

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Psicóloga**

**TITULO O TEMA**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL CONTEXTO DE LOS  
PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GRUPO  
METRO, SEDE QUITO, PERIODO 2010**

**AUTOR/A (s):**

**ANA ELIZABETH ORTIZ TOSCANO**

**DIRECTOR/A:**

**MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, Mayo de 2011**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Elizabeth Ortiz Toscano con CI: 1600441198, declaro que todos los contenidos, criterios y opiniones vertidos en el presente trabajo son de responsabilidad del autor.

Quito, Mayo de 2011

Ana Ortiz Toscano

CI: 1600441198

## DEDICATORIA

Por regalarme esta vida, dedico el esfuerzo plasmado en este trabajo a Dios que es quien siempre me acompaña y a mi familia por ser el pilar de mis días....

## AGRADECIMIENTO

Mis infinitas gracias a todos los que de una u otra manera aportaron a la finalización de este trabajo.

A María José Boada por su incondicional ayuda.

A María Augusta Santillán por ser parte de este reto,

A mis padres y hermanos por su compañía

Y por ser mi amigo, cómplice y novio, mil gracias Sebas, tu paciencia y apoyo ayudaron a culminar este trabajo...

A todos Uds. gracias por siempre ser y estar!!!

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son espacios creados con objetivos particulares. Uno de los principales es poder mantenerse en el mercado, mostrándose productiva y en continuo crecimiento.

En la actualidad es cada vez más evidente la importancia que va tomando el factor humano como elemento fundamental en el alcance de este objetivo. Ventajosamente, hoy por hoy es así. Hace algunos años el factor humano era considerado como un recurso mas con el que contaba la empresa y que debía usar para alcanzar sus objetivos. Es por este motivo que se han establecido diversas teorías y formas de medir la satisfacción de las personas.

El clima organizacional esta determinado por la percepción que tengan los empleados ente los elementos organizacionales, esto es el sentir y la manera de actuar frente a las características y calidad propias de la organización.

Los cambios y variaciones en una organización son percibidos de un modo particular por las personas. Un buen clima laboral favorece en el desarrollo personal de cada colaborador. La medición del clima laboral cobra importancia al tratarse como una herramienta de desarrollo.

El clima organizacional ha dejado de ser un elemento marginado en las organizaciones convirtiéndose en un pilar de vital importancia.

Atendiendo a las necesidades del factor humano y con la firme convicción de que atendiendo a este sector se logrará que la vida laboral sea más llevadera, se apunta al trabajo inmediato con el fin de lograr los objetivos propuestos en la presente investigación.

Con este antecedente nace la necesidad de realizar una investigación que permita conocer el nivel de satisfacción con los procesos, modelos, formas, etc. con las que se maneja la empresa y emprender acciones que permitan afianzar o mejorar el clima laboral.

## **CAPITULO I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Antecedente Contextual**

De la mano de la globalización y de los continuos cambios, todo tipo de organizaciones han replanteado sus estrategias. Las necesidades del mercado han obligado a renovar métodos procesos, políticas y funciones siempre buscando mejorar el servicio tanto interno como externo y mantenerse en el mercado.

Las organizaciones son espacios que permiten la relación de las personas que en ella se desarrollan. El clima organizacional se convierte en un elemento importante en la organización pues refleja la percepción que tienen los colaboradores con respecto a las estructuras y los procesos que se dan en ese medio laboral.

La situación de las organizaciones a nivel nacional se ha visto directamente afectada por las varias necesidades que la dinámica del mercado exige y siendo el elemento humano uno de sus principales pilares, se ve estrechamente ligado a estos cambios.

El factor humano es protagónico en la realidad del país, pues las organizaciones no disponen siempre del elemento económico ni de la presencia de alianzas que las mantengan a flote en el mercado. Sin embargo, si se cuida y mantiene, el factor humano puede llegar a compensar estas ausencias.

El comportamiento de un trabajador no siempre es el resultado de las estrategias organizacionales existentes; mucho dependerá de las percepciones que el trabajador tenga de estas.

Cuando el clima laboral no es adecuado, se presenta inestable e incide en el comportamiento lo que ocasiona que las personas se sientan motivadas o no al ejercer

sus obligaciones siendo de gran impacto en los resultados de producción así como de identificación con la organización.

Los análisis realizados previos a una reestructuración organizacional, son los que avalan la necesidad de adoptar estos cambios y es el mismo personal quien mediante diferentes métodos determina que esta es la mejor solución. Este proceso de transición, obliga a que los empleados se sometan a procesos estresantes y se vean involucrados en un ambiente inestable.

El Grupo Metro no está exento de esta realidad, por lo que a partir del año 2009 se sometió a cambios estructurales en su plan estratégico. La Reestructuración Organizacional en el Grupo Metro ha permitido tener un mejor control tanto de procesos como de productos. Sin embargo se ha visto visiblemente afectada la nómina por lo que es importante conocer el clima organizacional, una vez concluido este proceso.

La estructura Orgánico-Funcional es la parte que se ha modificado con mayor impacto en los colaboradores, ya que, se suprimió puestos que, en la búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio, se consideraron innecesarios, lo que ocasionó una reducción de más del 50% en su nómina de trabajadores. Tras estos sucesos, los principales problemas que se presentan son la descoordinación en la ejecución de sus funciones creando un clima laboral tenso. La mayoría de empleados desconoce la finalidad de este proceso haciéndose evidente la baja motivación y la resistencia al cambio.

Durante este proceso, no se manejó adecuadamente la comunicación oportuna de los cambios de estructura por lo que se desarrolló en los empleados, inestabilidad laboral, afectando directamente al nivel de producción de la empresa.

El desconocimiento de estos cambios desencadenó un clima laboral poco acogedor para los empleados que día a día se disputan tareas y funciones en su afán de conservar el puesto.

Por otro lado, la reestructuración, generó la posibilidad de implementar elementos importantes en la búsqueda de la identidad de los colaboradores, creando y mejorando el organigrama así como la misión, visión, valores etc.

## **1.2 Justificación y Relevancia**

En el Ecuador, desde la psicología organizacional se ha producido conocimiento en torno al clima laboral y se tiene como antecedente los estudios que se han hecho en grandes empresas dedicadas principalmente a la venta de producto y/ o servicios.

Los resultados de dichos estudios han permitido que se implementen diferentes mecanismos y herramientas desde la organización para que se mejore el clima organizacional, sin embargo no se cuenta con antecedentes de estudios posteriores a la aplicación de los procesos de reestructuración organizacional, volviéndose en si, un tema de importancia para la realidad de las organizaciones en el país así como para el elemento humano que se desenvuelve en las mismas.

En El Grupo Metro, los estudios realizados han permitido concluir con la necesidad de la aplicación de la reestructuración organizacional, sin embargo se ha dejado de lado el estudio del clima laboral post-reestructuración, un pilar importante para el normal funcionamiento de una organización así como para el logro de objetivos.

Esta investigación permitirá, principalmente, estudiar el impacto de la aplicación de una reestructuración en las personas, que después de los procesos que incluyen, se mantienen en la organización, siendo una parte dentro de los cambios a los que se somete y que no se considera al momento de adoptarlo.

Con los conocimientos métodos y técnicas que da la Psicología Organizacional se realizará una investigación de clima laboral en Metrocel frente a la reestructuración de la

que es parte como un proceso de mejora tanto a nivel interno como externo. Como resultado de esta investigación se establecerá los elementos que desequilibran el clima organizacional.

El aporte que esta investigación dará, permitirá ampliar conocimientos sobre el factor humano en las organizaciones así como su respuesta frente a cambios en los que se ven involucrados permitiendo mejorar la aplicación de los procesos de reestructuración organizacional y relaciones humanas.

En otro ámbito, permitirá contar con la experiencia de la aplicación de herramientas generadas para estos casos, donde se busque obtener información del clima laboral con la particularidad de haber sido parte de los procesos de reestructuración organizacional.

### **1.3 Objetivos e Hipótesis**

#### **GENERALES:**

Evaluar los factores de clima laboral de los empleados del Grupo Metro que se relacionan con los procesos de reestructuración organizacional.

## ESPECÍFICOS

- Describir los factores psico-sociales que inciden en el clima laboral.
- Describir los factores estructurales que inciden en el clima laboral.
- Describir los factores organizacionales que inciden en el clima laboral.
- Evaluar qué factor tiene mayor influencia en el clima laboral de la organización.
- Relacionar los factores de clima laboral con el proceso de reestructuración organizacional

## HIPÓTESIS

Los procesos de reestructuración organizacional generan un clima laboral hostil y ambiguo entre los empleados del Grupo Metro influyendo en los factores psicosociales organizacionales y estructurales del clima laboral.

## **CAPITULO II**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones se manifiestan de diferentes maneras; en su forma más simple, existen como el medio que permite el alcance de objetivos y metas, entendiéndose así, que es en la unión de sus partes que se logra alcanzar metas más eficientemente que si se lo hiciera de manera aislada, por lo tanto organizaciones y personas se ven íntimamente ligadas, teniendo alta incidencia en la manera en la que las personas conciben el presente y el futuro.

Las organizaciones son sistemas sociales que están compuestas por personas que ejecutan actividades que están regidas por leyes tanto sociales y psicológicas, así, se desempeñan en papeles sociales donde ocupan una posición específica.

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales. Personas y organizaciones buscan alcanzar sus objetivos con el uso mínimo de costo, tiempo, y esfuerzo. La conducta de las personas mucho dependerá del grupo y sus propias necesidades.

La sociedad se integra por organizaciones y es una muestra de que estas se han desarrollado de modo multifacético; empresas (con sus variaciones de producción y servicios), escuelas, hospitales, asociaciones, ONG, iglesias, son algunas de las múltiples expresiones de organización que actualmente se conocen.

Estamos rodeados de organizaciones y por medio de ellas se accede a la cultura. Son un espacio de construcción social, un lugar virtual que permitirá al individuo desarrollarse

dentro de la normativa que se ha estructurado. Para que permanezca en el entorno se requiere de la producción o prestación de un servicio sistemáticamente planeado, organizado, dirigido y controlado

Es en este espacio que se desarrolla y da paso a la relación individuo-sociedad, en donde nos producen y a las que producimos. Esto se traduce en interés mutuo, en donde se conjuga los intereses individuales y grupales. La organización no podrá existir si no hay de por medio un interés mutuo; esto permite que se forme el grupo y que se genere cooperación entre los miembros, basados en una meta en común que será el sustento para una estructura.

La manera como se elige entender el proceso de organización genera teorías acerca de las organizaciones. Según Muchinsky, existen tres escuelas principales de pensamiento que tienen diferentes y marcadas visiones: teoría clásica, neoclásica y las teorías de sistemas de organización. Para efectos de esta investigación me basare en la teoría de sistemas de organización.

✓ Teoría de las Organizaciones: Sistemas de Organización.

Esta teoría adopta una visión dinámica y compleja de las organizaciones conocida como enfoque de sistemas.

*La teoría de sistemas concibe una organización dentro de una relación de interdependencia con su ambiente: “Es imposible comprender la conducta individual o las actividades de los pequeños grupos fuera del sistema social en el que interactúan. Una compleja organización es un sistema social; sus diversos y distintos segmentos y funciones no se comportan como elementos aislados. Todas las partes afectan a todas las partes. Cada acción tiene repercusiones*

*en toda la organización porque todos sus elementos están unidos.  
(Scott, Mitchell y Birnbaum, 1981).<sup>1</sup>*

Esta teoría basa sus fundamentos en el entendimiento de que todas las partes del sistema son interdependientes, es decir, que su interrelación componen su sistema. Entendiéndose así, las organizaciones juegan un papel determinante en quienes las conforman teniendo la misma importancia el desenvolvimiento de sus miembros para el correcto funcionamiento de la organización.

Además, afirma que un sistema de organización tiene 5 elementos que permiten su funcionamiento:

1. Los individuos: quienes son portadores de sus propias personalidades, aptitudes y actitudes, lo que influye en lo que esperan de su participación en el sistema.
2. La organización como tal: Refiriéndose al modelo interrelacionado de puestos formando la estructura del sistema.
3. Los grupos: Las personas, por su condición natural, no trabajan solas, sino que se convierten en miembros de grupos facilitando su propia adaptabilidad dentro del sistema.
4. Status y rol: Su condición dentro del sistema define la conducta de las personas.
5. Medio Físico: Tecnología y ambiente físico en el que se desarrollan.

---

<sup>1</sup> MUCHISNKY, Paul, *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson editores, España, 2004, Pág.: 213

Considerando la existencia de estos elementos se vuelve necesario tener un medio que proporcione coordinación entre ellos. La comunicación y la toma de decisiones es lo que permite mantener la unión.

La comunicación dentro de las organizaciones surge a través de redes. De igual manera las decisiones se toman con frecuencia, por caminos que se desvían de las líneas convencionales de autoridad. De ahí que la falta de comunicación sea un problema común en las organizaciones, tomando sentido desde la perspectiva de sistemas de las organizaciones, ya que la comunicación es la vía mediante la cual el sistema puede responder a su medio.

La teoría de sistemas además plantea que, las partes e interacciones de un sistema no existen por sí mismas, si no para alcanzar las grandes objetivos del sistema. Trata a las organizaciones como cualquier otra forma de organismo vivo basándose en que sus propósitos son alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse para poder sobrevivir.

*Un organismo vivo tiene que ser estable en el sentido que sus partes estén armoniosamente integradas. El crecimiento refleja una sensación de vitalidad y vigor. La adaptabilidad es imprescindible si el organismo quiere responder a los cambios ambientales porque la adaptabilidad permite sobrevivir al organismo en tiempos de cambios rápidos. Así, una organización sana y de éxito es eficiente para alcanzar sus objetivos en sus negocios y también es estable, en continuo crecimiento y adaptable. Estas son las características de todos los organismos vivos, ya sea organizaciones, animales, plantas o sociedades.<sup>2</sup>*

Por la conceptualización ofrecida en esta teoría para la comprensión de algo tan complejo como las organizaciones, es la teoría que permitirá el alcance de los objetivos de esta investigación.

---

<sup>2</sup> MUCHISNKY, Paul, *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson editores, España, 2004, Pág.: 214

✓ Estructura de las Organizaciones:

Cada organización presenta una particularidad en sí misma, entendiéndose a esto como la estructura que es el componente formal. Son posibles diversos tipos de estructuras y las organizaciones están en continua búsqueda de una estructura adecuada y que encaje con su ambiente. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. Será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. "La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas"<sup>3</sup>

Es la suma total de las formas en que se segmenta su trabajo y su posterior coordinación entre sus tareas. A pesar de la existencia de diferentes modelos de estructuras, son pocas, que en la práctica, se vuelven eficientes.

