

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICOLOGA**

**TEMA:
MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA
PARA LA EMPRESA GRUENTEC CIA. LTDA. EN EL PERIODO DE
MARZO – JULIO 2016**

**AUTORA:
SONIA GISSELA GARZÓN PONCE**

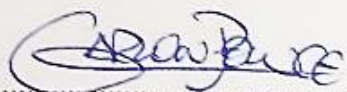
**TUTOR:
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

Quito, enero 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Sonia Gissela Garzón Ponce, con documento de identificación N° 1722373667, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: “Medición de clima laboral y propuesta de plan de mejora para la empresa Gruentec Cia. Ltda. en el periodo de marzo – julio 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Sonia Gissela Garzón Ponce

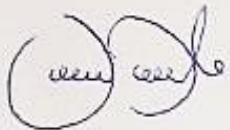
Cédula: 1722373667

Fecha: 6 de Enero del 2017

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Trabajo de titulación, Medición de clima laboral y propuesta de plan de mejora para la empresa Gruentec Cia. Ltda. en el periodo de marzo – julio 2016, realizado por Sonia Gissela Garzón Ponce, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Javier Alexander Navarrete Guerra', written in a cursive style.

Javier Alexander Navarrete Guerra
1716185622

Quito, 6 de Enero del 2017

Psicóloga

María de la Paz Guarderas Albuja

DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente

De mi consideración:

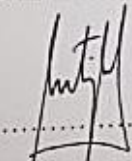
Por medio de la presente me permito certificar que la Señora Sonia Gissela Garzón Ponce, con C.I. 1722373667, estudiante egresada de la Universidad Politécnica Salesiana, ha desarrollado su trabajo de titulación denominado: MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL PERIODO DE MARZO – JULIO 2016 dentro de la empresa Gruentec Cia. Ltda., cumpliendo a cabalidad con todo lo requerido.

Se expide el presente certificado para los fines pertinentes.

El interesado puede hacer uso de esta información cuando así lo requiera.

Sin otro particular por el momento, me despido.

Atentamente,



Ing. Santiago Cadena

Gerente General

Gruentec Cia. Ltda.

GRUNtec
ENVIRONMENTAL SERVICES

Dedicatoria

El siguiente proyecto está dedicado a mi familia y especialmente a mi esposo que gracias a su apoyo, amor y comprensión he podido cumplir una meta tan importante en mi vida. Los amo.

Agradecimiento

A mi tutor quien me ha acompañado indispensablemente en el desarrollo del proyecto y de quien he aprendido bastante.

Al personal que labora en la Unidad de titulación, sin ellos no hubiera podido tener una guía elemental para la resolución de mi proyecto.

Y a la Universidad quienes han sabido alimentar mis conocimientos y me ayudaron a crecer profesionalmente.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto.....	3
1.1 Nombre del proyecto.....	3
1.2 Nombre de la institución	3
1.3 Tema que aborda la experiencia.....	3
1.4 Localización	4
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización.....	6
4. Objeto de la sistematización	11
5. Metodología de la sistematización.....	12
6. Preguntas clave	13
7. Organización y procesamiento de la información	15
8. Análisis de la información	16
8.1 Plan de comunicación	16
8.2 Análisis e interpretación de resultados.....	17
9. Condiciones de Trabajo	20
9.1 Plan de acción	36
Segunda parte	45
1. Justificación	45
2. Caracterización de los beneficiarios	47
3. Interpretación.....	48
4. Principales logros del aprendizaje	50
Conclusiones	53

Recomendaciones.....	56
Referencias.....	58

Índice de tablas

Tabla 1 Detalle de actividades para la evaluación de clima laboral.....	15
Tabla 2 Plan de comunicación	16
Tabla 3 Plan de acción para el área de “Laboratorio”	36
Tabla 4 Plan de acción para el área de “Muestreo”	39
Tabla 5 Plan de acción para el área de “Operaciones”	40
Tabla 6 Plan de acción para el área de “Comercial”	43
Tabla 7 Plan de acción para el área de “Gerencias y Jefaturas”	44

Índice de figuras

Figura 1: Análisis de sexos existentes en cada área de la empresa Gruentec.	18
Figura 2: Proporción correspondiente a cada categoría en cuanto a los años de antigüedad dentro de la empresa.	19
Figura 3: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Condiciones de trabajo”	21
Figura 4: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Condiciones de trabajo”	22
Figura 5: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Condiciones de trabajo”	23
Figura 6: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Organización” ..	24
Figura 7: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Organización”	25
Figura 8: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Información” ..	26
Figura 9: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Información” ..	27
Figura 10: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Dirección” ..	28
Figura 11: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Dirección” ..	29
Figura 12: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Dirección” ..	30
Figura 13: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Dirección” ..	31
Figura 14: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Implicación” ..	32

Figura 15: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general	
“Implicaciones”	33
Figura 16: Comparación de niveles estadísticos del factor general	
“Autorrealización”	34
Figura 17: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general	
“Autorrealización”	35

Índice de anexos

Anexo 1 Encuesta aplicada on-line.....	61
Anexo 2 Encuesta	62
Anexo 3 Plan de Comunicación- Pre mail:.....	63
Anexo 4 Plan de comunicación-Instrumento de difusión:.....	63
Anexo 5 Plan de Comunicación- fecha de aplicación.	64
Anexo 6 Fotos de talleres.....	64

Resumen

El clima laboral es el entorno en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de este medio influye directamente en la satisfacción de los empleados y por lo tanto en la productividad empresarial.

