

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO

PREVIO A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA COMPAÑÍA
“CAR SOUNDVISION CIA.LTDA” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

**KATHERIN TATIANA CARPIO CONDO
MARJORIE AZUCENA VARAS QUINTO**

DIRECTOR:

ING. COM. ANA IVETTE RUBIO MIRANDA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012 - 2013

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este proyecto de investigación, corresponde exclusivamente a las Autoras, el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Katherin Tatiana Carpio Condo

Marjorie Azucena Varas Quinto

Katherin Tatiana Carpio Condo
Marjorie Azucena Varas Quinto

DEDICATORIA

Al Supremo creador, mi guía; a mis padres pilares fundamentales en mi vida, les entrego todo mi esfuerzo y trabajos puestos para la culminación de este proyecto investigativo.

Ambos con tenacidad y lucha incondicional han hecho el gran ejemplo a seguir, no sólo para mí, sino para mis hermanos y nuestra familia en general.

Marjorie Azucena Varas Quinto

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por darme la capacidad y fortaleza para realizar esta investigación. A mis padres por el apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba y seguir adelante con mis metas propuestas.

Katherin Tatiana Carpio Condo

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme otorgado sabiduría, a mi familia por su esfuerzo y amor incondicional, a todas aquellas personas que de alguna forma me brindaron su ayuda de manera desinteresada ofreciéndome información para la culminación de este proyecto.

Marjorie Azucena Varas Quinto

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía e iluminación en mi carrera. A mis padres porque me han apoyado constantemente, creyendo y confiando en mí, brindándome siempre su amor, los quiero con todo mi corazón.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, su personal docente por compartir sus conocimientos y ayudarme a ser una persona responsable.

Katherin Tatiana Carpio Condo

INTRODUCCIÓN

El clima laboral, es un tema que debería dársele la importancia que amerita para todas las organizaciones, la relación entre el personal de la empresa y otros elementos puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, motivo por el cual se busca analizar los factores del clima laboral para poder tomar medidas viables para así alcanzar un incremento en la productividad sin dejar de lado el recurso humano.

Las organizaciones deben lograr un óptimo clima laboral para sus colaboradores, para que éstos a su vez se sientan motivados a la hora de cumplir con sus obligaciones. Si bien existen muchas formas de motivar al personal de la empresa, es preciso conocer si las organizaciones le dan al clima laboral la importancia adecuada.

El personal encuestado asegura que el clima laboral en donde trabajan si es favorable, le permite desarrollar con mayor empeño y dedicación sus actividades dentro de la empresa lo cual es un punto a favor de las organizaciones porque aumenta su productividad y facilita lograr los objetivos propuestos.

El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación y comunicación entre compañeros de trabajo, que se sientan motivados al logro y comprometidos con la organización para así asegurar el éxito de la Empresa.

Un análisis y diagnóstico adecuado sobre el clima laboral permite a la Empresa contar con el diagnóstico acerca de la motivación o estado de ánimo del personal que integra la organización y además nos proporciona el conocimiento acerca de qué factores lo están afectando y conocer un poco más a los diversos tipos de empleados con los que contamos, de tal forma que se pueda establecer un plan de acción viable que les permita mejorar el clima laboral si es el caso.

Los líderes juegan un papel importante en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las

condiciones necesarias para el desarrollo de un buen clima laboral en la empresa, muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes lo que resulta incómodo y en muchas ocasiones sienten malestar de seguir perteneciendo a la misma organización.

El primer mecanismo para mejorar el clima laboral es conocer a fondo la situación actual en la empresa para tomar medidas correctivas que faciliten la viabilidad de las relaciones interpersonales.

Un buen clima puede ayudar a incrementar el rendimiento de la Empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores ya que hace que estos se sientan identificados e integrados a la organización.

La herramienta más habitual para medir el clima laboral en la organización, es por medio de encuestas directamente a los empleados, que deben ser de forma anónima, realizando un cuestionario de preguntas dándoles varias opciones para darle al encuestado la pauta para contestar con seguridad y sin sentirse amenazado por las respuestas dadas en el banco de preguntas formuladas.

Trabajar en equipo no es tarea fácil, ya que relacionarse con un grupo de personas con ideas, pensamientos y caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios es un poco difícil. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a cabo los objetivos y metas de la empresa.

RESUMEN

El presente trabajo constituye un aporte con respecto al Análisis y diagnóstico del clima laboral en la Compañía “**CAR SOUNDVISION CIA LTDA**” la misma que tiene una larga trayectoria dentro del mercado comercial lo que hace la fidelidad de sus clientes.

Para este estudio se aplicó métodos y técnicas de investigación en el cual se realizó un proceso de recolección de datos por medio de: la observación, y encuesta, también se estudiaron dimensiones como: la motivación, participación, reciprocidad y la comunicación.

Los datos analizados, nos facilitó un análisis general de los factores que influyen en el ambiente de trabajo, que nos permite obtener una muestra total que nos revela una percepción del clima laboral.

Toda esta información que se logró obtener de los propios empleados de la Compañía nos permitió analizar y hacer un estudio de los factores que influyen en el clima laboral y que pueden afectar directamente en la productividad de la empresa.

La investigación realizada dio como resultado que existe un nivel de comunicación y motivación aceptable entre los elementos que integran la organización lo que hace que exista mayor facilidad para el desarrollo de las actividades.

Este proyecto se comenzó a trabajar a los 18 días del mes de Agosto del 2012 y la investigación se llevó a cabo en la Compañía. “**CAR SOUNDVISION CIA LTDA**” y culminamos el proyecto en el mes de Mayo del año – 2013.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

CAPÍTULO No. I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.1.1 Formulación del Problema.....	8
1.1.2 Sistematización del Problema.....	8
1.2 Justificación del Tema.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Generales.....	9
1.3.2 Específicos.....	9
1.4 Intencionalidad del tema de investigación.....	9

CAPÍTULO No. II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 ¿A qué se dedica la Empresa Car Soundvision Cía. Ltda.?.....	10
2.2.1 Organigrama de la Sucursal de Guayaquil.....	11
2.3 Antecedentes Históricos sobre el Clima Organizacional.....	12-14
2.4 Marco Teórico Conceptual.....	15
2.4.1 Clima – Etimología.....	15
2.4.2 Definiciones de clima laboral (Autores).....	15
2.5 Clima Laboral.....	16
2.5.1 Características del desarrollo del clima laboral.....	17
2.5.2 Importancia y tipos de clima laboral.....	18-19
2.5.3 Medición del Clima Laboral.....	20

2.5.4 Motivación.....	21-22
2.5.5 Comunicación.....	23
2.5.6 Percepción.....	24
2.6 Clima Laboral positivo y negativo.....	25
2.7 Valor Humano.....	26
2.7.1 ¿Cuáles son los valores humanos?.....	26-27
2.8 Ética empresarial.....	28
2.8.1 Diversas definiciones de "Ética Empresarial".....	29
2.8.2 Valores éticos en el trabajo.....	30-31
2.8.3 Las diferencias de valores éticos en el lugar de trabajo.....	32-33
2.9 Cultura Organizacional Concepto.....	34-36
2.9.1 Características de la cultura organizacional.....	37
2.9.2 Importancia de la cultura organizacional.....	37-38
2.9.3 Medición de la cultura organizacional.....	39
2.9.4 Comunicación de la cultura.....	39
2.9.5 Rasgos de una cultura organizacional débil.....	40
2.9.6 Rasgos de una cultura organizacional fuerte.....	40
2.10 Ambiente interno y externo de las organizaciones.....	41-43
2.11 Antídotos para mejorar el clima laboral.....	44-46
2.12 Aspectos para evaluar un buen clima laboral.....	47-49
2.13 ¿Cómo lidiar con compañeros de trabajo groseros?.....	50-51
2.14 Los 8 malos hábitos de trabajo y como romperlos.....	52-54
2.15 Casos de mal ambiente laboral en ciertas Empresas.....	55
2.16 Marco legal relacionado con el código Laboral.....	56-58
2.17 El clima laboral y su impacto en algunas Empresas reconocidas en Ecuador...59-60	
2.18 Análisis del clima laboral en la Compañía Car Soundvision Cía. Ltda.....	61
2.19 Hipótesis o Anticipaciones Hipotéticas.....	62
2.20 Variables o criterios de la investigación.....	63
2.20.1 Variables Independientes.....	63
2.20.2 Variables Dependientes.....	63
2.21 Indicadores del clima laboral.....	63-65

CAPÍTULO No. III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Muestra.....	66
3.2 Métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos.....	67
3.3 Proceso de recolección de datos.....	68
3.4 Procesamiento de datos y resultados.....	68-84
3.5 Cronogramas – Presupuestos.....	85
3.6 Análisis de la investigación.....	86

CAPÍTULO No. IV

INFORME TEÓRICO FINAL

4.1 Diagnóstico de la situación laboral de la Empresa.....	87
4.2 Conclusiones.....	88
4.3 Recomendaciones y sugerencias.....	89
4.4 Propuesta de la investigación.....	90-95
4.4.1 Costo de la propuesta.....	96-98
4.5 Bibliografía.....	99-100
4.6 Anexos.....	101-105

CAPÍTULO I

TEMA:

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA COMPAÑÍA.
“CAR SOUNDVISION CÍA.LTDA.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia del recurso humano ya que de esto depende en gran parte el desarrollo y la productividad de la empresa, contar con un personal altamente capacitado y motivado debe ser una prioridad para la empresa para lo que conlleva a cumplir los objetivos planteados.

Las organizaciones deben identificar los valores de cada uno de sus empleados para que así puedan trabajar y rendir sus tareas o labores de cada día con el fin de llegar a la meta propuesta.

Un diagnóstico adecuado en la Empresa “Car Soundvision Cía. Ltda.” sobre el clima laboral permite no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la empresa en General, sino que además nos proporciona el conocimiento acerca de qué factores lo están afectando y a los diversos tipos de empleados, de tal forma que se pueda establecer un plan de acción inmediato, con medidas concretas y eficaces.

La investigación será una herramienta para la toma de decisiones objeto de estudio del beneficio y crecimiento a nivel de colaboradores y de la Empresa incrementando la productividad y desarrollo de la misma.

La falta de comunicación que existe entre los mismos empleados que integran la organización no permite que estén identificados con la empresa, existe egoísmo, falta de trabajo en equipo, gente que no quiere colaborar, personas que solo van por cumplir con

el horario, generan un mal clima laboral y hace que incluso existan personas que no se sientan predispuestos a trabajar de la mejor manera al sentir este tipo de malestar.

1.1.1 Formulación del problema.

¿Un análisis completo sobre los aspectos que generan este clima laboral, nos ayudara a realizar un diagnóstico general que nos permitirá contar con soluciones viables?

1.1.2 Sistematización del problema.

¿Cuál será la situación de ambiente laboral que se vive o percibe en la Compañía Car Soundvision Cía. Ltda.?

¿Qué factores influyen en el comportamiento de los empleados de la Compañía Car Soundvision Cía. Ltda.?

¿De qué manera se adaptará la organización a situaciones de cambio?

¿De qué forma podría ayudar el análisis de los aspectos del clima laboral para disponer de un buen ambiente?

1.2 Justificación del tema.

1. En las Empresas el clima laboral, el ambiente, las relaciones entre el empleado y la organización se desarrollan parcialmente, razón que nos motiva a investigar esta problemática, que consideramos trascendental y de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la misma.

2. Determinar el clima organizacional de la Compañía. “Car Soundvision Cía. Ltda.” permitirá contar con un personal idóneo, altamente identificado, capaz de compartir los principios, valores, objetivos y normas de la organización.

3. Es importante y necesario para el buen desempeño de las tareas que realizan, porque favorece el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los colaboradores, satisfaciendo el estado emocional de las partes involucradas.

4. A través de los indicadores del clima laboral, permitirá a la Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” definir las principales áreas de mejora, detectando con ello las causas del nivel de insatisfacción que existen y determinando los planes de acciones correctivas que se requieren para llevar a cabo la mejora continua.

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar y diagnosticar el clima laboral y el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Compañía. “Car Soundvision Cía. Ltda.” y presentar los resultados correspondientes con propuestas que incidan o permitan cambios positivos para el clima organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Identificar los factores del clima laboral y diagnosticar el problema y su incidencia en la Compañía. “Car Soundvision Cía. Ltda.”
2. Enunciar como observan los colaboradores el clima laboral que se desarrolla dentro de la Organización.
3. Determinar y analizar el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación al ambiente laboral de la institución donde prestan sus servicios.
4. Establecer estrategias que permitirán dar un diagnóstico sobre el clima laboral y la satisfacción tanto de líderes como la de los colaboradores en la Empresa.

1.4 Intencionalidad del tema de investigación.

El proyecto busca fomentar valores de respeto hacia los seres humanos que colaboran como empleados y funcionarios dentro de una organización, los mismos que puedan implementarse o mejorar. Así, el personal podrá desenvolverse en un mejor ambiente laboral, también busca el desarrollo, la creatividad e innovación en la solución a los problemas mediante una disciplina o estrategia de trabajo a través de grupos entre pares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

Existen diversos trabajos relacionados con el clima laboral, entre los que toman como características importantes para su estudio los siguientes:

- La motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura organizacional
- Stress
- Conflicto

Sin embargo existe la necesidad de realizar un estudio en el que se logre un análisis y diagnóstico del problema sobre las relaciones existentes de tipo laboral lo que afecta directamente a la Empresa.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar o corregir tomando en cuenta las variables que encontremos después de realizada la investigación correspondiente. El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar pero está ahí presente y se puede percibir. El, puede ser favorable o desfavorable y esto afecta la satisfacción del personal y al mismo tiempo el desarrollo o productividad de la empresa.

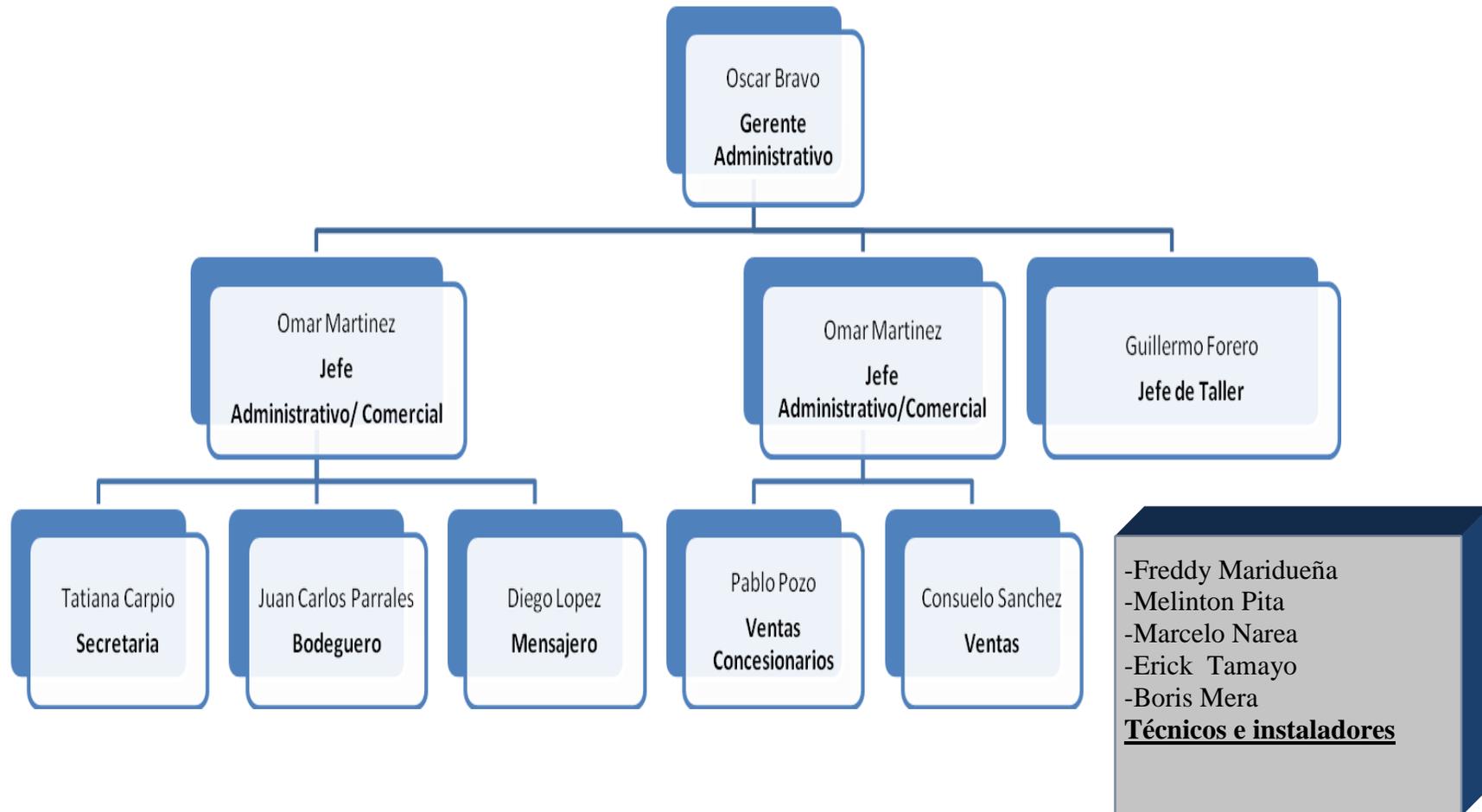
2.2 ¿A qué se dedica la Empresa “CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA.”?

Se dedica a la venta al por mayor y menor de equipos de audio para vehículos.

Constitución: 4 de Septiembre del año 2008

Tipo de compañía: Responsabilidad limitada

2.2.1 ORGANIGRAMA SUCURSAL GUAYAQUIL



2.3 Antecedentes históricos sobre el clima organizacional.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional, está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el conocimiento sobre los individuos que integran la organización, en especial en su actitud al hacer, sentir y pensar y, por ende, en el ambiente en que su organización vive y se desarrolla.

Entonces, la preocupación por el estudio del clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron y se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien

acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. Se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia. (Sosa, 2004, pág. 15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

Según el criterio de los autores, el solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German. También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) etc. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.¹

La investigación plantea que para que las relaciones interpersonales sean eficientes debe existir un buen ambiente laboral y liderazgo positivo en los directivos de las organizaciones, quienes tienen una labor crucial en la motivación del personal que integra la organización, para el funcionamiento eficaz de la empresa.

