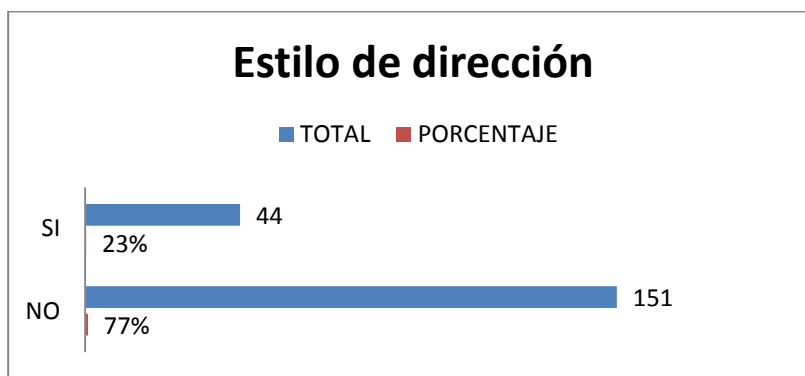


Figura 15. Representación gráfica Pregunta 8

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 23% y NO 77%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 23% de trabajadores manifiestan que se promueve la satisfacción en el trabajo, mientras que el 77% de trabajadores manifiestan que no existe satisfacción en el trabajo, por cual no hay compromiso para para cumplir los objetivos tanto personales como de la compañía.

9. ¿Mi trabajo me ayuda a sentirme bien?

Tabla 12. Tabulación Pregunta 9

P.9	TOTAL	PORCENTAJE
SI	40	21%
NO	155	79%
TOTAL	195	100%

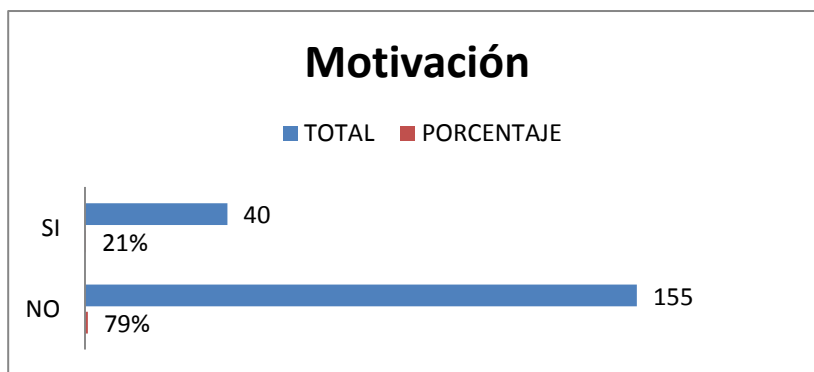


Figura 16. Representación gráfica Pregunta 9

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 21% y NO 79%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 21% de trabajadores manifiestan sentirse bien con el trabajo que realizan, mientras que el 79% de trabajadores manifiestan que no se sienten bien con las actividades que desempeñan, esto quiere decir que los trabajadores no se sienten cómodos con el trabajo, esto puede ser por factores como, turnos de trabajo, sueldo, condiciones físicas, beneficios de la empresa, relaciones laborales etc.

10. ¿Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades?

Tabla 13. Tabulación Pregunta 10

P.10	TOTAL	PORCENTAJE
SI	42	22%
NO	153	78%
TOTAL	195	100%

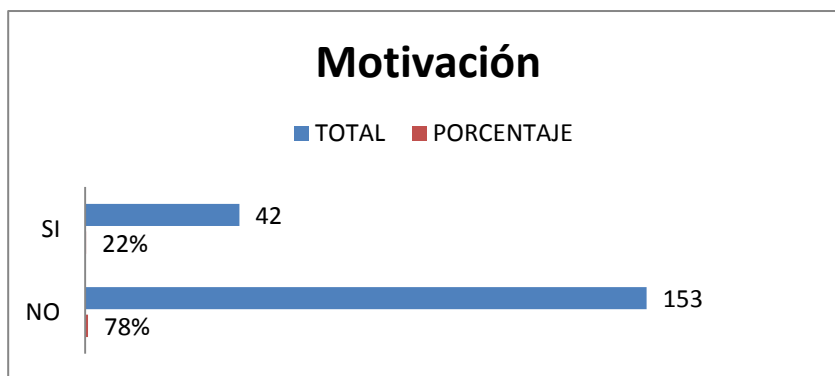


Figura 17. Representación gráfica Pregunta 10

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 22% y NO 78%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 22% de trabajadores manifiestan que el trabajo que realizan les permite desarrollar nuevas habilidades, mientras que el 78% de trabajadores manifiestan lo contrario, esto quiere decir que los trabajadores no se sienten bien con lo que hacen, el trabajo no les permite crecer como profesional y su trabajo lo ven como una rutina.

11. ¿Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales?

Tabla 14. Tabulación Pregunta 11

P.11	TOTAL	PORCENTAJE
SI	36	18%
NO	159	82%
TOTAL	195	100%

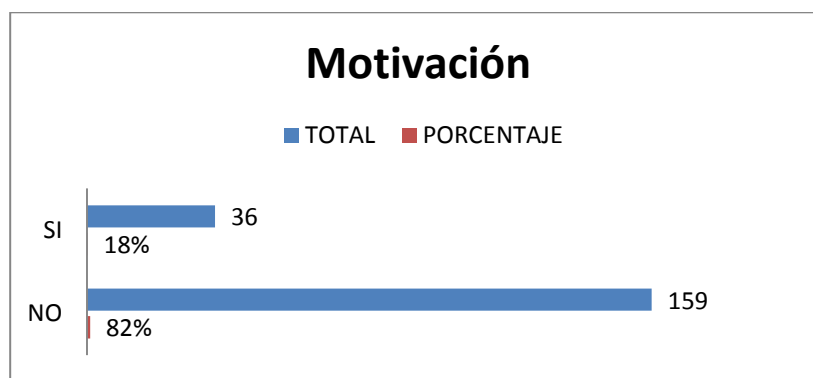


Figura 18. Representación gráfica Pregunta 11

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 18% y NO 82%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 18% de trabajadores manifiestan que el trabajo que realizan les permite alcanzar los objetivos personales, mientras que el 82% de trabajadores manifiestan lo contrario, el resultado de esto es que los colaboradores no están motivados, y no están satisfechos con el trabajo que realizan.

12. ¿Su esfuerzo es valorado al desempeñar eficientemente sus funciones?

Tabla 15. Tabulación Pregunta 12

P.12	TOTAL	PORCENTAJE
SI	23	12%
NO	172	88%
TOTAL	195	100%



Figura 19. Representación gráfica Pregunta 12

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 12% y NO 88%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 12% de trabajadores manifiestan que el trabajo que realizan no es valorado por su esfuerzo, mientras que el 88% de trabajadores manifiestan que el trabajo que realizan con esfuerzo no es reconocido ni premiado por parte de sus jefes, ya que es un trabajo de alto riesgo.

13. ¿Me siento parte de mi trabajo y mi gente?

Tabla 16. Tabulación Pregunta 13

P.13	TOTAL	PORCENTAJE
SI	44	23%
NO	151	77%
TOTAL	195	100%

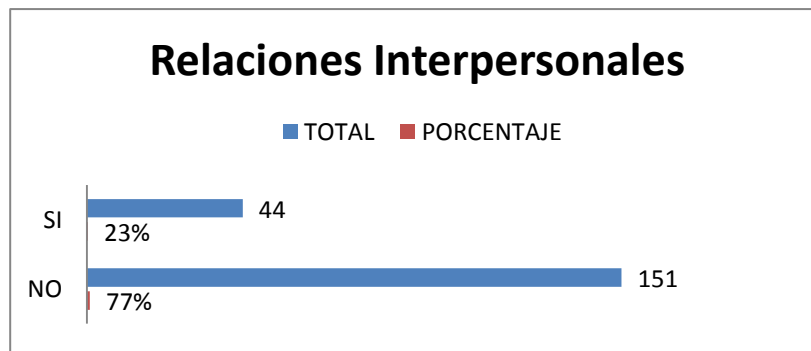


Figura 20. Representación gráfica Pregunta 13

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 23% y NO 77%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 23% de trabajadores manifiestan que se sienten parte de sus trabajos y equipo de trabajo, mientras que el 77% de trabajadores manifiestan que no se sienten comprometidos con su trabajo ni con el equipo de trabajo, esto refleja que no hay comunicación entre compañeros, por ende no existe buenas relaciones dentro de la compañía.

14. ¿El ambiente de trabajo con mis compañeros es ideal para realizar mi trabajo?

Tabla 17. Tabulación Pregunta 14

P.14	TOTAL	PORCENTAJE
SI	47	24%
NO	148	76%
TOTAL	195	100%

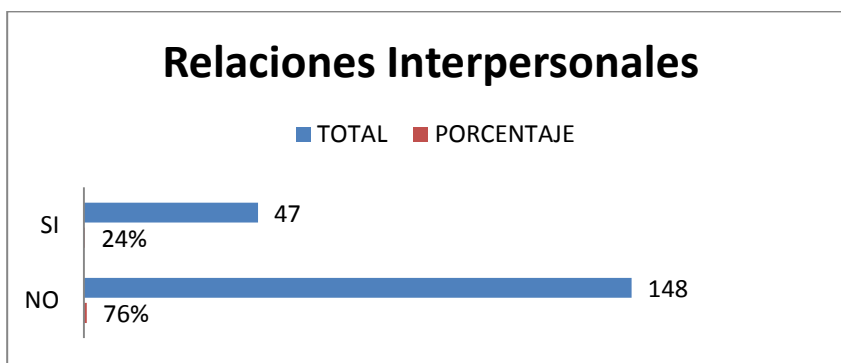


Figura 21. Representación gráfica Pregunta 14

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 24% y NO 76%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 24% de trabajadores manifiestan que el ambiente de trabajo con los compañeros es ideal para trabajar en equipo, mientras que el 76% de trabajadores manifiestan lo contrario, esto quiere decir que no existe buenas relaciones interpersonales, ni confianza entre compañeros de trabajo, esto crea un ambiente no favorable.

15. ¿Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo?

Tabla 18. Tabulación Pregunta 15

P.15	TOTAL	PORCENTAJE
SI	50	26%
NO	145	74%
TOTAL	195	100%

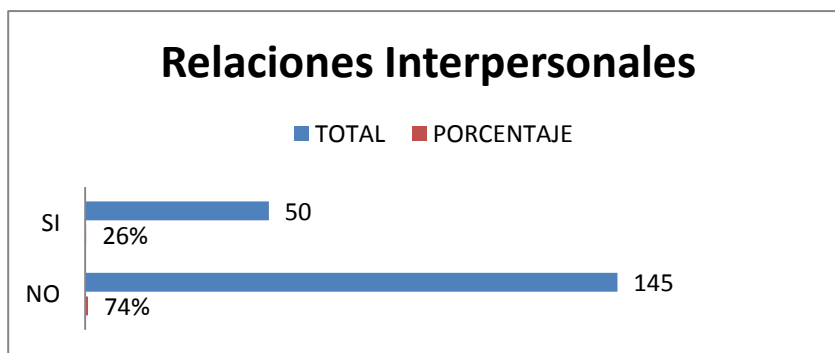


Figura 22. Representación gráfica Pregunta 15

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 26% y NO 74%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 26% de trabajadores manifiestan que existe buenas relaciones entre compañeros de trabajo, mientras que el 74% de trabajadores manifiestan que no hay compañerismo, esto es producto de conflictos no resueltos, rivalidad, no hay comunicación entre jefe- subordinado.

16. ¿En mi área de trabajo se promueve el trabajo en equipo?