El presente proyecto tuvo como objetivo realizar una evaluación de clima laboral en la empresa Gruentec Cia. Ltda. y proponer un plan de acción para el posible mejoramiento del mismo.

En el desarrollo del proyecto se usó como instrumento principal a la encuesta, la cual contenía una serie de preguntas seleccionadas de acuerdo a la necesidad exclusiva de la empresa, la misma que ayudaría a obtener datos o detectar la opinión de los colaboradores sobre su clima laboral. Este enfoque cuantitativo permitió descubrir en base a los resultados, las condiciones actuales y fenómenos de causa-efecto.

Los resultados obtenidos evidencian que existen oportunidades de mejora en los siguientes factores: Información/ Comunicación y Direcciones/ Liderazgo, ya que su análisis identificó niveles de insatisfacción en los trabajadores de Gruentec, de tal manera que en el plan de acción se las menciona con sus alternativas de cambio e indicadores de cumplimiento.

Se pretende que el proyecto sirva como un instrumento de referencia para obtener un análisis objetivo sobre la satisfacción de los empleados en su clima; y, a su vez permita obtener resultados que puedan mejorar el estado anímico del entorno laboral, desempeño y productividad.

Palabras claves: Clima Laboral, encuesta, escala valorativa, factores.

Abstract

The work environment is the setting in which daily work takes place. The quality of this environment directly influences the satisfaction of the employees and consequently business productivity.

The objective of this project was to carry out an assessment of the work environment at Gruentec Cia. Ltda. and to propose an action plan for potential improvements.

For the development of the project, surveys were used as the main tools, which included a series of questions selected to fit the company's unique needs and to aid in obtaining data and in identifying the opinion of the participants in regards to their work environment. This quantitative approach allowed the discovery of current conditions and phenomena of cause and effect, based on the results obtained.

The obtained results show that there are opportunities for improvement in the following factors: Information / Communication and Instructions / Leadership, since its analysis demonstrated levels of dissatisfaction amongst Gruentec workers. As such, the action plan mentions these factors along with their alternatives and compliance indicators.

The project is intended to serve as a reference tool to perform an objective analysis on employee satisfaction in their environment and in turn to allow them to obtain results that can improve the morale in their work environment as well as performance and productivity.

Keywords: Labor climate, survey, valuation scale, factors.

Introducción

La medición de clima laboral es un subsistema de Recursos Humanos que conlleva a desarrollar un proceso sumamente complejo de acuerdo a la dinámica de la organización, del ambiente y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad del recurso humano y la alineación con otros subsistemas, las organizaciones requieren una medición semestral o anual, ya que la misma está ligada con la motivación del personal y ésta puede repercutir sobre su comportamiento, productividad y desempeño laboral.

El presente informe es el resultado de una exhaustiva investigación acerca del clima laboral de la empresa Gruentec Cía. Ltda., la cual ha sido escogida por sus necesidades y antecedentes de su entorno laboral. Se mostrará un análisis de la institución sobre las características, instrumentos utilizados, factores evaluados y resultados de medición, ya que se busca demostrar la importancia de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.

Además, este trabajo se realizó con el propósito de profundizar los conocimientos que se han generado a través de la práctica sistemática, ya que en la realidad se presentan problemas o eventos que en muchas ocasiones en la teoría no se encuentran.

El documento está conformado por dos partes a través de las cuales se respalda y se desarrolla la investigación. La primera está conformada por el plan de sistematización y la segunda sobre experiencia de la sistematización del proyecto.

En esta investigación se logró alcanzar los objetivos de lo planeado y se espera que sus resultados y plan de mejora sean de utilidad para la empresa en la toma de medidas pertinentes y cambios que son trascendentales para el éxito de Gruentec Cía. Ltda. en su clima laboral.

Primera parte.

1. Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA GRUENTEC CIA. LTDA. EN EL PERIODO DE MARZO – JULIO 2016

1.2 Nombre de la institución

El nombre de la institución que dio apertura a realizar una evaluación de clima laboral es Gruentec Cía. Ltda., un laboratorio químico-analítico ambiental.

1.3 Tema que aborda la experiencia

El tema principal es la evaluación acerca de la percepción y estado de satisfacción que tienen los empleados de la empresa Gruentec Cía. Ltda., es decir que lo que se intenta es determinar el clima laboral, con el fin de identificar las fuentes de conflicto que se pueden suscitar. Los rasgos negativos que pueden presentarse en los factores evaluados podrían repercutir en el desarrollo de las actividades diarias, en la salud del empleado y aumentan los riesgos psicosociales (Tejada, Gimenez , & Viladot, 2007).

Esta investigación tomó en cuenta los siguientes factores: condiciones de trabajo (salud y seguridad industrial), organización (procedimientos y funciones), información, direcciones (liderazgo), implicaciones (resolución de conflictos); y, finalmente, autorrealización.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su documento sobre Factores Psicosociales publicado en 2016, postula que la percepción, experiencia y la relación constante entre el hombre y el trabajo inciden en la satisfacción de su medio ambiente, condiciones organizacionales, capacidades del trabajador, salud, rendimiento y su situación personal fuera del trabajo.