Estas investigaciones permiten sustentar el presente trabajo, ya que guardan relación con el mismo, lo que evidencia la importancia que ha tenido y tiene el tema de un buen ambiente de trabajo y la necesidad de idear acciones para mejorarlo. Los estudios de clima laboral se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos por los cuales un ambiente genera, motivación, productividad o alto rendimiento, o por el contrario los

¹ **Autor: Ania Dávila Díaz**

motivos por las cuales un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

2.4 Marco teórico conceptual.

Para hacer un estudio de este importante tema como es el clima laboral, contará con las definiciones dadas por destacados autores acerca de la temática en investigación. El presente trabajo constituye un estudio de los términos detallados a continuación:

2.4.1 Clima - Etimología

De acuerdo a la etimología griega clima, significa “inclinación”, y en el uso cotidiano tiene una connotación atmosférica-geográfica, sin embargo el concepto de “clima organizacional” va mucho más allá de estas expresiones y para intentar llegar a una definición clara y precisa, se han llevado a cabo extensas investigaciones durante más de cinco décadas sin lograr este objetivo.

2.4.2 Clima laboral – Definiciones tomadas de algunos autores.

Las primeras ideas en relación a este concepto fueron desarrolladas por **Kurt Lewin** en la década de los treinta cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, denominándolo atmósfera psicológica.

Según Davis (1981)

El clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

**

Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

Posteriormente los autores **Brunswick** en 1939, **Rensis Likert** en 1961, Lawrence y **Lorsch** en 1967 analizaron algunos elementos que se relacionan con el concepto de clima, no llegando a delimitarlo ni operacionalizarlo.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964)

Definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968)

Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975)

Como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985),

Como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

2.5 Clima Laboral.

El clima laboral es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Muestra un nivel positivo o negativo en las interacciones de seguridad, así podemos manifestar nuestros sentimientos o decir la falta de respeto que hay entre los miembros de la organización.

Toda clase de trabajador debe encontrar lugares satisfactorios para desempeñar sus funciones según el cargo que le asignen, este debe tener un buen ambiente físico como equipos, instalaciones, temperatura, nivel de comportamiento, entre otros, también incluye el ambiente social como el compañerismo, la comunicación, motivación, expectativas, etc., estas permiten diferenciar a las organizaciones entre sí.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima laboral permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.



Grafico No.1

Fuente: Imágenes Google

2.5.1 Características del desarrollo del clima laboral.

Características que deben ser “según expertos”, llevadas a la práctica para alcanzar una estabilidad en el clima laboral. En este ambiente existen una serie de características que son importantes para nuestros conocimientos, lo cual nos ayuda a realizar correctamente un diagnóstico del clima laboral entre estos mencionaremos algunos:

- ✓ El clima de la Organización influye directamente en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- ✓ El comportamiento de los Trabajadores, cambia debido al clima de la Empresa.
- ✓ Los problemas en la Organización como rotación y falta de motivación, son indicios de que los empleados pueden estar insatisfechos.
- ✓ Diferentes variables estructurales de la organización afectan el clima laboral de la misma, y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

2.5.2 Importancia y tipos de clima laboral.

El clima laboral es de vital importancia ya que muchas veces pasamos más tiempo en el trabajo que en casa, el potencial humano es el arma competitiva de la empresa por eso tenemos que valorarlo y prestarle la debida atención, por lo que favorece nuestro bienestar emocional y es una inversión a largo plazo, este hecho nos motiva a seguir adelante y mejorar nuestro rendimiento como trabajadores, ya que incrementa la productividad, lealtad y compromiso hacia la empresa. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.

Las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante del clima laboral adecuado es el aumento del compromiso de hacer las cosas bien y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc.

para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es importante para un jefe de mando superior saber analizar y diagnosticar el clima que prevalece en una empresa como es determinar de dónde provienen los conflictos que causan malestar entre los miembros que conforman la organización lo que conlleva al desarrollo de aptitudes negativas para la empresa.

Un buen clima o un mal clima laboral tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Existen algunos tipos de administradores que determinan el clima laboral, entre los que mencionaremos los siguientes:

Autoritario.

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados y la mayor parte de las decisiones son tomadas por los altos mandos de la organización. Esto se da porque no se confía totalmente en los empleados y no se les da mayores responsabilidades dentro de la empresa.

Autoritario paternalista

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones. Muchos de los colaboradores no llegan a tener confianza con sus jefes ya que los ven como autoridad mas no como alguien con quien puedan establecer una conversación agradable, muy a pesar de su variable actitud.

Consultivo.

La Dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Esto si se aplica en algunas organizaciones ya que uno como empleado puede sugerirle al jefe y ellos aprueban las decisiones y esto hace que el empleado se sienta valorado.

Participativo

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización.

2.5.3 Medición del clima laboral.

Para obtener una medición del clima laboral existen 9 elementos importantes de un buen clima laboral como base de comparación:

- **Estructura**
Representa la distribución de las personas que van a ser miembros de la empresa, en ellos existen reglas, procedimientos y trámites.
- **Responsabilidad**
Cada miembro es responsable de su trabajo. No necesita que esté alguien a su alrededor para que realice sus funciones.
- **Riesgo**
La empresa corre el riesgo al momento de contratar a su personal, pues siendo un perfecto desconocido para la organización, a futuro podría contratar en vez un nuevo miembro de la empresa, “un problema” para la empresa. Pues, a pesar de que algunos negocios cumplen con todo el proceso de reclutamiento de personal, hay situaciones no controlables que impiden determinar con certeza, la calidad de persona que se contrata.
- **Humanismo**
En las empresas siempre debe haber un calor humano tanto empleador como empleado para que el trabajo sea más ameno.
- **Ayuda y colaboración**
Que en toda empresa debe existir un apoyo mutuo ya sea de los directivos o compañeros para que, cuando la persona lo necesite, sepa que cuenta con todo el apoyo necesario para desarrollar con eficiencia su labor.

- **Estándares**

Que todo miembro de la empresa debe cumplir con las normas, reglas o políticas que se encuentran predefinidas como directrices de la organización.

- **Conflictos**

Que los jefes o superiores de las empresas siempre deben aceptar las peticiones que los empleados manifiestan para que no exista discrepancias ni malos entendidos.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la empresa, que el empleado ya tiene el derecho de introducirse en los cambios planificados.

2.5.4 Motivación.

“Motivación es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejercitarla con intereses y diligencias”

“Autoestima es la valoración generalmente positiva de sí mismo”²

La motivación es una parte principal que deben tener las personas para desarrollarse, son las fuerzas que actúan sobre ellos y la provocan que se comporte de una forma específica, esta debe ser clara, precisa y constante porque dentro de ellos estamos trabajando con trabajadores, estudiantes y personas que están a nuestro alrededor.

La autoestima siempre tiene que estar ligado a la motivación para que tenga mayor validez y así obtener los resultados que una empresa o institución percibe de ellos.

Las metas principales de una empresa siempre deben estar al margen de la motivación, porque mientras más motivación y autoestima tengan sus colaboradores, más frutos

2

Diccionario de la Lengua Española Tomo 7
Diccionario de la Lengua Española Tomo 2

superiores tendrán y así podrán lograr los objetivos y metas trazadas para su buen funcionamiento.

Siempre las motivaciones deben estar basadas en el área en la que va desempeñarse cada funcionario, sin motivación un organismo no se comportaría, no haría algo. Si una motivación está dada a su nivel y de acuerdo al cargo que desempeña habrá mucho más comunicación entre los jefes y compañeros de su entorno.

Ejemplo:

La empresa Mc Donalds es sin duda la pionera de los restaurantes de las comidas rápidas. A su personal la empresa le brinda herramientas, cuyo objetivo principal es que ellos logren incrementar su desarrollo profesional, entre las cuales tenemos: Reconocimiento, valor de la integridad y compromiso.

La empresa mantiene un compromiso con su empleado que es ayudar a resolver los conflictos de su empleado, ya sea económico y educativo.³



Grafico No.2

Fuente: Imágenes de Google

³ <http://www.slideshare.net/xpertsconsultora/motivacion-dentro-de-la-empresa-1805505>

2.5.5 Comunicación.

Para que una organización tenga un buen funcionamiento debe existir una buena comunicación, ésta depende del intercambio de información, es una herramienta que ayuda a las personas a ayudarse a sí mismas, por medio de ella el personal puede compartir sus pensamientos, ideas y opiniones ya sea por teléfono o cara a cara.

Con la comunicación debe haber una buena transmisión de las políticas y reglas de la organización para que así los trabajadores puedan cumplir y desempeñar en forma correcta sus funciones y responsabilidades, es por eso que siempre se debe trabajar en equipo para evitar problemas y conflictos laborales.

Para que exista una comunicación efectiva siempre debe estar un emisor y receptor, en una institución sea pequeña o grande debe haber cooperación, ya que con ella se puede construir una buena comunicación y nos ayuda a mantenernos en un ambiente laboral unificado.

En gran medida la relación entre los empleados depende del clima laboral, por lo tanto se debe favorecer la comunicación interna entre ellos. Esta comunicación no debe ser unidireccional, sino en 3 sentidos: ascendente, descendente y horizontal.

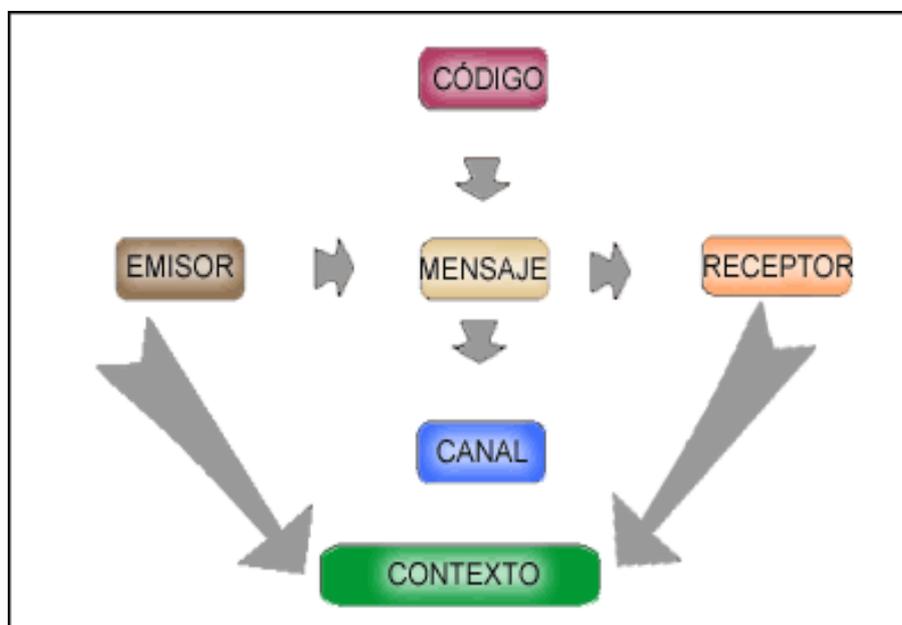


Grafico No.3

Fuente: Imágenes de Google

2.5.6 Percepción.

“El clima laboral es producto de las percepciones”⁴

Podemos ver que mediante la percepción que encontramos en cada institución es muy importante para ellas, ya que con el estado de ánimo, conocimiento y experiencias las tienen mayor éxito y no hacen que las personas decaigan en sus labores diarias.

La percepción está ligada con la motivación y comunicación, estas siempre deben ser continuas porque en todas las empresas existe personal nuevo que no tiene conocimiento de las reglas, normas y políticas de la organización por lo tanto el clima laboral determina la forma en la que un individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción.

Los empleadores siempre deben estar constantemente haciendo evaluaciones, encuestas y entrevistas para así poder notar de manera inmediata algún inconveniente.

Ejemplo:

Tal es la importancia que en los Estados Unidos, por ejemplo, conceden al rol del manejo de percepciones dentro de una empresa, que el presidente de una de las firmas de relaciones públicas más grande del mundo, con sede en Nueva York, ha propuesto a las empresas la creación del puesto de "chief perception officer" (“Director de la percepción”), en el más alto nivel de decisión, con las siguientes responsabilidades: Información, entendimiento, instinto e influencia.⁵

El Proceso Perceptual

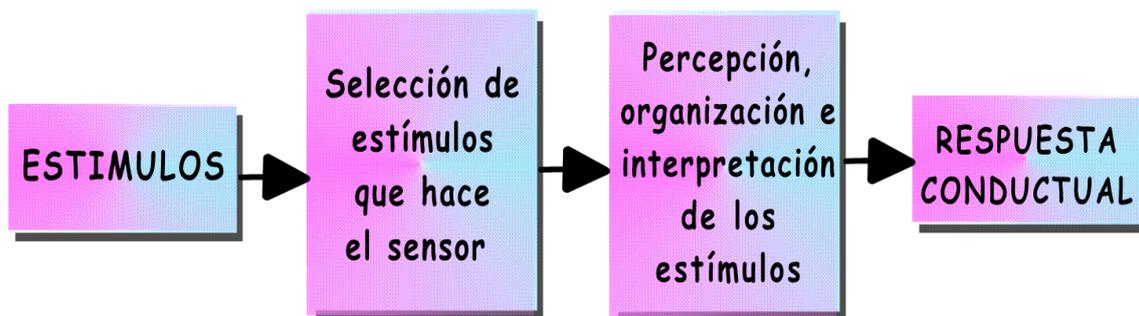


Grafico No.4

Fuente: imágenes de Google

⁴ http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp

⁵ <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/mayo.html>

2.6 Clima laboral positivo y negativo.

En resumen, un buen o mal clima laboral, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Laboral Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Laboral deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo (lentitud en las labores)

- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas

- Agresividad
- Conductas indeseables⁶

⁶http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

2.7 Valor Humano.

Para mantenerse en condiciones competitivas en el nuevo y aguerido escenario global, las empresas esperan que su personal aporte el talento y les permita lograr el éxito propuesto, a cambio de un favorable ambiente de trabajo, reconocimiento y remuneraciones acorde a su desempeño. Reconociendo de esta manera sus valores como seres humanos.

El reconocimiento del Valor Humano, apoya la evolución de estas organizaciones para consolidarse como Empresas de Clase Mundial, basando su contribución en el estímulo del compromiso y pasión de su personal⁷.



Grafico No.5

Fuente: Imágenes de Google

2.7.1 ¿Cuáles son los valores humanos?

Los cinco valores humanos, que se pueden encontrar en todas las culturas, todas las sociedades y en todas las religiones, son: la Honestidad, Humildad, la Justicia, el Amor, y la Paz. Estos valores son eternos, que elevan la vida humana a su más alta expresión, su mayor capacidad.

⁷ <http://www.valorhumano.com.mx/>

- **La Honestidad:** La honestidad se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
- **La Humildad:** Es la cualidad de ser modesto y respetuoso. La humildad, en diversas interpretaciones, es ampliamente vista como una virtud en muchas tradiciones religiosas y filosóficas, cuya relación con las nociones de ausencia de ego.
- **La Justicia:** La justicia es un concepto de la rectitud moral basada en la ética, la racionalidad, el derecho, la ley natural, la religión o la equidad. También es el acto de ser justo y / o equitativo.
- **El Amor:** El amor es considerado como la unión de expresiones y actitudes importantes y desinteresadas, que se reflejan entre las personas capaces de desarrollar virtudes emocionales.
- **La Paz:** Es un estado de tranquilidad que se caracteriza por la no permanencia de conflictos violentos y la facilidad de no tener temor a la violencia. Habitualmente se explica como la ausencia de hostilidad.

Según el tema de los valores humanos **analizamos** que hoy en día todas las personas deben poner en práctica aquellos ya que son de suma importancia para que así tengan una muy buena relación laboral y personal, no haya incompatibilidad o disonancia con los demás. Los valores que toda persona debe tener son:

- La honestidad, que las personas deben ser sinceras en todos los aspectos de su vida, para que no haya ningún mal entendido luego con el pasar del tiempo.
- La humildad, que las personas deben ser humildes, sencillas siempre, para que haya una convivencia, un trato mejor con los demás.
- El amor, es uno de los valores que deben primar en todas las personas. El amor es desear a los demás que se que desear para sí mismo. En la organización si

existiera amor en cada actitud de sus miembros, tanto directivos como colaboradores, nunca se desarrollaría un mal ambiente laboral.

- La paz, mientras esté este valor en todas las personas no habría ninguna clase de conflictos, discusiones ni problemas, existiría una buena relación laboral y la empresa así podrá llegar a su objetivo. Aunque, sin Justicia, no hay Paz.
- La No-Violencia, que no debe existir agresión en ningún momento, mientras se presente un conflicto o problema deben buscar la solución de una manera pasiva ya sea en equipo o individual.

2.8 Ética Empresarial.



Grafico No.6

Fuente: Imágenes de Google

Este tema de ética empresarial es muy importante ya que existen empresas que de alguna manera fracasan por no ponerla en funcionamiento en la organización, y no sólo debería ser aplicado en las empresa sino también en nuestro diario vivir.

El término “ética empresarial” ha sido descrito de diversas maneras y por diversos autores.

2.8.1 Diversas definiciones de "ÉTICA EMPRESARIAL".

Ética Empresarial (Definición: Fundación PROhumana): La ética empresarial consiste en transitar dentro de la empresa de una ética individual hacia una ética social, de lo intersubjetivo (ética de las personas) a lo intersubjetivo de las organizaciones, donde los miembros de la comunidad están unidos por lazos de compromisos mutuos, afectos y sentidos de pertenencia. Crear vínculos recíprocos dentro de esa comunidad que es la empresa para que valores como la lealtad, transparencia, responsabilidad y cuidado hacia los demás, entre otros, encuentren sus raíces.

- La ética empresarial según la definición arriba referida trata de los principios, la moral, el compromiso mutuo, la responsabilidad para crear lazos recíprocos dentro de esa comunidad que es la organización.

Ética Empresarial (Definición: Profesor Joseph Lozano): La ética empresarial tiene relación con la RSE, lo que significa que la empresa debe ser responsable ante la sociedad, que su actuación debe ser coherente con los valores fundamentales, y que no debe olvidar la referencia al bien común.

- La ética empresarial según la definición arriba referida, indica que la responsabilidad social empresarial debería estar inmersa en cada una de las empresas ya que busca el beneficio del bien común y por ende esto tiene que ver con la ética empresarial.

Ética Empresarial (Definición: Suplemento “Artículos y Empresa”): Es un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte.

- La ética empresarial según la definición arriba referida, comprende que es el conjunto de todos estos valores y principios pero se hace necesario saber si todas las empresas lo aplican hoy en día.

Ética Empresarial (Definición: Monografías.com): Significa un paso adelante en la dirección de la extensión de derechos que lleva aparejada una sociedad de la información. Es un proceso de exigencia evolutiva que recorre la honestidad en el proceso de producción, que actúe con criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Una empresa ética es un nuevo modelo de empresa, en el contexto de una sociedad y una cultura globalizada.⁸

2.8.2 Valores éticos en el trabajo.

Cada empresa tiene sus valores éticos y casi inmediatamente después de contratar a un empleado, o muchas veces, durante el proceso de entrevista. Y en muchas empresas, no importa lo bien que un empleado trabaje, si no sigue los valores éticos en el lugar de trabajo, puede resultar despedido.