Tabla 19. Tabulación Pregunta 16

P.16	TOTAL	PORCENTAJE
SI	32	16%
NO	163	84%
TOTAL	195	100%

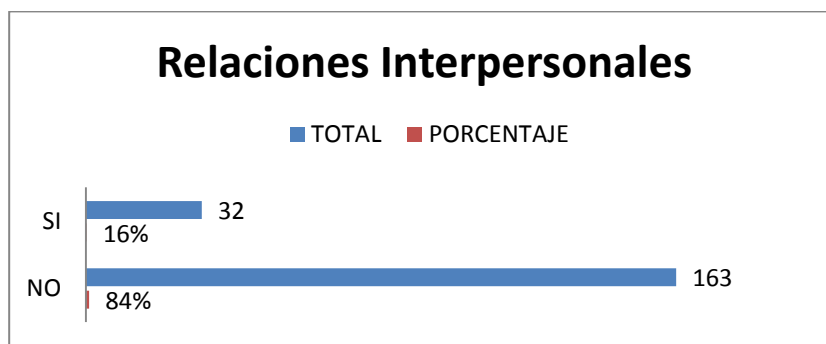


Figura 23. Representación gráfica Pregunta 16

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 16% y NO 84%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 16% de trabajadores manifiestan que se promueve el trabajo en equipo dentro de la compañía, mientras que el 84% de trabajadores manifiestan que el jefe no promueve el trabajo en equipo, es motivo que no existe buenas relaciones, confianza, la comunicación y colaboración entre los compañeros, el enfoque que tienen los jefes es únicamente brindar servicio.

17. ¿Conozco mis derechos como trabajador?

Tabla 20. Tabulación Pregunta 17

P.17	TOTAL	PORCENTAJE
SI	44	23%
NO	151	77%
TOTAL	195	100%

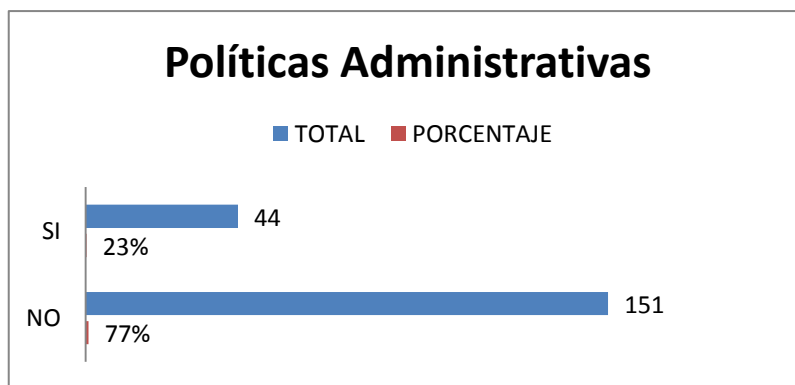


Figura 24. Representación gráfica Pregunta 17

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 23% y NO 77%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 23% de trabajadores manifiestan que conocen sus derechos como trabajadores, mientras que el 77% de trabajadores manifiesta lo contrario, esto se debe que no existe un medio de comunicación ni buena capacitación por parte de los jefes o encargados.

18. ¿La empresa tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos?

Tabla 21. Tabulación Pregunta 18

P.18	TOTAL	PORCENTAJE
SI	35	18%
NO	160	82%
TOTAL	195	100%

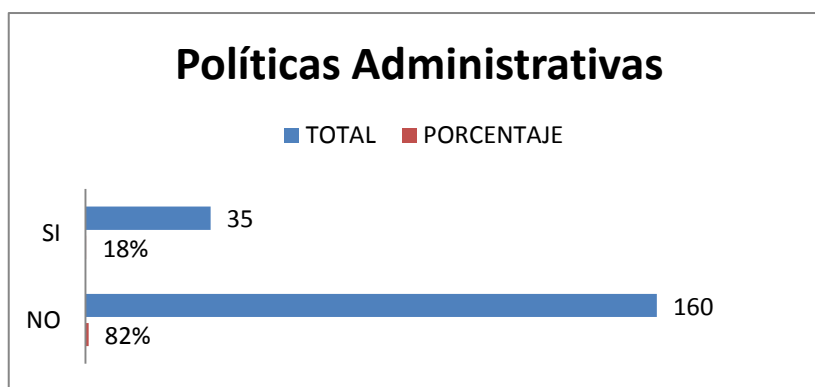


Figura 25. Representación gráfica Pregunta 18

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 18% y NO 82%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 18% de trabajadores manifiestan que conocen el plan de contingencia para minimizar los riesgos que están expuesto, mientras que el 82% de trabajadores manifiesta que no conocen el plan de contingencia, esto significa que no existe comunicación tanto ascendente como descendente, ya que la mayoría de trabajadores no conocen bien su puesto de trabajo ni las políticas que existe en la compañía.

19. ¿La empresa tiene un sistema por el medio del cual se reciben y/o sugerencias de los trabajadores?

Tabla 22. Tabulación Pregunta 19

P.19	TOTAL	PORCENTAJE
SI	32	16%
NO	163	84%
TOTAL	195	100%

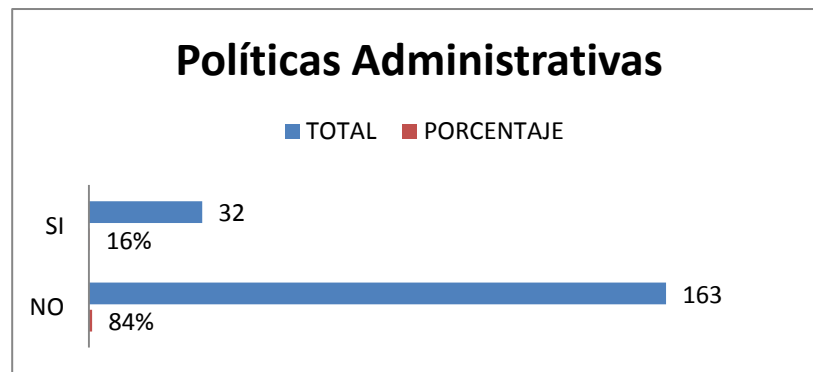


Figura 26. Representación gráfica Pregunta 19

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 16% y NO 84%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 16% de trabajadores manifiestan que la compañía tiene un sistema por el medio reciben sugerencias de los trabajadores, mientras que el 84% de trabajadores manifiesta lo contrario, esto quiere decir que no existe un medio de comunicación adecuado para transmitir información como: políticas, reglas y beneficios que tiene la compañía.

20. ¿Me capacitaron en todo lo que necesitaba saber para hacer mi trabajo?

Tabla 23. Tabulación Pregunta 20

P.20	TOTAL	PORCENTAJE
SI	52	27%
NO	143	73%
TOTAL	195	100%

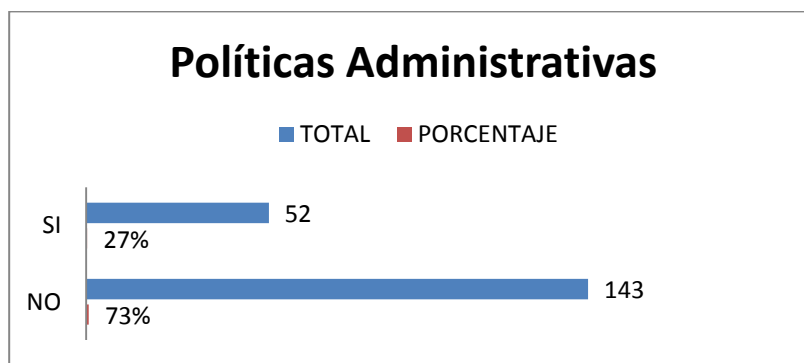


Figura 27. Representación gráfica Pregunta 20

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 27% y NO 73%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 27% de trabajadores manifiestan que fueron capacitados en todo lo relacionado a su trabajo, el 73% de trabajadores manifiesta lo contrario, esto quiere decir, que no se cumple con los procedimientos de selección y capacitación, ya que la mayoría de trabajadores no poseen información importante sobre el puesto de trabajo y la compañía.

21. ¿En la compañía se promueve primero a sus trabajadores antes de buscar en el mercado?

Tabla 24. Tabulación Pregunta 21

P.21	TOTAL	PORCENTAJE
SI	36	18%
NO	159	82%
TOTAL	195	100%

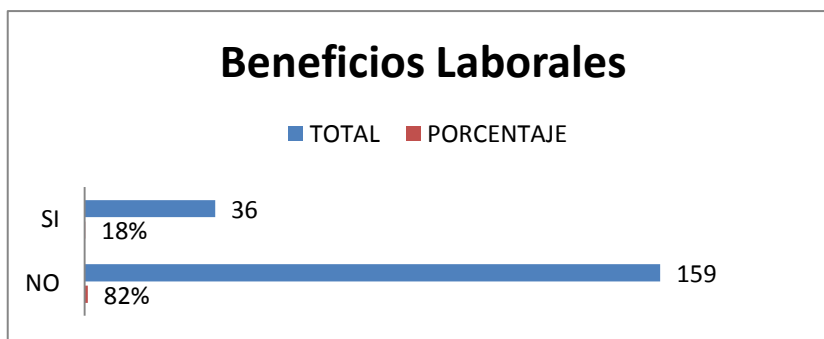


Figura 28. Representación gráfica Pregunta 21

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 18% y NO 82%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 18% de trabajadores manifiestan que se promueve primero a ellos antes de buscar en el mercado, el 82% de trabajadores manifiesta lo contrario, esto significa que los trabajadores no tienen oportunidades de crecimiento profesional, ya que no existen puestos que les permite ascender, son puestos específicos para brindar servicio a la ciudadanía.

22. ¿Mi sueldo tiene relación con el trabajo que hago?

Tabla 25. Tabulación Pregunta 22

P.22	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	10%
NO	175	90%
TOTAL	195	100%

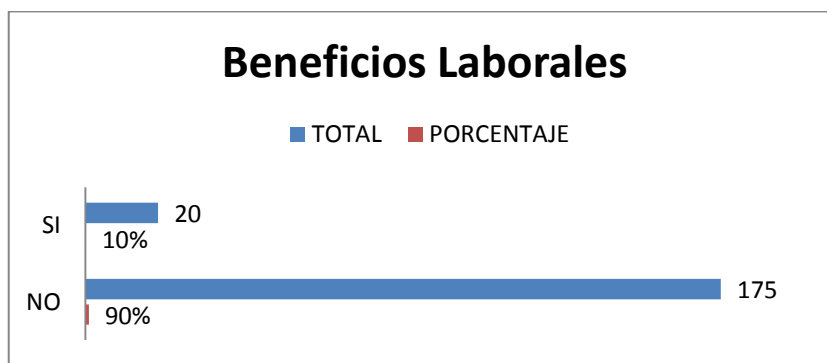


Figura 29. Representación gráfica Pregunta 22

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 10% y NO 90%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 10% de trabajadores manifiestan que el sueldo tiene relación con el trabajo que realizan, mientras que el 90% de trabajadores manifiesta no estar de acuerdo con el sueldo que reciben por su trabajo, esto quiere decir que el trabajo que realizan no tiene relación con lo que perciben, es producto de los turnos de trabajo, riesgos que corren los trabajadores en su trabajo y las condiciones que se encuentran. Los trabajadores no se sienten conforme con su sueldo.

23. ¿Considero que los beneficios que ofrece la compañía me motivan?

Tabla 26. Tabulación Pregunta 23

P.23	TOTAL	PORCENTAJE
SI	18	9%
NO	177	91%
TOTAL	195	100%

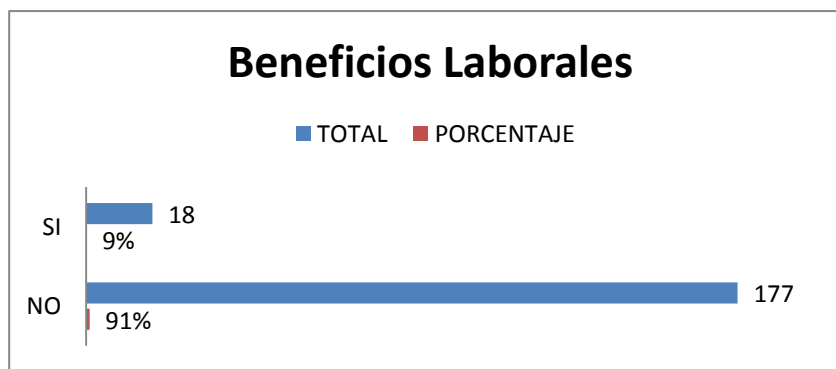


Figura 30. Representación gráfica Pregunta 23

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 9% y NO 91%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 9% de trabajadores manifiestan que los beneficios que ofrece la compañía los motivan, mientras que el 91% de trabajadores no se encuentran motivados por los beneficios que ofrece la compañía, esto se refiere, que los beneficios remunerativos no son buenos, por ende los trabajadores no se encuentran motivados.