1.4 Localización

Actualmente, Gruentec Cía. Ltda. tiene su matriz en Quito- Cumbayá (San Juan de Cumbayá), y sucursales en El Coca y Yantzaza.

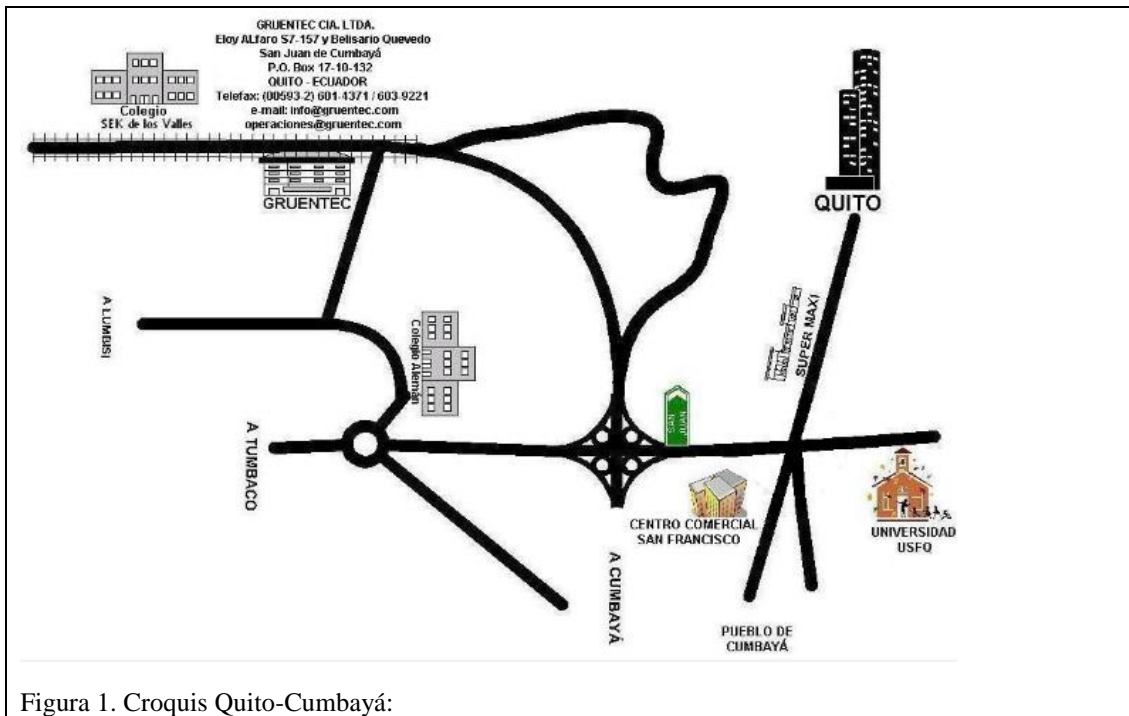


Figura 1. Croquis Quito-Cumbayá:

2. Objetivo de la sistematización

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de Gruentec a través de una encuesta que determine el estado de satisfacción laboral de los trabajadores con el fin de elaborar un plan de acción para el mejoramiento del mismo.

Objetivos específicos

1. Evaluar la situación actual del clima laboral de la organización a través del levantamiento de encuestas a todos los colaboradores de la organización.
2. Proponer un plan de acción que favorezca al desarrollo de clima organizacional y por consiguiente su productividad.

3. Proporcionar un informe sobre los resultados de la organización, con el fin de resaltar los factores¹ que demandan mejoras; además entregar un sistema de evaluación para llevar un control anual por parte de la empresa en su clima laboral.

3. Eje de la sistematización

El clima laboral hace referencia a un cúmulo de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones² colectivas de la persona que convive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento (Litwin & Stringer, 1968).

Por lo tanto, el tema de interés del proyecto partió de un diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial que dio origen a la propuesta para mejorar el ambiente laboral de la empresa Gruentec. Cabe acotar que la empresa no contaba con una persona capacitada en el área de recursos humanos (RRHH), y la percepción del ambiente laboral era cuestionada.

Según Maison (2013) en su libro “El trabajo en la Posmodernidad” las personas desempeñan un papel importante dentro de una organización, por esta razón en la actualidad se da mayor atención al recurso humano; es decir, una empresa que desea ser productiva y personal altamente calificado, debe enfocar sus esfuerzos para atender las necesidades de sus empleados e incentivarlos para lograr metas tanto personales como empresariales.

¹ Factores: conjunto de preguntas que tienen relación sobre un ámbito específico de evaluación de clima laboral, ejemplo: información, dirección, autorrealización, entre otros.

² Percepción: Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos

Al trabajar en el proyecto e identificar las necesidades que presentaba la empresa, se propuso medir el clima laboral y proponer un plan de mejoras.

Los estudios de clima laboral están vinculados a ciertas dimensiones inherentes al entorno y han sido definidos como variables de evaluación y medición; también denominados factores de clima (Maish, 2004).

Inicialmente para identificar los factores a evaluar, se consideró una reunión con los directivos de la empresa y se determinó que la medición a realizarse debe estar enfocada bajo los siguientes factores: condiciones de trabajo, organización, dirección, implicaciones, información y autorrealización.