Dedicación

¿Qué tan difícil que un empleado trabaje, o la cantidad de esfuerzo que pone otro, se puede recorrer un largo camino. Obviamente, las empresas quieren resultados, pero la mayoría de los empleadores prefieren a un trabajador que realice un esfuerzo honesto para el que podría ser considerado un evento “natural” en el trabajo, pero es de otra manera perjudicial. De cualquier manera, cuando un empleado firma un contrato de trabajo, este está de acuerdo en realizar su mayor esfuerzo y dedicación, para ayudar a la empresa a que prospere.

- De la dedicación y planificación diaria que los colaboradores le asignen a cada tarea depende el desarrollo o cumplimiento de la misma, identificar las tareas que requieren mayor dedicación, para desempeñarla, cumpliendo con los plazos establecidos y logrando los mejores resultados.
- Cada elemento o grupo humano que integra la organización debe establecerse metas de cumplimiento o desarrollo de tareas para ayudar a la empresa en el crecimiento y productividad de manera efectiva.

⁸ http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3162&Itemid=90

Integridad

Un aspecto importante de los valores éticos en el lugar de trabajo es la integridad, o mostrar un comportamiento honesto en todo momento. Por ejemplo, un empleado que trabaja en una caja registradora espera para recibir el dinero y depositar la cantidad correcta de dinero al final de la noche. Integridad en el mundo de los negocios también puede significar ser honesto al dar vuelta en un informe de gastos o no intentar robar una cuenta de ventas de un compañero de trabajo.

- La integridad de cada una de las personas o colaboradores de una organización es muy importante; ya que gracias a ella, a la honestidad que demuestra en sus actividades que realiza, el empleador puede darle un voto de confianza.

Responsabilidad

Se espera que todos los empleados de todos los sectores actúen responsablemente en sus acciones. Eso significa aparecer cuando se han programado y a tiempo, y no tomar ventaja de tiempo previstos para las interrupciones. También significa aceptar la responsabilidad cuando las cosas van mal, la recopilación de sí mismo y trabajar hacia una resolución. Y a veces puede significar trabajar más tiempo de lo previsto para ver un proyecto hasta su finalización.

- La responsabilidad en el trabajo es muy importante ya que el hecho de culminar con una tarea que haya sido asignada en su momento, le da al individuo un sentido de satisfacción de haber logrado cumplir.

Colaboración

En casi todas las industrias, los valores éticos en el lugar de trabajo constan de trabajo en equipo. Eso es porque la mayoría de las empresas creen que cuando la moral es alta y todos trabajan juntos, el éxito llegará. Así que es importante que los empleados trabajen en equipo – ya sea ayudando a los compañeros de trabajo en un proyecto, la enseñanza de nuevas contrataciones nuevas tareas, o siguiendo las instrucciones de un supervisor.

- Lograr que trabajen en equipo si es una forma de lograr los objetivos propuestos, la colaboración de todos es la aportación de un granito en el éxito de la empresa. Por lo tanto consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido.

Conducta

Conducta de los empleados es un aspecto integral de los valores éticos en el trabajo. Los empleados no sólo deben tratar a otros con respeto, exhibiendo un comportamiento adecuado en todas las facetas del trabajo. Esto incluye el uso de vestimenta apropiada, utilizando un lenguaje que se considera adecuado en la oficina y conducirse con profesionalismo. Cada empresa aplica sus propias reglas específicas sobre la conducta, y por lo general hace sumamente claro en los manuales del empleado y manuales de capacitación.⁹

- El respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad, este exige un trato amable y cortés y crea un ambiente de seguridad y cordialidad.

Además el respeto debe darse no solo en el lugar de trabajo sino también en nuestra vida diaria, De manera que si, no se aplica de forma apropiada se crea un ambiente no propicio en el cual no se siente a gusto el personal, ni con su trabajo ni con el ambiente que lo rodea.

2.8.3 Las diferencias de valores éticos en el lugar de trabajo.

Estos estándares están influenciados por factores tales como: valores, la honestidad, el respeto y positivismo. También es posible que los empleados aprendan estos comportamientos de los otros. Las diferencias en los antecedentes culturales también contribuyen a la forma en que los empleados se enfrentan a los dilemas éticos en el lugar de trabajo. Sin embargo, es posible que los empleadores de pequeñas empresas y sus empleados mitiguen los casos de diferencias éticas en el lugar de trabajo.

⁹ <http://www.valoresmorales.net/2012/12/valores-eticos-en-el-trabajo/>

Racionalización

Un informe de la revista Harvard Business Review indica que los empleados y directivos proporcionan diversas racionalizaciones para justificar un comportamiento que se puede percibir como poco ético en el ámbito empresarial.

Estos incluyen afirmando que un acto, es una práctica habitual o no hace daño a nadie. Otros empleados, que están en desacuerdo con el comportamiento de sus directivos, optan por permanecer leales a la organización de reportar malas prácticas.

Estas racionalizaciones, cuando se les permite continuar, exacerbaban las diferencias éticas entre los empleados y la gerencia.

Callarse el abuso trae consecuencias desfavorables ya que tarde o temprano salen a flote y terminan explotando de cualquier forma lo que perjudica la ética empresarial entre los mandos superiores y los empleados.

Líderes Empresariales

El liderazgo tiene un impacto significativo en la cultura organizacional ética. Cuando el liderazgo se involucra en prácticas poco éticas, es probable que los empleados decidan perpetuar la cultura ética. Liderazgo sin ética también tiene el efecto de desmoralizar a los empleados, especialmente aquellos que quieren hacer lo correcto. Sin embargo, una firme dirección de la organización tiene la capacidad de unificar diversas opiniones éticas de sus empleados. Esto se hace a través de la creación de políticas que promuevan las prácticas éticas y el establecimiento de sanciones por comportamiento poco ético.

Los líderes juegan un papel muy importante dentro de la empresa ya que son ellos los encargados de promover la iniciación de un cambio, comprometerse con la gente que trabaja capaz de planificar, coordinar, ayudar o representarlos a los grupos de trabajo.

Programa de Ética

Programas de ética son un conjunto de políticas y prácticas que ayudan a los empleados y directivos para hacer frente a los lugares de trabajo dilemas éticos. Según el Centro para el Liderazgo de la Asociación, muchas organizaciones están cada vez más el

establecimiento de programas de la ética del trabajo. Programas de ética crean canales seguros para notificar malas prácticas de trabajo. También son un esfuerzo deliberado para guiar a los empleados fuera de las situaciones en que se ven obligados a participar en un comportamiento poco ético sólo para mantener sus puestos de trabajo.

Denuncia de irregularidades

La denuncia de irregularidades es el acto de informar a autoridades superiores acerca de las prácticas ilegales o sin ética observadas. En las grandes corporaciones, los empleados pueden reportar las prácticas faltas de ética para protegerse a ellos y a la compañía. Decidir reportar a compañeros de trabajo o a funcionarios de la empresa nunca es una decisión fácil, por lo tanto la denuncia de irregularidades tiene ventajas y desventajas.

Denuncia de irregularidades es típicamente una última opción para un empleado que se encuentra con las prácticas poco éticas. La decisión de hacer sonar el silbato es un riesgo que puede costar a un empleado de su puesto de trabajo. Es, por lo tanto, esencial para un empleado a tratar primero la cuestión internamente al reportar las prácticas no éticas en los niveles de liderazgo en la organización. También es importante contar con pruebas sustanciales y tener otros empleados como testigos del comportamiento de poco valor ético en cuestión.¹⁰

2.9 Cultura organizacional - Concepto.

La **cultura organizacional**, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Además, la cultura es la relación que existe entre individuos o miembros de la organización y es algo intangible, aunque sus manifestaciones si son observadas y se presentan en todos los niveles y departamentos de la empresa.

¹⁰ <http://www.valoresmorales.net/2012/12/las-diferencias-de-valores-eticos-en-el-lugar-de-trabajo/>

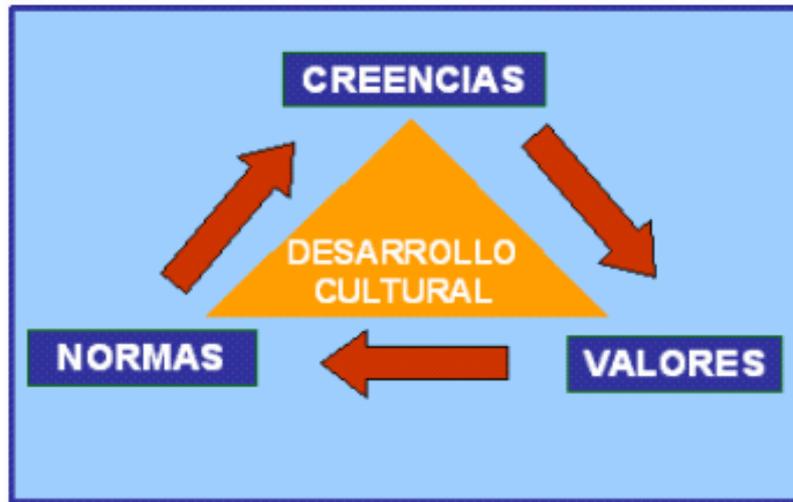


Grafico No.7

Fuente: Imágenes de Google

Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes, como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una súper cultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- Un modelo científico
- Cultura de la medición
- Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Según nuestro **análisis** la cultura organizacional se basa en los valores, las creencias y los principios que se constituyen desde la raíz del sistema gerencial de una organización, así como también es el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven para dar soporte a esos principios básicos.

La cultura se vincula con todos los aspectos social, económico, tecnológico, etc. Los mismos que nos ayudan adecuarnos para tener una vida unida, y así poder convivir con los demás respetando cada una de sus creencias.

2.9.1 Características de la cultura organizacional.

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público, la cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Rara vez los empleados hablarán explícitamente sobre la cultura en la que trabajan (aunque esto comenzó a cambiar cuando la popularidad de las culturas tuvo su momento de auge en la década de los 80).

La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. En una encuesta de más de 43.000 empleados en 34 compañías, el investigador llegó a la siguiente conclusión: "Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía".

2.9.2 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se

administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Análisis: Cabe recalcar que toda empresa, institución u organización tiene cultura organizacional; y esta se ve reflejada en primera instancia en la misión, visión y valores organizacionales que esta pueda tener. He aquí la importancia de que los colaboradores conozcan y más que eso apliquen estas para que así no sea simplemente un cuadro bonito en la pared que diga que queremos, porque lo hacemos y que se supone que debemos hacer para conseguirlo.

Por ello, cuando un empleado por ejemplo de una empresa situada en un país como Ecuador es promovido y enviado a otro país como Argentina, esta persona debe conocer también la forma y métodos con los cuales se trabaja allá, las costumbres, la cultura y hasta el tipo de comida, ya que más allá de hacer su trabajo individual también tendrá que realizar trabajo en equipo y sobre todo interactuar con distintas personas para lograr un objetivo o meta específica, es por ello que incluso la persona debe conocer las leyes, los procedimientos, el reglamento interno de la empresa para no cometer errores y socializar con el resto y lograr ser uno más, que aporte con sus ideas y conocimientos al bien común de la organización.

Hay cosas que se aprenden en el camino, pero hay otras que se aprenden desde casa, y he aquí la importancia del reclutamiento: el determinar que el empleado es una persona que debe cumplir con los valores organizacionales de la empresa como responsabilidad, honradez, honestidad, ética, respeto, etc. Y así casi, asegurar que se

va a contar con un empleado que va a cumplir con los requisitos predefinidos para el cargo y el perfil determinado por la organización.

2.9.3 Medición de la cultura organizacional.

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente). Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

Según nuestro **análisis** sacamos la conclusión que la única manera para medir la cultura, es que en cada una de las empresas u organizaciones deben hacer estudios ya sean por medio de encuestas, test, cuestionarios, etc., para así poder llegar a conocer y respetar las creencias, conducta, valores, religión, etc. de cada uno de los miembros que forma la compañía y no haya luego ningún mal entendido o inconveniente.

2.9.4 Comunicación de la cultura.

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (por ej. adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el procesos esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.¹¹

Según nuestro **análisis** con respecto a la definición antes mencionada de la comunicación de la cultura, es que en toda empresa desde el primer instante que entra a laborar una persona deben comunicarle e informarle de todas sus creencias, métodos, procedimientos, etc, para que así con el pasar del tiempo no haya ningún mal entendido o inconveniente.

2.9.5 Rasgos de una cultura organizacional débil.

Los rasgos que caracterizan a una Cultura débil son los siguientes:

- ❖ Pugnas entre ramas de la estructura
- ❖ Creencias y comportamientos en distintos sectores
- ❖ Asignar tareas sin contar con las personas
- ❖ Desidia y apatía generalizada
- ❖ Fomento del antagonismo
- ❖ Medida de resultados, no del esfuerzo que se ha hecho
- ❖ Oportunismo
- ❖ Control de resultados a corto plazo
- ❖ No plantear problemas

2.9.6 Rasgos de una cultura organizacional fuerte.

Si admitimos que la Cultura Organizacional es el común denominador de los valores, ideales y creencias del colectivo empresarial, que le hace distinta de otras Culturas, los rasgos que caracterizan a una Cultura fuerte son los siguientes:

- ❖ Orgullo de pertenencia a la empresa

¹¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>

- ❖ Auto exigencia para cumplir con la empresa demanda
- ❖ Entrega
- ❖ Disciplina
- ❖ Deseo de asumir más tareas y responsabilidades
- ❖ Conceder gran importancia a las personas
- ❖ Se ensalza sin rubor el trabajo bien hecho
- ❖ Escucha permanente de la Dirección de lo que le gusta y de lo que no le gusta¹²

2.10 Ambiente interno y externo de las organizaciones.

Ambiente.

Una organización no vive en una burbuja aislada, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto y a su vez, influye en el a través de sus decisiones.

Ambiente Interno

Llamado clima organizacional grupos o elementos de Interés Interno, que tienen el poder directo en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes.

Ejemplos de actividades en el ambiente interno de una empresa:

- ❖ Gente caminando por los pasillos
- ❖ Oficinas de grandes y pequeñas dimensiones, varios escritorios, sillas, mesas, computadoras, etc.
- ❖ Personas concentradas en lo que están haciendo.
- ❖ Personas atendiendo el teléfono.
- ❖ Un gerente en su oficina
- ❖ Una mesa con personas alrededor, hablando todas al mismo tiempo.
- ❖ Personas intercambiando ideas sobre algo
- ❖ Ascensor mientras discuten sobre algo que parece ser muy importante por los gestos que hacen.

¹² <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/clima01.htm>

Ambiente Externo o Contexto

Ambiente Externo

Es el conjunto de todos los elementos o actores externos que son pertinentes y relevantes a dicha organización.

El contexto.- Está formado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan a las operaciones entre la organización y el mercado en el que está inmersa.

Por ejemplo para un almacén su contexto serán sus clientes, proveedores, competidores, el barrio en el que está ubicado. También las instituciones gubernamentales que lo afectan a través de medidas legales, impositivas, económicas.

Los componentes del contexto se pueden clasificar en:

- ❖ Fuerzas Directas
- ❖ Fuerzas Indirectas

En función de la presión inmediata o a mediano plazo que ejerzan sobre la organización.

- ❖ **Fuerzas directas.-** Tienen un impacto inmediato sobre la organización son:
clientes, proveedores, competencia, sindicato, sistema financiero.
 - **Proveedores:** Persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.
 - **Clientes:** Destinatario del producto o servicio, quien compra es el comprador y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
 - **Competencia:** Son aquellos actores del mercado que venden los mismos bienes o servicios ofrecidos por la organización.

- **Sindicatos:** Representan la fuerza laboral del personal. Son organizaciones que defienden los derechos de los trabajadores.
- **Sistema financiero:** Provee dinero a las organizaciones: Bancos, financieras, casas de cambio.
- ❖ **Fuerzas indirectas.-** Tienen influencia sobre el funcionamiento de la organización, pero no es tan inmediato, son: la tecnología, la economía, la política, las pautas culturales y sociales, los aspectos internacionales.
 - **La tecnología:** Los avances de las nuevas tecnologías, Internet, han generado un nuevo mundo de negocios que realiza sus operaciones de modo virtual, acelerando las mismas y ampliando sus posibilidades de expansión.
 - **Economía:** Las devaluaciones, las alianzas entre países, la escasez, el alto costo de la energía, la inflación las materias primas, la mano de obra, el dinero para inversiones, tienen indefectiblemente un impacto en las organizaciones.
 - **Los factores políticos:** Un gran número de leyes y autoridades conforman las fuerzas legales, reglamentarias y políticas en el ambiente externo y tienen influencia indirecta pero importante en la organización.
 - **Pautas sociales y culturales:** Como funciona la sociedad y cuáles son sus tendencias pueden condicionar el funcionamiento de la organización, las tradiciones, las costumbres y los valores son tendencias que pueden presentarse como oportunidades o amenazas para la organización.

El estilo de vida, las normas predominantes, los valores influyen en el éxito o fracaso de una organización en la medida que los directivos comprendan y evalúen esos factores.¹³

13

https://docs.google.com/presentation/d/1mVIABZIRy_TiVxukW1L_SnfYARry6ilgz8y6m7YYCQ/embed?hl=es&loop=true&size=m&start=true#slide=id.p16

2.11 Antídotos para mejorar el clima laboral.

Las estrategias para gozar de una buena salud no son las mismas para dejar de estar enfermos, las técnicas para motivar al personal no son las mismas que se requieren para dejar de desmotivar, y las que se requieren para mejorar un clima laboral no son las mismas para al menos tener un clima laboral aceptable, por ejemplo, no podemos hablar de estimular el crecimiento de nuestros empleados si las políticas y administración son una “traba” latente, por ello pensaremos primero en dejar de estimular la competencia desleal y luego en estrategias para estimular la competencia leal y en las siguientes técnicas usted reconocerá ésta estrategia enfocada en lo primordial.

- ¿Se reconoce el trabajo individual más que el grupal? Esto es un buen punto a analizar ya que si así sucede se promueve el desempeño individual y un efecto secundario es limitar el conocimiento tácito; aquel que no se obtiene en capacitaciones formales sino de compañero a compañero en el diario vivir y es responsable del 70% del aprendizaje en la organización requerido para nuestro desempeño.
Hacer que el trabajo individual sea reconocido es una motivación para el empleado esto hace que se desempeñe de la mejor manera.
- Revisar y reflexionar: si un administrador teme considerar las ideas de todos por igual, sean buenas o malas, o termina apoyándose sobre las mismas personas de experiencia; si las últimas promociones o reconocimientos se mantienen en un círculo pequeño de personas; si así lo identifica, debe comenzar por dejar de hacerlo antes de comenzar a realizar reuniones de equipo completo. Para motivar al equipo a una competencia sana, una estrategia es lograr que “todos caminen hacia el mismo lugar” y esto se logra mediante el fortalecimiento de la visión y misión de su organización.
- Otra estrategia para estimular el contacto cercano entre otros que enseñó a mis clientes es el proceso de capacitación de 3, que no solo lleva como propósito un mayor aprovechamiento de la inversión en capacitación sino en estimular mayor contacto con compañeros.