*La estructura de una organización es un mecanismo adaptador que permite a la organización funcionar en su contexto. Las organizaciones que tienen estructuras mal adaptadas dejarán de existir. Como los individuos asumen roles dentro de las organizaciones, sienten el impacto de los cambios causados por la continua evolución de la estructura de una organización*<sup>4</sup>

Es la forma en que se divide el trabajo en una organización y como se asigna y coordina a varias personas o grupos, aclarando a todos los miembros las tareas a realizarse, las personas a quien supervisar, y jefaturas directas como indirectas.

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1991  
<sup>4</sup> MUCHINSKY, Paul, *Psicología aplicada al trabajo*, Thompson Editores, España, 2004, Pág. 216

Guarda relación además, con la designación de canales de información y los sistemas y mecanismo existentes en la coordinación y ejecución de las tareas.

Las partes de la estructura están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general, así, las organizaciones dependen de una estructura, reflejada en un organigrama, de este modo se asegura la coordinación efectiva de actividades. Pero no solo afecta a la productividad, sino también influye en la satisfacción del trabajo.

*La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento de los empleados. El sistema socio técnico mantiene e integra los requerimientos estructurales y tecnológicos de las organizaciones y las necesidades y demandas de su parte humana. Es probable, que en parte, las estructuras mal diseñadas provoquen ineficiencia, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos aumento de costos y falta de desarrollo. Siempre hay una necesidad fundamental de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se puede planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización<sup>5</sup>*

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. Es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en la que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de objetivos y con el uso mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

---

<sup>5</sup> FURNHAM, Adrian, Psicología Organizacional, Ediciones Oxford, México, 2001, Pág. 632

Se han propuesto cinco elementos considerados los más básicos de la estructura, por ser el “pegamento”<sup>6</sup> que sostiene unidas a las organizaciones:

- Adaptación Mutua: Logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal entre los miembros de la organización para la producción de algo.
- Supervisión directa: Una persona toma la responsabilidad sobre el trabajo de los demás.
- Normalización de los procesos de trabajo: Los procesos de trabajo se normalizan cuando están especificados los contenidos del puesto. Se sigue el mismo proceso sin importar la persona que lo realiza.
- Normalización de los resultados del trabajo: Se normalizan cuando se especifican; se consigue el mismo resultado sin importar la hora o el lugar.
- Normalización de las habilidades y conocimientos: Estos se normalizan cuando se especifica el tipo de formación necesaria para desarrollar una tarea.

Actualmente, la mayoría de organizaciones utiliza los cinco mecanismos, sencillamente porque no pueden existir sin cierta dirección y comunicación informal.

Las organizaciones que se desarrollan en el ámbito laboral presentan dinámicas particulares que se dirigen principalmente al alcance de las metas planteadas.

---

<sup>6</sup> Término usado por el autor Muchinsky para mejor comprensión de la importancia de los elementos básicos de la estructura.

- ✓ Partes fundamentales de una organización.

Considerando la teoría de sistemas, esta propone que una organización consta de cinco partes fundamentales

- Núcleo Operativo: Engloba a los miembros que desarrollan el trabajo básico relacionado directamente con la producción. El núcleo operativo es el corazón de toda la organización pues son los encargados directos de la producción.
- Cúspide Estratégica: Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de una forma eficiente, desempeñando el rol más importante en la dotación de dirección a la organización, haciendo las veces de cerebro del sistema.
- Mandos Intermedios: Tiene autoridad directa sobre los operarios y engloba los mecanismos de coordinación de la supervisión. La cúspide estratégica se une al mando operativo mediante la cadena de mandos intermedios
- Estructura Tecnológica: Son las personas encargadas de diseñar el trabajo, planificarlo o formar a las personas que lo hacen. Se torna importante cuando puede utilizar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de los demás más eficientes.
- Personal de apoyo: Existe para proporcionar los servicios que ayudan en la misión básica de la organización.

Para el correcto funcionamiento de una organización es importante la forma en que se maneja la comunicación interna y la toma de decisiones en torno a la estructura y a las partes fundamentales de la organización. Los problemas más comunes ocurren cuando estos elementos básicos no son considerados y se los deja de lado o en su defecto se los anula en la coordinación de las diversas actividades.

### **2.1.1 Definición General, Antecedentes**

El hombre es un ser eminentemente social, de ahí que siempre se ha reunido con sus semejantes con el objetivo de facilitar la satisfacción de sus necesidades a través de la formación de grupos, comunidades, etc.

Las sociedades se desarrollan y con ello se transforman, lo que lleva a que se creen diversas formas de organización. Con el paso del tiempo se ha ido acoplado de acuerdo a las necesidades de las personas. Dentro de las agrupaciones elementales se encuentra la familia, siendo esta la base de la sociedad.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales, que en la mayoría de los casos, se veía afectada por limitaciones físicas, económicas y sociales, características que mediante una organización podría ser menos costosa y más productiva.

Una organización es un grupo humano que se constituye en torno a tareas comunes y cuyo fin está determinado por la obtención de objetivos específicos. Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática, destinados a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Es un sistema de actividades coordinadas, caracterizada por un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción encaminada siempre a la obtención de objetivos. Son colectividades de partes que no pueden alcanzar sus metas eficientemente si opera por separado

*Las organizaciones de trabajo son predominantemente caracterizadas como sistemas sociales, técnicos y abiertos, contruidos para alcanzar objetivos predeterminados. Pueden ser comprendidas como colectividades intencionalmente establecidas, en permanente interacción interna y también con su medio ambiente. Son dirigidas para producir o satisfacer necesidades de bienes o servicios que la sociedad requiere, y su permanencia, o supervivencia, depende de la nitidez de sus objetivos y de la coherencia con que los persiguen<sup>7</sup>*

En un inicio, las organizaciones estaban íntimamente ligadas a un sistema rígido en donde a sus miembros se los consideraba maquinas de trabajo y producción dejando de lado su capacidad de ser humano interactuante. Con el paso de los años y el crecimiento eminente del mercado, las organizaciones han tenido que modificarse hasta convertirse en sistemas flexibles y abiertos en donde los trabajadores sean considerados por sus factores personales, conflictos, relaciones personales y profesionales y no solo por su productividad. De ahí la importancia del estudio de los integrantes de la organización como individuos y su relación con los grupos.

### **2.1.2 Los grupos en las organizaciones**

"Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles (Pichón Riviere)"<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ZANELLI José, *Interacción Humana y Gestión*, Edición Psicolibros, Montevideo. 2008. Pág. 29

<sup>8</sup> SCHVARSTEIN Leonardo, *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002. Pág. 34

Los principios organizadores del grupo y el vínculo que los une es la tarea en común que tienen, permitiendo a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en esta estructura. Los aspectos grupales son determinados por la organización. Un claro ejemplo de esto es la organización escuela, aquí es ella quien determina cuantos alumnos habrá en clases, el lugar en la que se desarrollara, los contenidos temáticos y la didáctica a través de los cuales se abordara los temas para el aprendizaje. Dentro de estas determinaciones principalmente se encuentran aquellas que perfilan los roles del alumno y profesor a través de la reglamentación que dictara los derechos y obligaciones.

Con estos antecedentes, se considera al grupo como “un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio. La existencia del grupo se debe a la organización.”<sup>9</sup>

El rol que desarrolle los grupos en la organización dependerá de diferentes aspectos como:

1. La relación de su tarea con la tarea central de la organización
2. La ubicación del grupo en la estructura jerárquica
3. Calidad y cantidad de niveles jerárquicos en el grupo.
4. El carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional y con la naturaleza de su tarea.
5. La situación que determina la reunión del grupo.
6. La historia del grupo en la organización
7. Las características individuales de sus miembros

---

<sup>9</sup> SCHVARSTEIN Leonardo, Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002. , Pág. 35

De acuerdo a las características de sus integrantes así como de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que se vean afectados, los grupos pueden presentar distintas tendencias, así:

**Tendencia a la autonomía:** Constituye al grupo que se centra en sus propios procesos de producción dejando de lado la relación con la organización debajo de la satisfacción de sus necesidades internas. Esta tendencia prevalece en aquellos grupos autosuficientes con respecto a tecnologías que procesan y al uso de recursos que necesitan para funcionar.

**Tendencia a la integración:** En este grupo se considera que las acciones ejecutadas por ellos deben ir a la par de su sentimiento de pertenencia a la organización, así serán receptores en los procesos de comunicación, lo que implica que se convierten en destinatarios de comunicados producidos en otros sectores organizacionales,

El conocer estas tendencias permite abordar de mejor manera cualquier cambio que se dé dentro de la organización y que afecte directa e indirectamente a los grupos e individuos que la conforman, con el uso adecuado de recursos.

### **2.1.3 El individuo en las organizaciones**

El individuo es un ser social por naturaleza; para lograr la realización y bienestar en el transcurso de su vida se ve obligado a satisfacer sus necesidades.

Abraham Maslow represento en una pirámide las necesidades del hombre así como la importancia de satisfacción de cada una de ellas. La interpretación de la pirámide nos permite entender que un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias antes de buscar las de más alto nivel.

Según Maslow existen cinco necesidades básicas para el ser humano



Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow

Fuente: Autora

1. Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades corporales como hambre, sed abrigo, etc.
2. Necesidades de seguridad: Es la protección contra cualquier daño físico o emocional
3. Necesidades de amor: Incluye aceptación, afecto, amistad

4. Necesidad de estima: Son los factores como respeto de sí mismo, autonomía y logro, estatus, reconocimiento.
5. Necesidad de Autorrealización: Es el impulso para llegar a donde se plantea, crecer y cumplir con el cumplimiento de objetivos y metas personales.

La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de factores externos por lo que es comprensible que se establezcan relaciones de tipo social con el medio que lo rodea.

La socialización en el hombre tiene sus inicios desde temprana edad, extendiéndose con el paso del tiempo. Dependiendo de este proceso, la adaptación del ser humano a cualquier ambiente será más fácil o más difícil.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias (aspiraciones, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.) y que está sujeto a diversas variables internas y externas. Cualquier intento de entender por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen en las organizaciones requiere comprensión de las diferencias individuales.

Para la mayoría de las personas es en las organizaciones de trabajo donde se encuentran los agentes de control que prevalecen en la vida diaria. Los valores organizacionales forman parte del día a día puesto que orientan nuestro comportamiento en relación a las necesidades de las diversas organizaciones.

La relación del ser humano y la organización genera un comportamiento particular, mismo que se evidenciara dentro de este espacio; es la manera en la que actúan las personas.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es importante porque origina necesidades personales y grupales, esto dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y del ambiente que les rodea.

Las organizaciones triunfan o fracasan según el desarrollo de ciertos procesos y la facilidad con la que las personas se adaptan a las normas o se identifiquen con sus objetivos.

Al ingresar a una organización, el individuo se enfrenta a una desconocida realidad de trabajo que lleva consigo actitudes y percepciones desarrolladas durante su historia. De ahí para adelante se manifestarán comportamientos que dependen de valores, creencias y sentimientos que anteriormente se han establecidos y de las interacciones que se darán de ahí en adelante.

“Porque trabajar no es solamente realizar actos técnicos, sino también hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas indispensables para la psicodinámica del reconocimiento, cuyo carácter es necesario para la movilización subjetiva de la personalidad y la inteligencia.”<sup>10</sup>

El proceso que realizan las organizaciones permite a los nuevos miembros que aprendan las reglas, funciones, valores y conceptos vigentes en ese espacio. Se busca entonces, alinear a todos sus integrantes.

Se plantea un contrato psicológico, en el que ambos lados confrontan sus valores. El trabajador espera que la organización atienda sus necesidades y la de sus familiares. La organización se crea expectativas en cuanto a su desempeño, es así., que se instituye una relación de intercambio entre los trabajadores y la organización.

Dentro del contrato psicológico está presente, de modo no explícito, el hecho de que existe un conjunto de expectativas que se manifiestan en todo momento entre cada uno de los integrantes así como las expectativas organizacionales. Cuando se violan o se

---

<sup>10</sup> DEJOURS, Christophe, *El factor Humano*, Editorial Lumen, Argentina, 1998, Pág. 62

rompe este contrato, las relaciones de confianza entre las partes involucradas se debilitan lo que repercute negativamente en factores importantes como la motivación, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

El comportamiento humano es uno de los factores más importantes para analizar y comprender en una organización. El desarrollo que el individuo tenga dentro de ella dependerá de las dos partes, dando mayor importancia al primer elemento pues en él prevalecerán sus características personales reflejados en la actitud.

La actitud constituye el conjunto de creencias y sentimientos que dan cuenta de la percepción de lo que es deseable e indeseable en una persona. En las organizaciones de trabajo, las acciones de sus integrantes siempre están basadas en la percepción de la realidad, que difiere entre uno y otro, bajo esas diferencias (motivaciones, creencias, intereses e intenciones) se explica por qué las personas, en una situación de trabajo, se comportan de determinada manera.

Las variables individuales pueden enmarcarse en habilidades y competencias, experiencia y demografía, y psicológicas, cada una de estas clases permite explicar las diferencia de comportamiento y rendimiento.

Los argumentos sobre la organización de trabajo no son únicamente de orden técnico también son relativos a los deseos, creencias, posiciones ideológicas, y decisiones éticas de lo sujetos que trabajan e intervienen en dicho espacio.

Las estrategias que las organizaciones utilizan en las relaciones internas y externas exigen, en los diversos niveles organizacionales, un continuo esfuerzo de las personas.

La realización de una actividad determinada por la organización, no solo tiene un sentido profesional, sino que implica además al individuo como totalidad porque se producen vivencias e ideas muy diversas que intervienen en su autoestima, seguridad emocional, logro, prestigio social, comunicación, etc.