Weisbord (1976), plantea en su modelo de seis casillas que existen variables que pueden mejorar el clima laboral, las cuales fueron tomadas en cuenta para determinar los factores a evaluar. A decir del autor las variables del modelo son:

- **Propósitos:** conocimiento de los empleados sobre la meta de la empresa.
- **Estructura:** responsabilidades, tareas distribuidas dentro de la empresa.
- **Recompensas:** nivel de satisfacción de los colaboradores sobre los reconocimientos recibidos por parte de la organización.
- **Mecanismos Auxiliares:** organización de funciones para que la empresa pueda operar. Dentro de estos existe: la planeación, control, presupuesto, capacitación, logística, etc.

- **Relaciones:** como todos los niveles interactúan, y como las decisiones son tomadas y comunicadas.
- **Liderazgo:** Equilibrar las labores primordiales de un jefe o líder con sus subalternos.
- **Ambiente Externo:** componentes que puedan influir o no en la empresa, ejemplo: política, sociedad, gobierno, etc.

Con los factores definidos, el siguiente paso fue diseñar un “plan de comunicación” que consistió en motivar e informar sobre la necesidad de evaluar el clima laboral a través de un taller en el que se transmitió además, los objetivos a conseguir, logrando con ello la participación real de los agentes involucrados en todas las etapas del proyecto (Andrade, 2005).

Para la medición de clima se consideró como principal herramienta a la encuesta, la misma que tiene el fin de proporcionar información cuantitativa y cualitativa sobre alguna situación con un propósito específico (Alvira, 2011).

La encuesta fue elaborada de manera digital y enviada a los destinatarios por correo electrónico; el tiempo estimado para responder las preguntas tenía un intervalo promedio entre 15 a 20 minutos.

El análisis e interpretación de los resultados se realizó al ordenar la información y clasificar las respuestas a través de estadística descriptiva³, el cual proporciona una serie de datos inteligibles para su presentación (Fernandez & Cordero , 2002).

Para dar a conocer los resultados de las encuestas y generar propuestas de cambio se realizaron talleres por áreas con un intervalo de dos horas por cada uno. Los grupos se dividieron de la siguiente manera:

- Gerencia y Jefaturas
- Operaciones
- Muestreo
- Laboratorio
- Comercial

De esta actividad se generó un plan de acción que pretende mejorar las condiciones actuales del clima laboral, basadas en la relación de las propuestas obtenidas por los colaboradores de cada área y la teoría de necesidades de McClelland.

McClelland (1989), estableció que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de necesidades a través de 3 sistemas importantes, lo cuales ayudarían a mejorar las condiciones de clima laboral. Estos son:

- • **Necesidad de logro:** Describe la lucha por el éxito, el esfuerzo por sobresalir y el logro en la relación con un grupo.

³ La estadística descriptiva es una herramienta para facilitar la interpretación de datos con el apoyo de tablas, medidas numéricas o gráficas.

- **Necesidad de poder:** Refiere a la necesidad de influir, es decir el deseo de tener impacto y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Es el deseo de relacionarse con las demás personas, y entablar relaciones interpersonales amistosas, cercanas con todos los integrantes de la organización.

Aplicando la teoría de McClelland a la realidad de Gruentec, se evidencia que no existe una necesidad de afiliación en los líderes de cada área, ya que su comportamiento genera barreras con los colaboradores y repercute sobre la toma de decisiones o comunicación.

Además, los Jefes y Gerentes deben desarrollar la necesidad de poder, el personal no se siente comprometido con la organización.

En Gruentec, los procedimientos y funciones exigen una fuerte necesidad de logro, la empresa considera que todos los colaboradores deben tener un alto rendimiento, característica que no siempre se manifiestan en todas las personas

De acuerdo a las diferentes personalidades que existen en los empleados de una organización, algunas personas necesitan más motivación que otras. En el caso que no cubra estas necesidades, el rendimiento y productividad se afectará y por lo tanto en su satisfacción.

4. Objeto de la sistematización

El proyecto tiene por intención evaluar y medir el clima laboral de la empresa Gruentec desde el mes de marzo hasta julio del 2016 e identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados en el entorno organizacional (Brunet, 1997).

De acuerdo a las necesidades de la empresa y gracias al acuerdo al que se llegó después de reuniones periódicas con la responsable del área de recursos humanos, se tomó en cuenta los siguientes factores que engloban a las preguntas aplicadas en la encuesta:

1. **Condiciones de Trabajo:** corresponde al análisis del espacio físico, la seguridad y salud en el trabajo
2. **Organización:** datos emocionales, procedimientos y funciones del empleado desde su ingreso a la empresa.
3. **Dirección:** aspectos que evalúan a los líderes de las áreas
4. **Implicaciones:** percepción sobre la resolución de conflictos
5. **Información:** comunicación hacia el empleado sobre la empresa.
6. **Autorrealización:** niveles de aceptación hacia las distintas formas de motivación que percibe el empleado.

Además se mostró el planteamiento de medidas correctivas relacionadas con el plan de acción, determinando nuevas tareas y responsables para conseguir cambiar el clima de la empresa.