24. ¿En general, me siento bien con el sueldo que recibo?

Tabla 27. Tabulación Pregunta 24

P.24	TOTAL	PORCENTAJE
SI	16	8%
NO	179	92%
TOTAL	195	100%

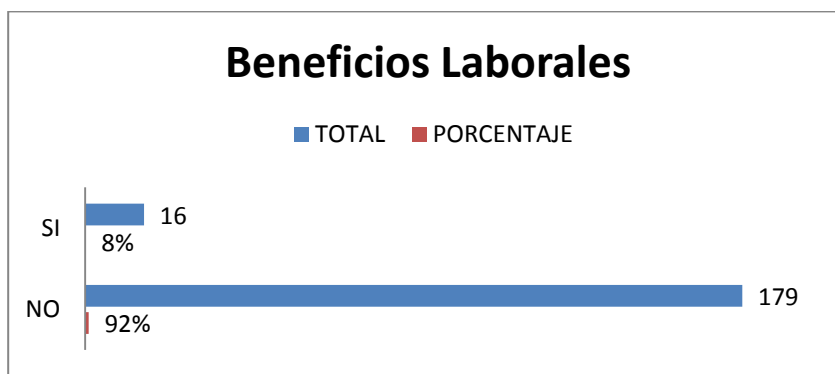


Figura 31. Representación gráfica Pregunta 24

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 8% y NO 92%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 8% de trabajadores manifiestan sentirse bien con el sueldo que reciben, mientras que el 92% de trabajadores no se encuentran satisfechos con su sueldo, es por este motivo que los trabajadores buscan otras fuentes de trabajo y crecimiento tanto personal como profesional.

25. ¿Considero que los medios de comunicación interna son efectivos?

Tabla 28. Tabulación Pregunta 25

P.25	TOTAL	PORCENTAJE
SI	52	27%
NO	143	73%
TOTAL	195	100%

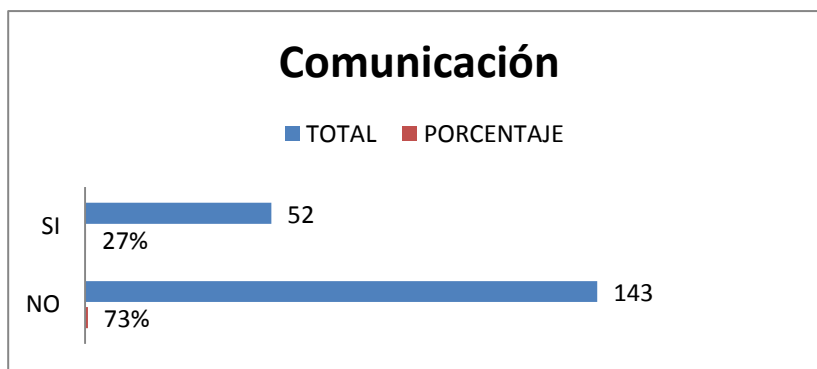


Figura 32. Representación gráfica Pregunta 25

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 27 y NO 73%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 27% de trabajadores manifiestan que los medios de comunicación son adecuados dentro de la compañía, mientras que el 73% de trabajadores no se encuentran satisfechos, esto se presenta por motivo de que la compañía no utiliza los medios de comunicación apropiados para transmitir información a todos los colaboradores, por lo cual no existe información suficiente tanto del trabajo que realizan como de la compañía.

26. ¿La comunicación con mi jefe es efectiva y oportuna?

Tabla 29. Tabulación Pregunta 26

P.26	TOTAL	PORCENTAJE
SI	49	25%
NO	146	75%
TOTAL	195	100%

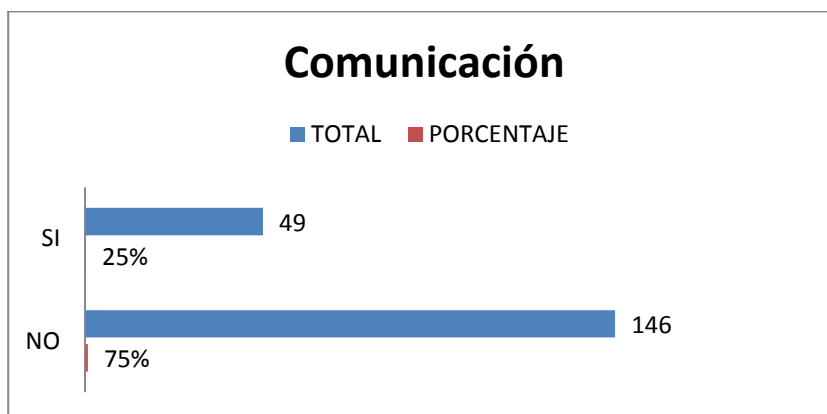


Figura 33. Representación gráfica Pregunta 26

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 25 y NO 75%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 25% de trabajadores manifiestan que existe comunicación efectiva y oportuna entre jefe-subordinado, el 75% de trabajadores manifiestan que no existe comunicación dentro de la compañía, debido que no existe buenas relaciones y confianza entre jefe-subordinado.

27. ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos?

Tabla 30. Tabulación Pregunta 27

P.27	TOTAL	PORCENTAJE
SI	50	26%
NO	145	74%
TOTAL	195	100%

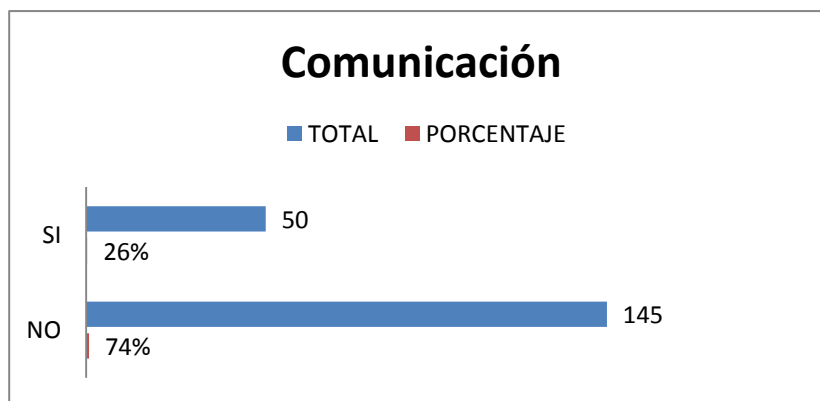


Figura 34. Representación gráfica Pregunta 27

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 26 y NO 74%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 26% de trabajadores manifiestan que existe comunicación entre departamentos, mientras que el 74% de trabajadores manifiestan que no existe comunicación entre departamentos, por motivo que existe problemas entre compañeros, no existe cooperación, no existe las relaciones interpersonales ni trabajo en equipo.

28. ¿Se repite la información a empleados cuando es necesario?

Tabla 31. Tabulación Pregunta 28

P.28	TOTAL	PORCENTAJE
SI	44	23%
NO	151	77%
TOTAL	195	100%

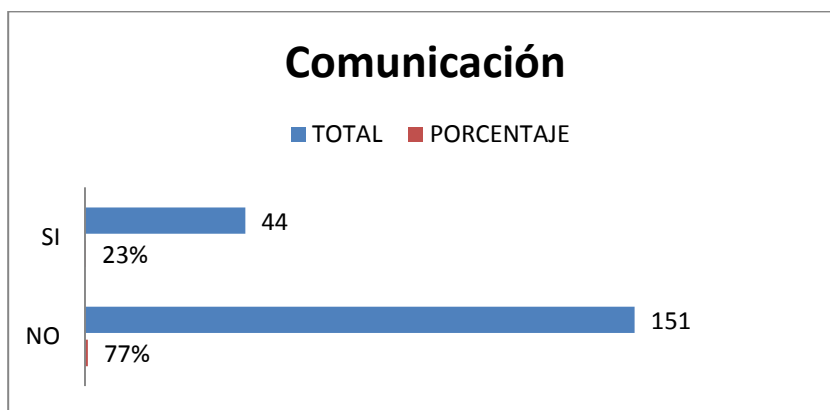


Figura 35. Representación gráfica Pregunta 28

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 23 y NO 77%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 23% de trabajadores manifiestan que la información se repite cuando es necesario, el 77% de trabajadores manifiestan que no existe información, esto es porque no existe buena comunicación, y no hay los medios adecuados para mantener informados a los trabajadores.

29. ¿Me gusta mi área de trabajo?

Tabla 32. Tabulación Pregunta 29

P.29	TOTAL	PORCENTAJE
SI	52	27%
NO	143	73%
TOTAL	195	100%

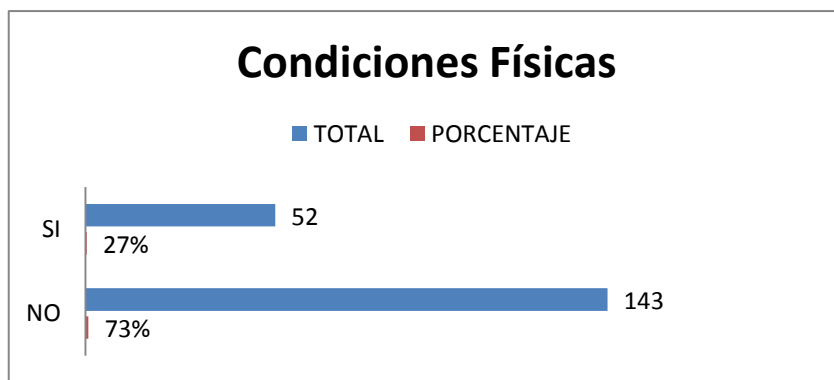


Figura 36. Representación gráfica Pregunta 29

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 27 y NO 73%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 27% de trabajadores manifiestan que les gusta el área donde trabajan, el 73% de trabajadores manifiestan que no les gusta, esto se debe a la distribución física del espacio y la ergonomía de los puestos de trabajo no están adecuados para el desempeño de las funciones.

30. ¿Las herramientas y equipos que uso en mi trabajo se encuentran en buenas condiciones?

Tabla 33. Tabulación Pregunta 30

P.30	TOTAL	PORCENTAJE
SI	57	29%
NO	138	71%
TOTAL	195	100%

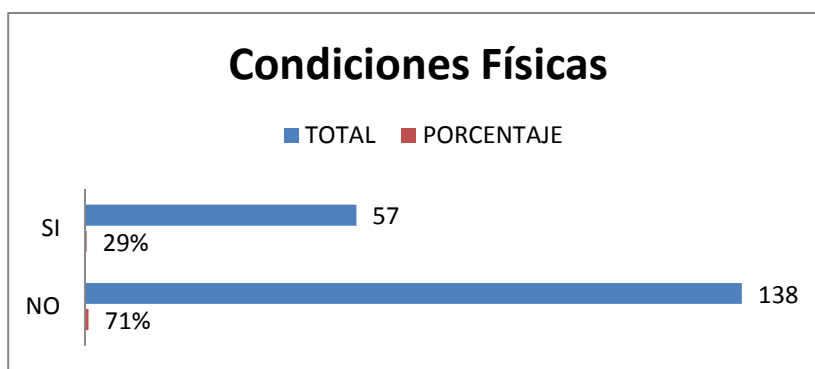


Figura 37. Representación gráfica Pregunta 30

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 29 y NO 71%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 29% de trabajadores manifiestan que las herramientas y equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones, el 71% de trabajadores manifiestan lo contrario, esto se debe a que los equipos y herramientas de trabajos no están en buen estado, mientras, en ocasiones no cuentan con las mismas para realizar el trabajo.

31. ¿La iluminación, ventilación, temperatura y nivel de ruido de mi lugar de trabajo es adecuada y me permite realizar mi trabajo?