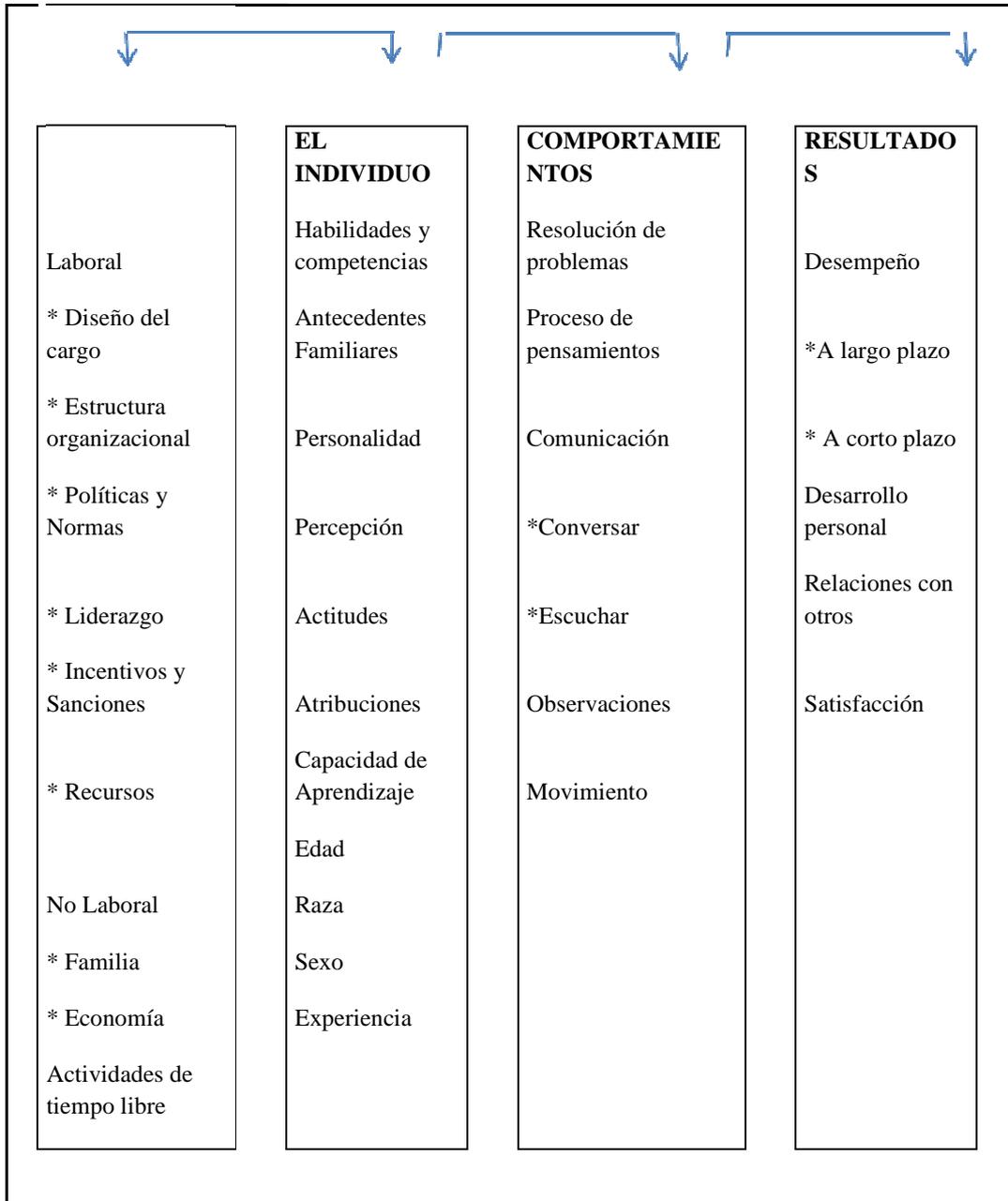


Figura 2: Marco del Comportamiento individual<sup>11</sup>

<sup>11</sup> GIBSON, James, *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*, Ediciones Mc Gran-Hill, México, 2005, Pág.: 6

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Definición**

Como característica principal de los seres humanos se encuentran que somos seres sociales por naturaleza, lo que se evidencia en la interacción que surge día tras día en todo tipo de asociaciones, principalmente en la laboral.

Esta relación entre individuos genera un encuentro emocional, propios y de los demás, marcados por cosas más allá de las físicas. Día a día, se experimenta sensaciones distintas basadas en el ambiente de las personas que formen parte de nuestro entorno.

En el espacio dedicado al trabajo, estas experiencias sensitivas toman mayor importancia porque desencadenan reacciones emocionales que no tienen la misma percepción por todas las personas. Cada uno considerará estas situaciones de acuerdo al esquema mental propio que es preconcebido.

Los diversos factores y estructuras de las organizaciones dan lugar a un determinado clima, basado en la percepción de los miembros de la misma. El clima resultante de esta combinación induce diferentes comportamientos en los individuos incidiendo directa o indirectamente en cada organización. De ahí la importancia que ha ido teniendo este tema en relación al desarrollo organizacional.

El clima organizacional es una realidad latente, que ha ido tomando fuerza, en la lucha constante de mejorar y alcanzar altos niveles de equilibrio. Las relaciones que se dan en la organización, entendiéndose como sociales y laborales, siempre han sido el reflejo de la percepción sobre la misma, la que se hace evidente en el comportamiento de las personas.

El clima organizacional es el nombre dado al ambiente que se genera por las emociones de los miembros de una organización. Muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El concepto de clima organizacional está íntimamente ligado con las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de esta relación está en el hecho de que el comportamiento de una persona no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga la persona de esos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran parte de las actividades interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

El clima organizacional es el resultado de la interacción de elementos tales como: incentivos que de la organización, el interés propio de las personas y el que se haya generado en la relación con los miembros de la empresa.

Es así que, los factores organizacionales no son en sí mismos, quienes influyen en el comportamiento humano, sino la manera en la que las personas perciban dichos factores, resultado de la interacción periódica.

El buen clima en una organización se da en un espacio donde existe igualdad y el respeto por la participación y opinión de sus integrantes.

### 2.2.2 Factores del Clima Organizacional

Considerando los trabajos sobre clima organizacional de Litwin y Stinger, para este estudio se tomara en cuenta los siguientes factores:

**Estructura y organización:** percepción que tiene los miembros sobre la cantidad de reglas, procedimientos y la organización en sí.

**Responsabilidad:** autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Relaciones:** Existencia de un ambiente de trabajo grato, buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.

**Cooperación:** Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados

**Resolución de Conflictos:** Grado de aceptación de opiniones discrepantes

**Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización.

**Condiciones del trabajo:** equipos y suministros adecuados, ergonomía

**Contenido del puesto:** todo lo relacionado a funciones y roles

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación a cerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permitirá introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

### 2.2.3 Motivación y Clima Laboral

Las organizaciones son conocedoras de la importancia que tiene poseer estructuras calificadas y altos grados de motivación, capaz de compartir los objetivos organizacionales con sus miembros y estos haciéndolos suyos.

La motivación es la fuerza o impulso que guía la conducta de las personas y que logra objetivos determinados.

En el ambiente laboral, estar motivado sugiere estar estimulado y lograr suficiente interés que permita orientar la conducta y las actividades al cumplimiento de objetivos.

En las personas, la motivación, inicia con la presencia de una serie de estímulos tanto internos como externos que desencadenan en necesidades. Cuando se concretan en algo específico (deseo), generan que la conducta o actividades se direccionen hacia el logro de objetivos, los que serán capaces de satisfacer las necesidades iniciales.

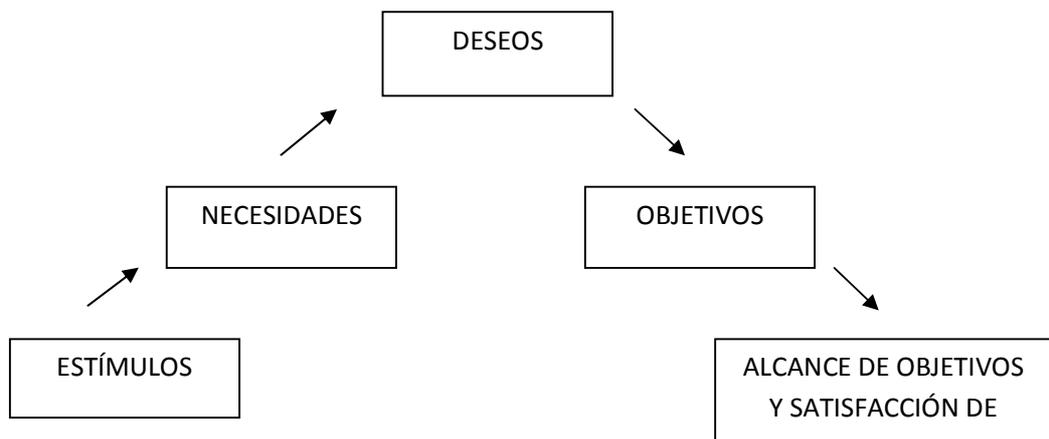


Figura 3. Grafica de Motivación

Fuente: Maslow

En general, se puede hablar de dos clases de motivaciones: intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca es aquella en la que la acción como tal es el fin por lo que no está encaminado a conseguir ningún premio. Se la conoce como automotivación.

La motivación extrínseca es la que se presenta como respuesta a la existencia de factores externos, siempre en espera de algún elemento motivacional.

Mucho de la motivación, tiene gran relación con la satisfacción de las necesidades en cada persona. En este tema se considera además la teoría de Maslow, misma que se considero el capítulo I.

#### 2.2.4 Diagnostico del Clima Laboral

El diagnostico del clima organizacional nos permite conocer la percepción de los trabajadores respecto a los diferentes elementos que conforman la organización. La importancia de este conocimiento está basada en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de la organización y a la vez en otras instancias tales como motivación, productividad, etc. Esta información es primordial a la hora de evaluar el trabajo que se está realizando y poder implementar nuevas actividades que estén direccionados a evitar o resolver posibles conflictos y fundamentalmente al alcance de objetivos organizacionales.

Este estudio busca encontrar las variables que tengan incidencia en la percepción de los empleados en el ambiente laboral en el que se desarrollan. Además permite, en primera instancia, retroalimentación, para que posteriormente se implemente mecanismos que mejoren esta percepción así como, en el caso de ser necesario, se mejora procesos que estén vinculados con el comportamiento organizacional.

En la relación social, las personas se convierten en receptores y posteriormente en procesadores de información que usarán de acuerdo a la situación. Esto dependerá de las características propias que haya adoptado el individuo en su rol de receptor. Otro factor a considerar es que el clima está compuesto por las características de la organización, aquellas que la hacen diferente de las demás y que permanecen en el tiempo, influyendo tanto en la actitud como conducta de los empleados.

## **2.3 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.3.1 La reestructuración organizacional**

La aplicación de nuevos elementos y métodos en una organización debe darse con la participación de todos sus miembros, pues son ellos quienes, aplicando sus conocimientos y experiencias, identificarán las fuentes en las que se encuentra la información más importante a considerarse para dichos cambios. Es probable entonces que dentro de la diversidad de los empleados se obtenga información de diferente tipo, lo que al final enriquecerá la toma de decisiones.

En la última década, hemos sido testigos de los esfuerzos de las organizaciones por convertirse en mejores competidoras, esfuerzos que han buscado hacer cambios fundamentales que se vean reflejados en la manera de convivir diariamente, ya sea en la manera de dirigir, de operar o en lo que se oferte.

Los procesos que se llevan a cabo en las situaciones de reestructuración tienen por objeto unas veces los productos y/o servicios suministrados al público, otras veces en cambio, se ve afectado los procesos para dar viabilidad a esos productos o servicios;

Pero también es posible que la reestructuración modifique o cambie al mismo tiempo tanto procesos como productos y servicios.

De cualquier manera, la reestructuración supone un cambio en la organización, que desde un inicio es sobre la base de supervivencia y no de la liquidación de la misma.

Este proceso incluirá cambios, eliminación y creación de procesos, productos o actividades determinados por cada organización considerando las necesidades que tenga.

Los elementos o factores productivos que se ven afectados en la reestructuración son los medios financieros, las instalaciones e instrumentos de trabajo y los recursos humanos.

Lo normal es que todos ellos resulten afectados en mayor o menor medida. Esto dependerá de las finalidades u objetivos perseguidos en las acciones u operaciones que reestructuraran.

*El verbo cambiar está indisolublemente asociado al verbo organizar, aun cuando mas no fuera por omisión [...]. Todos hemos experimentado en carne propia la dificultad para organizar y llevar adelante los cambios, incluso aquellos guiados por objetivos que han sido consensuados. La problemática del cambio en las organizaciones no es una cuestión estratégica sino táctica. A menudo no son las metas que se persiguen las que son difíciles de acordar sino la dificultad reside en cómo lograrlas<sup>12</sup>*

La mayoría de veces se ve afectado por la disminución del volumen del personal, por lo que se puede dar por sentado que la reestructuración de una organización tendrá normalmente una repercusión en la nómina, básicamente porque cambia o se eliminan actividades.

---

<sup>12</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo, Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000, Pág. 262

La participación de los individuos en las organizaciones se da en función de desempeño de roles determinados institucionalmente, lo que da al individuo pautas de conducta.

*El rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción. Se trata de una verdadera puesta en escena que requiere coherencia expresiva, armonía en el uso de los distintos lenguajes, para un resultado eficaz [...] En principio, estos roles son determinados por la organización; es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Dicho con mayor propiedad, son personas quienes adjudican los roles a otras personas, transformándose de esta manera en emisoras del rol. Pero no solo de esta emisión es que se nutren los sujetos para comprender el modo en que deben actuar sus papeles. La comunicación en sentido amplio se constituye en el marco dentro del cual opera este proceso. Comunican las paredes, la vestimenta, los sistemas de información, la distribución de los espacios, las puertas abiertas o cerradas, el acontecimiento que es portador de novedad.<sup>13</sup>*

Sin embargo, a pesar de la importancia del factor humano, es necesario conocer que existe en las organizaciones otros factores que se oponen al cambio. Existe una contradicción entre permanencia y modificación que lleva a considerar la que existe entre organización y cambio. En el proceso de cambio, todo lo que se hace y todo lo que no se hace constituye un mensaje.

---

<sup>13</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo. *Psicología Social de las Organizaciones*. 1991. Pág. 47

### 2.3.2 La resistencia al cambio

El cambio suele implicar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un periodo prolongado de tiempo. Desde el comienzo, el programa de transformación implica la cooperación activa de los miembros de la organización.

“Es como si la empresa estuviese sometida a cinco tratamientos médicos a la vez; una persona está a cargo de la endoconcia, otra está reduciendo la fractura de piel, otra se ocupa del hombro dislocado y aun hay otra que esta extirpando el brazo. Todas las operaciones son un éxito, pero el paciente muere de shock”<sup>14</sup>

El principal problema en el proceso del cambio, es que la mayoría de personas subestiman lo difícil que puede ser sacar a la gente de sus pautas de comodidad, sin embargo, se llega a la reestructuración, cuando la mayoría de las personas que conforman la organización se encuentran convencidos de que seguir actuando de la misma forma que siempre es completamente inaceptable.