5. Metodología de la sistematización

En la medición de clima laboral se usaron diferentes recursos e instrumentos, sin embargo como herramienta principal se utilizó un diseño AD HOC de encuesta, la misma que fue aplicada en línea (Gan & Berbel, 2007).

La encuesta se creó con el objetivo de medir una percepción satisfactoria o no satisfactoria de los colaboradores en relación a las condiciones actuales de la empresa; además, ésta poseía un propósito motivacional, debido a que en el instante en el que se aplicó la misma los empleados debían sentir el interés de la empresa por su desarrollo profesional y el bienestar en su trabajo.

La estructura de la encuesta estuvo compuesta por 40 preguntas que han sido agrupadas por 6 factores y por espacios abiertos, donde el colaborador puede ampliar, si lo desea, su apreciación sobre los beneficios que otorga la empresa. Las preguntas poseen una escala valorativa de “Siempre, A veces y Nunca”.

Los resultados fueron evaluados de acuerdo a las preguntas, bajo los criterios de “Satisfacción y No Satisfacción”, esto se expuso en tablas dinámicas y en forma estadística para resumir y ordenar información de manera que la presentación haya sido comprensible.

Para la construcción del plan de mejora se consideraron los resultados e interpretación de cada factor; además de las alternativas de cambio expuestas en los talleres en cada área.

La desagregación por áreas es fundamental para comprender las necesidades que demandan cada una de ellas al destacar los resultados que arrojan los 6 factores evaluados. De esta manera, los colaboradores de la organización son los que aprecian los aspectos críticos que se deben atender para mejorar la calidad, y productividad del área.

Del mismo modo, el plan de mejora servirá como instrumento de programación y control de la ejecución de actividades que estarán divididas por áreas para dar cumplimiento a las estrategias establecidas.

6. Preguntas clave

Preguntas de inicio:

- a) ¿Por qué realizar una evaluación de clima laboral en Gruentec? ¿Cuáles son los participantes de la encuesta? ¿Qué factores y preguntas se deben considerar dentro de la encuesta?

Preguntas de interpretación:

- b) ¿Cuál fue el nivel de participación de los colaboradores? ¿Cómo se encuentra la identificación de los empleados con la empresa? ¿Cuál es el factor con mayor oportunidad de mejora dentro de la empresa?

Preguntas de cierre:

- c) ¿Cuáles son las acciones que pretenden mejorar el clima laboral en Gruentec? ¿Cuáles son los indicadores de gestión para el cumplimiento del plan de acción?

7. Organización y procesamiento de la información

Tabla 1.

Detalle de actividades para la evaluación de clima laboral

ORDEN DE LA SISTEMATIZACIÓN	TAREAS
1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	Se realizó una reunión con el personal responsable de la empresa con el propósito de identificar condiciones actuales, aclarar las necesidades de clima laboral y establecer las preguntas de la encuesta acorde a las necesidades organizacionales, esto ayudó a obtener información para la creación del formulario de preguntas expuestas en el encuesta, por lo tanto se trabajó en tres etapas, la primera corresponde a la presentación de la propuesta (cuestionario) a la persona responsable del manejo de recursos humanos, la segunda es la revisión y la tercera es la aprobación del documento revisado tanto por tutor del proyecto como del jefe de administración.
2. PLAN DE COMUNICACIÓN	Se diseñó un plan de comunicación con el objetivo de exponer el proyecto a los potenciales actores involucrados y a los principales beneficiarios de la empresa. Se tomó en cuenta el diseño de los materiales para la difusión de información y poder incentivar la participación de los empleados.
3. APLICACIÓN DE ENCUESTA	Se desarrolló una plataforma web con la cual se difundió masivamente a todos los colaboradores la encuesta (link por cada área). El tiempo estimado para desarrollar la misma es de 15 a 20 minutos. Esta encuesta fue anónima asegurando de esta manera mayor apertura y confianza en la entrega de la información.
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	Se realizó la tabulación de la encuesta para arrojar los resultados por factores que denotan cada área. De esta manera se asegura una validez en la lectura de los mismos. Después preparamos el informe que es el análisis de los resultados de manera técnica para evaluar la situación de clima laboral dentro de la organización. Esto permitirá identificar las prioridades y necesidades de cada uno de las áreas.
5. COMUNICACIÓN AL EQUIPO	Se efectuaron talleres con la participación de todo el personal para presentar los resultados y validar los factores medidos. Los empleados fueron divididos por áreas sin sus jefes directos con el objetivo de recopilar propuestas para el plan de acción. El plan de acción fue presentado a través de un informe completo sobre los resultados y las propuestas de cambio recopiladas en cada taller.
6. EJECUCIÓN, MONITOREO	Una vez aprobado el plan de acción se hace entrega definitiva al área de RRHH para que procedan a la ejecución de iniciativas o actividades con sus respectivos responsables, trabajo en el cual ya no tendrá mi participación.

Nota: Explica a detalle las tareas realizadas de las etapas que conforman la sistematización.

Elaborado por: Gissela Garzón (2016).

8. Análisis de la información

Dentro de la siguiente sección se detallan los objetivos y actividades realizadas dentro de cada fase que contiene el plan de comunicación, análisis de los resultados de la encuesta y el plan de acción.