Tabla 34. Tabulación Pregunta 31

P.31	TOTAL	PORCENTAJE
SI	51	26%
NO	144	74%
TOTAL	195	100%

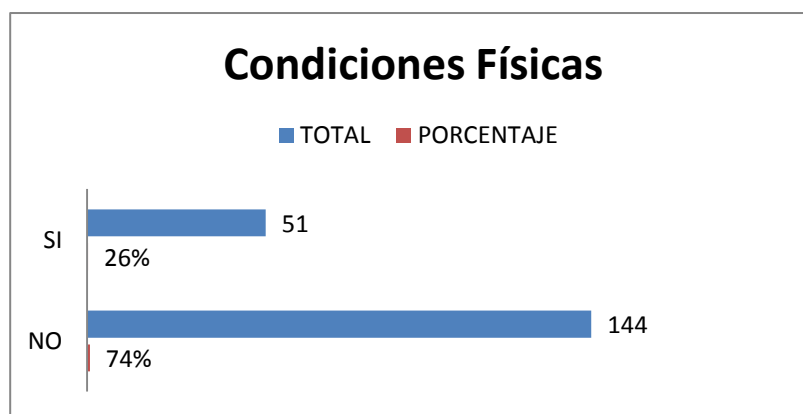


Figura 38. Representación gráfica Pregunta 31

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 26 y NO 74%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 26% de trabajadores manifiestan que la iluminación, ventilación temperatura y nivel de ruido es adecuada y les permite realizar el trabajo, el 74% de trabajadores manifiestan lo contrario, esto se debe a el espacio físico no responde a las necesidades que tiene los trabajadores, por ende no les permite realiza bien su trabajo.

32. ¿Cuento con el equipo y materiales necesarios para realizar mi trabajo?

Tabla 35. Tabulación Pregunta 32

P.32	TOTAL	PORCENTAJE
SI	89	46%
NO	106	54%
TOTAL	195	100%

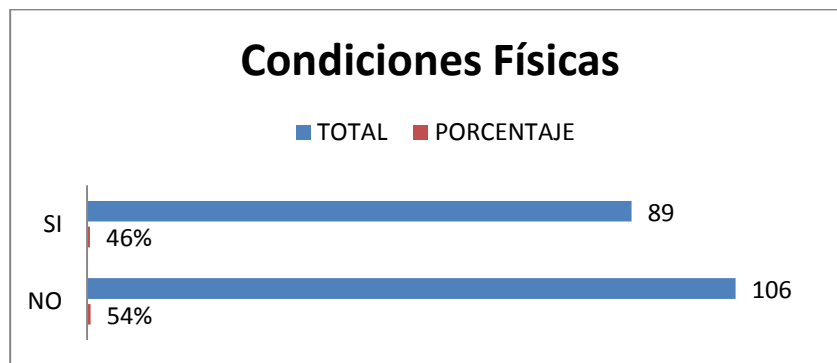


Figura 39. Representación gráfica Pregunta 32

Los resultados obtenidos en relación a este factor son: SI de 46 y NO 54%.

Las respuestas reflejan en forma general que el 46% de trabajadores manifiestan que cuentan con los materiales necesarios para realizar el trabajo, mientras que el 54% de trabajadores manifiestan lo contrario, al momento que inician su jornada laboral no tienen el equipo o material completo para realizar el trabajo.

4.5 Representación gráfica por dimensiones

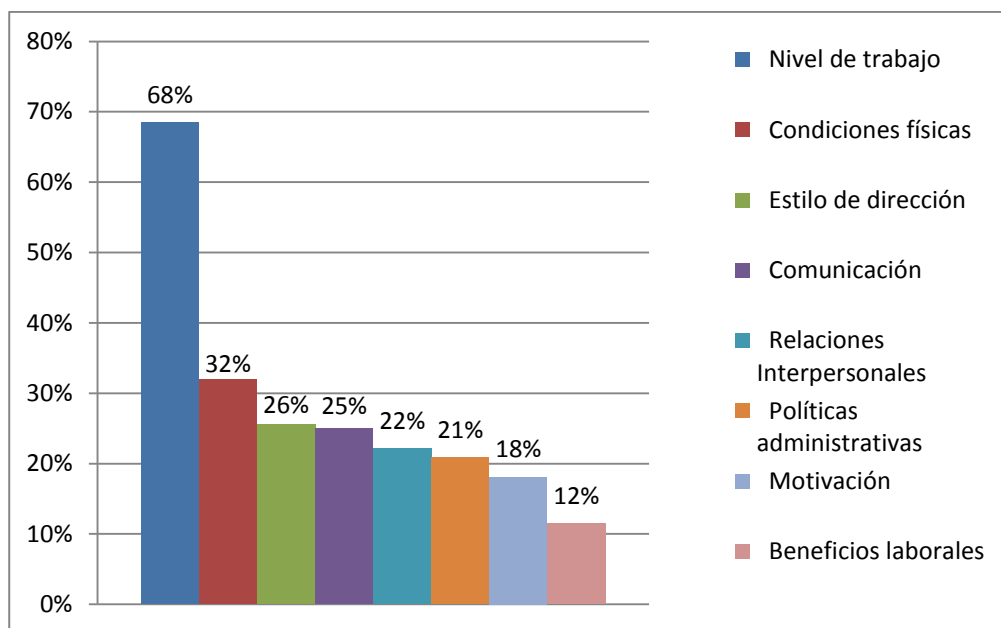


Figura 40. Representación gráfica por dimensiones

4.5.1 Resumen de preguntas clasificadas por dimensiones

Es importante mencionar los resultados a los que se llegó en el estudio realizado para compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., sobre el clima laboral, donde se identificaron problemas por los que atraviesa el talento humano.

Abordando la información de esta investigación, parece importante discutir los resultados por dimensiones de manera global; en términos generales el clima organizacional resultó con una categorización no satisfactoria.

1. Nivel de trabajo

Da una valoración sobre la cantidad y la calidad de trabajo, es decir si el personal se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza y la cantidad asignada.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: actividades, responsabilidades, cantidad de trabajo y cumplimiento de objetivos.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tiene un nivel de satisfacción del 68%, debido a que este porcentaje de trabajadores se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza y la cantidad asignada, y el 32% restante de trabajadores no se encuentran satisfecho con el tipo de trabajo que realiza y cantidad asignada, esto se debe a que los trabajadores no conocen bien las actividades diarias a realizar, por motivo que no se capacitan bien a los trabajadores para que conozcan las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo, esto se debe a que se enfocan en cubrir la vacante y brindar el servicio.

2. Condiciones físicas

Indica si el ambiente físico (como el nivel de luz, ruido, entre otros) y los materiales facilitan la ejecución del trabajo del personal.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: área de trabajo, buen estado de las herramientas y equipos de trabajo, adecuado espacio físico y dotación de materiales y equipos para el trabajo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tiene un nivel de satisfacción del 32%, esto se debe a que los trabajadores indican que el ambiente físico y los materiales de trabajo facilitan la ejecución de sus actividades, y el 68% restante de trabajadores no se encuentran satisfecho con el ambiente físico y los materiales de

trabajo, esto se debe por una parte a la distribución física del espacio, los puestos de trabajo no están de acorde a las actividades diarias que se realizan en el mismo, y en cuanto a herramientas y equipos de trabajo, los colaboradores no tienen las armas en buen estado, y en ocasiones no cuentan con las mismas, para realizar un buen trabajo y brindar mayor seguridad a los clientes.

En lo referente a las Condiciones Físicas se concluye lo siguiente:

- El personal no se encuentra a gusto con su puesto de trabajo.
- Las condiciones de trabajo no son buenas y no hay preocupación por mejorarlas.
- El personal considera que las herramientas y equipos de trabajo no se encuentra en buenas condiciones.
- El 54% dicen que no cuentan con equipo y materiales para la realización del trabajo, pero tenemos el 46% que indica que si cuenta con los recursos materiales para hacer su trabajo. En base a resultados se realizara estudios y se mejorar las deficiencias.

3. Estilo de dirección

Representa la percepción del personal con respecto al grado de participación en la toma de decisiones. También evalúa si los estilos de dirección son de carácter participativo o autocrático.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: buenas relaciones con los jefes, motivación al cambio y mejora, comunicación de resultados y satisfacción en el trabajo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tiene un nivel de satisfacción del 26%, esto se debe que los trabajadores tienen conocimiento con respecto al grado de participación que tienen en la toma de decisiones sobre el trabajo y evalúan los estilos de dirección que se presenta en la compañía, y el 74% restante de trabajadores manifiesta no tener participación en la toma de decisiones y, perciben que las autoridades no poseen habilidades de orientar y convencer a otras personas de realizar sus actividades, lo que se traduce en que los directivos y/o jefes no poseen un potencial importante de liderazgo.

En lo referente a Estilo de Dirección se concluye lo siguiente:

- Las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores
- No existe buena comunicación entre jefes y trabajadores.
- El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos.
- No existe apatía por propuesta para el mejoramiento de la calidad del trabajo.

4. Comunicación

Evalúa el proceso y los estilos de comunicación entre el personal sobre diversos aspectos tales como: metas, cambios, actividades, resultados, entre otros.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: comunicación efectiva, contar con un buzón de sugerencias, comunicación entre jefe-subordinado-compañeros y retroalimentación.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tiene un nivel de satisfacción del 25% de trabajadores que manifiestan estar de acuerdo con los medios de comunicación existente y los estilos de comunicación que se emplea para mantener al personal comunicado, y el 75% restante de trabajadores manifiesta lo contrario, la empresa no presta la atención suficiente para mantener al personal informado y no utiliza adecuados canales de comunicación para informar acerca de cambios, mejora resultados y satisfacción en el trabajo.

En lo referente a Comunicación se concluye lo siguiente:

- En la empresa los medios de comunicación no son efectivos.
- No existe flujo de información ya que esta se encuentra concentrada en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes.
- No existe buena comunicación efectiva entre jefes y subordinados.
- No existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.

5. Relaciones interpersonales

Representa el sentimiento del grupo en base a la existencia de cooperación y ayuda entre el personal de la empresa. Además, pone énfasis en los grupos sociales y la preocupación por el bienestar de los compañeros dentro de la compañía.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: compromiso con el trabajo, ambiente de trabajo, buenas relaciones entre compañeros y trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tiene un nivel de satisfacción del 22% de trabajadores, siente cooperación, preocupación por el bienestar de los compañeros de trabajo, y el 78% restante de trabajadores manifiestan lo contrario, manifiestan que se presentan problemas laborales dentro de la compañía, no se busca apoyo en los compañeros de trabajo, ni en los jefes departamentales, siendo esto una barrera de comunicación, y no existe trabajo en equipo.

En lo referente a las Relaciones Interpersonales se concluye lo siguiente:

- No existe una postura o actitud que comprometa al cambio para personal de la empresa.
- No existe un ambiente adecuado para realizar el trabajo.
- No existe buenas relaciones entre compañeros de trabajo ni jefes.
- No existe trabajo en equipo.

6. Políticas administrativas

Mide la forma en cómo se manejan los reglamentos, políticas y controles, cómo se fijan los objetivos y la forma en que se planifica el trabajo.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: conocimiento sobre los derechos del trabajador, plan de contingencia sobre riesgos, sistema de sugerencias y buena comunicación dentro de la compañía.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tienen un nivel de satisfacción del 21% de trabajadores que indican tener conocimiento acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven en el desarrollo de su trabajo, y el 79% restante de trabajadores manifiestan lo contrario, no existe comunicación acerca de cambios de nuevas políticas plan de contingencia para riesgo y/o sistema de sugerencias para los colaboradores. El personal tiene poca autonomía, los puestos de trabajo están muy estandarizados; la gerencia centra más su atención en sus negociaciones con los clientes; la recompensa y el salario no están definidos por la productividad de los trabajadores.

En lo referente a las Políticas Administrativas se concluye lo siguiente:

- El personal dice no conocer sus derechos como trabajador.
- No existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.