*El cambio es una cuestión muy personal. Para que el cambio tenga lugar en cualquier organización, cada uno de sus miembros debe empezar a pensar, sentir, o hacer algo de una forma diferente. Incluso en las grandes organizaciones, que dependen de que miles de empleados comprendan las estrategias de la empresa en una medida suficiente para convertirlas en acciones adecuadas, los líderes deben ganarse a sus seguidores uno por uno, Es algo tan parecido a conseguir que 25000 personas que, teniendo experiencias de conversión, acaben en un lugar predeterminado aproximadamente al mismo tiempo.*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> HARVARD, Business Review, Gestion del Cambio, Ediciones Deusto, Barcelona, 2000. Pag.75

<sup>15</sup> Ídem. Pág.75

Según la experiencia social, el cambio funciona así: Se inicia tratando que el personal acepte los nuevos retos de la empresa lo que originara cambio de actitudes. De manera automática cambiar su comportamiento y mejorando los resultados empresariales. Esto permitirá que se afiance el compromiso de cambio y el éxito se prolongue al futuro. Esto es lo que se espera que pase y lo que forma parte de la conciencia colectiva, sin embargo, en la realidad no se presenta así.

Los directivos de una empresa lanzan un programa de cambio y esperan que los empleados, de manera inmediata, tengan una actitud dirigida al éxito del cambio y que crean en la nueva visión. El problema empieza cuando los empleados se vuelven escépticos a las nuevas propuestas, dado que han sido participes de varios programas. Finalmente, el resultado es personas que aprendieron a pasar a través de estos cambios sin que los cambios pasen por ellas.

El éxito empieza cuando la actitud de las personas ha cambiado y este debe verse reflejado principalmente en las altas direcciones.

“Una organización, lo mismo que un móvil, es una red de interconexiones, un cambio en una tarea hace que otro componente pierda el equilibrio. Gestionar estos efectos en cascada es lo que hace que la gestión del cambio sea una proposición dinámica con dificultades imprevistas”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> HARVARD, Business Review, Gestion del Cambio, Ediciones Deusto, Barcelona, 2000, pág. 94

## CAPITULO III

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 3.1 Antecedente Institucional

GRUPO METRO, es una Empresa Privada, socio estratégico de OTECEL S.A. (Telefónica Movistar), Desde sus inicios se ha impuesto siempre con una tecnología de punta convirtiéndose en la compañía líder en distribución de productos de telecomunicaciones con la red física más grande del país.

El Grupo Metro le apostó a que podría ser una Empresa pionera en comunicación selectiva, considerando que las comunicaciones son el mejor medio de interrelación. Así, nace en el año 1974, con un producto líder en el ámbito de las comunicaciones, el servicio de Paging, comunicación vía Beeper, que tuvo gran aceptación por ser una herramienta de trabajo eficaz.

En el año 1993 participa como accionista de OTECEL S.A. (Operador de Servicio Móvil)

En 1994 inicia sus operaciones de distribución del servicio de telefónica celular.

En 1995, forma parte de Bellsouth y se convierte en el distribuidor de mayor producción en el país.

En 1998, amplía sus productos e incursiona en la distribución de tarjetas prepago y telefonía celular pública.

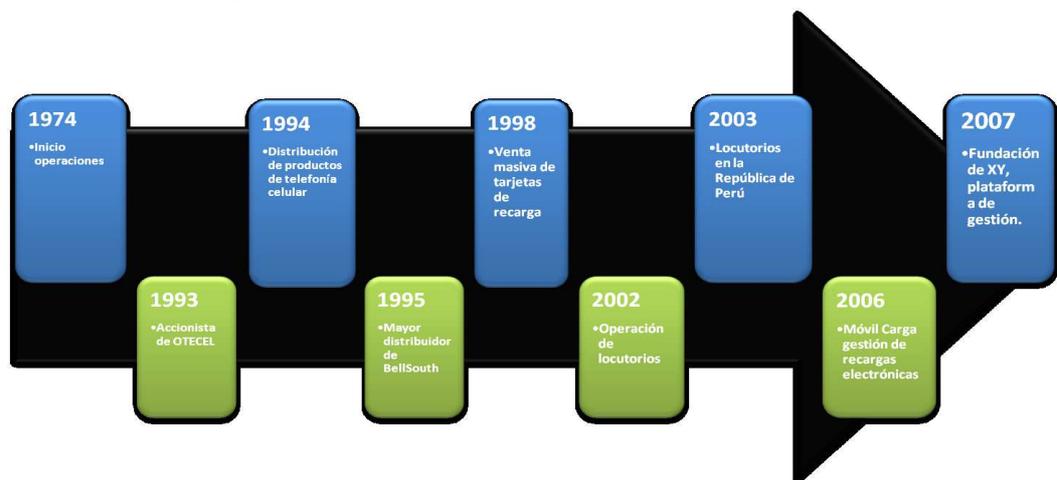
En 2002 apuesta al negocio de locutorios creando las compañías Tecemovil y Cabicel.

En el 2003, rompen fronteras e inician sus operaciones de distribución y locutorios en Perú.

En el 2006 se crea la compañía MOVILCARGA encargada de la comercialización de recargas electrónicas.

En el 2007 inicia sus operaciones la compañía XY PREPAGO encargada de administrar cargas de voz y recargas de minutos en telefonía celular, contando con una plataforma electrónica.

Figura 4: Resumen de antecedentes históricos



Fuente: GRUPO METRO/ 2007

## Conformación del Grupo Metro

<i>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</i>	<i>AÑO DE CREACIÓN</i>	<i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i>	<i>NUMERO EMPLEADOS</i>
<i>Metrocel</i>	<i>1994</i>	<i>Celulares y accesorios - tarjetas prepago – chips</i>	<i>120</i>
<i>Tecemovil</i>	<i>2002</i>	<i>Tiempo aire en Cabinas Telefónicas</i>	<i>60</i>
<i>Cabicel</i>	<i>2002</i>	<i>Tiempo aire en Cabinas Telefónicas</i>	<i>40</i>
<i>Movilcarga</i>	<i>2006</i>	<i>Pines - Recargas Electrónicas</i>	<i>22</i>
<i>XY</i>	<i>2007</i>	<i>Pines - Servicio de voz y datos</i>	<i>10</i>
<b><i>TOTAL PERSONAL</i></b>			<b><i>252</i></b>

Figura 5: Resumen de personal

Fuente: GRUPO METRO/ 2010

El Grupo Metro está conformado por cinco compañías.



- Inició operaciones en el año 1994
- Está dentro de los tres distribuidores más importantes de MOVISTAR en el país.
- Es el distribuidor con mayor volumen de ventas en tarjetas prepago telefonía celular.
- Su operación es a nivel nacional y cuenta con una red de subdistribuidores muy importante.
- Su equipo de trabajo está conformado por 120 empleados



- Inició operaciones en el año 2002
- Su objetivo principal es proveer de servicios de Telefonía Pública al mercado ecuatoriano a través de su red de cabinas telefónicas
- Su operación es a nivel nacional y su fortaleza se encuentra en las provincias de :  
Guayas - Pichincha - Manabí - El Oro
- Actualmente maneja el 30% del tráfico de Telefonía Pública en Movistar.
- Su equipo de trabajo está conformado por 60 empleados



- Inició operaciones en el año 2002
- Su objetivo principal es proveer de servicios de Telefonía Pública al mercado ecuatoriano a través de su red de cabinas telefónicas
- Su operación es a nivel nacional y su fortaleza se encuentra en las provincias de : Pichincha - Guayas - Azuay - Tungurahua
- Actualmente maneja el 20% del tráfico de Telefonía Pública en Movistar
- Su equipo de trabajo está conformado por 40 empleados



- Inició operaciones en el año 2006
- Su objetivo es comercializar a nivel nacional pines y recargas electrónicas de todas las operadoras móviles del país.
- Es el segundo gestor en importancia de dispositivos en el país
- Su equipo de trabajo está conformado por 22 empleados.



- Inició operaciones en el año 2007
- Cuenta con una plataforma transaccional que permite comercializar voz, pines y servicios de transacciones electrónicas.
- El mayor accionista es el grupo metro
- Su equipo de trabajo está conformado por 10 empleados.

**Estructura Organizacional de Grupo Metro S.A.**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

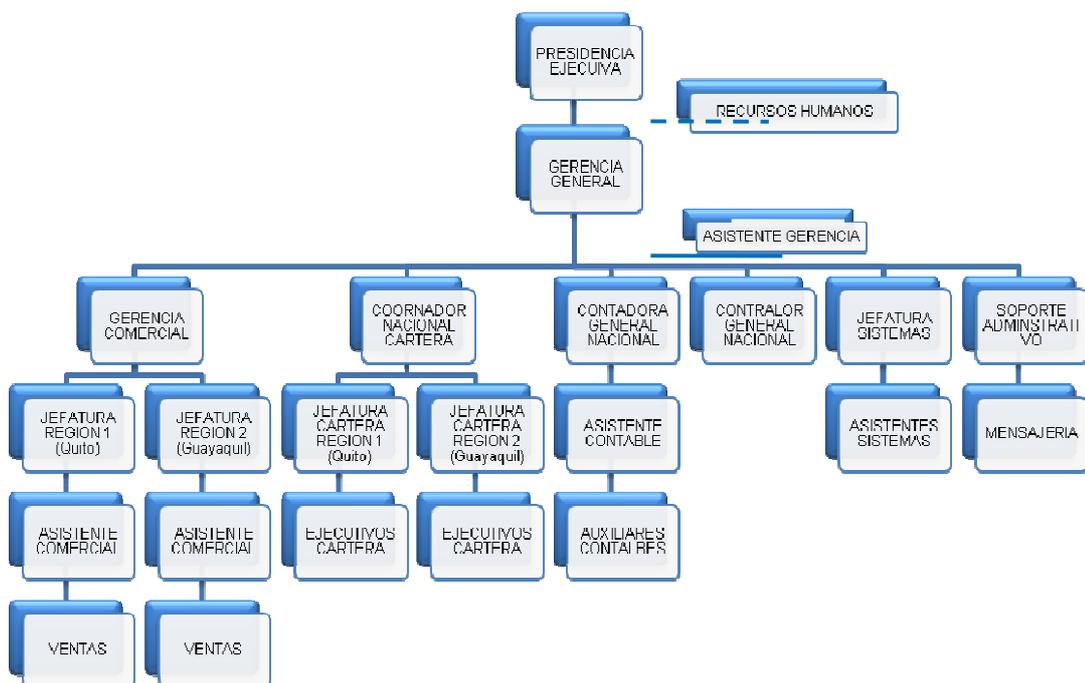


Figura 6: Organigrama GRUPO METRO

Fuente: GRUPO METRO/ 2010

## **Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Organizacionales**

### **Visión**

“Ser la familia líder en telecomunicaciones, trabajando siempre en base a valores de credibilidad, lealtad honestidad y transparencia, brindando soluciones integrales a nuestros colaboradores y usuarios, caminando juntos hacia la excelencia.”

### **Misión**

“Brindar productos de telefonía celular con los mejores estándares de calidad, respaldados por un servicio de post venta personalizado, demostrando un alto grado de capacidad frente a la competencia, y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.”

### **Objetivos Empresariales**

- Brindar soluciones integrales de comunicación con varios productos como son Beepers, Líneas Celulares, Locutorios, Distribución Tarjetas de Telefonía Celular y Pública, y Recarga de Pines Electrónicos, llegando a ser el distribuidor número uno en el mercado ecuatoriano.

- Ser una empresa líder en comunicación, con la filosofía de brindar excelencia y calidad en el servicio al cliente, con ágiles respuestas a los requerimientos presentados.
- Fomentar una cultura institucional sobre trabajo en equipo, orientado a buscar excelencia en todos los procesos organizacionales.
- Cumplir con las Políticas Empresariales establecidas, las mismas que conllevaran a facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales, reduciendo los focos de conflicto interno, fortaleciendo y cohesionando las relaciones entre los empleados, contribuyendo a la creación de espacios de información, participación y opinión empresarial ayudando a resolver dificultades e imprevistos y así poder responder táctica y rápidamente a la diversidad de situaciones en las que se encuentra involucrada la organización.
- Conseguir alcanzar las metas planteadas, dar a conocer los logros alcanzados en la empresa a fin motivar a todo el equipo de trabajo para propiciar nuevos retos y metas que cumplir.

### **Estrategias Organizacionales**

Grupo Metro ha logrado implementar las siguientes estrategias como parte de su función para alcanzar el éxito en la consecución de sus objetivos:

## *La Comunicación*

La gestión generada desde la directiva de Grupo Metro está basada en políticas comunicativas honestas y transparentes que buscan excelencia en la administración empresarial.

Promover la comunicación entre los miembros de la organización, es una estrategia que se busca funcione en doble vía, por un lado cumpliendo las metas empresariales y por otro atendiendo las inquietudes de los empleados.

La “Comunicación Interna” dirigida al cliente interno es decir accionistas, directivos, empleados y proveedores, nace como respuesta a las necesidades de la compañía por motivar a su equipo humano en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Grupo Metro, a través del “Plan de Comunicación Interna” tiene varios objetivos:

- A Nivel Relacional, busca establecer una relación fluida entre empleadores y empleados por medio de planes estratégicos de acción.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa.
- A Nivel Motivacional, el objetivo es incentivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que mejore la calidad del trabajo, la productividad y competitividad de la compañía.

- A Nivel Actitudinal, lo que se busca es crear un compromiso corporativo en cada uno de los empleados, es decir que “se pongan la camiseta” de la compañía sintiéndose parte importante de La Familia Metro.

### ***La Capacitación como eje fundamental***

Los programas de capacitación profesional en cada uno de los departamentos de la Empresa son un pilar fundamental en la consecución de metas y objetivos. También refleja el compromiso de Grupo Metro por desarrollar las habilidades y competencias de su gente brindándoles la posibilidad de ascender dentro del Grupo.

Este aspecto permite incrementar el compromiso y el nivel de identificación del cliente interno con la compañía, lo que redundará en la calidad de servicio que se ofrece al cliente externo.

Los grandes beneficiarios de los programas de capacitación son todos quienes conforman la Organización. Por un lado están los empleados, quienes además de incrementar y desarrollar su perfil profesional aseguran su permanencia y estabilidad en la compañía; y por otro, la empresa que alinea y perfila a su personal con los proyectos e intereses que anhela alcanzar.

### *Compromiso de servicio de calidad*

Un servicio de calidad brindado al cliente es una potente herramienta de comercialización, así como una función que va a proyectar al público, la imagen de la organización.

El servicio al cliente, hoy por hoy está identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado, esta estrategia debe ser dinámica según las exigencias del contexto. Por ello las instituciones deben emprender retos, para elevar el nivel de su competitividad.