Para poder realizar las reparaciones electrónicas de artefactos electrónicos de una empresa privada, sus colaboradores debían asistir a unas capacitaciones muy monótonas y aburridas, tanto así que podía observar personas que parecían tener una lucha entre dormir y mantenerse despiertos y lo peor aún es que cuando realizábamos evaluaciones para evaluar el nivel de aprovechamiento era muy poco y aquellos que lograban tomar anotaciones las mantenían prácticamente para conocimiento personal.

Capacitar al personal de la empresa es una inversión ya que complementan sus conocimientos que luego son aplicados en el desarrollo de sus tareas diarias en la empresa.

- Analice su actual circunstancia, éstas verificaciones de la circunstancia actual se pueden realizar mediante encuestas de satisfacción laboral apoyándose en Recursos humanos o una persona fuera del equipo que se encargue de realizarla confidencialmente; es decir, que les garantice a las personas que sus respuestas se mantienen seguras y sólo quien aplica tendrá los cuestionarios, ya que este tipo de confidencialidad permite tener datos más sinceros, generalmente la información de resultados generales es lo que conocerán los líderes organizacionales.

- La carga de responsabilidades, los apuros, los altos niveles de exigencia también tienen su cuota en un ambiente competitivo que puede terminar perjudicial si las relaciones entre compañeros no han alcanzado un nivel suficiente de camaradería, de no ser así el señalar el retraso, los errores y manifestar cómo se afecta el proceso son actitudes más frecuentes, dando mantenimiento a un círculo vicioso en donde “nadie aguanta nada”. La acumulación de este ambiente nos pasa su factura, para algunos en fatiga, para otros con irritación, en fin si igualmente no hacemos nada al respecto somos nosotros los que perdemos.

Asignarle las tareas y responsabilidades a cada uno es un método que ayuda a que cada cual este pendiente y cumplir con lo que se le ha asignado.

Actualmente las empresas ayudan a sus colaboradores a “descargar” toda esta presión, ya sea mediante centros de recreo, deportivos, algunas membresías, contratación de instructores de yoga, pilates, etc. Con ello logran que sus colaboradores equilibren sus vidas, pero la cruel realidad es que este tipo de ayuda logra equilibrarnos y tener una mejor predeterminación hacia los estresores, pero no aumenta el control que podamos tener sobre los estresores, veámoslo con un ejemplo de la vida personal, si usted tiene alta irritación por sus problemas económicos, usted puede tomar algunas clases de ejercicios relajantes, irse de vacaciones o recibir un buen masaje y habrá logrado bastante; sin embargo, su problema económico sigue presente y si no hace algo al respecto, volverá pronto a tener los niveles de estrés del cual se había recuperado.

- Enseñar comunicación asertiva. Para este caso vamos a suponer la historia personal de un compañero de trabajo que ha implantado una base de baja autoestima, inseguridad y envidia hacia los demás; mismas características que se manifiestan en el trabajo manteniéndose alerta a cualquier ataque o buscando atacar primero para hacer ver mal a otros antes que a él y aparentar ser un conocedor del proceso y de lo que está mal, sus métodos serán el enojo, la manipulación o el culpabilizar, lo cual queda claro es una forma vaga de canalizar sus temores. Una forma de ayudar es el entrenamiento de habilidades sociales, ya que podríamos considerar obvio que la persona sabe a ciencia cierta que está haciendo daño y creando un mal ambiente con sus respuestas; sin embargo, no siempre es así. Muchas de nuestras conductas molestas para los demás son imperceptibles para nosotros, cuando enseñamos habilidades sociales a las personas le damos herramientas más adecuadas para que canalicen sus temores, egoísmo o envidia. La comunicación asertiva es la base de cualquier relación, tanto de pareja, padre-hijo o laboral, lograr sensibilizar la forma en que hacemos llegar nuestro mensaje puede hacer la diferencia en las repuestas de otras personas a pesar que el mensaje no sea un halago.

- El entendimiento del grupo de trabajo como un sistema. La competencia desleal comprende poco sobre lo que es un sistema, por el mismo hecho de una estructura que fomenta lo individual.

Cuando este funcionamiento se visualiza y entiende también en la organización, es más fácil saber qué hacemos un daño cuando negamos una ayuda, cuando nos reservamos herramientas o información. Motivar a las personas a una competencia sana es hacerlos comprender la importancia del aporte de cada uno al sistema y no sólo al crecimiento individual.¹⁴

2.12 Aspectos para evaluar un buen clima laboral.

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.- La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.- Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

El lugar de trabajo adecuado como la iluminación, el espacio, la ubicación es muy importante para la estimulación del empleado ya que así puede desarrollar sus actividades con la comodidad de caso.

La seguridad del empleado también es muy importante anticiparse a los riesgos de accidente dentro de la empresa garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores.

¹⁴ <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2018/10-tips-para-mejorar-el-clima-laboral/>

Liderazgo.- Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

El compromiso del líder con el grupo permite los logros y satisfacción de un equipo de trabajo unido en la consecución de los objetivos.

Relaciones.- Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Saber relacionarse con los compañeros es algo que debe mantenerse en la empresa ya que esto genera un ambiente agradable en donde el compañerismo sea una prioridad que genere un clima laboral que satisface el desarrollo de las labores diarias, ya que son largas horas las que compartimos con los compañeros de trabajo.

Implicación.- Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.- La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento.- Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo

merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

El reconocimiento es un estímulo de motivación para el empleado que se sienta satisfecho con sus logros dentro de la empresa, hacerlo por lo menos una vez al mes significa la satisfacción del deber cumplido.

En muchas empresas si lo hacen ya que le dan gran importancia a este tema y esto se ve reflejado en la estabilidad de un clima laboral favorable.

Remuneraciones.- Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

El empleado bien remunerado es alguien que se siente satisfecho que su trabajo y su esfuerzo sea reconocido y esto se vea reflejado económicamente.

Pero existen casos en ciertas empresas que mientras más trabaja el empleado significa que le tienen que pagar menos ya que ellos solo ven el beneficio propio y de la empresa, pero caen en el error de tener empleados insatisfechos y por ende con poco rendimiento en sus tareas laborales.

Igualdad.- La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza entre el personal que labora en la empresa.

Otros factores.- Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.¹⁵

2.13 ¿Cómo lidiar con compañeros de trabajo groseros?

Si tus relaciones en el ámbito laboral no son las mejores, ya que en tu sección debes lidiar con compañeros groseros que nada saben de buenos modales, deberás poner en práctica una serie de consejos para solucionar las asperezas ya que, tarde o temprano, un mal vínculo en el trabajo podrá perjudicar tu carrera.

Tips para promover un buen ambiente laboral

No perder la calma. Siempre que un compañero de trabajo intente provocar o distraer a otro es mejor ignorarlo y continuar con tus tareas. Perder la calma no resolverá nada y eso es exactamente lo que él quiere que suceda. Mantenerse calmado, ocasionará que no se tenga que arrepentir de nada.

La ignorancia es felicidad. Si su compañero de trabajo persiste, tienes que ser capaz de hacer caso omiso de sus constantes intentos por ponerte nervioso. A veces, si se ignora el problema, simplemente se va. Cuando quiera burlarse, decir que se está ocupado y no tiene tiempo para distracciones, es una buena alternativa.

Resistencia a las represalias. No rebajarse a su nivel y pretender vengarse por lo que ha hecho. Si se juega con fuego, se puede llegar a perder todo lo que se ha construido en

¹⁵ <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>

la empresa, con sacrificio. Encuentra otra forma de desahogar su frustración. Lo importante aquí es seguir siendo tan cortés como siempre.

La confrontación pacífica. Si persiste la molestia y la situación empeora, se puede abordar el problema de frente. En estos casos se debe ser lo más respetuoso posible y preguntarle si tiene algún problema con usted o si le han hecho daño. Por lo general, las personas civilizadas pueden hablar y manejar sus diferencias sin recurrir a la violencia.

Preguntar. Es bueno preguntar a compañeros de confianza sobre la persona que está molestando; tal vez de esa manera se puede conocer más sobre su comportamiento grosero. Si esa persona ha tenido algún problema con él en el pasado pídele consejos para saber cómo lo resolvieron.

Llevar el conflicto hasta la jefatura. Una vez que el problema comienza a interferir con su trabajo y que haya agotado todos los medios pacíficos para resolver la situación, entonces se puede recurrir al jefe. Utiliza esta opción sólo como un último recurso, porque nunca se quiere implicar a la administración con "disputas mezquinas de la oficina".

Si el jefe es grosero. En este caso, si se encuentra frente a un problema importante y sólo tendrá que vivir con ello si realmente gusta lo que se hace. Buscar apoyo de otra gente y procurar seguir siendo educado y respetuoso, sin importar lo que pase. Tratar con compañeros groseros requiere de habilidad y una actitud correcta. Lo que antes era una distracción podría convertirse en una guerra total si usted actúa de manera equivocada.¹⁶

Con respecto al tema antes mencionado **analizamos** que para lidiar con compañeros groseros, debemos ignorarlos en primera instancia así evitaremos disgustos y contratiempos, siempre debemos mantener la calma, ser pacientes y pacíficos ante cualquier problema que se nos presente, obviamente esta clase de compañeros la

¹⁶ <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/07/29/954447/lidiar-companeros-trabajo-groseros.html>

encontraremos en cualquier lugar y en cualquier situación, por eso es que no debemos rebajarnos y mantener nuestro nivel de educación y cultura. En última instancia que vemos ya la situación fuera de control y por más que ignoremos o tratemos a este tipo de compañeros, debemos recurrir al jefe, mando mayor para solucionar aquel inconveniente. Lo terrible sería si el jefe es este tipo de compañero, ya que no tendríamos a quien buscar para que nos ayude, y si realmente estamos dispuestos aguantar esto es porque nos gusta mucho nuestro trabajo y obviamente debe venir acompañada de una buena remuneración; pero el mejor consejo es dar un paso al costado y buscar nuevas oportunidades con otro tipo de personas que nos permitan crecer tanto personal como profesionalmente.

2.14 Los 8 malos hábitos de trabajo y como romperlos.

Todos los que llevamos un tiempo trabajando en un mismo sitio, vamos adquiriendo hábitos laborales. Algunos son buenos pero otros no tanto por esto te proponemos terminar con las malas costumbres en el trabajo.

La forma en que se planifica la jornada de trabajo, cómo responder a los correos electrónicos y hasta la impuntualidad es parte de los malos hábitos. El sitio web Boston.com consultó a algunos expertos sobre el tema para conocer las costumbres más arraigadas en los trabajadores y la manera de poder romper con ellos.

1. Planear el día con anticipación. Es aconsejable que para ser más eficiente se pueda organizar lo que se hará cada mañana a última hora del día anterior. Hay quienes se retiran cada día sin tener la más pálida idea de las tareas que tendrán que cumplir al día siguiente.

2. Respuesta a los emails. Hay quienes apenas reciben un mensaje, lo contestan. Y, por esto, se creen ganadores o buenos trabajadores. Esto, sin embargo, es un error ya que esa actitud no está vinculada con el hecho de ser proactivo y nada tiene que ver con alcanzar nuevas metas laborales.

3. Abusar de trabajo desde el hogar. Si se trabaja a domicilio, es muy importante que delimites una jornada de horario completo en el que puedas estar disponible para tus

colegas. Las personas suelen rescatar las ventajas de no tener que trasladarse a la oficina pero cuidado, porque muchas veces este objetivo es saboteado por el cuidado de los niños, la lavandería y otras tareas.

4. Anteponer la vida personal al trabajo. Todos tenemos emergencias de vez en cuando. Sin embargo, resulta molesto para los compañeros de oficina que tengan que rellenar siempre los “vacíos” de sus compañeros de trabajo, por cada problema personal que tengan.

5. Llegar tarde a las reuniones. Las personas que se presentan cinco o 10 minutos tarde a una reunión pueden provocar un "efecto dominó".

6. No cuidar de la salud y la higiene. Un empleado que no se baña probablemente ofrezca una pobre primera impresión. Si la higiene es mala, su salud probablemente también lo será.

7. Usar el humor inadecuado. Si los compañeros de trabajo no pueden apreciar el sentido del humor, intentar omitir sus chistes subidos de tono o que den cuenta de discriminación racial. Además se debe tener cuidado con aquellos temas delicados como lo son la política y la religión.

8. No preocuparse por su trabajo. Los colegas que se encuentran entusiasmados con lo que hacen, reflejan orgullo por su trabajo y cumplen con sus tareas de mejor manera¹⁷

Análisis: Con respecto al tema antes mencionado, revisamos algunos malos hábitos que la mayoría de personas cometemos, se los señala porque es importante entender que para mejorar día a día hay que ir buscando pequeñas cosas que hagan grande nuestro trabajo, como señalaba en los puntos el llegar tarde a una reunión es una falta de respeto y consideración hacia los compañeros de trabajo y jefes, incluso clientes ya que se

¹⁷ <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/07/27/954153/8-malos-habitos-trabajo-romperlos.html>

pueden perder grandes negocios por este tipo de errores que nosotros vemos insignificantes; otro punto que me parece importante tocar el hecho de que planees tu día con anticipación, que sepas que tienes que hacer mañana, en la semana y en el mes, tener una idea clara de cuáles son tus objetivos y metas a corto y largo plazo, esto te va ayudar a motivarte a realizar mejor tus labores, a organizarte mejor, a entender la urgencia de lograr ese pequeño objetivo, de terminar ese reporte, de hablar con ese cliente, de realizar esa reunión de ventas, de pagarles al día a tus empleados, de planificar tu día para tener ese propósito.

Debemos evitar el anteponer las cosas personales al trabajo, obviamente si hay una emergencia hay que acudir, pero debemos saber interpretar y analizar lo que es una urgencia y una emergencia. Una urgencia es algo que sin lugar a dudas es importante, pero puede esperar. Por ejemplo que no se haya hecho las compras de la semana, que no hayas pagado tus planillas o tarjetas, que no se haya arreglado la casa, este tipo de cosas las puedes planificar, no es necesario que uses horas laborables para hacerlo. Pero si tienes una emergencia como por ejemplo un hijo se accidentó, algún familiar cercano está gravemente lastimado, son cosas que no pueden esperar y debes ir ayudar, pero apenas te desocupes regresar nuevamente a tus actividades diarias.

La higiene es primordial, más aun si se está en un lugar de la organización donde es importante tratar cara a cara con el cliente, es de mal gusto que el empleado esté despeinado, con mal olor o con la ropa sucia. Da mucho que decir de la imagen que proyecta la institución, si así son los empleados, qué se puede esperar del producto o servicio que ofrecen.

Es bueno responder correos electrónicos a tiempo, pero es mejor realizar bien tu trabajo o el mismo que diga el correo. No por responder más rápido “si listo yo lo voy hacer” se hace mejor empleado, lo que hace mejor el trabajo, aunque tarde un poco más es decir “adjunto lo solicitado” y que este bien realizado.

Recordemos que cada persona es un mundo distinto, con variedad de pensamientos y necesidades, no a todos nos gustan los chistes de doble sentido o vulgares, peor si estamos en algún mal momento y tenemos nuestra mente en otra cosa, por eso hay que evitar realizarlos.

Y por último recuerda que, si no estás mucho tiempo físicamente en tu trabajo no esperes que te noten y esto te restará puntos para que te tomen en cuenta para algún

ascenso o cargo especial. No hay que abusar de la confianza y la libertad que se nos pueda dar para estar en casa sin hacer actividades laborales.

2.15 Casos de mal ambiente laboral en ciertas Empresas.

Caso No.1

En la Empresa “X” en donde labora Xavier Valdez desde hace algunos años, en donde el ambiente laboral cuando él ingresó a la empresa era bueno y le permitían desarrollar sus labores tranquilo y con normalidad. Después de un tiempo todo cambió. Los mandos superiores ya no tenían el mismo trato amable con los empleados empezaban más bien a hostigarlos, multándolos por cada situación que muchas veces eran injustas con el fin de que el empleado ya no se sienta a gusto con su trabajo y decida por él mismo, renunciar voluntariamente para no cancelarles los valores correspondientes por sus liquidaciones de trabajo.

Caso No.2

Pedro Cardoso ex empleado de una Compañía que se dedica a la venta de insumos. El se encontraba desesperado y en la búsqueda de trabajo que no fue fácil conseguir, entonces aceptó el empleo en esta Compañía sin tomar en cuenta el salario que ofrecían por esa vacante, por lo cual él pensó que esto no iba a afectar posteriormente, pero fue todo lo contrario estando ya dentro de la empresa laborando y después de cierto tiempo se empezó a dar cuenta que el sueldo no cumplía con sus expectativas, y que incluso no cubría sus gastos entonces esto le causó malestar consigo mismo lo que provocó que se sienta desmotivado para cumplir con sus labores y por ende se genere un mal clima laboral lo que afectaba directamente a la empresa.

Caso No.3

En la Empresa XYA S.A., Julia Cortez tenía ya algunos años laborando en la empresa y consideraba que los logros que había obtenido a lo largo de su permanencia dentro de la organización no cumplía con los objetivos que se había propuesto, y que además en todo el tiempo que duró había renunciado dos veces, pero regresó a laborar nuevamente

porque le fue difícil encontrar otro trabajo y tenía muchos gastos que cubrir por lo que esto generó que ella ya no se sienta satisfecha con su labor en esta empresa, ni con las tareas que realizaba entonces eso hizo que tome la decisión de renunciar definitivamente y busque mejores oportunidades laborales.

*Los nombres son ficticios, para precautelar el anonimato de los empleados y las empresas.

2.16 Marco legal relacionado con el código laboral.

El marco legal flexibiliza las relaciones entre empleadores y trabajadores por el efecto de que las leyes ecuatorianas en general auspician un clima laboral a favor del personal de cada empresa.

En el Capítulo IV: De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Num 1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

- Todo empleado debe ser remunerado de acuerdo a las leyes establecidas por el código de trabajo es por eso que el empleador debe pagar horas extras, utilidades, bonos, comisiones, décimos, etc. El empleador debe establecer un sueldo de acuerdo a los conocimientos, tiempo de trabajo, sus habilidades, responsabilidades que tenga cada empleado para desempeñar dichas funciones.

Num 2. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.

- Estos comedores son lugares apropiados para la gente que trabaja a las afueras de la ciudad, zonas rurales, etc, ya que dichos trabajadores no pueden

mantenerse todo el día sin alimentos, así habrá un buen estímulo para ellos y podrán desempeñar sus labores con ánimo y esmero.

Num 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

- Todo empleador debe dar a sus trabajadores lugares y comodidades adecuadas, proporcionándoles todos los materiales, equipos de oficina, útiles, etc, para que así puedan desempeñar correctamente todas sus funciones y la empresa pueda obtener resultados exitosos.

Num 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

- Para que toda empresa tenga un buen ambiente laboral los jefes y los compañeros de trabajo deben tener conocimiento y poner en practicar los valores humanos, para que así no haya maltrato ya sea verbal, psicológico o físico.