7. Motivación

Mide los niveles de motivación del personal con respecto a sus funciones, metas y necesidades tanto personales como profesionales.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: motivación en el trabajo, desarrollo de nuevas habilidades, objetivos personales y reconociendo del trabajo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tienen un nivel de satisfacción del 18% de trabajadores que indican sentirse motivados con las funciones que desempeñan, metas y necesidades tanto personales como profesionales, y el 82% restante de trabajadores no percibe los elementos suficientes para expresar que existen estímulos capaces para cubrir sus necesidades de realización personal de reconocimiento de su trabajo; por otro lado no sienten que existan condiciones de trabajo idóneas. Todo esto debido a que los trabajadores no perciben que exista un reconocimiento por su trabajo o su buen desempeño.

En lo referente a Motivación se concluye lo siguiente:

- El personal no se siente bien con el trabajo que realiza.
- El personal no se siente realizado profesionalmente.
- No existe libertad de acción para la realización de su trabajo.
- No existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal.

8. Beneficios laborales

Los beneficios laborales no implican pago monetario a los trabajadores pero elevan los costos del funcionamiento de la empresa, mejorando la calidad de la fuerza laboral, a través de su desarrollo integral mejora la calidad del servicio.

En esta dimensión podemos encontrar sub-factores como: reconocimientos escritos, mejorar la calidad laboral, buenas relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos en esta dimensión tienen un nivel de satisfacción del 12% de trabajadores que indican que se sienten bien con las recompensas y beneficios que ofrece la compañía, y el 88% restante de trabajadores indican que la compañía carece de incentivos y oportunidades, a pesar de trabajar bien no se ofrecen oportunidades de mejorar su calidad laboral en la compañía, ya que no se ofrecen oportunidades de progreso, esto es debido a que la evaluación del desempeño no es correctamente evaluada.

En lo referente a las Beneficios Laborales se concluye lo siguiente:

- El personal considera que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales.
- No existen beneficios laborales por parte de la compañía.
- El personal no está de acuerdo con el sueldo que perciben.

Capítulo 5

Propuesta de Acciones de Mejora

5. Propuesta de acciones de mejora del clima laboral para la empresa

Bodyguard Security Cía. Ltda.

Generalidades

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefes y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

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

En el desarrollo del presente capítulo se expone un diagnóstico del clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., así mismo se incluye una

propuesta de acciones de mejora la que espero contribuir al aumento del rendimiento laboral de los colaboradores.

5.1 Objetivos de la propuesta de acciones de mejora

5.1.1 Objetivo general

Dotar a Bodyguard Security Cía. Ltda., de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar el clima laboral, a través de la implementación de nuevas técnicas de estilo de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, beneficios laborales y mejoramiento de las condiciones físicas de las áreas de trabajo con la finalidad de aumentar la satisfacción de los colaboradores para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

5.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer estrategias y pautas encaminadas a mejorar el clima laboral de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda.
- ✓ Crear ambiente y condiciones de trabajo favorables para una mejor satisfacción y desempeño laboral.
- ✓ Implementar el liderazgo participativo para Jefes.
- ✓ Implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial.
- ✓ Mantener buenas relaciones personales
- ✓ Lograr adecuadas Políticas administrativas
- ✓ Implementar programas de motivación
- ✓ Establecer reconocimientos por logros y resultados (Beneficios laborales)

5.2 Justificación de la propuesta de acciones de mejora

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. Es por eso que el Clima Laboral debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estamos conscientes que la implementación de nuestra propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción los colaboradores hacia la compañía, lo que esperamos se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de Bodyguard Security Cía. Ltda.

5.3 Indicadores de la propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor Participación
- Buenas relaciones
- Mejor desempeño de los trabajadores
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Satisfacción laboral
- Confianza
- Crear ambiente de armonía
- Trabajo en equipo

5.4 Desarrollo de la propuesta de mejora

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, Jefes de proyectos, Gerencia General y Presidencia.

▲ **La Gerencia de Recursos Humanos**

La gerencia de Recursos Humanos será responsable de Crear, Planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional.

▲ **Jefes de proyectos**

Los jefes serán responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por la Gerencia de Recursos Humanos. Así mismo deberán proporcionarle una retroalimentación periódica a la Gerencia de Recursos Humanos de cómo están beneficiando su departamento de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas. Los jefes son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderar a su personal con éxito.

▲ **Gerencia General y Presidencia**

La Gerencia General y Presidencia serán responsables de aprobar la ejecución de las actividades y de pedir un informe periódico a la Gerencia de Recursos Humanos de los avances que se van teniendo.

Descripción

Para poder mejorar el clima organizacional en Bodyguard Security Cía. Ltda., se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las dimensiones que presentaron debilidades luego de realizar la encuesta a los trabajadores:

- Mejoramiento de las Condiciones Físicas
- Lograr Políticas Administrativas adecuadas
- Establecer Beneficios Laborales
- Técnicas para Mejorar la Comunicación
- Implementar Programas de Motivación
- Fortalecer las Relaciones Interpersonales
- Formación de Liderazgo Participativo

5.5 Propuesta de mejora para el clima organizacional de Bodyguard Security Cía. Ltda.

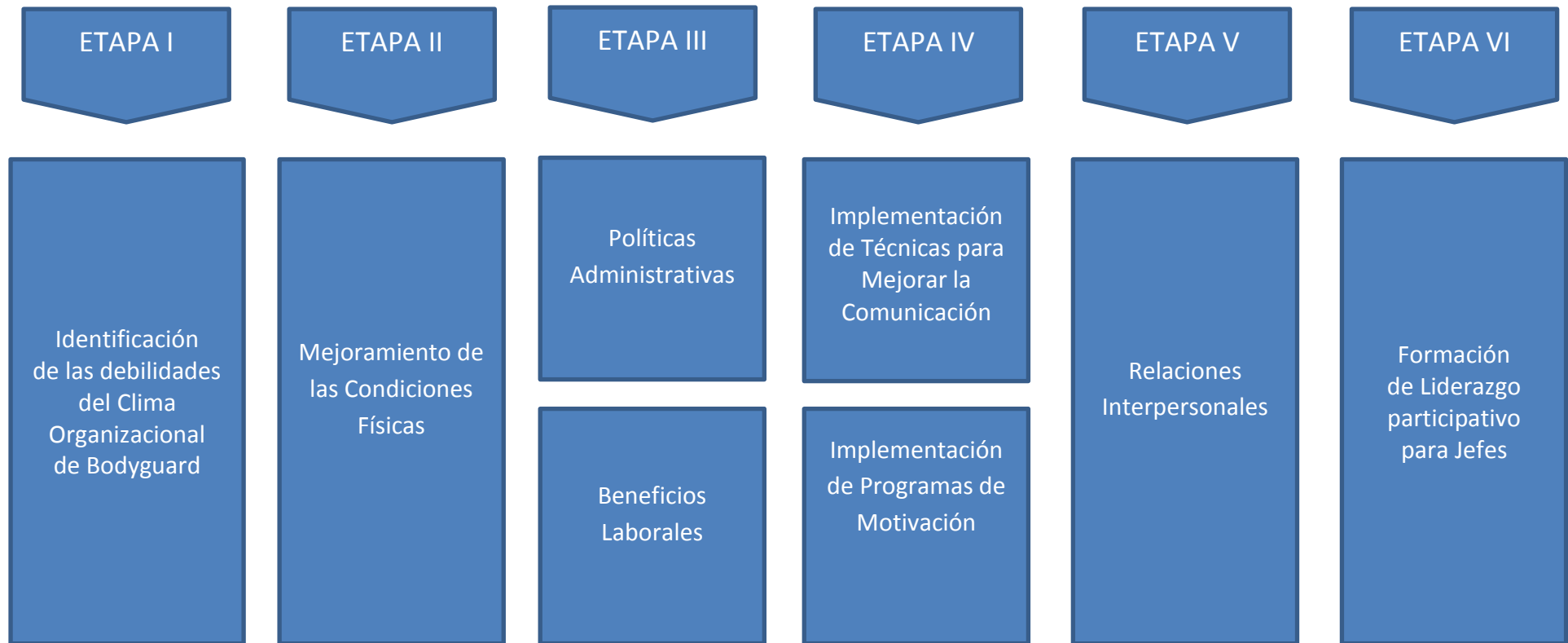


Figura 41. Propuesta de mejora para el clima organizacional

Elaborado por: Ruddy Díaz

5.5.1 Identificación de las debilidades del clima organizacional actual de Bodyguard Security Cía. Ltda.

Luego de realizar la investigación, las debilidades que se pueden encontrar en el clima organizacional de Bodyguard Security Cía. Ltda., son las siguientes:

- La mayoría de trabajadores manifiestan que los jefes no posee habilidades de orientar y convencer para realizar sus actividades.
- Los trabajadores no reciben retroalimentación por su trabajo.
- La mayoría de trabajadores no tienen confianza hacia sus superiores.
- La mayoría de los trabajadores piensan que los recursos dentro de la organización no están bien distribuidos.
- La mayoría de trabajadores dijeron que su esfuerzo no es valorado al desempeñar eficientemente sus funciones.
- Los colaboradores manifiestan no sentirse bien con el trabajo.
- La mayoría de trabajadores dicen que no existe compañerismo en el área de trabajo.
- La mayoría de trabajadores manifiestan que no existe trabajo en equipo.
- La empresa no cuenta con un sistema de sugerencias para los trabajadores, por lo que estos piensan que los jefes no son consistentes en sus argumentos y planteamientos.
- La mayoría de trabajadores no saben si existe un plan de contingencias para minimizar los riesgos.
- La mayoría de colaboradores no conocen sus derechos como trabajadores.

- La mayoría de los trabajadores coincidieron con que la remuneración salarial no es justa.
- Los trabajadores no se sienten motivados con los beneficios que ofrece la empresa.
- La mayoría de trabajadores dicen que no existe buena comunicación con los compañeros, jefes y áreas de trabajo.
- Los trabajadores coinciden que los medios de comunicación internos no son efectivos.
- La mayoría de los trabajadores coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.
- Los trabajadores coinciden que los equipos y herramientas de trabajo no están en buenas condiciones.

5.5.2 Condiciones físicas

Las condiciones del trabajo o ambientales juegan un rol importante para optimizar los recursos en el corto plazo y las tensiones sociales en el largo plazo, se requiere evitar: instalaciones inadecuadas, procedimiento inadecuado, señalización deficiente y falta de espacio, equipos y herramientas en mal estado, iluminación y ventilación inadecuada.

Objetivo

Fortalecer el ambiente laboral y la seguridad que la empresa ofrece al personal como condiciones favorables de trabajo.

Responsables

- ✓ Gerente General
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Jefes

Descripción

La empresa requiere de espacio físico para desarrollar sus actividades, por ello hay que adecuar los lugares a las necesidades del personal para evitar riesgos en el área de trabajo.

Mantener el ambiente físico óptimo así como los equipos y herramientas de trabajo en buen estado para que los trabajadores se sientan cómodos y tranquilos en sus actividades diarias.

Actividades

- ✓ Instruir al personal de las normas y cuidados que se debe tener dentro de las instalaciones de la compañía y con el uso de los diferentes equipos de trabajo, verificando que la distribución del espacio físico de la compañía se encuentre bajo condiciones ergonómicas; todo esto de acuerdo a las metas trazadas.
- ✓ Revisar periódicamente la infraestructura de la compañía (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva.
- ✓ Contratar los servicios de una consultora de Seguridad y Salud Ocupacional que evalúe profesionalmente las áreas respectivas.
- ✓ Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la compañía, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la misma.

Recursos

- ✓ Todos aquellos materiales de trabajo necesario para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- ✓ Sala de capacitación
- ✓ Personal especializado

Indicadores

- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Mejor desempeño
- ✓ Mejor ambiente laboral
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos

Tiempo

Anual

Costo

Para los servicios de una consultora de Seguridad y Salud Ocupacional US\$

1,008.00

5.5.3 Políticas administrativas

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la compañía.

Objetivo

Lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.

Responsables

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefes
- ✓ Recursos Humanos

Descripción

El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios,

obstaculizan el trabajo de los trabajadores; de tal manera que no constituyan un obstáculo.