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Perspectiva Metodológica:

##### Mixta – Combinación

*Se basa en la idea de que el resultado obtenido en una investigación que aplica el método A puede perfeccionar la implementación de algún componente o fase de la investigación realizado con el método B, logrando así incrementar la calidad de los resultados a obtener por este último. El resultado de A se emplea como input para potenciar B, cuyo output constituye la finalidad de la investigación (...) Existe, por tanto, un vínculo metodológico entre ambos, una estricta combinación de métodos. La fortaleza de un método son utilizados para compensar las debilidades propias del otro.<sup>17</sup>*

En esta investigación y para objeto de recolección de mayor información cercana a la realidad, se considero la necesidad de usar dos técnicas de recolección de datos, mismas que son complementarias la una de la otra. (encuesta-entrevista).

---

<sup>17</sup> BERICAT, Eduardo, “La integración de los métodos, cuantitativo y cualitativo en la Investigación Social, Editorial Ariel, España, 1998, pág. 108.

#### 4.2 Diseño de investigación:

No experimental

“Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”<sup>18</sup>

#### 4.3 Tipo de Investigación:

Descriptiva- Evaluativa.

*Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991, Pág. 205

<sup>19</sup> Ídem., p. 210

#### 4.4 Técnicas de recolección de datos

Encuestas: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”<sup>20</sup>

Permite adquirir información a través de un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de las personas que formen parte de la muestra.

*Entrevista:* da paso a la recopilación de información mediante una conversación profesional con la persona que forme parte del estudio y que puedan validar los resultados obtenidos en la encuesta. “El entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (entrevistados). El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas.”<sup>21</sup>

#### 4.5 Plan de análisis:

- a. Tabulación de datos de la encuestas mediante la aplicación de estadística descriptiva, elaboración de gráficos de frecuencias.
- b. Transcripción de las entrevistas. Aplicación de la técnica de análisis de contenido categorial que implica la identificación de las unidades de registro, de contexto y la categorización.

---

<sup>20</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991, Pág. 285.

<sup>21</sup> Ídem., p. 299

*Las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permiten su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para poder codificar es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis.*<sup>22</sup>

- c. Interpretación de los datos referentes a los factores de incidencia en el clima laboral en el contexto de los procesos de reestructuración organizacional.

---

<sup>22</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991, p. 303.

## CAPITULO V

### Resultados

El presente capítulo contiene los resultados arrojados en la aplicación de las encuestas y entrevistas que se realizó en el GRUPO METRO, Estas fuentes de información permitieron realizar la medición, análisis y evaluación del ambiente laboral así como las prácticas de las personas.

La encuesta respondida por los colaboradores (130), que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo y frente a las diversas facetas de la empresa.

#### DETALLE DE LA MUESTRA

género		antigüedad			edad		
masculino	femenino	menos de 1 año	de 1 a 3 años	más de 3 años	entre 18 y 25 años	entre 26 y 30 años	más de 30 años
56	94	43	81	26	68	43	39

La entrevista que se aplicó a personas seleccionadas, representativas de cada área y que permitió validar los resultados que se obtuvo en la encuesta (3 gerencias, 5 mandos medios, 10 asistentes).

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta contiene 45 afirmaciones en una escala de 1 a 5 que presenta las siguientes opciones:

1= EN DESACUERDO

2= POCO DE ACUERDO

3= NI EN ACUERDO NI DESACUERDO

4= DE ACUERDO

5= MUY DE ACUERDO

El criterio de calificación se basó en la necesidad de dar al encuestado la opción más ajustada a la realidad, lo que no siempre es totalmente de acuerdo ni desacuerdo. Así se pretendió que los resultados obtenidos sean lo más reales posibles.

A continuación se presenta el resumen de las áreas y la población encuestada.

<b>UNIDAD</b>	<b>POBLACIÓN ENCUESTADA</b>
ADMINISTRATIVA Y DE RRHH	9
CONTABILIDAD, FINANCIERO, TESORERÍA	17
SISTEMA Y TÉCNICA	13
CARTERA	7
COMERCIAL	10
ACTIVACIONES, INVENTARIOS, OPERACIONES	8
CAJA	14
CALL CENTER, TELEMARKETING	15
SERVICIO AL CLIENTE	18
VENTAS	39
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>

Los resultados de las encuestas se presentan en tablas que relacionan los datos consolidados de la compañía y su segmentación demográfica.

- **HALLAZGOS MAS RELEVANTES**

En general, el ambiente laboral se encuentra en un nivel poco satisfactorio, demostrando la necesidad urgente de plan de acción que mejore el clima organizacional, esto reflejado en que la mayoría de sus indicadores cuenta con valoraciones en niveles más bajos a la media.

Las dimensiones mejor calificadas fueron: responsabilidad y cooperación.

Las variables en las que se registraron mayores diferencias entre los encuestados y que se definen como espacios de mejoramiento son: estructura y organización, condiciones del puesto, identidad.

Los segmentos demográficos que obtuvieron los niveles de aceptación más altos, corresponden a los colaboradores que:

- ~ tienen antigüedad de entre 1 y 3 años
- ~ De género masculino
- ~ Promedio de edad entre 26 y 30 años
- ~ Área de desempeño: Servicio al cliente

Por el contrario, los grupos demográficos que registraron los niveles de aceptación más bajos fueron las personas que:

- ~ tienen antigüedad de más de 3 años
- ~ De género femenino
- ~ Promedio de edad entre los 18 a 25 años
- ~Área de desempeño: Contabilidad, Financiero, Tesorería

SEGÚN LAS VARIABLES:

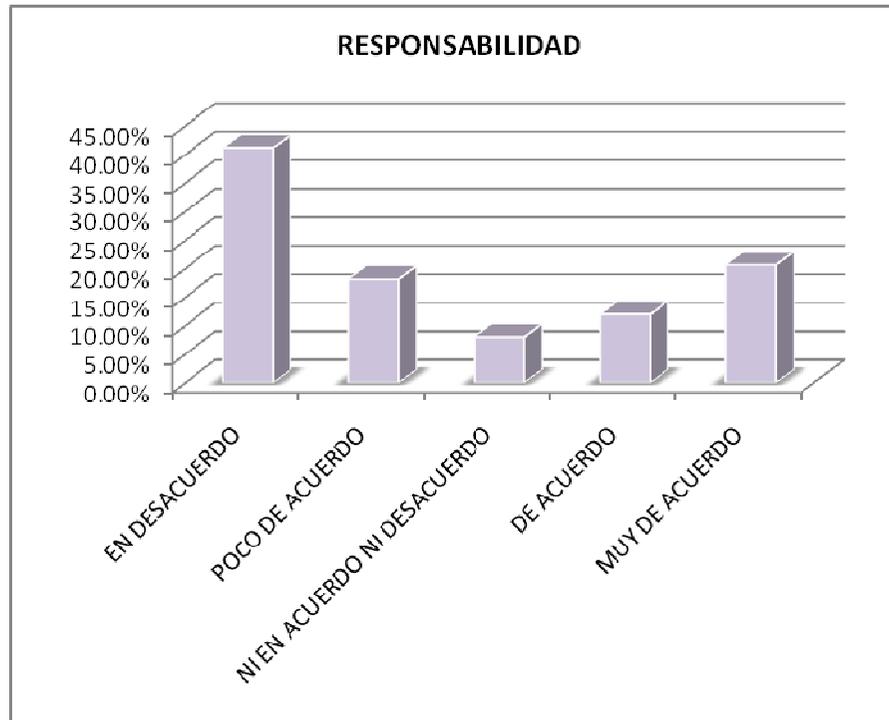
<b>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Conozco el plan estratégico de la organización					
Conozco cuales son las metas del Grupo					
El empleado es el elemento más importante de la organización					
En mi trabajo se ofrece oportunidades de desarrollo					
Los directivos tienen interés por el bienestar de quienes trabajamos en la organización					
Siento que soy tratado como algo más que un recurso humano					
Me siento tratado con respeto y dignidad					
El grupo Metro ofrece beneficios que contribuyen a la motivación personal					
Dentro de la empresa, puedo hacer carrera profesional					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	35.00%	30.00%	5.34%	15%	14.33%



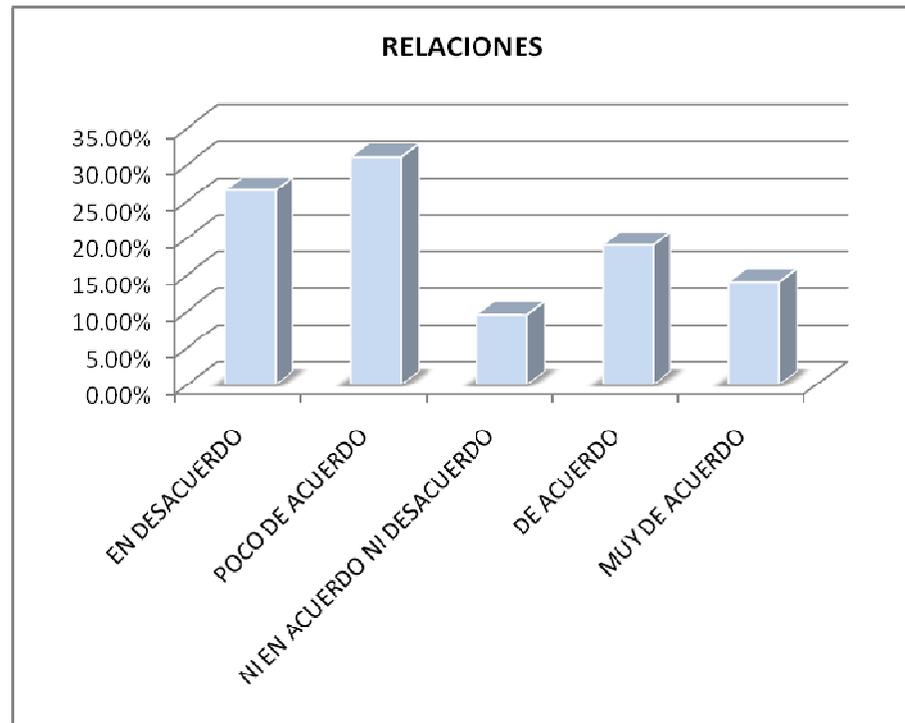
<b>RESPONSABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
Tengo la suficiente apertura como para poder opinar frente a decisiones importantes					
Mi opinión es considerada frente a cambios que se realiza a nivel organizacional					
En el desempeño de mi labor tengo la libertad de escoger el método de trabajo					
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones departamentales					
Puedo demostrar mis habilidades y conocimientos en el desarrollo de mis actividades					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	41.20%	18.15%	8.00%	12%	20.65%



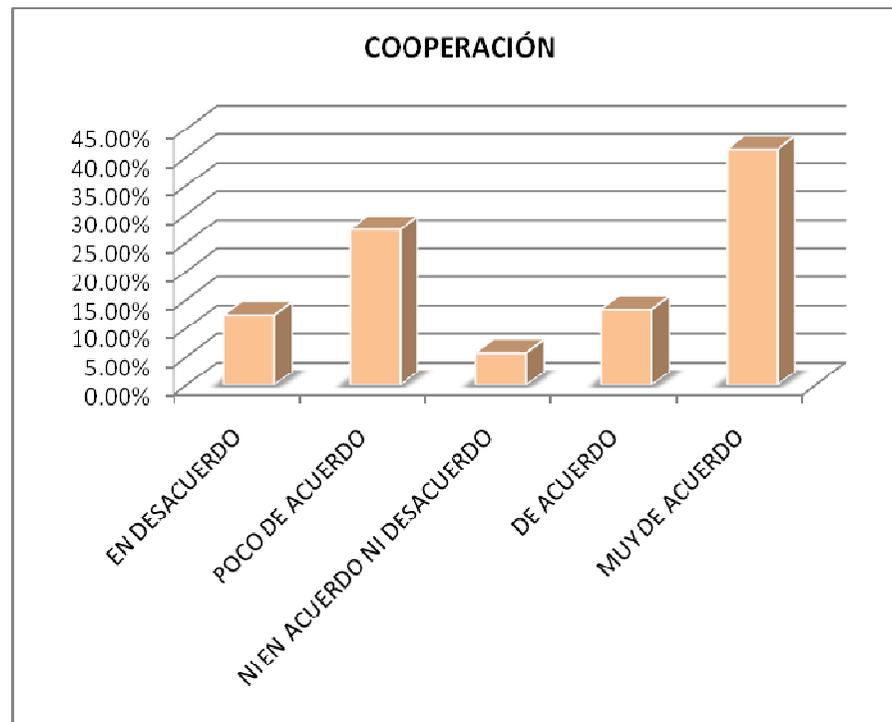
<b>RELACIONES</b>	1	2	3	4	5
El ambiente en el trabajo es adecuado para realizar mis labores					
Mi jefe inmediato es comprensivo					
Mantengo buena relación de trabajo con mi jefe inmediato					
Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en mi trabajo					
Cuando hago una consulta sobre mi trabajo, me es grata las respuestas que recibo					
Mantengo una buena relación con mi jefe inmediato					
Mi jefe inmediato siempre presta atención a mis requerimientos					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	26.50%	31.00%	9.50%	19%	14.00%



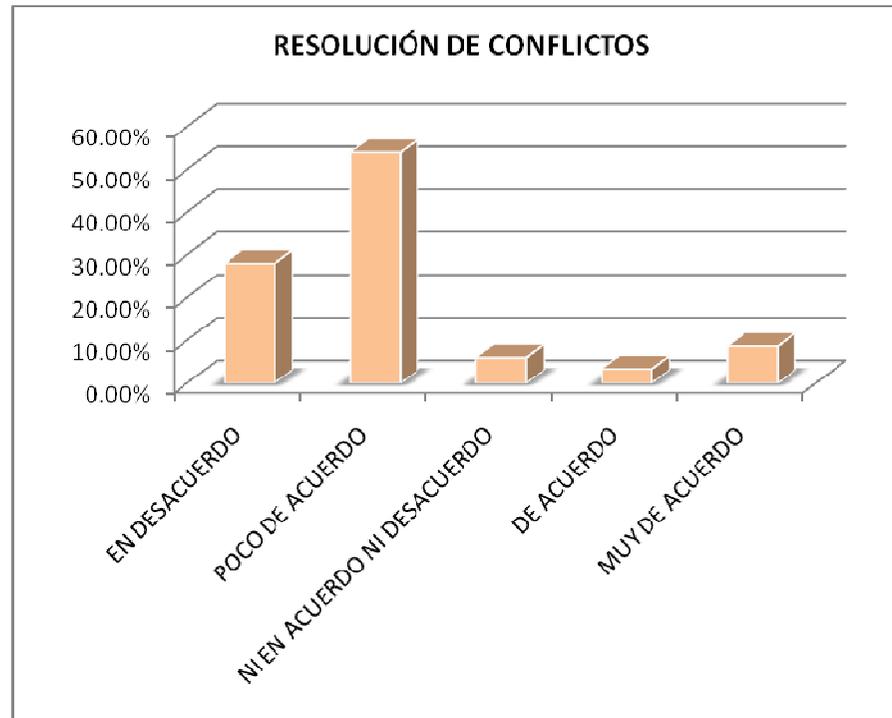
<b>COOPERACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo					
Las personas aquí se preocupan por los demás					
Puedo contar con mi equipo de trabajo					
Siempre recibo colaboración de mis compañeros para obtener mejores resultados					
Me agrada trabajar con mis compañeros					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	12.34%	27.33%	5.67%	13%	41.33%