Num 16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.

- Que todo empleador debe dar al trabajador un lugar seguro en la cual pueda guardar todos sus implementos, herramientas de trabajo, para que así no haya luego inconveniente y no exista situaciones de pérdidas o robos de materiales y útiles de trabajo y se generen conflictos, que pueden llegar hasta demandas laborales.

Num 31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios.

- Toda empresa debe asegurar a los empleados desde el primer día que ingresa hasta el último en que labora en ella, es una obligación de cada empleador

realizar este trámite para que no tenga ningún tipo de sanción, ni inconveniente luego con el Seguro Social.

En el capítulo VII: Del trabajo de mujeres y menores.

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior. Durante este lapso la mujer tendrá derecho a percibir la remuneración completa, salvo el caso de lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, siempre que cubra en forma igual o superior los amparos previstos en este Código.

Concordancias:

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, Arts. 105, 106

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 37, 40, 47.

Jurisprudencia:

DESPIDO INTEMPESTIVO, Gaceta Judicial 12, 1951

INDEMNIZACION LABORAL POR EMBARAZO, Gaceta Judicial 7, 1990

INDEMNIZACION POR EMBARAZO, Gaceta Judicial 8, 1990

- Las empresas no pueden ejercer discriminación de ningún tipo, estando prohibido que se realicen pruebas de embarazo a las candidatas a un puesto de trabajo, porque algunas empresas lo primero que certifican es que las mujeres no se encuentren embarazadas, ya que no les conviene porque tendrían que invertir mucho más recursos monetarios, al brindarles todos los beneficios que de por ley les corresponde, según como se encuentra establecido en el Código de Trabajo.

Art. 154.- Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o al parto.- En caso de que mujer permanezca ausente de su trabajo hasta por un año a consecuencia de enfermedad que, según el certificado médico, se origine en el embarazo o en el parto, y la incapacite para trabajar, no podrá darse por terminado el contrato de trabajo por esa causa. No se pagará la remuneración por el tiempo que exceda de las doce semanas

fijadas en el artículo precedente, sin perjuicio de que por contratos colectivos de trabajo se señale un período mayor.

Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código.

Salvo en los casos determinados en el artículo 172 de este Código, la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio, desde la fecha que se inicie el embarazo, particular que justificará con la presentación del certificado médico otorgado por un profesional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro facultativo.

En caso de despido o desahucio a que se refiere el inciso anterior, el inspector del trabajo ordenará al empleador pagar una indemnización equivalente al valor de un año de remuneración a la trabajadora, sin perjuicio de los demás derechos que le asisten.

- En toda clase de trabajo ya sea empresarial, domestico, agrícola, etc, los empleadores tienen la opción de contratar a personas que tengan cualquier discapacidad física, proporcionándoles todas las comodidades necesarias para que estas personas puedan desempeñar sus diferentes cargos, como las rampas para discapacitados, y especialmente en caso de que superen los 25 empleados, esto se convierte en obligación patronal, el contratar a un discapacitado certificado por el Conadis, por cada 25 empleados.

2.17 El clima laboral y su impacto en algunas Empresas reconocidas en el Ecuador.

Empresa: Banco General Rumiñahui

Acierto: Medir el ambiente laboral genera una visión objetiva

Para Banco General Rumiñahui, medir el clima laboral es esencial porque le permite tener una visión objetiva de lo que sienten los colaboradores e identificar oportunidades de mejora a través de la comunicación abierta de resultados, dando oportunidad para que expresen sus ideas y opiniones. “Eso nos permite generar iniciativas para que las debilidades sean corregidas y la satisfacción potenciada”, afirmó Alejandro Rivadeneira, Gerente General.

➤ **Dimensión: Compartir el éxito alcanzado**

Orgullo Organizacional.

Los esfuerzos que realiza el Banco para alcanzar los más altos estándares empresariales, han permitido que los colaboradores sientan que Banco General Rumiñahui no es simplemente un banco más, sino una entidad que involucra a sus colaboradores, se preocupa por su desarrollo, bienestar y satisfacción laboral y personal, para alcanzar el éxito y compartirlo con ellos como principales protagonistas.

Empresa: Kimberly- Clark Ecuador S.A.

Acierto El ambiente laboral en Kimberly – Clark es parte de la cultura.

Para Henry Ramírez, Director de Recursos Humanos de Kimberly-Clark Ecuador, el objetivo de cualquier empresa es hacer que el ambiente laboral forme parte de la cultura. “Esta práctica es más que estar en un ranking, es algo cultural, trabajar en las mejores prácticas nos hace que crezcamos en lo profesional y por eso siempre lo hacemos”.

➤ **Dimensión: Plan de desarrollo**

Valoración Profesional

Mapas de carrera locales, Plan Semillero, Plan de Líderes, Programa Desarrollo de Talentos, Escuela de Ventas, Menú de capacitación continua, Educación básica para Adultos y Bachillerato en Planta, Job Posting, el programa High Potentials y Cóndores, Cross Training y Swaps.

Empresa: Yanbal de Ecuador

Evaluación constante en Pro de personal satisfecho

Continuamente la empresa está observando y evaluando cómo se encuentran las áreas. Para ello cuenta con un programa llamado Recursos Humanos te escucha, que reúne a los colaboradores para conocer cómo se sienten y qué les falta para tener nuevas y mejores prácticas en la compañía.

➤ **Dimensión Plan de desarrollo**

A nivel Académico

Desarrollo de Talentos Yanbal, programa dirigido a colaboradores con alto nivel de compromiso y evaluaciones de desempeño superiores. Presentando a cada colaborador sus fortalezas y sus debilidades para enfocar en un trabajo de morea en cada uno de ellos. Quienes son talentos Yanbal serán beneficiados con estudios de posgrado.

Empresa: Seguros Equinoccial S.A.

Acerto “La opinión de nuestros colaboradores nos permite obtener conclusiones”

Para el equipo de Seguros Equinoccial, la primera condición para ser una empresa líder es “tener un equipo profesional, comprometido y feliz”. Mónica Ramírez, Gerente de Recursos Humanos y Administración, aseguró que “es vital conocer la opinión de nuestros colaboradores porque siempre sacamos conclusiones valiosas para mejorar”.

➤ **Dimensión Plan de desarrollo**

Desarrollo – Valoración Profesional

Se desarrollan talentos a nivel profesional en base a sesiones de retroalimentación de desempeño y coaching permanente que realizan los líderes, de acuerdo a las brechas existentes de la información que se obtiene a través del Sistema Integral de Competencias. (SIC), con el objetivo de reconocer las motivaciones individuales.¹⁸

2.18 Análisis del clima laboral de la compañía “CAR SOUNDVISION CIA. LTDA.”

El ambiente donde el personal desarrolla sus actividades diariamente, el trato que un jefe le puede dar a sus subordinados, la relación que existe entre los miembros de la organización e incluso la relación con personal externo como son proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima laboral.

¹⁸ <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/280.pdf>

Realizar un análisis anualmente permite a la Empresa anticiparse a hechos o riesgos que puedan surgir en un futuro y establecer un plan de acción que permita:

Mejorar la productividad y eficiencia.

Reducir la rotación del personal.

Reducción de conflictos o riesgos.

Satisfacción laboral.

Cumplimiento de Objetivos.

En algunas empresas una de las cosas más importantes es el equipo de trabajo que colabora en ella, pues para ellos el capital humano es el que determina la efectividad empresarial, y esta efectividad está determinada por el perfil del empleado como: cualidades, aptitud, conocimientos etc.

El acceso a los datos de la Empresa en que se llevó a cabo la encuesta del clima laboral, se dio con la ayuda y colaboración del personal de la empresa.

Los empleados valoran muy positivamente el conocer quiénes tendrán acceso a sus opiniones a través de los cuestionarios, la mayor parte de las encuestas de clima aplican simplemente una estadística básica a la hora de analizar los datos.

Se utilizaron algunas variables para segmentar a los empleados, éstas nos permitirán cruzar información y mostrar resultados más detallados.

La confidencialidad de la información, fue un aspecto muy importante para motivar a los empleados, a no sentirse comprometidos con las respuestas que podían dar y esto se les comunico antes de empezar con el desarrollo de las encuestas, se les informo que son altamente confidenciales, lo que nos permitió obtener la información que se necesitaba para lograr los resultados planeados.

2.19 Hipótesis

Al ser analizados los resultados del estudio del clima laboral se lograría resolver el problema de los empleados de la empresa, aplicando correcciones que les permitirá

mejorar el ambiente de trabajo, incrementando la eficiencia y cumplir los objetivos de la organización.

2.20 Variables o criterios de la investigación.

2.20.1 Variables Independientes.

- Comportamiento del clima laboral
- Insatisfacción Laboral.
- Variables del ambiente físico
- Cultura Organizacional.

2.20.2 Variables Dependientes.

- Favorable o desfavorable dentro de la organización.
- Facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades que desempeñan.
- Influye o no en la estabilidad laboral del empleado.

2.21 Indicadores del clima laboral.

El clima laboral se relaciona con la “moral y comportamiento del grupo” por tal motivo se requiere de indicadores más objetivos, que nos permita conocer donde se origina la causa de esta problemática y para esto podemos remitirnos a siete indicadores muy eficientes:

1. Quejas.

Las quejas se elevan cuando la relación laboral no satisface al trabajador, se debe estar atento para conocer la causa real de la queja, pero independientemente de la razón que la origina. Muchas veces existen quejas que se originan por el mismo ambiente laboral que se percibe en la empresa, los motivos varían de acuerdo a las circunstancias, cada persona es un mundo diferente respecto a sus percepciones y la manera de ver los problemas u obstáculos que se le presente y tomar las medidas necesarias para resolverlos.

2. **Insubordinación.**

Que ocurre cuando las personas no siguen las reglas, ¿a qué se debe que no sigan las reglas establecidas? puede ser simplemente no respetar el horario de entrada, pasarse el tiempo asignado para el almuerzo, hasta no cumplir adecuadamente con una tarea solicitada.

3. **Bajo rendimiento.**

Una forma de protesta es reducir intencionalmente la productividad de la organización, o bien mostrar indiferencia a las situaciones que se presentan en forma cotidiana y no se resuelven. Analizar estas situaciones que se presentan es primordial ya que de ello depende el futuro de la empresa.

4. **Ausentismo laboral.**

Cuando el personal se ausenta en forma no justificada; es la ausencia de una persona de su puesto de trabajo en las horas que le corresponde cumplir con sus tareas. Esto puede pasar debido a que no tienen interés por el trabajo o en el peor de los casos buscan sabotear a la empresa.

5. **Enfermedades relacionadas con el stress Laboral.**

Es un factor muy importante ya que afecta directamente en el desenvolvimiento del empleado. Una de las causas podría ser porque muchas veces tenemos más de una jornada de trabajo lo cual hace que el empleado se sienta fatigado y no rinda como se debe y esto le causa estrés laboral y perjudica la salud del colaborador.

Otro de los motivos son las diferentes responsabilidades que tiene a su cargo ya que en algunas empresas las responsabilidades no son repartidas en igualdad.

Otra de las causas también muy importante es, que muchas veces nos encontramos con personas que dedican la mayor parte del tiempo al trabajo, son perfeccionistas y tienen cierta adicción hacia lo que hacen, dejando de lado aspectos importantes de la vida como su hogar, compartir con sus amistades, lo que les puede llegar a ocasionar problemas de stress laboral.

6. **Alta rotación.**

Es de vital importancia conocer las causas por las que el personal decide terminar una relación de trabajo, con frecuencia es debido a la falta de satisfacción del personal hacia la empresa por no cumplir con sus expectativas laborales. Muchas veces el empleado no está conforme con el salario que recibe por su trabajo y esto provoca que busque mejores oportunidades laborales.

7. **Suspensión o paralización de actividades.**

Es quizás la forma más determinante para demostrar que existe un grave conflicto entre la empresa y los trabajadores. Hecho que genera un caos y que obliga a establecer métodos de solución viables que satisfaga a las partes involucradas.

Finalmente cabe señalar que la responsabilidad de fomentar un excelente ambiente de trabajo es la organización, tiene que encontrar y proporcionar los mecanismos que permitan que el personal trabaje de forma satisfactoria, que sienta que su trabajo es valorado y que satisface los resultados esperados, cada indicador puede determinar varias acciones a seguir para mejorar el clima laboral, así por ejemplo:

Una alta rotación indica la falta de capacidad de la empresa para retener al personal, y varios de estos elementos enumerados anteriormente pueden ser muy valiosos para realizar un análisis sobre las causas que provocan la desestabilización de la organización.

Todos estos indicadores son muy importantes a la hora de realizar un análisis y deben ser tomados en cuenta para encontrar las causas que hacen que se genere un mal clima laboral en la empresa, y la responsabilidad recae sobre los directivos que deben manejar el problema de la forma más conveniente sin perjudicar la estabilidad de la empresa.

Además de darles a los directivos una herramienta para prevenir los riesgos o complicaciones que se puedan presentar en un futuro y que se vea reflejado en el desarrollo o crecimiento de la organización.

CAPÍTULO No. III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA

3.1 Población y muestra.

La población de la presente investigación en la que nos basaremos para realizar el proyecto será de 13 empleados de la Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” en la ciudad de Guayaquil, los cuales están directamente involucrados con el clima laboral que se percibe dentro de la Empresa.

Población: Es el número de empleados de la compañía objeto de estudio /13

Muestra:

n =	MUESTRA		
N =	13	POBLACION	
Q =	0,5	DESVIACION ESTANDAR	0,25
Z =	95%	NIVEL DE CONFIANZA	1,96
e =	0,05	LIMITA ACEPTABLE DE ERROR	0,0025

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{13 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(13-1) \times 0.05^2 + 0.5^2 \times 1.96^2}$$

$$n = \frac{12,4852}{0,9904}$$

$$n = 12,6062197 \quad \mathbf{13}$$

Total de 13 personas a Encuestar

3.2 Métodos de investigación.

Los métodos de investigación que se utilizarán en el desarrollo del proyecto son los siguientes:

- **Método Analítico:**
Porque se va analizar y a segmentar las diferentes partes del evento.

- **Método Descriptivo:**
Porque se va a evaluar ciertas características del comportamiento de situaciones o circunstancias que suceden en la práctica diaria de las labores que los empleados realizan dentro de la empresa donde se investigará el problema.

- **Método Empírico:**
Porque consiste en la percepción directa del objeto de la investigación.

Técnicas de investigación.

Las técnicas que se emplearon para el proceso de recolección de datos fueron las siguientes:

- Observación Directa

- Encuesta

Procedimientos e Instrumentos.

La encuesta se compone de tres secciones muy importantes para su desarrollo:

Instructivo.- Aquí les detallamos el nivel de confidencialidad y agradecemos su participación.

Datos del Participante: Esto incluye edad, sexo, cargo en la Empresa, y su nivel Profesional sin llegar a preguntar datos que comprometan al encuestado.

Cuerpo o desarrollo de la Encuesta: Se detallan las preguntas para realizar el respectivo análisis sobre el clima laboral en la empresa.

3.3 Proceso de recolección de datos.

Para recaudar información sobre el problema en investigación “Análisis y diagnóstico del clima Laboral en la Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil” utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos de investigación, proyectos archivados en la biblioteca, revisión de libros sobre clima laboral y su incidencia en las tareas a desarrollarse dentro de la empresa, páginas Web, encuestas mediante un cuestionario para analizar y diagnosticar el ambiente que se percibe dentro de la organización.

La información recolectada se efectuará en la empresa objeto de estudio, para lo cual el campo de acción en el que se desarrollara la investigación es el ambiente que influye directamente sobre la situación que perciben los empleados de la Empresa.

3.4 Procesamiento de datos y resultados.

En el presente proyecto de investigación se utilizarán métodos y técnicas que son necesarias para la recolección de datos, a fin de llegar a resultados confiables. Una vez que formulamos las preguntas para las encuestas, procedemos a desarrollarlas con la ayuda de las personas a las cuales está dirigida.

Después de haber realizado las encuestas correspondientes procedemos a tabular los datos obtenidos con el fin de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de las variables con sus respectivas respuestas y resumirlos.

Posteriormente recopilada y tabulada la información procedemos a analizarla para presentar los resultados obtenidos de la investigación realizada.

En el proyecto de investigación los resultados se presentaran en diagramas de tabulación para facilitar la comprensión de los mismos.

Luego de la información que se obtuvo se procede a la interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos tienen relación con la hipótesis planteada.

Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones según los datos que arroje la investigación y dar un diagnóstico que puede influir o no en la toma de decisiones de la Empresa.

A continuación les presentamos los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa “Car Soundvision Cía. Ltda.” De la ciudad de Guayaquil.

Resultados de datos de las encuestas sobre el clima laboral en la Empresa.

1. Que Tiempo tiene Usted Laborando en la Empresa.	Respuestas	Porcentajes
Menos de un año		
De 1 a 3 años	3	23,08
De 3 años en adelante	10	76,92
Total.....	13	100

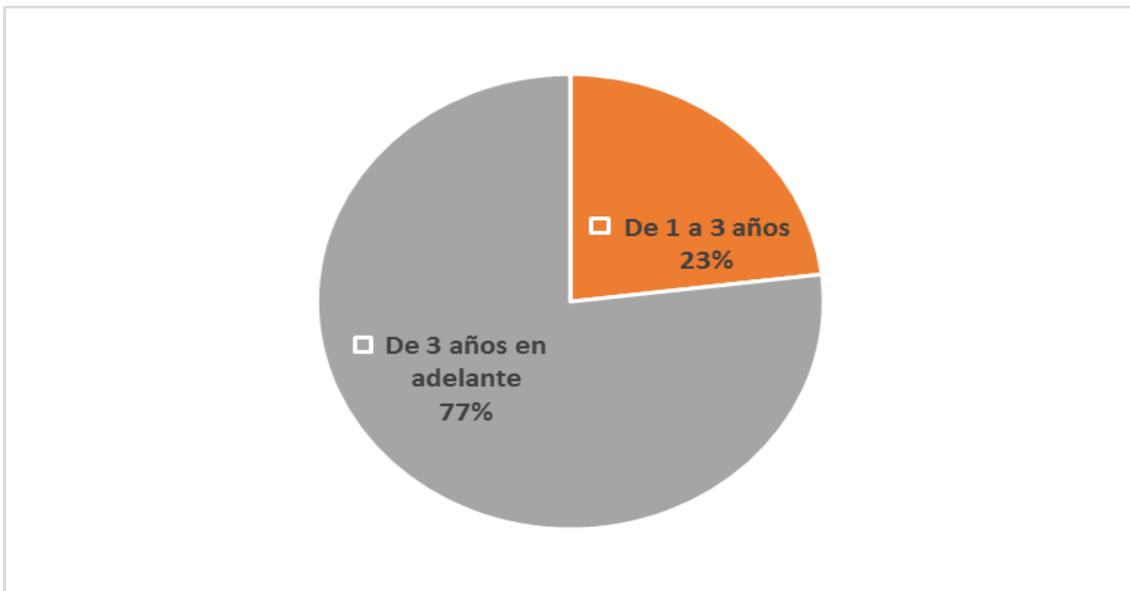


Grafico No.8

Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 77% de los encuestados tienen de 3 años en adelante laborando en la empresa, mientras que el 23% restante tienen de 1 a 3 años laborando en la Empresa.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que tienen de 3 años en adelante laborando en la empresa.