Actividades

- ✓ Es necesario realizar un estudio entre personal de la compañía con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los trabajadores consideran que obstaculizan la realización de sus labores.
- ✓ Mejorar el manual de descripción de puestos para que los trabajadores posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.
- ✓ Mantener al trabajador informado sobre cualquier cambio.

Indicadores

- ✓ Buen desempeño
- ✓ Participación activa
- ✓ Buenas relaciones

Tiempo

Anual

Costo

Las personas que realizaran estas acciones de mejora son: Gerentes, Jefes y Recursos Humanos.

5.5.4 Beneficios laborales

Los beneficios laborales no implican pago monetario a los trabajadores pero elevan los costos del funcionamiento de la empresa, mejorando la calidad de la fuerza laboral, a través de su desarrollo integral mejora la calidad del servicio.

Objetivo

Establecer reconocimientos por logros y resultados por área y/o proyectos de trabajo.

Responsables

- ✓ Gerente General
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Jefes

Descripción

Motivar el cumplimiento de las metas para garantizar un mejor servicio, eficiencia, y excelencia en el trabajo de los colaboradores a través del reconocimiento.

Actividades

- ✓ Diseñar e implementar mecanismo de entrega de reconocimientos escritos, de parte de superiores a los subordinados, en las diferentes áreas de la compañía, para estimular el logro de resultados individuales y grupales.

- ✓ Servicio de restaurante (personal administrativo), en caso del personal operativo se depositará el proporcional de forma mensual conjuntamente con su sueldo.

Recursos

- ✓ Personal encargado
- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Material necesario
- ✓ Contratación de servicio de restaurante

Indicadores

- ✓ Motivación
- ✓ Buen desempeño
- ✓ Buenas relaciones
- ✓ Trabajo en equipo

Tiempo

Semestral (reconocimiento)

Siempre Alimentación

Costo

- ✓ Se contará con el personal encargado para las actividades.
- ✓ Servicio de alimentación precio unitario (US \$ 2.50) US \$ 852.75

5.5.5 Técnicas para mejorar la comunicación

La comunicación interna es una de las herramientas más importantes con las que cuenta una empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y en línea con los objetivos planteados. Cuanto más grande es la empresa, mayor es la importancia de la comunicación interna para mantener enfocados a todos los trabajadores en los mismos objetivos.

Objetivo

Implementar un nuevo sistema de comunicación, en el cual todos los trabajadores sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes, gerentes y subordinados.

Responsables

- ✓ Gerencia de Recursos Humanos
- ✓ Gerentes
- ✓ Jefes

Descripción:

En Bodyguard actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los trabajadores no pueden comunicarse con otros trabajadores de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.

Para que la Comunicación sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.

Debe de ser multidireccional, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus colaboradores, cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los trabajadores la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los trabajadores, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los trabajadores logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.

Se trata de hacer parte a todos los trabajadores de este nuevo concepto para la empresa, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: capital, servicio, tecnología, equipo y talento humano. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.

En ocasiones los trabajadores tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no puede asimilar bien las malas noticias, Los jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus colaboradores compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su oficina y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.

Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la empresa, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los colaboradores trabajen bajo el mismo nombre Bodyguard.

Actividades

- ✓ Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en Bodyguard.
- ✓ Se dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa.
- ✓ Colocar dentro de la compañía un buzón de sugerencias para los colaboradores, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.

Indicadores

- ✓ Menos quejas
- ✓ Mejores Relaciones Laborales
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos

Recursos

- ✓ Capacitación sobre la comunicación para saber la importancia de la comunicación dentro de la empresa.
- ✓ Buzón de sugerencias

Tiempo

A partir del año 2016.

Costo

- ✓ Capacitación a todo el personal US \$ 3,248.00
- ✓ Se contara con un buzón de sugerencias US \$ 35.00
- ✓ Presupuesto US \$ 3,283.00

5.5.6 Programas de motivación

Toda institución privada o pública debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los trabajadores y su desempeño laboral.

El objetivo principal del programa es encaminar las actividades de cada trabajador para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas.

Antecedentes

En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de trabajadores no conoce los programas de motivación que tiene la compañía Bodyguard, ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar programas de motivación que apliquen a todo el personal.

Objetivo General

Implementar programas de motivación para que los trabajadores de Bodyguard estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Responsables

- ✓ Gerencia de Recursos Humanos,
- ✓ Jefes

Propósito

Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los colaboradores de Bodyguard.

Descripción

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los colaboradores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la compañía, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.

Actividades

Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes:

- ✓ Programa El Minuto de Energía
- ✓ Programa Tú haces la diferencia
- ✓ Programa La asistencia perfecta

Los programas serán coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos y llevaran el control de que estos se cumplan.

Los gerentes y jefes tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los trabajadores.

Recursos

- ✓ Recursos necesarios para la ejecución (Cuenta la compañía)
- ✓ Premios
- ✓ Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas

Indicadores

- ✓ Menos quejas
- ✓ Mayor grado de participación de los trabajadores
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mejor ambiente laboral
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos

Tiempo

Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente forma:

- ✓ Programa El Minuto de Energía en el mes de diciembre del 2015.
- ✓ Programa Tú haces la diferencia en el año 2016.
- ✓ Programa La asistencia perfecta en el año 2016.

Costo

El presupuesto US \$ 800.00

Programas de motivación

Tabla 36. Programa "El minuto de energía"

Programa “El minuto de energía”	
Objetivo del Programa	Lograr que los trabajadores pasen un momento especial al inicio del día a través del minuto de energía.
Descripción:	<p>Es un programa sencillo de implementar. Cada Gerente, seleccionará un jefe de departamento y/o proyecto para que éste haga una calendarización de tal forma que todos participen, exponiendo el Minuto de Energía.</p> <p>Dos veces al día de acuerdo con una planificación pre-establecida, con un intervalo de 12 horas (inicio de 10 am a 10 pm), se incluirá mensajes motivadores basados en lineamientos establecidos y conocidos por los trabajadores tales como los valores de Bodyguard., un miembro del equipo compartirá con el resto, el contenido y la reflexión del minuto de energía.</p> <p>Los mensajes que se tratarán en el minuto de energía estarán relacionados a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética ✓ Servicio al cliente ✓ Información institucional ✓ Identidad ✓ Trabajo en Equipo ✓ Sensibilización al cambio <p>Todos los trabajadores deben participar compartiendo y analizando el contenido del minuto de energía. Es importante recordar que el éxito de éste, depende de cada uno de los trabajadores, el entusiasmo y la consistencia con la que se haga diariamente este momento.</p>
Tiempo:	Se recomienda que se empiece a partir del mes de diciembre del año 2015.
Costo:	Este programa no requiere inversión

Tabla 37. Programa "Tú haces la diferencia"

Programa "Tú haces la diferencia"	
Objetivo del Programa	Implementar el Plan tú haces la diferencia que tiene como propósito estimular al personal administrativo y operativo, de manera consistente y sostenible para que vivan los valores de Bodyguard día a día.
Descripción:	<p>Es un programa motivacional que consiste en premiar a los trabajadores que tienen un desempeño excepcional y consistente, que más allá de las tareas diarias y que apoya la misión, visión, de Bodyguard.</p> <p>Así mismo se reconoce al personal que vive los valores de Bodyguard con conductas observables. Se propone premios diferentes:</p> <p>Semestrales y anuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para los premios semestrales se escogerá una persona del área administrativa (1) y una persona por cada proyecto (3), que haya dado lo mejor de sí y haya hecho la diferencia para la compañía. ✓ Para el premio anual se hará una rifa con todos los trabajadores que hayan sido premiados semestralmente. ✓ El total de personas que participaran para la rifa anual son 8 personas.
Tipos de premios:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Semestral: Premio de dinero \$ 25,00. A cada jefe de departamento y/o proyecto se le entregará un stock de vouchers para canjear el premio de dinero. ✓ Anual: Un viaje a la playa de Tonsupa para 2 personas que incluye alimentación por dos días y una noche de alojamiento en hotel, los pasajes vía terrestre de ida y vuelta y US \$ 50,00 para gastos.
Tiempo:	Se recomienda que su implementación se la realice a partir del año 2016.
Costo Programa:	El costo de este programa es: Premio semestral US \$ 200 y anual US \$ 300. TOTAL US \$ 500,00

Tabla 38. Programa "La asistencia perfecta"

Programa “La asistencia perfecta”	
Objetivo del programa	El programa de asistencia perfecta trata de incentivar a que los trabajadores tengan cero atrasos.
Descripción:	<p>Los trabajadores que no tengan llegadas tardes participarán en las rifas que se harán en el mes de Junio y Diciembre del año 2016. Solo participan las personas que a lo largo de los 6 meses hayan sido puntuales al comenzar su jornada de trabajo.</p> <p>El presupuesto semestral es de USD \$ 150. 00, el mismo se dividirá para todas las personas que no hayan tenido atrasos durante los seis meses.</p> <p>Las horas de entrada serán verificadas por cada jefe de área y proyecto a través de la carpeta de registro de ingreso y salida de la compañía, y se pasará la lista de los trabajadores que han sido puntuales a lo largo de 6 meses al departamento de recursos humanos para que sean incluidos en la rifa. La rifa se realizará en las oficinas de Bodyguard.</p>
Tiempo:	Se recomienda que su implementación se la realice a partir del año 2016.
Costo Programa:	El costo de este programa es de US \$300,00

5.5.7 Relaciones interpersonales

Es el sentimiento del grupo en base a la existencia de cooperación y ayuda entre el personal de la empresa. Además, pone énfasis en los grupos sociales y la preocupación por el bienestar de los compañeros dentro de la compañía.

Objetivo

Crear un ambiente de respeto, armonía y compañerismo entre los trabajadores, en el que sobresalgan las buenas relaciones.

Responsables

- ✓ Gerentes
- ✓ Jefe de Recursos Humanos
- ✓ Comisión

Descripción:

Para lograr crear una cultura organizacional es importante hacer hincapié en las relaciones personales; y así el rendimiento en el trabajo fluya en una dirección correcta y se fomente la capacidad de cooperación dentro de la compañía.

Lo que se pretende con el trabajo en equipo es lograr una armonía en las actividades realizadas, contribuyendo a la eficiencia en el trabajo al compartir tareas que van enfocadas hacia un mismo fin.

Actividades

- ✓ Delegar una comisión que se encargue de planificar y ejecutar el evento llamado “Día de integración de la familia Bodyguard”.
- ✓ En el evento “Día de integración de la familia Bodyguard” se realizarán actividades como: Bienvenida y almuerzo con el personal, dinámicas de grupo, juegos de integración, canticos y barras de animación, etc.

Recursos

- ✓ Comisión
- ✓ Lugar del evento
- ✓ Materiales de trabajo
- ✓ Almuerzo

Indicadores

- ✓ Compañerismo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Buenas relaciones

Tiempo

El “Día de integración de la familia Bodyguard” se realizará una vez al año.

Costo

El presupuesto US \$ 1,800.00

5.5.8 Formación de liderazgo participativo

El liderazgo es la fuerza organizacional capaz de conseguir la plena cooperación de los colaboradores para mejorar la productividad, la calidad del servicio y la creación de un ambiente laboral cálido, estimulante y nutritivo. El liderazgo participativo permite movilizar las mejores cualidades de las personas hacia fines comunes, para conseguir el apoyo interno a los procesos de cambio y reducir significativamente el porcentaje de división interna.

Objetivo

Lograr que los jefes y gerentes desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

Responsables

- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos

Descripción:

Se capacitará a los gerentes y jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica. El seminario de Gerencia con Liderazgo se realizará en el mes de septiembre. Este curso les ayudará a los gerentes y jefes a ejercer un liderazgo más visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de alta productividad y motivación.

Actividades

- ✓ En el mes septiembre los gerentes y jefes asistirán al seminario de Liderazgo que se analizará el temario y los detalles de este.
- ✓ El temario que se les impartirá a los gerentes y jefes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.