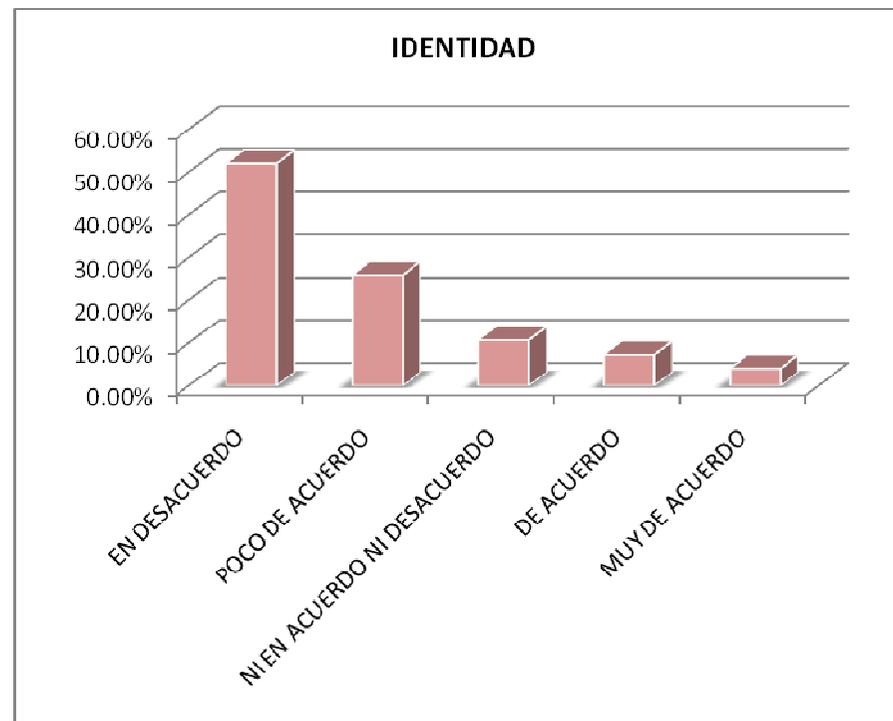
<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	1	2	3	4	5
Los conflictos entre compañeros se solucionan fácilmente					
La toma de decisiones es oportuna					
No existe conflictos graves en esta empresa					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	28.00%	54.00%	6.00%	3.33%	8.67%



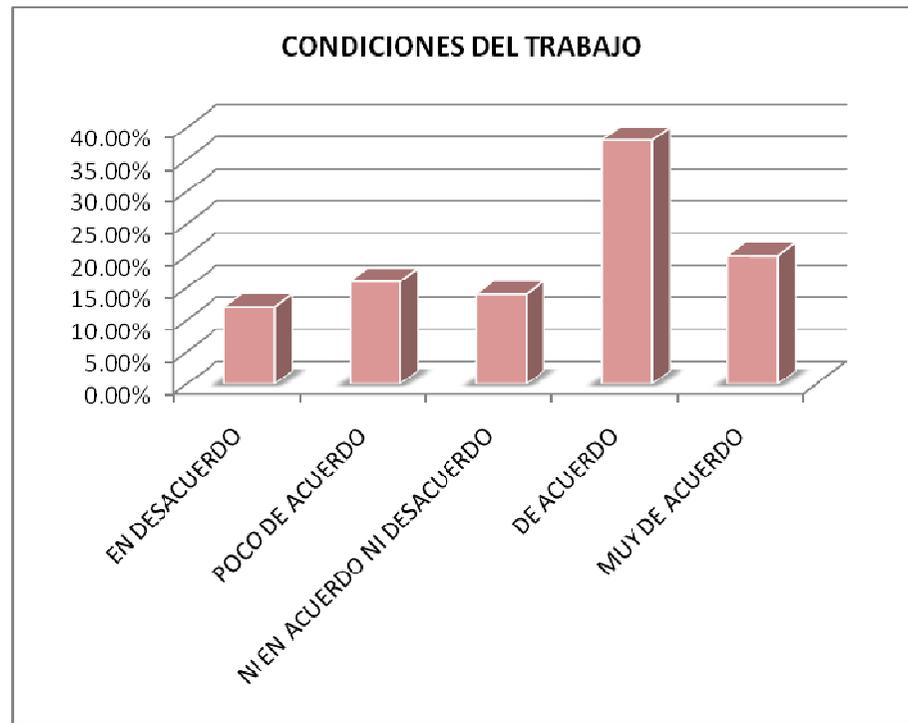
<b>IDENTIDAD</b>	1	2	3	4	5
Me siento identificado con la empresa					
Siento que mi trabajo aporta para alcanzar las metas organizacionales					
Mi trabajo tiene un significado especial					
Las tareas que realizo son tan importantes como las del resto de mis compañeros					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	52.00%	26.00%	10.67%	7.26%	4.07%



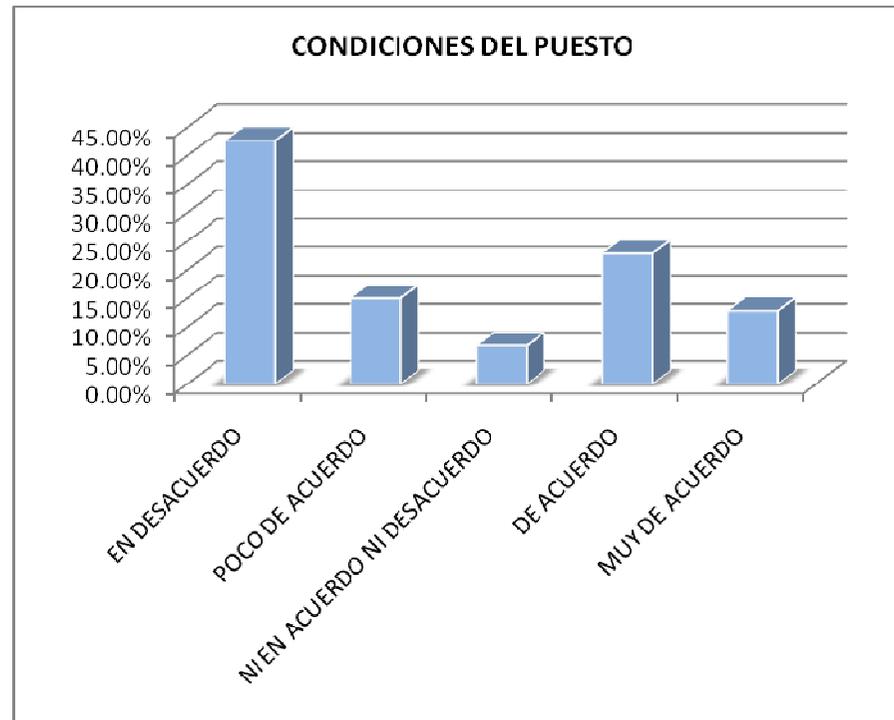
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	1	2	3	4	5
Cuento con los suministros necesarios para cumplir con mi trabajo					
La realización de mis labores se facilita por el espacio físico en el que me encuentro					
Cuento con los materiales adecuados para realizar mi trabajo					
Se debería mejorar el espacio físico donde trabajo					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	12.00%	16.00%	14.00%	38.00%	20.00%



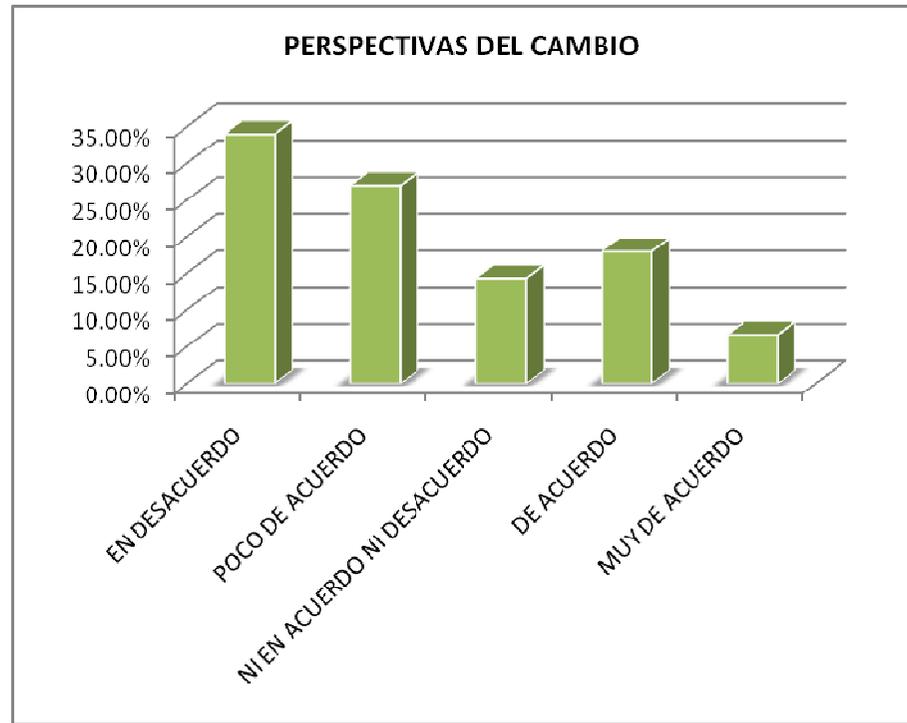
<b>CONDICIONES DEL PUESTO</b>	1	2	3	4	5
Mis responsabilidades están claras y definidas					
Conozco cuales son las obligaciones y responsabilidades que se requiere en mi puesto					
Tengo la carga de trabajo adecuada para mi puesto y horario					
Conozco mis funciones					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	42.67%	15.00%	6.67%	22.86%	12.80%



<b>PERSPECTIVA DEL CAMBIO</b>	1	2	3	4	5
Comparto los cambios que se realizaron					
Se considero a los empleados en el cambio estructural					
Se me dio la información necesaria para comprender los cambios a los que se somete la organización					
Fui debidamente informado de cambios estructurales en la organización					

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	34.00%	27.00%	14.33%	18.00%	6.67%



## **RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

La aplicación de las entrevistas se realizó de acuerdo a la planificación en tiempos con los entrevistados permitiendo corroborar los datos ya obtenidos mediante la encuesta.

(Para una mejor comprensión de los resultados se anexa una parte de las entrevistas aplicadas).

En los diferentes niveles jerárquicos en los que se aplicó la entrevista se ha manifestado su inconformidad con el proceso de cambio y principalmente frente al desconocimiento de las etapas y objetivos de los mismos. Si bien los niveles gerenciales conocen la necesidad de aplicación de alguna estrategia que mejore el clima no ha sido primordial.

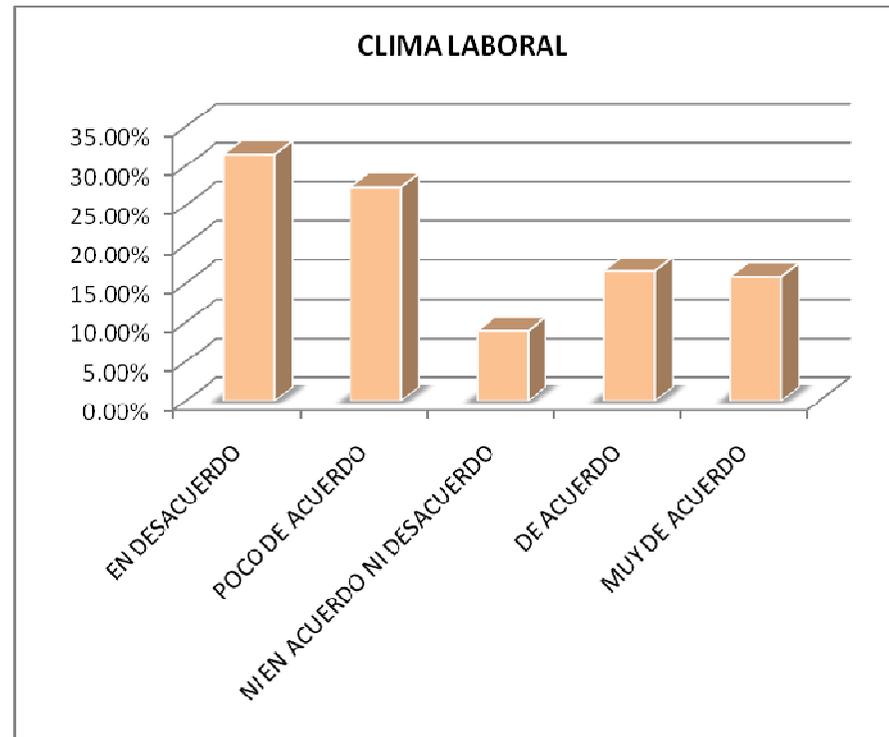
En los empleados en general existe insatisfacción y a pesar de ejecutar sus funciones a cabalidad existe descontento con la poca o nula información respecto a los cambios a los que se han visto sometidos, generando la mínima identificación con la organización.

## **RESULTADOS GENERALES**

Los hallazgos más importantes del estudio tienen como propósito proveer de una descripción de las percepciones y sentimientos de los colaboradores de la organización que refleje tanto necesidades como fortalezas para una eficaz acción.

Se presenta los resultados consolidados de la aplicación de los métodos seleccionados para la recolección de los datos.

RESULTADOS	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
%	31.50%	27.26%	8.90%	16.54%	15.80%



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se manifiestan como parte final de esta investigación, no solamente están referidas a los resultados mismos, sino también a evidenciar la importancia de un conjunto de prácticas que crean condiciones propicias para la estabilidad y el mejoramiento en el clima laboral.