2. Se siente Usted satisfecho con los logros que ha alcanzado a lo largo de su permanencia dentro de la Empresa.	Respuestas	Porcentajes
Si	9	69,23
No	4	30,77
Total.....	13	100

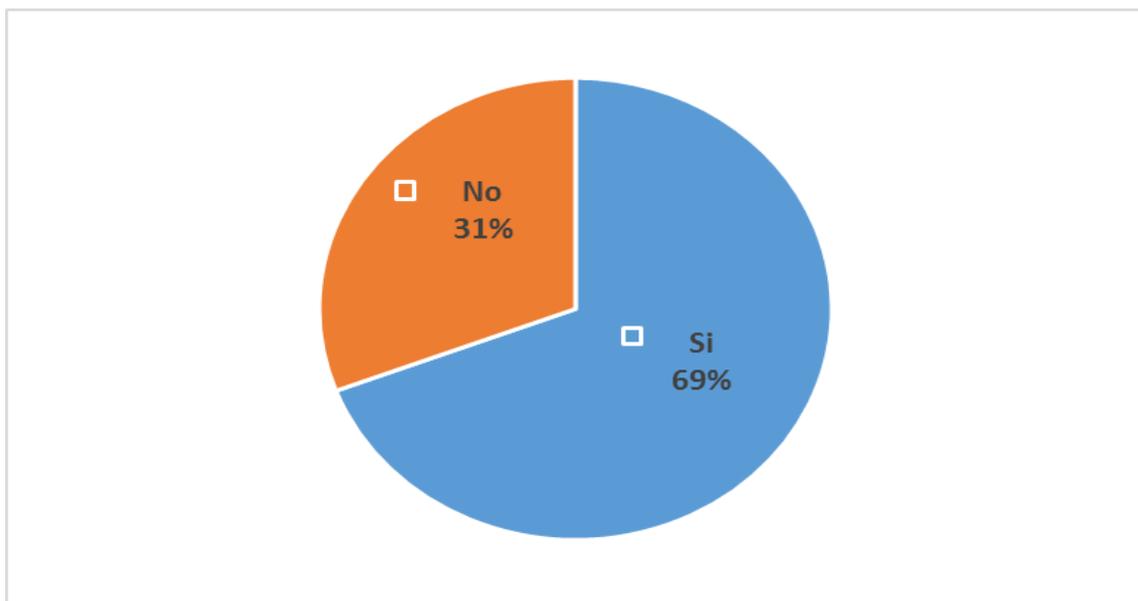


Grafico No.9

Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 69% de los encuestados si se sienten satisfechos con los logros que han alcanzado a lo largo de su permanencia dentro de la Empresa, mientras que el 31% restante no están satisfechos.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje del personal, que si se sienten satisfechos con los logros que han alcanzado a lo largo de su permanencia en la Empresa.

3. El ambiente laboral en el que desarrolla sus actividades es agradable para Usted.	Respuestas	Porcentajes
Si	13	100
No	0	0
Total.....	13	100

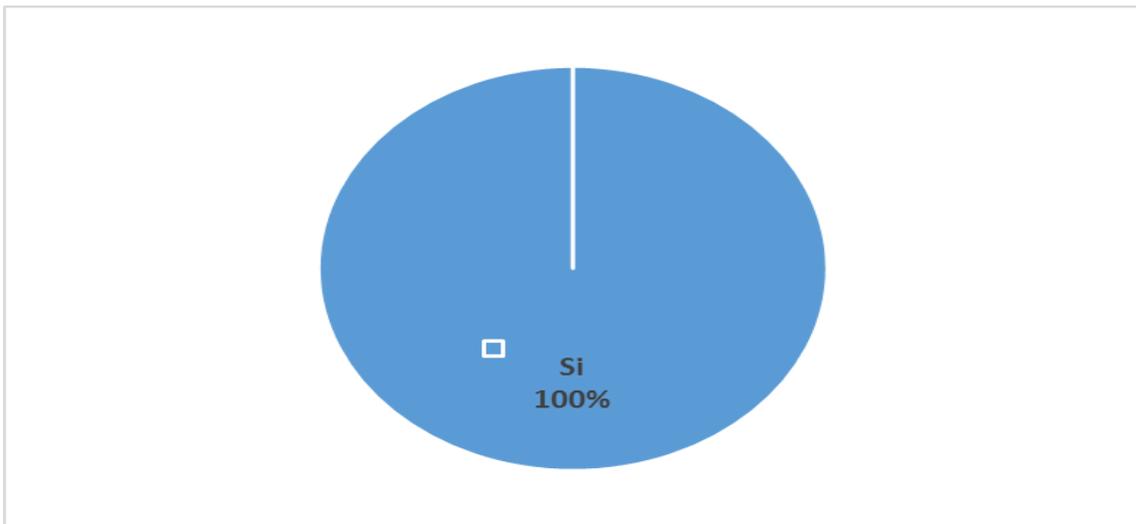


Grafico No.10
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 100% de los encuestados afirman que si es agradable el ambiente en el que desarrollan sus actividades.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe porcentaje total que afirman que el ambiente en el que desarrollan sus actividades si es agradable.

4. Su Jefe o Superiores tienen un trato amable y respetuoso con el personal.	Respuestas	Porcentajes
Si	13	100
No	0	0
Total.....	13	100

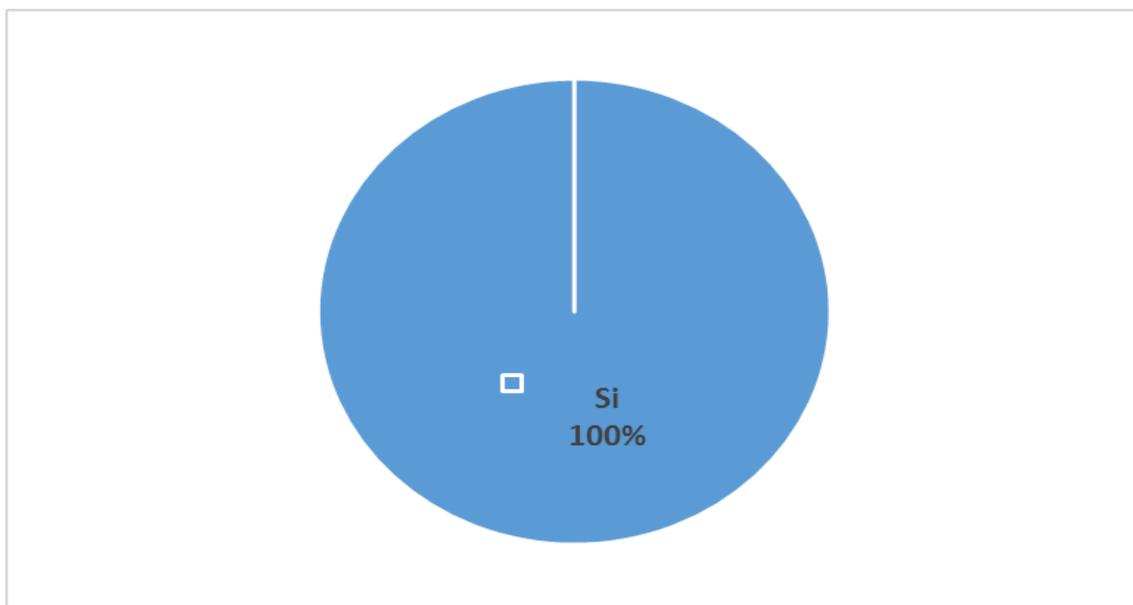


Grafico No.11
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 100% de los encuestados afirman que su jefe o superiores si tienen un trato amable y respetuoso con el personal.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un porcentaje total que afirman que su jefe o superiores si tienen un trato amable y respetuoso con el personal de la Empresa.

5. Como es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo.	Respuestas	Porcentajes
Buena	3	23,08
Muy Buena	5	38,46
Excelente	5	38,46
Total.....	13	100

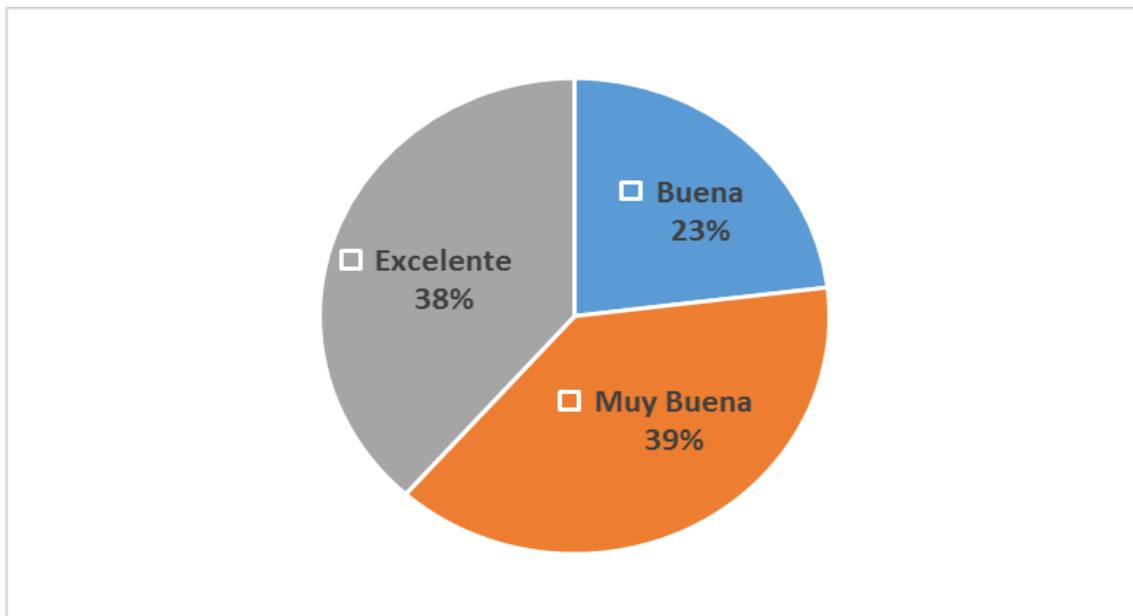


Grafico No.12
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 39% de los encuestados tienen una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, el 38% tienen una excelente relación de trabajo, mientras que el 23% restante tienen buena relación de trabajo con los compañeros.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe porcentaje casi igual con un mínimo de diferencia entre muy buena y excelente relación con los compañeros de trabajo.

6. Considera Usted que hay una comunicación fluida entre el personal de la Empresa.	Respuestas	Porcentajes
Si	12	92,31
No	1	7,69
Total.....	13	100

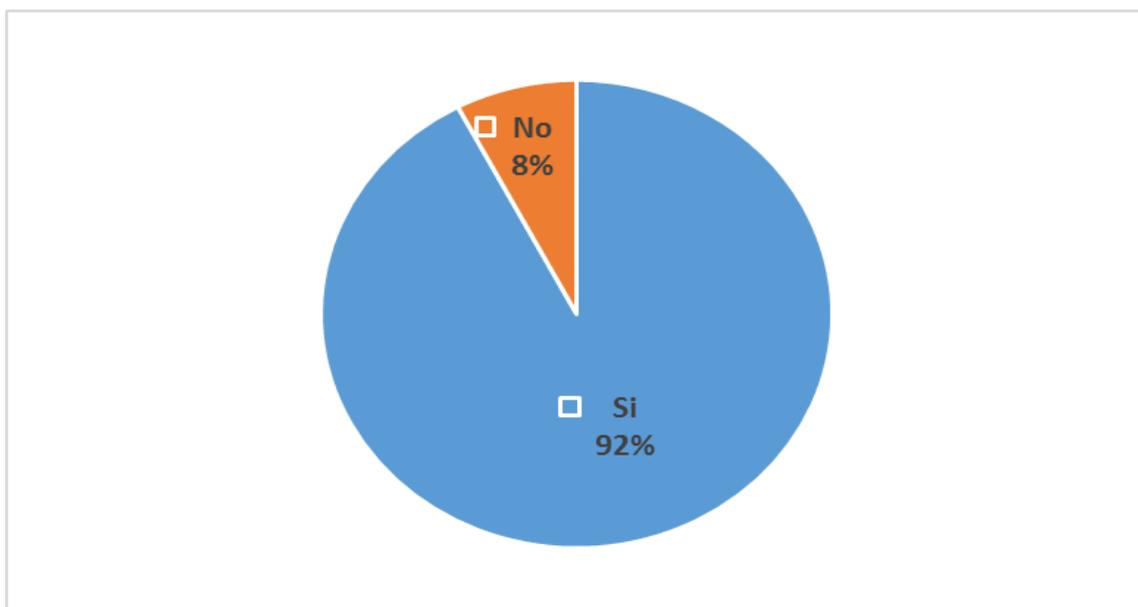


Grafico No.13
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 92% de los encuestados afirman que si existe una comunicación fluida entre el personal de la Empresa, mientras que el 8% restante dicen que no hay comunicación fluida entre el personal de la Empresa.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que si existe una comunicación fluida entre el personal de la Empresa.

7. Cuando Usted tiene problemas con su trabajo puede contar con sus compañeros para que le ayuden a resolverlos.	Respuestas	Porcentajes
Si	12	92,31
No	1	7,69
Total.....	13	100

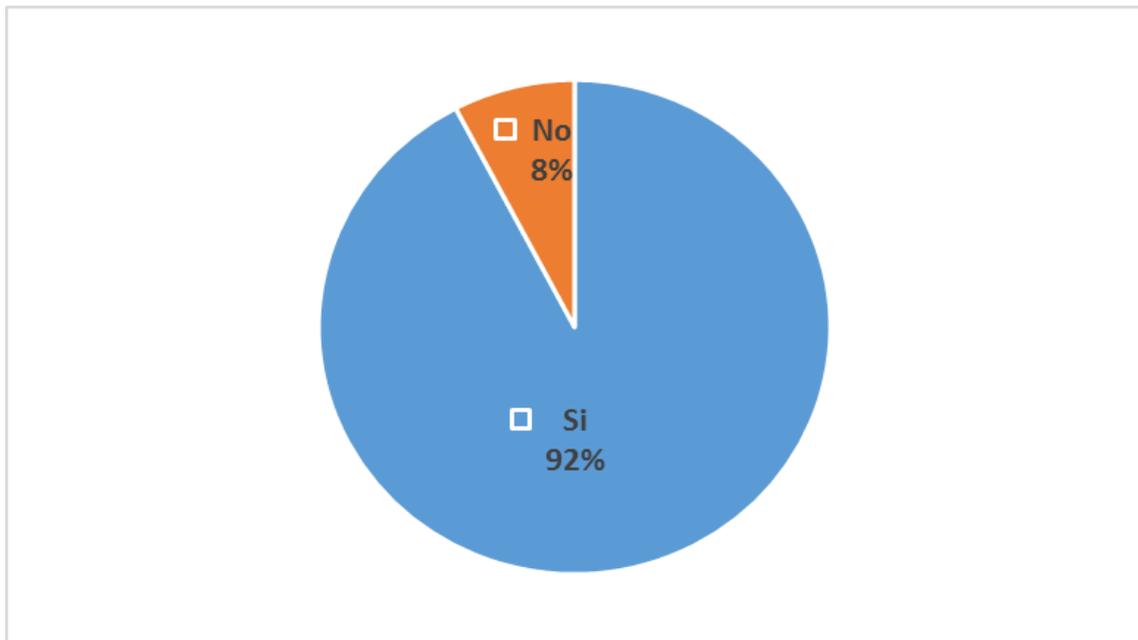


Grafico No.14
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 92% de los encuestados afirman que cuando tienen problemas con su trabajo si pueden contar con sus compañeros para resolverlos, mientras que el 8% restante dicen no contar con sus compañeros para resolver problemas de trabajo.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que cuando tienen problemas con su trabajo si pueden contar con sus compañeros para resolverlos.

8. Cuenta Usted con los materiales y equipos adecuados a la labor que desempeña.	Respuestas	Porcentajes
Si	6	46,15
No	7	53,85
Total.....	13	100

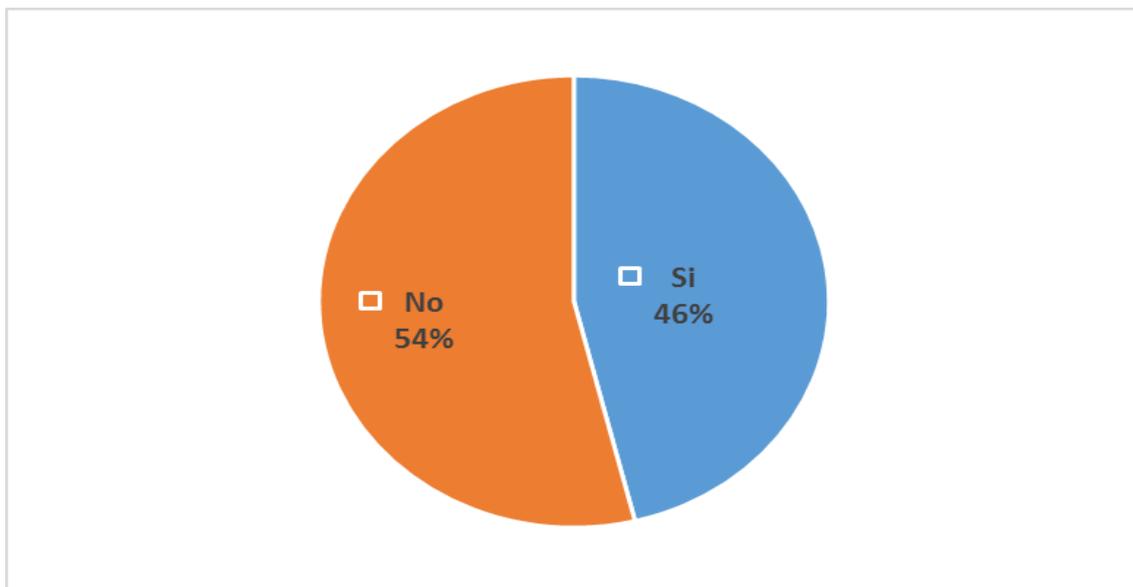


Grafico No.15
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 46% de los encuestados afirman que si cuentan con los materiales y equipos adecuados a la labor que desempeña, mientras que el 54% restante dicen no contar con los materiales y equipos adecuados a la labor que realizan.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que no cuentan con los materiales y equipos adecuados a la labor que desempeñan.