8.1 Plan de comunicación

Debido a la crisis coyuntural del Ecuador, el Gerente General de Gruentec pidió ahorrar recursos materiales y tiempo para el plan de comunicación. Por lo tanto el plan de comunicación se realizó de la siguiente manera:

Tabla 2.
Plan de comunicación

LISTA	OBJETIVO	MENSAJE	MEDIO DE COMUNICACIÓN	PUBLICO OBJETIVO	FECHA	PRESUPUESTO
1	Generar expectativa en los colaboradores de la empresa Gruentec	Atento a los nuevos cambios	PRE MAIL (Anexo 3)	todos los trabajadores	14/4/2016	0
2	Motivar la participación de los colaboradores de Gruentec	Haz que tu análisis cumpla su proceso, y encuentra la solución y ayúdanos a mejorar	Juguete tubo de ensayo de plástico con un líquido de colores llamativo, hecho de su propio material reciclado (Anexo 4)	todos los trabajadores	15/4/2016	20
3	Exponer las fechas de aplicación de encuestas para medición de clima laboral	Analiza y encuentra la solución química	Se hace la invitación a resolver la encuesta con una tarjeta llamativa y se colocan anuncios en la cartelera y correos electrónicos (Anexo 5)	todos los trabajadores	17/04/2016 - 18/04/2016	0
4	Conocer la percepción que los colaboradores de Gruentec tienen con respecto a su ambiente de trabajo	Tú opinión siempre cuenta	Aplicación de las encuestas de clima laboral	todos los trabajadores	22/04/2016 al 25/04/2016	0

5	Levantar la información proporcionada por los colaboradores de la compañía		Validación de resultados	todos los trabajadores	05/05/2016 al 10/05/2016	0
6	Dar a conocer los resultados y agradecer a los colaboradores por la participación	Gracias por rodar junto a nosotros en este camino al éxito	Se envía un mail para agradecer la participación.	todos los trabajadores	24/05/2016 al 30/05/2016	0
TOTAL						20

Nota: Representa el diseño del plan de comunicación.

Elaborado por: Gissela Garzón (2016).

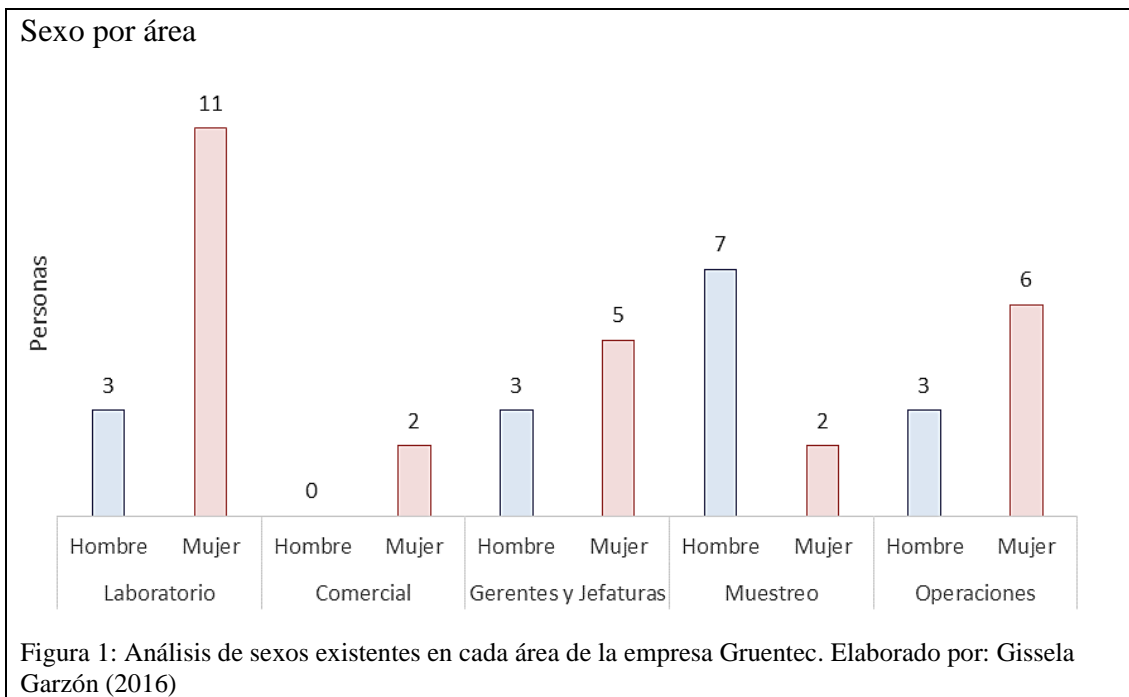
8.2 Análisis e interpretación de resultados

Este apartado se refiere a una de las etapas fundamentales del proceso de investigación, ya que comprende los resultados obtenidos gracias a la aplicación de la encuesta y división de sus preguntas por factores.

Además del análisis de los factores es importante examinar las características generales de los colaboradores en cuanto a género y antigüedad en la empresa para conocer su participación dentro de cada área.

Análisis de género

Como se observa en la siguiente ilustración, en general existe una diferencia en cuanto a la distribución de género dentro de la organización. Lo recomendable es contar con áreas de trabajo balanceadas de tal manera que la probabilidad de conflictos disminuya, así como la calidad de comunicación y colaboración entre compañeros (Baron , 2005). Por lo tanto; como parte de plan de mejora el análisis estadístico de sexo por área nos ayudará a equilibrar los géneros en futuros procesos de selección.