La valoración del ambiente laboral que se efectuó, es la base de múltiples acciones que se puede llevar a la práctica.

En el análisis final se pone especial énfasis en la identificación de los aspectos que arrojarían resultados significativos en el corto plazo. Las prioridades en la organización son:

- Procurar un ambiente de trabajo física y emocionalmente saludable, que cuente con las instalaciones y suministros necesarios para efectuar las labores.
- Darle mayor importancia a la comunicación interna, sobre todo en temas relevantes como cambios estructurales para no generar temor en los colaboradores y aprovechar los conocimientos y experiencias de ellos para que este proceso sea de éxito.

Si bien no es mayoría las variables que reflejen satisfacción en sus empleados no hay que descuidarlas pues son fortalezas que la organización debe aprovechar.

- Mantener la oportunidad que se le ha brindado a cada colaborador en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo...
- Motivar a su personal para que las relaciones laborales que se generen en el espacio organizacional sigan siendo cordiales y fraternas lo que permitirá que el trabajo en si se realice de mejor manera.

- Permitir la participación activa de cada colaborador en actividades empresariales. Informar logros y debilidades para contar con el apoyo y trabajo de la gente y que al igual que ahora siga sintiéndose parte de una gran empresa.

Frente las variables, Estructura y Organización y Condiciones del Puesto se recomienda:

- Implantar un sistema ordenado de INDUCCIÓN para el personal nuevo, mismo que debe ser continuo frente a cambios generados, con esto se lograra que las personas tengan un conocimiento claro de sus funciones y de su rol en la empresa así como la estructura y procedimientos de la misma. Para esto se debe aprovechar los resultados que se obtuvieron en la variable IDENTIDAD.

Finalmente, se debe dar la importancia que requiere el clima organizacional pues es un elemento importante en el logro de objetivos. Los colaboradores son elementos fundamentales en la existencia y manteniendo de las organizaciones.

El trabajo conlleva inversión de tiempo y energía. Se debe tratar de que esta inversión sea bien vista por parte de la organización y de los colaboradores. Los resultados serán los esperados.

Con el antecedente de la importancia del factor humano y como un aporte mas centralizado a las recomendaciones ya hechas se presenta un modelo de Reinducción que significaría un trabajo grupal y de esfuerzos mutuos que mejoraría el clima laboral pues dota de información necesaria para los colaboradores.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Para entender la dinámica en la que se desenvuelve el clima laboral, después de la reestructuración, se ha realizado la presente evaluación, misma que nos permite buscar los métodos y técnicas que nos lleven a intervenir de modo que, en futuras mediciones se obtengan resultados positivos.

Esta medición permitió tener los resultados ya presentados y es frente a ellos que se hace la siguiente propuesta de mejoramiento de clima laboral.

Esta propuesta esta estructurada de manera que se pueda trabajar en las áreas de mayor problema según la medición hecha. De este modo se pretende obtener resultados óptimos.

Para contar con estos resultados, la propuesta de intervención se ha dividido en dos partes, basadas y desarrolladas de acuerdo al grupo al que ira dirigido.

- Re-Inducción Organizacional
- Comunicación Interna

Cada una de las actividades así como los grupos que formaran parte de los mismos, se ha considerado de acuerdo a los resultados que se obtuvieron plenamente en el diagnostico situacional del clima laboral.

## **PARTE 1.**

### **REINDUCCIÓN ORGANIZACIONAL**

Entendiéndose, como a la serie de actividades que permitirá dar a conocer e informar a los miembros de la organización sobre la nueva estructura organizacional y su importante rol en la misma. Se realizará una retroalimentación y se reforzará los conocimientos que ya forman parte de cada empleado.

#### Objetivo General

Mejorar el clima laboral después de la reestructuración entre los miembros del Grupo Metro a través de la propuesta planteada.

#### Objetivos Específicos

- Conocer la nueva estructura organizacional para generar identificación empresarial.
- Conocer la planificación estratégica para un mejor desenvolvimiento de actividades
- Fomentar el compromiso organizacional
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros
- Entender la necesidad del cambio

## JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales problemas en el normal funcionamiento de las diversas áreas de una empresa es el poco conocimiento de quienes la conforman sobre la institución en la que trabajan, desvaneciendo la posibilidad de generar compromiso empresarial.

El proceso óptimo, en una nueva incorporación, parte de la inducción, una capacitación inicial que dota de información al nuevo elemento tanto de la empresa como del puesto, generando, de primera instancia, confianza en el desenvolvimiento de sus labores y posteriormente, sintiéndose parte del lugar y su cultura.

La inducción dota al individuo del conocimiento necesario para que alcance a apreciar los valores, competencias, objetivos, información que es necesaria para asumir y responder adecuadamente a un rol determinado, permitiendo generar actitudes acordes para participar activamente dentro de la dinámica de la organización.

Entendiéndose a la inducción como la incorporación a la organización, es de vital importancia su plena ejecución ya que permitirá que la persona conozca con mayor detalle a la empresa y las funciones que desarrollara en ella, esto permite una mejor integración al puesto de trabajo y facilita el acoplamiento al entorno.

Este proceso bien desarrollado constituye la base de las expectativas del trabajador, lo que en capítulos anteriores mencione como contrato psicológico. Es habitual que la persona llegue con varias interrogantes y dudas acerca del espacio donde se mostrara laboralmente y es este lugar el que debe responderlas de modo inmediato.

Además de la nueva incorporación y la ubicación en la vacante existente, es necesario considerar que junto a ella una nueva personalidad va a integrarse. Esta persona se vera inmersa en un ambiente normado por políticas, procedimientos, costumbres ajenas a las que estaba habituado por lo que la organización debe informar de todos estos elementos

Un programa de inducción, lleva a que el nuevo miembro pueda acoplarse de manera más rápida y óptima a la empresa y lo que implica este lugar; cultura, espacio físico, ambiente, normativa empresarial y se logre incentivar el compromiso organizacional y la identificación con la empresa.

Después de haber sido parte de cambios, el factor humano del Grupo Metro, quedó afectado por la poca información y comunicación que se manejo durante este proceso. Se busca entonces que el personal retome sus actividades de manera que colaboren en la búsqueda de los objetivos empresariales y que se sientan parte de la mejora de la organización por lo que es importante dar a conocer la estructura actual.

Al igual que en el inicio laboral de una persona en determinada empresa se torna el ambiente después de una reestructuración organizacional. Las personas, en su mayoría, desconocen la nueva estructura, los cambios y hasta su rol dentro de la misma. De ahí parte la idea de la implementación de una nueva inducción que permita brindar información y conocimientos que durante el proceso de reestructuración fueron nulos.

Si se habla de reestructuración, como un proceso de cambios que permiten mejorar la estructura organizacional y que lleve a ser una empresa competente en el mercado, entonces se debe hablar de reinducción: Un nuevo proceso de capacitación, de información, de comunicación de la empresa de la que se forma parte y de la meta que se espera alcanzar con el trabajo de cada persona que la conforma.

Existen diferentes razones por las cuales se puede apostar a un reinducción como la estrategia más viable y emergente para recuperar la estabilidad y mejorar el clima laboral en el Grupo Metro.

*Razones importantes para la aplicación de la REINDUCCIÓN*

Entre más información obtengan los colaboradores mayor será su compromiso con la organización.
Recuperación de un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización
Reforzamiento del contrato psicológico
Reducción de rotación y ausentismo
<b>MEJORAR EL CLIMA LABORAL</b>

**BENEFICIARIOS:**

Esta propuesta esta dirigida a todo el personal de asistencias de los diferentes departamentos, incluidos centros comerciales, así como los mandos medios o jefaturas.

Asistentes y jefes o coordinadores:

- Administrativos
- Contables
- Servicios

- Comerciales
- Ventas
- Operaciones

Total de participantes: 113 personas

### **INICIO DE APLICACIÓN**

Inmediato

### **TIEMPO DE EJECUCION**

2 meses

## ETAPAS DE LA REINDUCCION

ETAPA	TEMA GENERAL	TEMAS A TRATAR	DICTADO POR	DURACION
1	Las organizaciones del siglo XXI	La globalización y los cambios Las capacidades y fortalezas Las limitaciones y debilidades Las oportunidades El entorno	RRHH	3 HORAS
2	Las Emociones	Inteligencia emocional Manejo de emociones	RRHH	2 HORAS
3	Las Creencias	Concepto y Generalidades El poder de las creencias	RRHH	2 HORAS
4	Los valores y la conducta	Los valores que rigen los actos La importancia de los valores La conducta La asertividad	RRHH	2 HORAS
5	El rol	El rol de cada persona El individuo en la organización	RRHH	2 HORAS
6	Conociendo al GRUPO METRO	Presentación oficial de la nueva estructura de la organización	GERENCIA GENERAL	3 HORAS
7	Inducción al cargo	Revisión de tareas y funciones específicas	INMEDIATO SUPERIOR	3 HORAS

## **SINOPSIS DE LAS ETAPAS DE LA REINDUCCIÓN**

- **ETAPA 1: Las Organizaciones del siglo XXI**

Esta fase implica una visión general de los constantes cambios en la globalización, sus implicaciones y sus retos.

Una vista a la situación y esfuerzos de empresa por mantenerse en el mercado en situaciones de continuo cambio.

Reflexión de estos temas en el ámbito individual entendiendo las fortalezas y limitaciones de cada persona, así como la necesidad innata de sobrevivencias con el uso de los recursos dotados por el ambiente y los que ha desarrollado la persona.

- **ETAPA 2: Las emociones**

Incluye el desarrollo de temas referente a las emociones como Inteligencia Emocional.

Solo conociendo y aceptando las emociones de cada uno se puede trabajar en ellas.

La importancia del manejo de emociones y la respuesta que damos ante situaciones inesperadas.

El papel que cumple la otra persona en la presencia de emociones.

Las emociones vinculadas al espacio de trabajo.

- ETAPA 3: Las Creencias

Enfoque en el tema de las creencias en el imaginario de la gente.

Conocer y entender las creencias que se han adoptado.

El poder de las creencias y su incidencia en las acciones de la gente.

Aprender a utilizarlas para que dejen de ser limitantes.

Las Creencias propias y las del otro. La mezcla de creencias en el espacio laboral.

- ETAPA 4: Los Valores y La conducta

Abordaje del tema de valores y la importancia de los valores que rigen nuestra vida.

Conociendo los valores en cada persona y entendiendo su participación en los actos individuales y grupales

Comparación de las conductas Pasiva, Agresiva y Asertiva. Entendimiento de cada una de ellas.

- ETAPA 5: La importancia de cada rol

La importancia del factor humano en las organizaciones. Reflexión acerca del rol de cada colaborador en la consecución de objetivos organizacionales.

El desarrollo de los individuos en la organización.

El rol de las personas y la importancia de su participación activa y responsable.

- ETAPA 6: Conociendo al Grupo Metro

La fase más importante en la reinducción organizacional.

Presentación formal y oficial de la estructura del Grupo, ubicación del puesto y de las áreas dentro del organigrama.

Participación de los objetivos empresariales y el compromiso de los mandos gerenciales en el alcance de cada uno de ellos.

El nuevo reto empresarial y la necesidad de contar con el apoyo de todos quienes forman la organización.

- ETAPA 7: Inducción al cargo

Presentación formal y sistemática del nuevo rol. Difusión de funciones y tareas a realizarse en cada puesto.

El Cargo dentro del Organigrama. Líneas directas de reporte.

Los cargos y funciones en general.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Las organizaciones del siglo XXI	x							
Las Emociones		x						
Las Creencias			x					
Los valores y la conducta				x				
El Rol					x			
Conociendo al GRUPO METRO						x		
Inducción al cargo							x	
Feedback								x

### DETALLE POR SEMANA Y GRUPOS PARTICIPANTES

Las integrantes de los grupos se definirán de acuerdo a horarios sobretodo en centros comerciales. Se incluirá en cada grupo a personas que ocupen jefaturas.

GRUPOS	# personas	Lunes	martes	miércoles	jives	viernes	HORARIO
GRUPO 1	23						ENTRE LAS 9 Y 12 AM
GRUPO 2	23						
GRUPO 3	23						
GRUPO 4	22						
GRUPO 5	22						
TOTAL	113						

## PRESUPUESTO

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
IMPRESIONES	25
COPIAS	40
MATERIAL DIDACTICO	80
REFRIGERIOS	800
IMPREVISTOS 5%	47,25
<b>TOTAL</b>	<b>992,25</b>

## PARTE 2.

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Con este tema, hago énfasis en el perfeccionamiento y el uso correcto de los diferentes elementos comunicativos como herramienta fundamental en la búsqueda del compromiso organizacional y la importancia de su buen uso en circunstancias trascendentales en el Grupo Metro como en e proceso de la reestructuración.

#### OBJETIVO GENERAL

Entender el manejo correcto de los elementos comunicacionales en las relaciones interpersonales de la organización

#### Objetivos Específicos:

- Dotar de información para el correcto uso la comunicación interna.
- Comprender los canales y los elementos que confirman el proceso comunicativo.
- Entender los recursos con los que cuentan en el Grupo Metro para mejorar la comunicación interna

## JUSTIFICACIÓN

En entornos actuales, tan competitivos y dinámicos, las organizaciones deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno.

Con los antecedentes expuestos del Grupo Metro y con la imperiosa necesidad de mejorar el clima laboral, se plantea el tema de la comunicación interna como uno de los pilares fundamentales en la búsqueda de este objetivo.

Refiriéndonos a los resultados del estudio realizado entre los miembros de la organización, haremos uso de los mismos para la propuesta que plantearemos. Siendo la poca o nula comunicación durante y después del proceso de la reestructuración uno de los elementos el constante durante este tiempo, se convierte en un factor importante a tratarse.

Durante mucho tiempo se manejó la idea errónea de la poca necesidad de aprovechar este recurso en la búsqueda de alcanzar metas corporativas. La característica que predominó fue la del esquema vertical, sin embargo, aun bajo este modelo sin una efectiva comunicación las personas no pueden conocer las estrategias que las encaminarían a lograr objetivos.

Para una buena gestión, es imprescindible que todos quienes conforman la organización, conozca las metas a alcanzarse y el nivel de participación que tendrá en su búsqueda.

Es así que se debe promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna ya sea de modo vertical como horizontal, en todos los niveles jerárquicos siempre contando con el feedback requerido.

La apertura que se da a este tema puede eliminar o menorar malos entendidos y rumores entre las personas, esto porque permitiría informar, estimular y dar a conocer toda clase

de contenidos ya sea planes o acciones a realizarse tanto entre el personal como en sus directivos.