9. En su lugar de trabajo existe una iluminación y temperatura adecuada.	Respuestas	Porcentajes
Si	9	69,23
No	4	30,77
Total.....	13	100

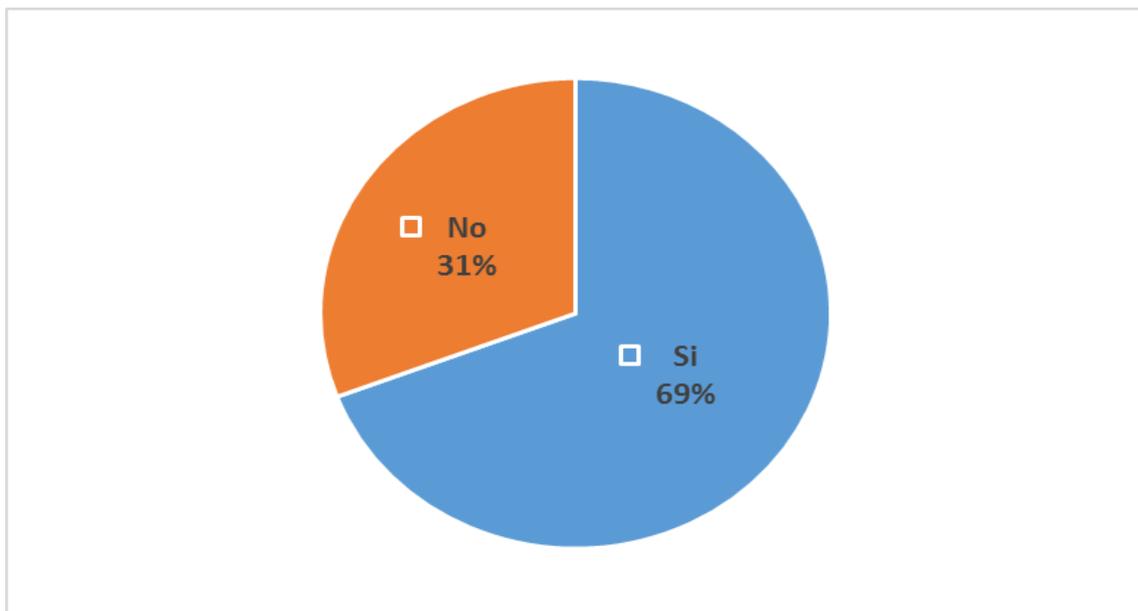


Grafico No.16
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 69% de los encuestados afirman que si existe una iluminación y temperatura adecuada en su lugar de trabajo, mientras que el 31% restante dicen no contar con una iluminación y temperatura adecuada.

Interpretación

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que si cuentan con una iluminación y temperatura adecuada en su lugar de trabajo.

10. Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo.	Respuestas	Porcentajes
Si	11	84,62
No	2	15,38
Total.....	13	100,00

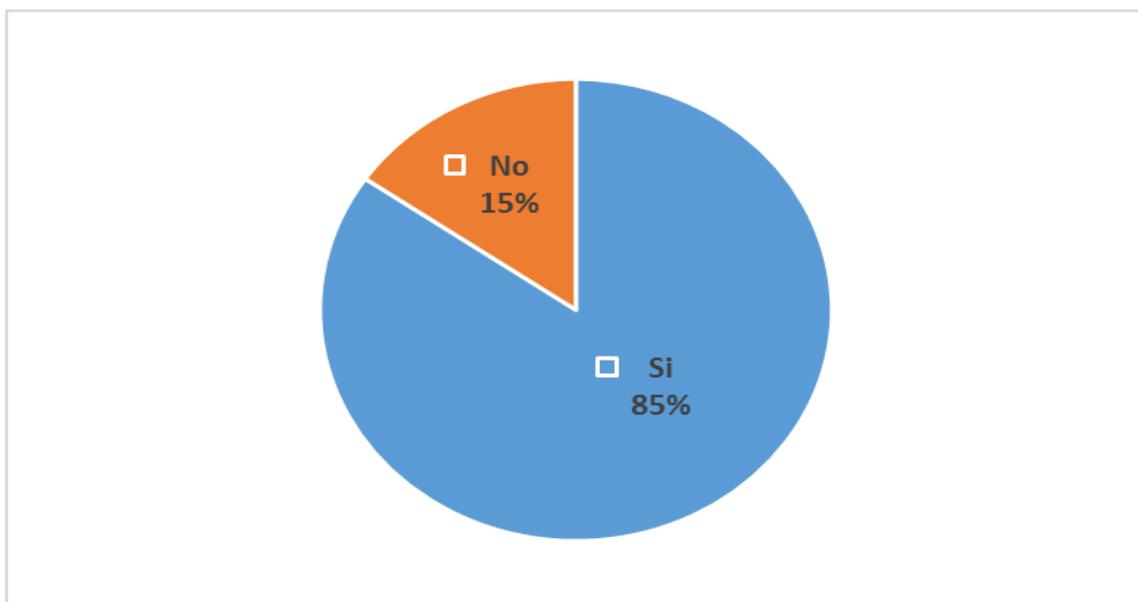


Grafico No.17
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 85% de los encuestados afirman que si tienen el espacio suficiente en su lugar de trabajo, mientras que el 15% restante dicen no contar con el espacio suficiente en su lugar de trabajo.

Interpretación

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que si cuentan con el espacio suficiente en su lugar de trabajo para desempeñar sus labores diarias.

11. Considera Usted que los mandos superiores donde labora fomentan las relaciones humanas con su personal de la Empresa.	Respuestas	Porcentajes
Si	13	100
No	0	0
Total.....	13	100

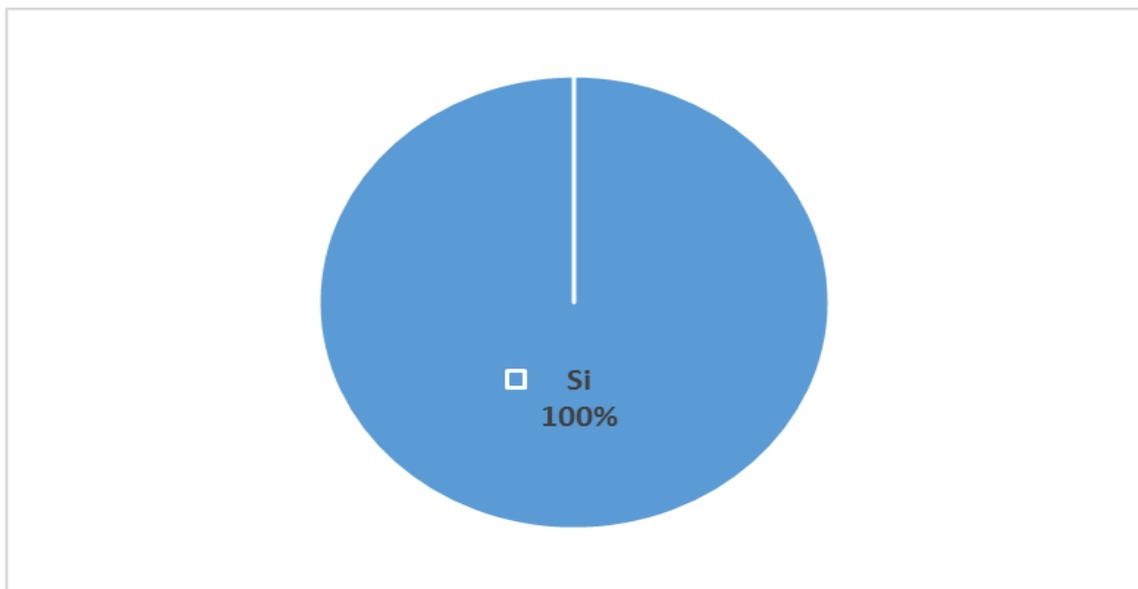


Grafico No.18
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 100% de los encuestados afirman que los mandos superiores si fomentan las relaciones humanas con su personal de la Empresa.

Interpretación

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un porcentaje total que afirman que los mandos superiores donde laboran si fomentan las relaciones humanas con su personal de la Empresa.

12. La Empresa toma en cuenta las sugerencias que Usted hace referente al trabajo.	Respuestas	Porcentajes
Si	7	53,85
No	6	46,15
Total.....	13	100,00

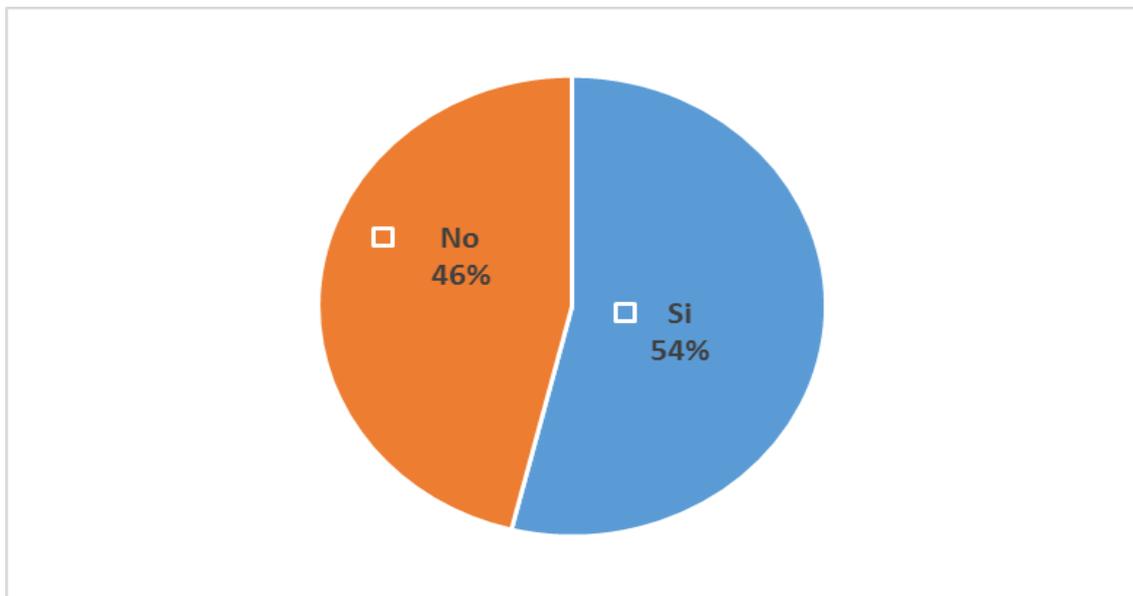


Grafico No.19
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 54% de los encuestados afirman que si son tomadas en cuenta las sugerencias que ellos hacen referente al trabajo, mientras que el 46% restante dicen que sus sugerencias no son tomadas en cuenta por la Empresa.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que la Empresa si toma en cuenta las sugerencias que ellos hacen referente al trabajo.

13. Los colaboradores de la Empresa en general son capacitados.	Respuestas	Porcentajes
Semanalmente	0	0
Mensualmente	0	0
Trimestralmente	13	100
Total.....	13	100



Grafico No.20
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 100% de los encuestados afirman que los colaboradores de la Empresa en general si son capacitados trimestralmente.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un porcentaje total que afirman que los colaboradores de la Empresa si son capacitados trimestralmente.

14. Se siente satisfecho con la remuneración que percibe.	Respuestas	Porcentajes
Moderadamente	5	38,46
Satisfecho	7	53,85
Insatisfecho	1	7,69
Total.....	13	100

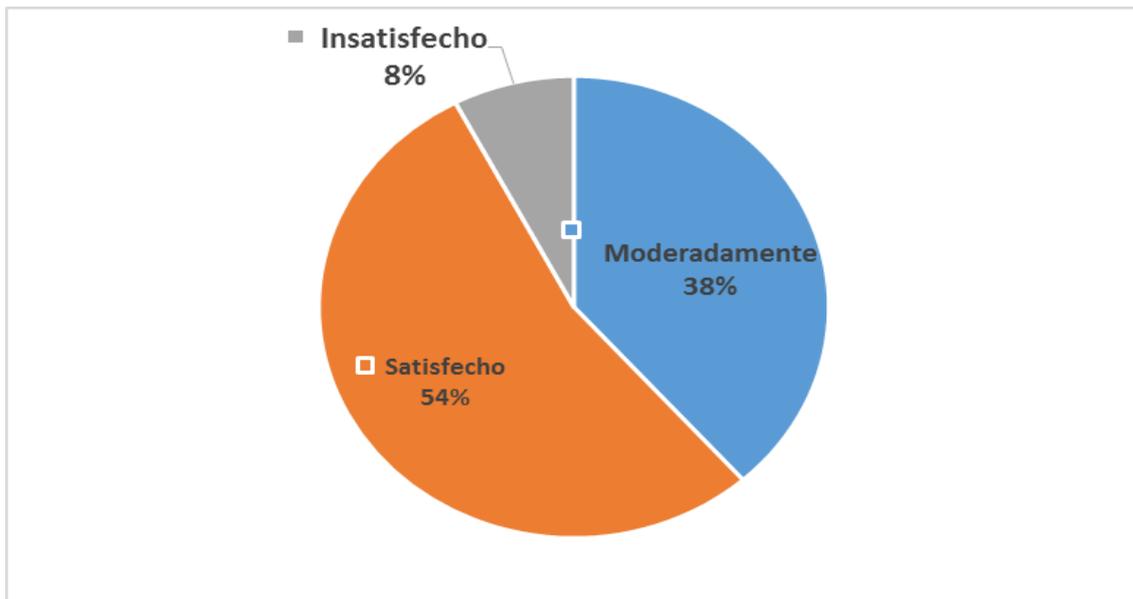


Grafico No.21
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 54% de los encuestados afirman que si se sienten satisfechos con la remuneración que perciben, el 38% dicen estar moderadamente satisfechos con sus remuneraciones, mientras que el 8% restante se sienten insatisfechos con las remuneraciones que perciben.

Interpretación:

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un mayor porcentaje que afirman que si están satisfechos con las remuneraciones que perciben.

15. Usted se está desempeñando en el área de acuerdo a sus estudios realizados.	Respuestas	Porcentajes
Si	13	100
No	0	0
Total.....	13	100

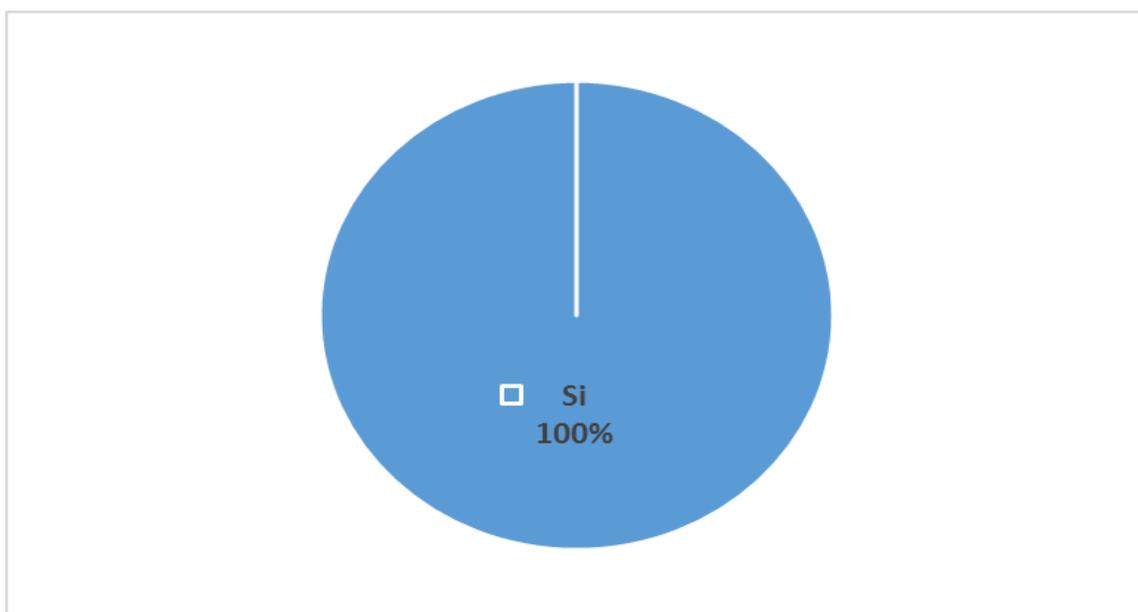


Grafico No.22
Fuente: Inv. .Empresa

Análisis:

El 100% de los encuestados afirman que si se están desempeñando en el área de acuerdo a sus estudios realizados.

Interpretación

Se puede concluir que de acuerdo a la encuesta aplicada existe un porcentaje total que afirman que si se están desempeñando en el área de acuerdo a sus estudios realizados.

3.5 Cronograma – Presupuesto.

Cronograma de las diferentes actividades que se realizaron para concluir con el proyecto de investigación.

Encargadas	Actividades	Principio	Finalización	Costo - Pasaje	Personas	Total	Concurrencia	Costo Total
Katherin Carpio Condo Marjorie Varas Quinto	Visita a Empresa Car Sondvision Cía. Ltda.	17/11/12	17/11/12	3,00 TAXI	2	6,00	1	6,00
Katherin Carpio Condo Marjorie Varas Quinto	Biblioteca Municipal	24/01/13	24/01/13	0,25 BUS	2	1,00	2	2,00
Katherin Carpio Condo Marjorie Varas Quinto	Biblioteca Universidad Laica	08/02/13	08/02/13	0,25 BUS	2	1,00	4	4,00

Presupuesto

Incluye el detalle de los materiales en general con sus respectivos costos aproximados, que se utilizaron para el desarrollo del proyecto.

Artículos Utilizados	Cantidad	Valor	Total
Hojas	110	0,05	5,50
Encuadernado	1	1,50	1,50
Cuadernos	2	1,10	2,20
Pendrive	2	8,00	16,00
Bolígrafos	3	0,50	1,50
Borrador	1	0,15	0,15
Liquipaper	1	1,95	1,95
Sacapuntas	1	0,35	0,35
Cartuchos black	1	15,00	15,00
cartuchos color	1	15,00	15,00
Total=====>			59,15

3.6 Análisis de la investigación.

En este proyecto de investigación sobre el clima laboral en principio se encontró dificultades para realizar la investigación del clima laboral fue la resistencia de los empleadores para entregar información relacionada con el área laboral.

Algunos consideran que esta información es confidencial y otros se negaban a dar detalles por el temor a que se filtre información hacia el Ministerio de Relaciones Laborales pues de alguna manera en cierto sentido de cumplimiento legal, probablemente su administración laboral no se encuentra regularizada.

Finalmente se realizó el proyecto de investigación después de obtener el permiso correspondiente por parte del administrador y concluimos haciendo un estudio acerca de qué preguntas debíamos incluir en las encuestas para llegar a los resultados que deseábamos obtener.

Este análisis nos dio la pauta para conocer la situación en la que se encuentra la empresa referente al clima laboral, lo que permite a la gerencia tomar decisiones de corrección inmediata.

CAPÍTULO No. IV

INFORME TEÓRICO FINAL

4.1 Diagnóstico de la situación laboral de la empresa.

El diagnóstico del clima laboral incluye un análisis profundo y preciso de los elementos que componen los procesos organizacionales que impactan a los niveles de satisfacción del personal.

La Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” en donde se realizó la investigación sobre el clima laboral presenta niveles de motivación y satisfacción laboral favorable lo que les permite la colaboración del personal que integra la organización, y se caracterizan por tener un recurso humano muy capacitado lo que les facilita el crecimiento tanto laboral como empresarial.

Cuando estuvimos en la empresa pudimos percibir un ambiente muy tranquilo y acogedor y sobre todo fuimos recibidas con mucha predisposición de parte de los empleados a colaborar con las encuestas que pronto se les haría llegar para su desarrollo.

El personal según lo que nos comentaban no solo se dedican a realizar sus tareas diarias sino que a veces les toca realizar labores que no son de su área pero que colaboran con toda la predisposición con el fin de resolver los problemas o dificultades que puedan tener algunos compañeros de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron después de realizadas las encuestas dejaron notar que existe un gran compromiso por parte de los colaboradores para ayudarse entre sí trabajando en equipo por el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, cumpliendo a cabalidad en todos los procesos de las tareas diarias.

Los valores corporativos que tienen como empresa son: La ética, responsabilidad, compromiso, y el cumplimiento los mismos que se practican en todos y cada uno de los departamentos de la Empresa según las encuestas realizadas.

4.2 Conclusiones.

El presente trabajo de investigación, desarrollado acerca del clima laboral y su influencia en el desempeño de los empleados del personal de la Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” nos facilitó conocer la realidad del clima laboral en el que se desarrollan las diferentes actividades dentro de la empresa, basándonos en una serie de datos recolectados a través de las encuestas se llega a las siguientes conclusiones.

- En la Compañía “Car Soundvision Cía. Ltda.” Se pudo determinar algunas particularidades de carácter positivas como: el ambiente de trabajo, la relación entre compañeros, y en general toda la estructura física de la empresa, así como el respeto que el personal tiene hacia los directivos de la empresa.
- El trato al personal es cordial y sobre todo prevalece el respeto a los demás. Esto es un elemento vital para la motivación de los empleados en cada una de sus labores.
- La relación entre los compañeros de trabajo es muy buena, sobre todo por el apoyo que se brindan entre ellos para resolver cualquier problema laboral.
- Los mandos superiores fomentan las relaciones humanas a través de reuniones de integración que realizan para que su personal se interrelacione y exista una comunicación favorable.
- Todo el personal de la empresa es capacitado adecuadamente según el área en el que se desenvuelve, para así obtener óptimos resultados.
- En cuanto a los suministros de materiales es parcial ya que no son permanentes, lo que no les facilita en su totalidad, las labores en que de forma vital, se deben utilizar, como por ejemplo una calculadora, para el Contador de la empresa.
- En conclusión, esta investigación fue realizada con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el clima laboral, para cualquier empresa bien organizada, que desee cumplir los objetivos y las metas propuestas.

- Para que una institución logre un clima laboral favorable a la consecución de sus proyectos, es importante que los administradores y directivos hagan conciencia de que el capital humano, hoy conocido como talento humano, debe laborar en el mejor ambiente de trabajo, para que en reciprocidad entreguen a la empresa su mejor potencial.

4.3 Recomendaciones y sugerencias.

En referencia a las conclusiones realizadas anteriormente en el proyecto de investigación en la compañía Car Soundvision Cía. Ltda. Podemos hacer las siguientes recomendaciones con el objetivo de seguir mejorando el ambiente laboral, ejerciendo un cambio favorable en la empresa.

- Lograr que la comunicación no solo sea aceptable, sino mejorar cada día más, pensando siempre que el empleado es muy importante en el logro de los objetivos de la empresa.
- Constantemente fomentar las relaciones interpersonales entre todo el personal que labora en la empresa para no descuidar el recurso humano que es una herramienta muy importante en la empresa.
- Seguir capacitando al personal constantemente, para que ellos se sientan motivados y comprometidos con los objetivos planteados.
- El reconocimiento al esfuerzo y el trabajo puede significar mucho para un colaborador, desarrollar actividades de méritos por cumplimientos de metas, es decir darles una recompensa por logros, esto permitirá que el empleado se sienta mucho más motivado y comprometido a cumplir con el desarrollo y productividad de la empresa.
- Se recomienda el desarrollo de una comunicación efectiva, es la implementación de un casillero de sugerencias para los colaboradores, en donde puedan expresar sus inquietudes, sugerencias, disconformidad con respecto a algún tema en

específico que este perturbando su comodidad o descontento en la empresa. Al ser recopilada esta información se procederá a establecer un diálogo entre Jefes o mandos superiores versus empleados y buscar una solución viable para ambas partes involucradas.

4.4 Propuesta de la Investigación

Plan Estratégico

El proyecto está enfocado en el estudio y diagnóstico del clima laboral en la Empresa Car Soundvision Cía. Ltda. Con el fin de analizar los factores que influyen en el clima y el nivel de insatisfacción que existe para determinar los planes de acciones correctivas que se requieren para llevar a cabo la mejora continua.

Toda empresa está conformada por un grupo de personas, las mismas que deben trabajar en función del logro de los objetivos propuestos, una de las claves con mayor éxito es trabajar en equipo.

Una empresa que no cuente con activos modernos y de alta tecnología así como con los recursos monetarios suficientes, no podría cumplir con sus objetivos si el grupo humano que labora en dicha empresa no trabaja con eficiencia y alta productividad. Sin embargo, a pesar de que el personal sea altamente calificado los resultados esperados de su labor no serían suficientemente exitosa, si no existe un buen ambiente laboral que los motive psicológicamente a fin de que se involucren con la empresa y que su trabajo sea de excelencia.

Es por eso que este estudio de investigación se desarrolla, para analizar cuán importante es tener un buen ambiente laboral y no cabe duda que la motivación es la clave para el éxito en el desempeño de toda labor dentro de una empresa.

La propuesta además, para mejorar el ambiente laboral observado, es que se imparta seminarios, al personal de forma permanente en temas relacionados con la comunicación, las relaciones interpersonales y el manejo del stress laboral y que se les brinde los suministros, insumos y activos que hagan más grata y eficaz su labor diaria. Y como efecto motivador en el desempeño y el desarrollo con excelencia de las tareas y metas encomendadas, se otorgue estímulos económicos, tanto al personal de ventas como al administrativo, y se elija mensualmente a los mejores empleados.

Objetivos de la propuesta:

General.

Proponer un plan de mejoramiento del clima laboral basado en sistemas de motivación, comunicación, cooperación etc. que contribuya a la satisfacción de los empleados de la Empresa Car Soundvision Cía. Ltda.

Específicos.

- Exponer los beneficios que se pueden lograr con la implementación de este plan de mejoramiento del clima laboral.
- Proponer estrategias que permitan mejorar el desarrollo intelectual de los empleados de la Empresa.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada tarea o puesto de trabajo.

A partir de lo encontrado en la revisión del clima laboral se les mostrara algunos temas específicos acerca de las principales medidas de un plan estratégico que proponemos para lograr la mejora continua en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Car Soundvision Cía. Ltda.

☒ Programas de Capacitación:

Desarrollo de técnicas de trabajo en equipo.

- Orientar al equipo sobre cómo se debe trabajar, intercambiar opiniones, cooperación y que se le indique el camino a seguir esto facilita el logro de los objetivos.
- Realizar tareas diferentes que requieran la participación de todos los departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo de trabajo.

- Capacitar a los líderes o responsables de cada departamento para fortalecer el liderazgo y la vinculación del equipo.
- Incorporar actividades de recreación fuera del horario de trabajo, para lograr que el personal se interrelacionen y fomentar el compañerismo.

Técnicas de motivación al personal.

- Reconocer los logros del personal individualmente y de equipo; de manera personal y pública.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden generar ideas creativas que motivaran su participación y desempeño laboral.
- Mantener la comunicación abierta entre jefe versus colaborador para lograr establecer objetivos claros y concisos.

Continuar capacitando al personal constantemente en las áreas en las que se desempeña cada uno en la empresa:

- Administrativa
- Comercial
- Ventas
- Bodega
- Mensajería
- Técnica e instalación

Técnicas de habilidades en el desarrollo de las labores:

El empleado debe gozar de salud y de equilibrio emocional para poder rendir de forma exitosa y productiva en la Empresa.

- Concentración en el trabajo y las tareas a realizar.

- Ordenar las prioridades en cuanto a tareas laborales es decir existen tareas que son requeridas con urgencia y otras que toman su tiempo, pero no por eso dejan de ser importantes.

Técnicas de reducción de stress laboral como:

- Medir las capacidades para evitar agotarse intentando hacer más tareas de las que posiblemente pueda realizar.
- Identificar las cosas que lo alteren y buscar soluciones alternativas para el problema.
- Ser positivo y eliminar de nuestros pensamientos todo lo negativo que le pueda hacer daño.
- Practicar técnicas de relajación muscular y control de la respiración.
- Comprensión y tolerancia para resolver conflictos.

Técnicas de mejoramiento de la comunicación:

La comunicación les ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva en la empresa.

- Enviar correos vía electrónica puede ser un boletín mensual informando al personal de cualquier reunión o acontecimientos que la empresa este planificando.
- Emitir información como afiches o carteleros adheridos en pared, con el propósito de informar al personal las fechas de celebraciones de cumpleaños u otras actividades, que se podría colocar en lugares estratégicos como sala de reuniones, en el comedor, o donde marcan la hora de entrada y salida del personal.

- Actualizar constantemente la información que se publica en los afiches o carteleras informativas.

☒ **Evaluación del desempeño:**

- Recibir una remuneración justa en función del puesto, del rendimiento y acorde al mercado.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación que están recibiendo.
- Desarrollar concursos de puestos por méritos que permita al trabajador ir escalando y obtener logros en sus carreras profesionales.
- Reuniones mensuales donde se reconoce el trabajo por área.
- Valorar y premiar las virtudes del personal.
- Darle la importancia que merece a las sugerencias del empleado esto hace que sienta que sus ideas si son tomadas en cuenta en la empresa.
- Realizar mediciones periódicas del clima laboral.
- Compartir los logros de la empresa con los empleados.

☒ **Ambiente físico o puestos de trabajo donde desarrollan las labores:**

- Existe un porcentaje minoritario que dice no tener el espacio suficiente en su puesto de trabajo, mejorar esta situación ampliando o reubicándolos para que estén cómodos así desarrollan sus labores con satisfacción.
- Estar pendiente siempre de la iluminación y la ventilación en la empresa.
- Dotar al personal de suministros y materiales para que desarrollen sus tareas y no sean interrumpidas por la falta de estos.
- Adquirir equipos tecnológicos que reduzcan el trabajo rutinario.

☒ **Distribución de tareas al personal indicado:**

- Descripción de los puestos de trabajo
- Definir las tareas y responsabilidades a desarrollar de cada uno.
- Reubicar a personas que en su actual puesto de trabajo son poco útiles.

- Revisión de salarios a fin de que cada uno esté satisfecho con su trabajo y la remuneración que percibe. Esto podría realizarse tomando en cuenta la antigüedad, puntualidad o tareas extras que realice.
- Cumplimiento de metas.

Tomando en cuenta todas estas indicaciones de la propuesta y después de ponerlas en marcha se puede lograr los siguientes beneficios:

- Mejores vínculos de comunicación
- Buena Moral y ética empresarial
- Mayor Participación del equipo de trabajo
- Mejor desempeño de los empleados
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos ausentismo
- Reducción de accidentes de trabajo
- Lograremos aprovechar mejor el tiempo
- Menos Quejas
- Personal motivado
- Menos rotación de personal



Grafico No.23
Fuente: Imágenes de google

4.4.1 Costo de la propuesta.

Se cotizó en 2 empresas especializadas en Servicios de Capacitación a empresas, y se propone según el análisis de los costos de mercado y en especial de la experiencia de los capacitadores, que la mejor opción es en áreas relacionadas con la comunicación y el manejo del stress laboral.

El presupuesto de la Propuesta para mejorar el clima laboral es el siguiente:

Seminarios y Capacitaciones

Detalle		Costo Individual	Cantidad de Empleados	Costo Total aproximado
Capacitaciones	Desarrollo de técnicas de trabajo en equipo	\$ 30,00	13	\$ 390,00
	Seminarios de motivación al personal.	\$ 45,00	13	\$ 585,00
	Técnicas de habilidades en el desarrollo de las tareas.	\$ 30,00	13	\$ 390,00
	Técnicas de reducción de stress laboral.	\$ 30,00	13	\$ 390,00
	Técnicas de mejoramiento de la comunicación.	\$ 45,00	13	\$ 585,00
	Técnicas de atención al cliente	\$ 125,00	4	\$ 500,00
	TOTAL GASTOS	\$ 305,00	69	\$ 2.840,00

Adquisición de activos y suministros para el mejoramiento del ambiente físico de la oficina.

Detalle		Ubicación	Costo Individual	Unidades	Costo Total aproximado
Ambiente Físico	Luminarias (Fluorescentes)	Taller	\$ 8,00	2	\$ 16,00
	Ventiladores	Taller	\$ 130,00	2	\$ 260,00
	Suministros de oficina (Varios) (Anual)	Dpto. de Contabilidad	-	-	\$ 1.000,00
	Equipo de cómputo (Computadoras)	Dpto. Administrativo/Ventas	\$ 900,00	2	\$ 1.800,00
	Equipo de oficina	Dpto. Administrativo/Ventas			
	* Impresora Multifuncional		\$ 90,00	2	\$ 180,00
	* Sumadora		\$ 70,00	2	\$ 140,00
	Adecuación de Cafetería(Incluye mesones, utilería de cocina)	Cafetería	\$ 1.530,00	1	\$ 1.530,00
	Reubicación Puestos (Adecuación de estaciones de trabajo)	Dpto. Administrativo/Ventas	\$ 850,00	2	\$ 1.700,00
Total Gastos.....			\$ 3.578,00	13	\$ 6.626,00

Estímulos y reconocimientos económicos, para motivar al personal que se ha destacado en cumplimiento en forma mensual.

DETALLE		Costo Individual	Cantidad de Empleados	Costo Total aproximado
Reconocimientos por logros obtenidos	Bonificación por cumplimiento de meta en Cupos de Ventas *1	\$ 250,00	2	\$ 500,00
	Canastas con productos básicos *2	\$ 60,00	5	\$ 300,00
	Total Gastos.....	\$ 310,00	7	\$ 800,00

Para el área de Ventas:

*1 Bonos por cupos de ventas, adicional a las comisiones que perciben mensualmente los ejecutivos (Vendedores Comisionistas)

Para el resto del Personal

*2 Se mide el cumplimiento en puntualidad, en presentación personal (buen uso del uniforme), en término de tareas encomendadas: sin retrasos ni errores (cada jefe de Departamento hará la respectiva evaluación mensual).

Adicionalmente, se elegirá mensualmente al empleado que ha tenido mejor desempeño en sus labores. Y su fotografía se exhibirá en un sitio especial dentro de la empresa, como estímulo de superación para los demás trabajadores.

4.5 Referencias Bibliográficas.

- Chiang Margarita, Martín José, Núñez Antonio. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. 2da. Edición Impreso por R.B. Servicios Editoriales. Madrid.
- Bohlander George y Scott Snell. (2008) Administración de recursos humanos. 14ava Edición. México, D.F.
- Rodríguez Joaquín. (2007) Administración moderna de personal. 7ma. Edición, México, D.F.
- Diccionario de la Lengua Española Tomo 7
- Diccionario de la Lengua Española Tomo 2

Otras fuentes Bibliográficas tomadas del internet

Del sitio Web, http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp

Del sitio Web, por el autor Javier Juanico, 2007; Importancia del clima laboral, http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm

Del sitio Web, por el autor Miguel Ángel Rodríguez, Indicadores del clima laboral <http://www.siaprende.com/blog/administracion/indicadores-del-clima-laboral/>

Del sitio Web, Código Laboral Ecuatoriano-Ministerio del Trabajo del Ecuador, <http://es.scribd.com/doc/18671394/Codigo-Laboral-Ecuatoriano-Ministerio-del-Trabajo-del-Ecuador>

Del sitio Web, Motivación dentro de la empresa, <http://www.slideshare.net/xpertsconsultora/motivacion-dentro-de-la-empresa-1805505>

Del sitio Web, por el autor Odalis Rojas, 21 de Febrero 2007; Clima Laboral: El Estado de ánimo de la organización, http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp

Del sitio Web, Valor Humano, http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

Del sitio Web, Valor Humano, <http://www.valorhumano.com.mx/>

Del sitio Web, Diversas definiciones de "Ética Empresarial",
http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3162&Itemid=90

Del sitio Web, Valores Éticos en el Trabajo,
<http://www.valoresmorales.net/2012/12/valores-eticos-en-el-trabajo/>

Del sitio Web, Los 8 malos hábitos de trabajo y cómo romperlos
<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/07/27/954153/8-malos-habitos-trabajo-romperlos.html>

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTAS

Instructivo

- ✓ **La información Obtenida será confidencial.**
- ✓ **Apreciamos su nivel cultural y su participación.**
- ✓ **Agradecemos su colaboración.**

EDAD: _____

SEXO: Masculino _____ Femenino _____

CARGO: _____

NIVEL EDUCATIVO O TITULO: _____

Marque la opción con una X

1.- ¿Qué tiempo tiene Usted laborando en la Empresa?

- **Menos de un año**
- **De 1 a 3 años**
- **De 3 años en adelante**

2.- ¿Se siente Usted Satisfecho con los logros que ha alcanzado a lo largo de su Permanencia dentro de la Empresa?

- **Si**
- **No**

3.- ¿El ambiente Laboral en el que desarrolla sus actividades es agradable para Usted?

- Si
- No

4.- ¿Su Jefe o superiores tienen un trato amable y respetuoso con el personal?

- Si
- No

5.- ¿Cómo es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?

- Buena
- Muy buena
- Excelente

6.-¿Considera Usted que hay una comunicación fluida entre el personal de la Empresa?

- Si
- No

7.- ¿Cuándo Usted tiene problemas con su trabajo, puede contar con sus compañeros para que le ayuden a resolverlos?

- Si
- No

8.- ¿Cuenta Usted con los materiales y equipos adecuados a la labor que desempeña?

- Si
- No

9.- ¿En su lugar de trabajo existe una iluminación y temperatura adecuada?

- Si
- No

10.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

- Si
- No

11.- Considera Usted que los mandos superiores donde labora fomentan las relaciones humanas con su personal de la Empresa?

- Si
- No

12.- ¿La Empresa toma en cuenta las sugerencias que usted hace referente al trabajo?

- Si
- No

13.- ¿Los colaboradores de la Empresa en general son capacitados?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente

14.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?

- **Moderadamente**
- **Satisfecho**
- **Insatisfecho**

15.- ¿Usted se está desempeñando en el área de acuerdo a sus estudios realizados?

- **Si**
- **No**