El área con la mayor diferencia entre sexos es Laboratorio, donde se observa que por cada hombre existen 4 mujeres; mientras que el área de muestreo cuenta únicamente con 2 mujeres. En base a este resultado, se recomienda revisar la configuración actual de la selección del personal, lo cual no significa reducir personal; es necesario que el proceso de selección pretenda equilibrar la participación dentro de lo posible.

Antigüedad dentro de la empresa

En cuanto al análisis de la antigüedad dentro de la empresa, esta nos ayuda a identificar cual es el nivel de rotación actual. Se considera que un alto grado de rotación representa un bajo nivel de motivación e insatisfacción en el ambiente laboral (Gomez, 2015)

Antigüedad dentro de la empresa

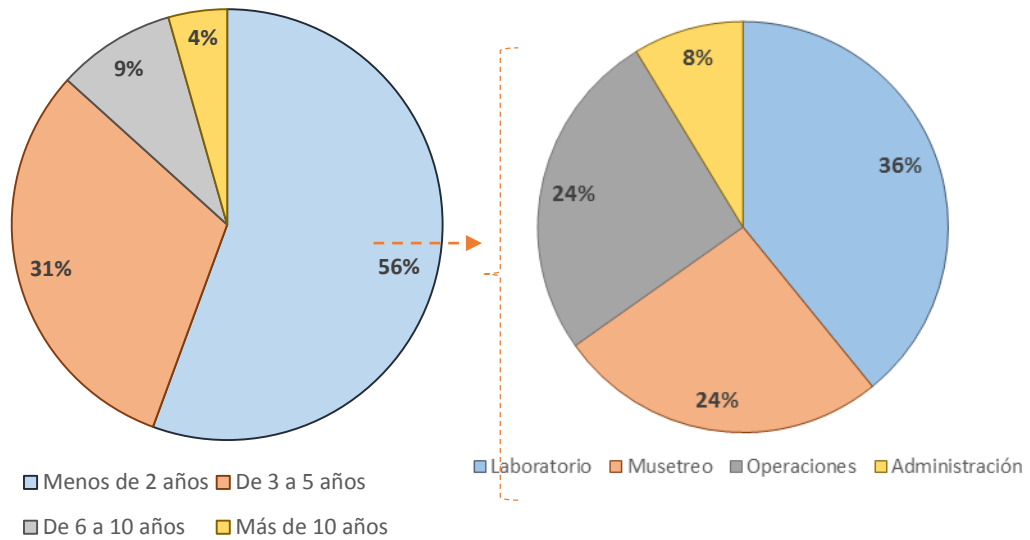


Figura 2: Proporción correspondiente a cada categoría en cuanto a los años de antigüedad dentro de la empresa. Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Dentro de la organización se observa que la mayoría de los colaboradores son nuevos, el 56% del personal tiene menos de 2 años; seguido por aquellos que se encuentran entre 3 y 5 años, con el 31%. Por lo cual se presume que los niveles de rotación de personal dentro de la empresa son altos. Cuando un área cuenta con personal nuevo la fuga de talentos y capacitación es mayor, esto repercute en la capacidad de retención del conocimiento generado dentro de la organización, permanencia en los procesos y costos para la empresa (Gomez, 2015).

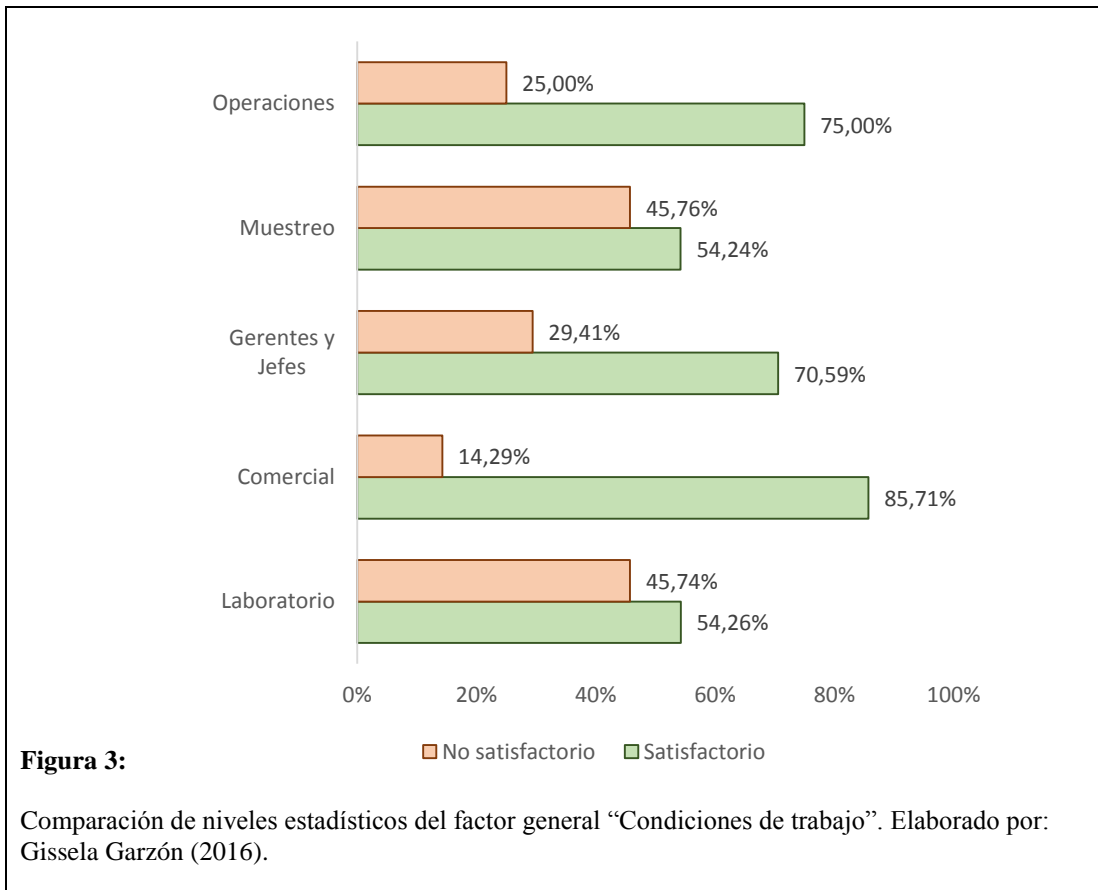
El grupo de colaboradores que trabaja menos de 2 años se encuentra distribuido de la siguiente manera: laboratorio 36%, operaciones 24% y muestreo 24%. Estas áreas presentan mayor rotación por las condiciones y exigencia en las que desarrollan sus actividades.