Recursos

- ✓ El seminario de Liderazgo

Indicadores

- ✓ Mejor desempeño de los trabajadores
- ✓ Se aumenta la participación de grupo
- ✓ Los trabajadores están informados
- ✓ Se cumple con los objetivos y metas
- ✓ Mejor Comunicación
- ✓ Buenas relaciones

Tiempo

Se propone comenzar el seminario para todos los jefes y gerentes en el mes de septiembre de 2016.

Costo

El presupuesto es de US \$ 1,568 dólares.

5.6 Presupuesto para la mejora del clima organizacional 2015 - 2016.

Tabla 39. Presupuesto

PRESUPUESTO	
Mejoramiento de las Condiciones Físicas	US \$ 1,008.00
Lograr Políticas Administrativas adecuadas	-----
Establecer Beneficios Laborales	US \$ 852.75
Técnicas para mejorar la Comunicación	US \$ 3,283.00
Implementar Programas de Motivación	US \$ 800.00
Fortalecer las Relaciones Personales	US \$ 1,800.00
Formación de Liderazgo Participativo	US \$ 1,568.00
TOTAL	US \$ 9,311.75

5.7 Cronograma de las actividades

Cronograma de la realización de las actividades a partir del mes de diciembre 2015 al año 2016.

ACTIVIDAD \ MES	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	2015	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Mejoramiento de las Condiciones Físicas		■	■										
Políticas Administrativas	■												■
Beneficios Laborales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación de Técnicas para Mejorar la Comunicación					■								
Implementación de Programas de Motivación	■						■						■
Relaciones Interpersonales												■	
Formación de Liderazgo Participativo para Jefes									■				

Figura 42. Cronograma de actividades

5.8 Conclusiones y recomendaciones

5.8.1 Conclusiones

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

Con base en los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional general en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., no es satisfactorio.

En el desarrollo del trabajo se pudo identificar los factores que actualmente se encuentran afectando el clima organizacional de la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., esto se refiere en gran parte, a la falta de motivación a los colaboradores, inexistencia de incentivos, centralización en la toma de decisiones, inadecuados canales de comunicación generando como consecuencia la falta de confianza en las actividades cotidianas, mala distribución física del espacio, malas relaciones personales, además existe una percepción de que la compañía no se encuentra dando un trato justo y adecuado llevando a desarrollar sus actividades diarias en un ambiente de temor e incertidumbre.

Una vez realizado el diagnóstico y detectado las debilidades se ha procedido a diseñar propuestas de acciones de mejora para el desarrollo del clima organizacional en la que será aplicado en la compañía Bodyguard Security Cía. Ltda., como una herramienta clave que promueva las relaciones interpersonales y la eficiencia en el desarrollo organizacional optimizando el talento humano con el que cuenta la compañía.

Las acciones propuestas en el plan de mejora responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional.

Finalmente se debe indicar que mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadoras deberán ser bienvenidas, así que la participación de todos debe ser el inicio de grandes cambios en beneficio de la compañía y sus colaboradores así como también de sus clientes.

5.8.2 Recomendaciones

En este contexto las empresas deben adaptarse y adecuarse a las nuevas exigencias para mantener su vigencia, una de estas necesidades consiste en las evaluaciones tanto internas como externas, por lo que es fundamental la autoevaluación, ya que ello permitirá una retroalimentación de los procesos y procedimientos orientados al logro de sus objetivos.

Para la adaptación a estas nuevas necesidades, es necesario realizar cambios que pueden ser estructurales y funcionales, sin duda. El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la empresa en relación con, condiciones físicas, políticas administrativas, beneficios laborales, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y estilo de dirección, ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Es importante realizar un taller con el Presidente y Gerente General de la compañía con el objetivo de acordar las formas y vías de aplicación del plan de mejoras propuesto.

Se deberá convocar a una reunión con los trabajadores de la compañía y los socios para la discusión de los resultados obtenidos.

La implicación de todos en el plan ya es un elemento importante en mejorar la comunicación interna y aumentar la ilusión por que los trabajadores hablan y discuten entre ellos y con sus mandos intermedios sobre la encuesta: ¡algo está pasando! El diálogo siempre es estimulante y sirve para romper barreras de desconfianza y distancia. Es obvio que si la compañía después no hace nada con los resultados el efecto será al revés un aumento de la desconfianza y la insatisfacción. La implicación y el compromiso por parte de los gerentes y jefes son fundamentales para el éxito de la encuesta y su respaldo al plan es importante, especialmente para aumentar el nivel de participación e implicar a los trabajadores y jefes activamente en el plan.

De igual manera, se recomienda a la compañía la realización de un estudio de clima organizacional de una manera periódica, ya que este ejercicio ayuda a identificar diferentes áreas de oportunidad las cuales pueden presentar inconveniente para el desarrollo adecuado de las metas de la compañía.

5.9 Bibliografía

- ✓ Libro: Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall
- ✓ Libro: Werther, y Davis (1995). Administración De Personal Y Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill.
- ✓ Libro: Ferraro, E. (1995). Administración De Personal: Funciones Fundamentales Para El Desarrollo Del Área. Buenos Aires: Primo Editora.
- ✓ Libro: Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill.
- ✓ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz.: Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.
- ✓ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, 1990, México
- ✓ Libro: Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

- ✓ Libro: Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- ✓ ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, 1996, México, Editorial Prentice Hall.
- ✓ Dirección electrónica:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
- ✓ Dirección electrónica: Martínez, Luis. Clima Organizacional., de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>)
- ✓ Dirección electrónica: Soto Lauro, Clima Organizacional, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>)
- ✓ Dirección electrónica: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- ✓ Dirección electrónica: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- ✓ Dirección electrónica:
<http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

ANEXOS

Quito, 31 de marzo del 2015

Señor Ingeniero
Edgar Oquendo
PRESIDENTE
Presente

Reciba un cordial saludo de nuestra representada **CENSICADE S.A.** somos un centro de soluciones integrales de capacitación y desarrollo empresarial que a través de sus servicios de capacitación y desarrollo de proyectos desde el asesoramiento o consultoría , busca el continuo desarrollo del talento humano, mediante la gestión efectiva e innovadora del conocimiento.

Se ha establecido una alianza estratégica mediante la acreditación con la **SECRETARIA TECNICA DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL – SETEC (www.setec.gob.ec)**, organismo gubernamental que cofinancia con fondos no reembolsables sus proyectos de capacitación en la modalidad de formación continua y/o por competencias laborales.

Nuestro equipo de trabajo se compone de colaboradores y socios estratégicos con los cuales se ha constituido un amplio banco de instructores, asesores y consultores con perfiles profesionales de tercer y cuarto nivel de formación académica, todos diagnosticados y evaluados según el requerimiento del proyecto de asesoramiento o capacitación, y acreditados bajo los estrictos criterios de calificación de SETEC, con amplio reconocimiento docente y experiencia profesional.

Ponemos a su disposición nuestro servicio de Planeación Estratégica de Capacitación y Servicio de Evaluación Participativa, con el fin de analizar, evaluar y definir el Programa de mayor conveniencia para su empresa.

A continuación presentamos el listado de áreas acreditadas ante la SETEC, así como el listado de cursos más frecuentes.



LISTADO DE CURSOS MÁS FRECUENTES

- ✚ Motivación y pertenencia con la organización.
- ✚ Liderazgo y trabajo en equipo.



Ministerio
de Relaciones
Laborales



CENSICADE S.A. Oficinas Matriz Ibarra:
Vicente Rocafuerte 3-21 y Borrero
(593-6) 2953372
0987298984
Ibarra-Ecuador



Team building.

Supervisión y gestión de equipos de alto rendimiento.

Introducción a la administración de sistemas de gestión (ISO).

Introducción a la administración de sistemas de gestión de la calidad, seguridad y ambiente. (ISO 9001, 14001, 18001).

BPA Buenas prácticas agrícolas.

Inocuidad para la preparación de alimentos y bebidas.

Seguridad Alimentaria Nivel 1(BPM, HACCP, 9S, SSOP) .

Seguridad Alimentaria Nivel 2 (BPM, HACCP, 9S, SSOP, ISO 22000).

Promoción y venta de servicios turísticos

Ecoturismo y medio ambiente

Técnicas para el mejoramiento de la gestión turística

Estrategias para la venta exitosa

Estrategias para la venta exitosa con PNL

Formación y entrenamiento de vendedores profesionales

Técnicas de negociación y recuperación de cartera

Excelencia en la calidad de servicio y atención al cliente mod I

Excelencia en la calidad de servicio y atención al cliente mod II

Marketing estratégico para el desarrollo comercial

Gestión ambiental

Técnicas de Evaluación de impacto ambiental

Formación de Formadores Nivel 1 y 2

Herramientas para el mejoramiento de la productividad Nivel 1

- ✚ Herramientas para el mejoramiento de la productividad Nivel 2
- ✚ Herramientas para el mejoramiento de la productividad Nivel 3
- ✚ Administración por procesos NIVEL 1
- ✚ Administración por procesos NIVEL 2
- ✚ Administración por procesos NIVEL 3
- ✚ Fundamentos de administración de procesos agroindustriales
- ✚ Introducción a la seguridad y salud ocupacional
- ✚ Seguridad industrial, normativa legal
- ✚ Seguridad industrial - comité paritario de seguridad y salud en el trabajo
- ✚ Fundamentos de la higiene industrial
- ✚ Análisis de riesgos laborales
- ✚ Seguridad industrial - riesgos psicosociales en el trabajo
- ✚ Fundamentos de la ergonomía
- ✚ Levantamiento de pesos y transporte de cargas
- ✚ Formación de brigadas y planes de emergencia
- ✚ Seguridad industrial – conformación de brigadas (búsqueda y rescate, evacuación, contra incendios, primeros auxilios, campamentacion)
- ✚ Seguridad industrial, trabajo en espacios confinados, altura, caliente
- ✚ Seguridad industrial - riesgos del trabajo SART - normativa legal
- ✚ Prevención de riesgos eléctricos
- ✚ Seguridad industrial - manejo de materiales peligrosos

ASESORIAS

- ✚ Acompañamiento para la implementación de sistemas de gestión ISO (9001,14001, OSHAS 18001, 22.000)
- ✚ Acompañamiento para la implementación del SART (Sistema de Auditorias de riesgos del trabajo)
- ✚ Análisis de viabilidad económica para proyectos de inversión o emprendimiento.
- ✚ Asesoramiento en Importaciones y exportaciones.
- ✚ Asesoramiento en trámites aduaneros.
- ✚ Asesoramiento en Legislación Laboral. (aprobación de reglamentos internos)
- ✚ Asesoramiento para el mejoramiento de la gestión del talento humano.
- ✚ Asesoramiento para el mejoramiento de la gestión del talento humano.
- ✚ Asesoramiento en turismo, ecoturismo y turismo comunitario.
- ✚ Asesoramiento en agronomía, agropecuaria y agroindustrias.
- ✚ Acompañamientos en Seguridad y salud ocupacional (aprobación y renovación de reglamentos SSO).
- ✚ Acompañamiento en Seguridad y salud ocupacional (Planes de autoprotección o emergencia)
- ✚ Asesoramiento en gestión e impacto ambiental (Tramite de licencias y/o fichas técnicas).