Muchas empresas, y en el caso específico El Grupo Metro, ignoran la importancia de esta herramienta y que precisamente para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio, será importante la motivación para su equipo de trabajo, inculcando el compromiso con la organización. La comunicación interna se convierte así en una estrategia clave para poder dar respuestas adecuadas frente a los cambios.

La fórmula para lograr que el factor humano se sienta a gusto e integrado dentro de la organización, es mediante la comunicación; si están bien informados y conocen a la organización, su plan estratégico entonces se sentirá parte de ella y por consiguiente serán un fiel factor.

La importancia, entonces, de la comunicación interna radica en alcanzar la fidelización de su gente, única y mediante informar y con ello motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y las diferentes áreas que la conforman.

Esta estrategia aplicada al Grupo Metro permitirá que sus colaboradores conozcan el procedimiento en el cual se vieron inmersos y su función dentro de la organización. Con el feedback permitirá conocer las dudas y sugerencias en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## **BENEFICIARIOS:**

Esta propuesta esta dirigida a mandos gerenciales de las diferentes áreas del Grupo Metro.

- General
- Administrativo
- Sistemas
- Comercial
- Operaciones

Total de participantes: 5 personas

## **INICIO DE APLICACIÓN**

Inmediato

## **TIEMPO DE EJECUCIÓN**

3 semanas

## COMUNICACIÓN INTERNA

ETAPA	TEMA GENERAL	TEMAS A TRATAR	DICTADO POR	DURACION
1	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	CONCEPTO IMPORTANCIA ELEMENTOS	RRHH	2 HORAS
2	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	TIPOS A INFORMACIÓN A TRANSMITIR DEFINICIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN A USARSE SEGUIMIENTO DEL PLAN Y CORRECCIÓN DE DESVIACIONES RETROALIMENTACIÓN	RRHH	5 HORAS

## **SINOPSIS DE LAS ETAPAS A TRATARSE EN EL TEMA COMUNICACIÓN INTERNA**

- **ETAPA 1: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

En las actividades que se desarrollan en el espacio laboral, la comunicación juega un papel importante. Todos nos comunicamos de diferentes maneras y continuamente, esto se vuelve más evidente en la planificación del trabajo en grupo.

La comunicación es un proceso ya sea, verbal, escrito, visual o de cualquier expresión que transmite información, pensamientos, decisiones y que puede influir en las personas. Este intercambio de información es vital en cualquier organización. Permite el acceso e intercambio libre de información, la propia negociación de los desacuerdos y conflictos o la ayuda emocional en momentos complicados.

La falta de comunicación de calidad entre los miembros de la organización es indicio de relaciones deterioradas u puede causar alteraciones en el bienestar psicológico y físico de las personas.

- **ETAPA 2: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En esta etapa se buscará definir los temas que se deben informar a los miembros de la organización así como los medios que utilizara para ello.

Se definirá las acciones a llevarse a cabo en el fin de mantener una comunicación interna de calidad y la manera de detectar errores en la información-

Este plan incluirá una parte final en cada información a comunicarse que se basará en retroalimentación a nivel de la organización.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS	SEMANAS		
	1	2	3
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA			
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA			

## PRESUPUESTO

DETALLE	VALOR
IMPRESIONES	10
COPIAS	5
MATERIAL DIDACTICO	12
REFRIGERIOS	25
IMPREVISTOS 5%	2.6
<b>TOTAL</b>	<b>54.6</b>

## BIBLIOGRAFÍA

BERICAT, Eduardo, *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la Investigación Social*, Editorial Ariel, Barcelona-España, 1998.

BUENDIA, José. *Estrés Laboral y Salud*, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Edición McGraw Hill ,Bogotá, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Edición McGraw Hill, Bogotá, 2005.

DAVIS, Keith, *El comportamiento Humano en el Trabajo*. 1993.

DEJOURS, Christophe, *El Factor Humano*, Editorial Lumen, 1998

DOLCIN, Simón, *La Gestión de los Recursos Humanos*, Edición McGraw Hill, 2003

FURNHAM, Adrian, *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en las Organizaciones*, México, 2001

GIBSON, James, *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*, Ediciones Mc Gran-Hill, México, 2005, Pág.: 6

GIL – MONTE, Pedro, *El síndrome de Quemarse en el Trabajo*. 2005

GREENEWALT, Crawford, *El Hombre excepcional*, Bogotá, 1959

HALL, Richard, *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*, México, 1996

KINICHI, Ángelo, *El Comportamiento Organizacional*, México, 2003

HARVARD, Busness Review, *Gestion del Cambio*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2000.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991

MINTZBERG, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

MUCHINSKY, Paul, *Psicología aplicada al Trabajo*, Editorial Thomson, 2000

SCHVARSTEIN, Leonardo. *Diseño de Organizaciones*. Editorial PAIDOS, Buenos Aires, 2000.

SCHVARSTEIN, Leonardo, *La Inteligencia Social de las Organizaciones*, Editorial PAIDOS, Buenos Aires, 2003

SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las Organizaciones*, Editorial PAIDOS, Buenos Aires, 2000.

SCHVARSTEIN, Leonardo. *Psicología Social de las Organizaciones*. 1991

WEINERT, Ansfried, *Manual de la Psicología de la Organización*. 1985

ZANELLI, José, *Interacción Humana y Gestión*, Edición Psicolibros.

# **ANEXOS**

## **ENTREVISTA**

**¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

Totalmente, el empleado se siente parte de esta familia pues así considera a la misma

**¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

Claro que si, los incentivos no son solo económicos, la empresa ha realizado ascensos, promociones y sobre todo cumplidora de sus haberes

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

Lo que espera todo colaborador, transparencia y equidad.

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

Claro que si, todo cambio es positivo esto es la evolución

Entrevista: Gerente de Operaciones

## ENTREVISTA

**¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

MÁS O MENOS

**¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

NO

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

QUE PROSPERE PARA BENEFICIO DE NOSOTROS COMO EMPLEADOS.

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

NO

Entrevista: Recepcionista

## **ENTREVISTA**

**¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

No existe buen ambiente de trabajo

**¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

Nunca ha sido reconocido el esfuerzo que realizan los empleados para con la empresa, por eso muchos de los empleados solo hacen lo que se les asigna y no dan mas de eso.

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

Que la empresa crezca para que también los empleados puedan crecer como profesionales y que sea reconocido el esfuerzo de los empleados

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

Actualmente no

Entrevista: Supervisora Fuerza de Ventas

## ENTREVISTA

**¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

NO

**¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

NO

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

Nada

Espero que contraten a un buen Economista que de paso sepa mucho del área financiera que incentive al poco personal que somos y ponga en el mercado nuevos productos y con esto tener un ingreso más.

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

No

Al ofrecer el producto directamente es muy fácil, pero al momento de concretarlo dependemos de muchos procesos o factores para finiquitar, esto en muchos casos molesta no solo al minorista sino que también al mayorista.

Entrevista: Asistente Contable

## **ENTREVISTA**

**¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

El ambiente es bueno, en un ambiente acogedor y todos los compañeros son personas sencillas y buenas, sin embargo con los cambios que ha existido el ambiente ya no es el mismo.

**¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

Creo que no, los empleados en ocasiones se esfuerzan por lograr las metas de la empresa pero no existe de parte de esta incentivos que compense esto.

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

Estabilidad, por el momento. Y también incentivos para los empleados

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

Creo que esa más se ajusta a las necesidades de la empresa que a la de los empleados, se debería hacer un estudio de las necesidades del empleado y con esto estructurar el entorno de trabajo.

Entrevista: Jefe Desarrollo de Sistemas

## ENTREVISTA

### **¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

A mi criterio existe un buen clima dentro de la empresa, en mi caso desde la gerencia general hacemos lo posible para que el empleado perciba todo lo que la empresa invierte para el confort tanto del trabajador como de su familia, tal es así, que Grupo Metro pensando en el bienestar de los empleados adquirió un seguro que es asumido por el empleado por un costo mínimo, sin nuestra gestión hubiese sido imposible que por ese costo el empleado tenga acceso a un seguro médico particular fuera del que es cubierto por ley, esto por citar un ejemplo, acciones como esta, a mi forma de ver hacen sentir al empleado que la empresa esta agradecida por su gestión, por supuesto es innegable que hay mucho por hacer, pero somos una empresa en crecimiento que siempre busca recompensar a nuestros trabajadores por su trabajo, sin embargo, somos conscientes de que es difícil que la gente se sienta conforme, porque así es la naturaleza humana, siempre buscamos algo más. Además de esto, es evidente que hemos tenido falencias y no todos los colaboradores se sienten conformes con nuestro trabajo.

### **¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

Grupo Metro en los años que está en el mercado se ha caracterizado por brindar oportunidades de crecimiento laboral, cuando se genera una vacante observamos el perfil de nuestros empleados para ver si este se ajusta a lo que requiere la empresa, incluso en el departamento de cobranza se impulsó un sistema de bonificaciones si se superaba las metas mensuales, esto ha generado que nuestros empleados se identifiquen con la empresa y arrimen el hombro para posicionarla en donde hoy se encuentra.

**¿Qué espera del Grupo Metro?**

A nivel personal espero que nuestra empresa siga creciendo en el mercado, que sigamos gozando de la confianza de nuestros clientes, lo cual es nuestro mayor premio, como representante quisiera que nuestra familia se consolide, que nuestros empleados estén satisfechos con lo que Grupo Metro les ofrece.

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

El proceso de reestructuración en el que participó Grupo Metro tenía como principal eje el fortalecimiento de los distintos departamentos, los resultados a corto plazo que hemos obtenido nos demuestran que con el estudio se pudo detectar zonas conflictivas que no permitían un mejor desempeño de la empresa, para lo cual se tomaron los correctivos, sin embargo se ha descuidado el ambiente laboral y trataremos de trabajar en ello

Entrevista: Gerente General

## **ENTREVISTA**

### **¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?**

Creo que las cosas que se hacen en este lugar buscan mantener un buen ambiente laboral. A pesar de inconvenientes inevitables en las organizaciones considero que actualmente no gozamos de un ambiente laboral confortable y bueno.

### **¿A su juicio la empresa ha reconocido los logros de los empleados y los ha incentivado para que sean proactivos?**

La empresa trata de estar pendiente de los logros individuales y colectivos, sin embargo creo que además del apoyo que puede brindar esta empresa, esta la motivación propia en cada uno.

### **¿Qué espera del Grupo Metro?**

Básicamente espero que la empresa no pierda horizonte y siempre esta direccionada a mejorar. Y que no olvide a su elemento humano porque de hecho son el pilar fundamental para mantener a flote esta empresa

**¿Cree usted que la nueva estructura de la empresa se ajusta a sus necesidades?**

Solo con el tiempo lo sabremos, al inicio es complicado para todos pues nos acostumbramos tanto a un proceso o una política que el cambio cuesta, pero si esto implica mejora de seguro nos llevara al éxito.

Entrevista: Gerente de Recursos Humanos

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL					
GRUPO METRO SEDE QUITO					
<b>1. DATOS GENERALES</b>					
Genero	M	F			
Edad	ENTRE 18 Y 25 AÑOS	ENTRE 26 Y 30 AÑOS	MAS DE 30 AÑOS		
Area	ADM Y DE RRHH	CONT. FIN. TESORERIA	SIST Y TEC CARTERA	COMERCIAL	
	ACT, INV, ACT	CAJA CALLCENTER	SERV AL CLIENTE	VENTAS	
Tiempo de trabajo	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 años en adelante		
<b>2. CUESTIONARIO</b>					
SELECCIONA LA OPCION MAS CERCANA A LA REALIDAD, DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA					
1.	EN DESACUERDO				
2.	POCO DEACUERDO				
3.	NI EN ACUERDO NI DESACUERDO				
4.	DE ACUERDO				
5.	MUY DE ACUERDO				
<b>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</b>					
Conozco el plan estrategico de la organizacion					
Conozco cuales son las metas del Grupo					
El empleado es el elemento mas importante de la organizacion					
En mi trabajo se ofrece oportunidades de desarrollo					
Los directivos tienen interes por el bienestar de quienes trabajamos en la organización					
Siento que soy tratado como algo mas que un recurso humano					
Me siento tratado con respeto y dignidad					
El grupo Metro ofrece beneficios que contribuyen a la motivación personal					
Dentro de la empresa, puedo hacer carrera profesional					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
Tengo la suficiente apertura como para poder opinar frente a decisiones importantes					
Mi opinion es considerada frente a cambios que se realiza a nivel organizacional					
En el desempeño de mi labor tengo la libertad de escoger el metodo de trabajo					
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones departamentales					
Puedo demostrar mis habilidades y conocimientos en el desarrollo de mis actividades					
<b>RELACIONES</b>					
El ambiente en el trabajo es adecuado para realizar mis labores					
Mi jefe inmediato es comprensivo					
Mantengo buena relación de trabajo con mi jefe inmediato					
Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en mi trabajo					
Cuano hago una consulta sobre mi trabajo, me es grata las respuestas que recibo					
Mantengo una buena relación con mi jefe inmediato					
Mi jefe inmediato siempre presta atención a mis requerimientos					
<b>COOPERACION</b>					
Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo					
Las personas aquí se preocupan por los demas					
Puedo contar con mi equipo de trabajo					
Siempre recibo colaboracion de mis compañeros para obtener mejores resultados					
Me agrada trabajar con mis compañeros					
<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>					
Los conflictos entre compañeros se solucionan facilmente					
La toma de decisiones es oportuna					
No existe conflictos graves en esta empresa					
<b>IDENTIDAD</b>					
Me siento identificado con la empresa					
Siento que mi trabajo aporta para alcanzar las metas organizacionales					
Mi trabajo tiene un significado especial					
Las tareas que realizo son tan importantes como las del resto de mis compañeros					
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>					
Cuento con los suministros necesarios para cumplir con mi trabajo					
La realización de mis labores se facilita por el espacio físico en el que me encuentro					
Cuento con los materiales adecuados para realizar mi trabajo					
Se debería mejorar el espacio físico donde trabajaj					
<b>CONDICIONES DEL PUESTO</b>					
Mis responsabilidades estan claras y definidas					
Conozco cuales son las obligaciones y responsabilidades que se requiere en mi puesto de trabajo					
Tengo la carga de trabajo adecuada para mi puesto y horario					
Conozco mis funciones					
<b>PERSPECTIVA DEL CAMBIO</b>					
Comparto los cambios que se realizaron					
Se considero a los empleados en el cambio estructural					
Se me dio la informacio necesaria para comprender los cambios a los que se somete la organizacion					
Fui debidamente informado de cambios estructurales en la organización					