LISTADOS DE CURSOS PARA EL AREA FINANCIERA

- ✚ Identificación y selección de riesgos.
- ✚ Como evitar robos
- ✚ Como gestionar el riesgo.
- ✚ Como absorber el riesgo
- ✚ Clasificación de riesgos
- ✚ Riesgo operativo u operacional
- ✚ Riesgo de mercado
- ✚ Riesgo de crédito
- ✚ Riesgo de liquidez
- ✚ Riesgo – rentabilidad
- ✚ Medición de riesgo VaR
- ✚ Grafología y control de confianza en financieras
- ✚ Importancia de grafología en el control de confianza para empleados de financieras.
- ✚ Fraude financiero (M.A)
- ✚ Como detectar fraudes financieros (M.A)
- ✚ Como prevenir y detectar el delito financiero en el lavado de activos (NIVEL 1 BASICO) (M.A)
- ✚ Grafología.
- ✚ Actualización de la planificación estratégica
- ✚ Seguridad en documentos
- ✚ Ley de cheques y proceso de cámara de compensación

- ✚ Practicas efectivas para el desarrollo operativo de cajeros
- ✚ Seguridades y riesgo Operativo (Bancos y Cooperativas)
- ✚ Mejores prácticas para la Gestión Efectiva de Agencias, Sucursales y Áreas
- ✚ Lavado de activos
- ✚ Identificación de divisas
- ✚ Seguridades de la Información
- ✚ Diseño de productos efectivos para microcrédito
- ✚ Crédito y riesgo crediticio
- ✚ Crédito y cobranza
- ✚ Scoring Crediticio
- ✚ La cobranza características, fases estratégicas de recuperación y gestión de seguimiento
- ✚ Elaboración, administración y control de presupuestos
- ✚ Gerencia Financiera
- ✚ Indicadores Financieros
- ✚ Gestión Financiera como Banco e Indicadores
- ✚ Cooperativismo
- ✚ Código Monetario

 Comportamientos importantes en cuanto a la honestidad

- ◆ Mentira
- ◆ Falsedad
- ◆ Robo
- ◆ Robo hormiga
- ◆ Cleptomanía
- ◆ Acaparamiento
- ◆ Ocultamiento
- ◆ Uso indebido de información privilegiada
- ◆ Falsificación de firmas

Amparito Burbano
COMERCIALIZACION
CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MOVIL: 0987298984 - 06-2953372



Av. de Los Libertadores OE6-29 of 8
 y Av. Mariscal Sucre
 Telf.: 2644787 0991487631
info@pfsoluciones.com

Empresa: BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA
Ciudad: Quito Cdla Sta. Leonor Mz.4 Villa 3
Fecha 27 de marzo del 2015
Teléfono:
e-mail:
RUC 13901464222001

PROFORMA

REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
ITEM		CANT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
	INCLUYE			
	ELABORACIÓN DE REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			\$ 900.00
	LEVANTAMIENTO DE MATRIZ DE RIESGOS			
	COMITÉ PARITARIO			
	TIEMPO: 6 SEMANAS			
			SUBTOTAL	\$ 900.00
			IVA	\$ 108.00
			TOTAL	\$ 1,008.00

Nota:

Forma de pago: 30% al inicio del servicio, 40% a la entrega del documento en el MRL
 Y la diferencia 30% una vez aprobado por el MRL



Av. de Los Libertadores OE6-29 of 8
 y Av. Mariscal Sucre
 Telf.: 2644787 0991487631
 info@pfsoluciones.com

Empresa: BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA
Ciudad: Quito Cdla Sta. Leonor Mz.4 Villa 3
Fecha 31 de marzo del 2015
Teléfono:
e-mail:
RUC 13901464222001

PROFORMA

SEMINARIO DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO				
ITEM		CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
	INCLUYE			
	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO			\$ 1,400.00
	MATERIALES			
	BREAK			
	TIEMPO: 2 DÍAS			
			SUBTOTAL	\$ 1,400.00
			IVA	\$ 168.00
			TOTAL	\$ 1,568.00



Av. de Los Libertadores OE6-29 of 8
 y Av. Mariscal Sucre
 Telf.: 2644787 0991487631
 info@pfsoluciones.com

Empresa: BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA
Ciudad: Quito Cdla Sta. Leonor Mz.4 Villa 3
Fecha 31 de marzo del 2015
Teléfono:
e-mail:
RUC 13901464222001

PROFORMA

SEMINARIO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA				
ITEM		CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
	INCLUYE			
	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA			\$ 2,900.00
	MATERIALES			
	BREAK			
	TIEMPO: 1 DÍA (POR GRUPO 95)			
			SUBTOTAL	\$ 2,900.00
			IVA	\$ 348.00
			TOTAL	\$ 3,248.00



PROYECTO REGLAMENTO PARA ACTIVIDADES GRUPALES DÍA DE INTEGRACIÓN

Noviembre 12 del 2016

1.- DE LA IDENTIFICACION Y PROMOCION DE LOS EQUIPOS

1.1.- Cada equipo deberá, adoptar un nombre, que este relacionado con términos de seguridad o nominativos.

1.2.- Cada equipo deberá definir 1 líder, para el cumplimiento de las tareas.

1.3.- Cada equipo deberá desarrollar y diseñar estrategias y tácticas promocionales del nombre de su equipo y para apoyo y barra a sus equipos durante la realización de los torneos.

2.- DEL TORNEO DE FUTBOL

2.1.- Cada equipo deberá armar un equipo de fútbol conformado por 11 participantes.

2.2.- Cada equipo deberá estructurar 5 jugadores duales, esto es que se juntaran dos personas quienes se amarraran los cordones, el uno del zapato derecho de un jugador con el cordón del zapato izquierdo de otro jugador. Los jueces del equipo aprobarán el amarre de los zapatos.

2.3.- Cada par de arqueros deberán ser vendados los ojos, amarrados los zapatos y contarán con el apoyo de un miembro de su equipo quien dirigirá con la voz durante todo el partido.

2.4.- Se jugaran dos tiempos de 15 minutos, sin intervalos de descanso.

3.- DEL TORNEO DE HALAR LA CUERDA

3.1.- Cada equipo deberá conformar un equipo de halar la cuerda, conformado por 10 participantes en cada equipo.

4. DEL TORNEO DE LOS GLOBOS DE AGUA

4.1.- Esta es una prueba grupal en donde se deberán asignar a dos participantes por equipo, un lanzador y un receptor.

Se tendrá una tina de agua llena de globos con agua, el lanzador estará de espaldas a su receptor quien deberá recibir los globos y reventarlos contra el piso. Solo serán válidos los globos que sean alcanzados por el receptor y sean reventados por él.

El equipo que mayor globo reviente será el ganador.

5. DEL TORNEO DE POSTAS

5.1.- Esta es una prueba grupal en donde se deberán asignar a 10 participantes por equipo, los mismos que deberán cumplir 5 pruebas (uno por cada participante).

Al primer participante se le entregara una pelota la misma que se desplazara a cada participante de equipo cuando cada uno haya completado su prueba, cuando el ultimo participante entrega la pelota al juez habrán culminado la prueba, el equipo que culmine todas las pruebas correctamente en el menor tiempo será el ganador.

CARA DE GALLETA

El primer participante debe transportar una galletita desde su frente hasta la boca utilizando únicamente sus músculos faciales. Si la galletita se cae el participante puede empezar con otra en la frente. Una vez culminada la prueba el participante entregara su pelota a su compañero para iniciar la siguiente prueba.

PASAVASOS

El segundo participante con una pila de 29 vasos plásticos rojos y un último azul. Deberá sostener la pila en sus manos y desplazar uno a uno los vasos, desde arriba hacia abajo. Esto debe ser repetido 30 veces hasta que el vaso azul vuelva a la posición inicial, en la base. Una vez culminada la prueba el participante entregara su pelota a su compañero para iniciar la siguiente prueba.

ÑATA ÑATA

El tercer participante debe transportar 5 bolas de algodón, de a una a la vez, desde un tazón hasta otro utilizando únicamente su nariz. El participante usará vaselina en la punta de su nariz como pegamento. Una vez culminada la prueba el participante entregara su pelota a su compañero para iniciar la siguiente prueba.

EL MALABARISTA

En esta prueba el participante debe inflar 1 globo y trasladarse con él manteniéndolo en el aire sin que pueda tocar el piso hasta llegar a su otro compañero. Una vez culminada la prueba el participante entregara su pelota a su compañero para iniciar la siguiente prueba.

VESTIR AL MANIQUI

Participantes: 6 personas.

Una persona (maniquí) de cada grupo deberá colocarse en un extremo de la piscina mientras que las otras 5 estarán en el otro extremo. Las 5 personas de cada grupo (nadadores) del otro extremo serán las encargadas de "vestir" (colocar la mayor cantidad de prendas) a la persona que se encuentra del otro lado de la piscina. Los nadadores deberán coger una prenda de vestir de cada canasta de ropa y agarrar el huevo, colocarlo en la cuchara y continuar la carrera con la cuchara agarrada sólo por la boca cuidando que el huevo no se caiga. La carrera iniciara por la cancha de césped pasara por obstáculos que se encontrarán en el camino el participante que deje caer el huevo deberá retornar a la línea de salida y comenzar de nuevo con toda la carrera. Los concursantes deberán caminar con las manos cruzadas en la espalda llegara a un punto donde dejara el huevo y la cuchara y tendrá que llevar la prenda al otro lado de la piscina nadando, luego deberá subir y colocarle correctamente la prenda al maniquí. El maniquí sólo puede moverse para facilitar la puesta de la prenda, mas no terminarse de vestir. Los nadadores se encontrarán en fila y deberán respetar el turno de cada uno. El siguiente nadador sólo podrá salir cuando el participante anterior entregue la posta.

Una vez culminada la prueba cualquiera de los 5 participantes (nadadores) entregara el balón y se lo entregara al juez CULMINADO ASI LA PRUEBA.

6.- DE LOS JUECES

6.1.- Los jueces serán la comisión asignada para el evento.

7.- REGLAMENTACIONES GENERALES

7.1.- Cada equipo deberá diseñar los cánticos de guerra, barras de animación, para apoyar a sus compañeros de equipo en cada uno de los torneos en los que sean espectadores.

8.- CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

8.1.- Se calificará el resultado de cada torneo, con el siguiente criterio:

1ER LUGAR = 10 PUNTOS
2DO LUGAR = 8 PUNTOS
3ER LUGAR = 6 PUNTOS
4TO LUGAR = 4 PUNTOS

8.2.- Se calificará finalmente las barras de los equipos de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Creatividad en barras, canticos y pancartas calificando en una escala de 1 a 10 la participación y aplicando el mismo esquema mencionado en los puntos de arriba para la colocación del score final:

8.3.- en caso de existir empate, esto se lo definirá por medio de "halar la cuerda".

9.- PENALIDADES

9.1.- El equipo que incumpla con las reglamentaciones indicadas será penalizado con 0.50 (medio) punto o 20 segundos.

10.- MATERIALES A ENTREGAR A LOS EQUIPOS PARA EL CONCURSO DE BARRAS

- ✓ Pliego de cartulinas (4 pliegos).
- ✓ Funditas grandes de escarcha (4).
- ✓ Gomeros pequeños (4).
- ✓ Fundas de globos (4 largos).
- ✓ Paquetitos de serpentinas (4).
- ✓ Funda pitos (100).
- ✓ Doce marcadores (3 marcadores por cada equipo de color negro, rojo, azul).
- ✓ Un Paquete de fundas transparente tamaño hoja oficio (cantidad por definir).

11.- MATERIALES PARA LA REALIZACIÓN DEL EVENTO.

- ✓ 100 camisetas para los participantes.
- ✓ Las camisetas de cada grupo deben ser de diferentes colores (azul, rojo, verde, naranja).
- ✓ 2 Bufandas para vendar los ojos a los participantes.
- ✓ 1 Balón de fútbol
- ✓ 1 Cuerda gruesa de 12 metros.
- ✓ 1 Franela roja.
- ✓ 4 Tinajas de agua.
- ✓ 4 Fundas globos fiesta pequeños.
- ✓ 4 Bolas de espuma flex, ser posible del color de cada equipo.
- ✓ 30 Vasos de cartón rojos.
- ✓ 4 Vasos de cartón azul.
- ✓ 4 Sillas plásticas, se pueden utilizar las de oficina.
- ✓ 1 Paquete galletas oreo.
- ✓ 4 Fundas grandes algodón.
- ✓ 8 Tazones medianos de plástico.
- ✓ 4 Pomitos de vaselina.
- ✓ Fundas de globos grandes (5 docenas).
- ✓ Prendas usadas (reciclar).

12.- PRESUPUESTO

12.1.- Se estima un presupuesto de US \$ 1,800.00 que incluyen lo siguiente:

N°	Actividades	Presupuesto
1	Materiales que se utilizaran	USD \$ 600.00
2	Almuerzo se cuenta con el servicio del restaurante (precio por persona US \$ 9)	USD \$ 900.00
3	Transporte (2 Buses Condorvall)	USD \$ 300.00
4	Quinta (Presidente)	-----
		TOTAL USD \$1,800.00