9. Condiciones de Trabajo

Proporcionar condiciones físicas, ambientales, materias primas, instalaciones limpias y el ambiente general saludable en una organización influye de manera significativa en la actitud y motivación de las personas (LLaneza , 2009).

Dentro de las condiciones de trabajo se evalúa la percepción que tienen los colaboradores sobre su relación con los bienes durante su jornada laboral. Los principales son: temperatura, comodidad, computación, seguridad industrial, ruido, iluminaria y limpieza.

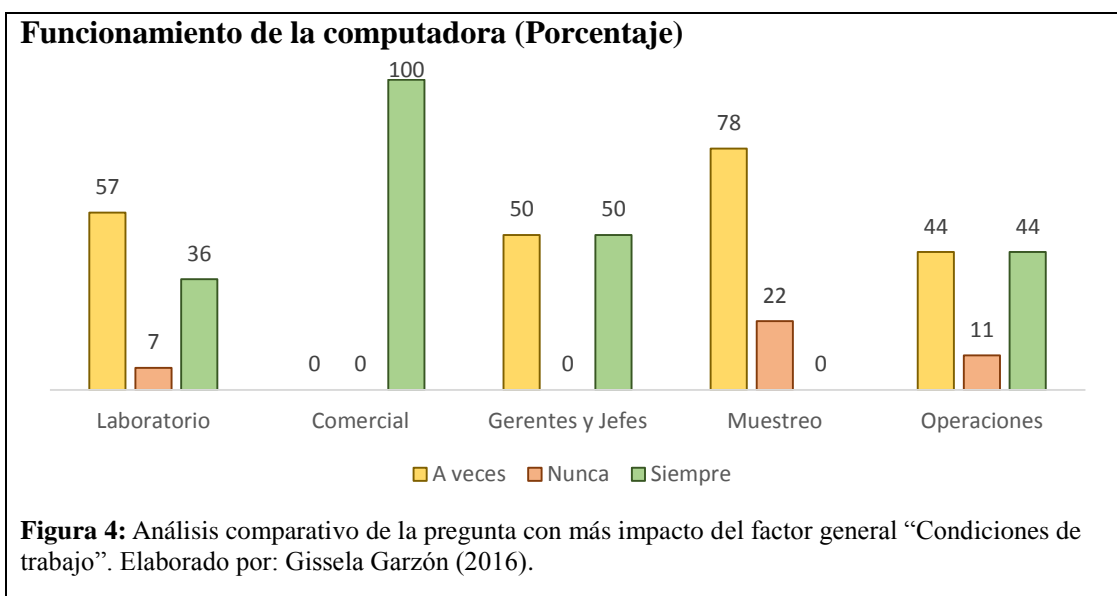
Factor General: Condiciones de trabajo



En general todas las áreas de trabajo de la empresa presentan niveles de satisfacción positivos dentro de este factor. Las áreas que presentan satisfacción en las condiciones de trabajo son: Operaciones con 75%, Gerente, Jefes con el 71% y Comercial con el 86%. Por otro lado, las áreas que denotan mayores niveles de insatisfacción son Muestreo con el 45.46% y Laboratorio con el 45.74% de colaboradores que pertenecen a estas áreas.

Dentro del entorno físico, la encuesta levantada para todos los colaboradores de Gruentec, evidencia que este factor es adecuado ya que en todos los ámbitos evaluados, la mayoría de personas respondió favorablemente. Sin embargo, las variables que presentan niveles considerables de insatisfacción son: el funcionamiento de la velocidad de la computadora y la temperatura.

Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.



En cuanto a la velocidad con la que funcionan las computadoras en el área de muestreo el 78% de sus colaboradores considera como defectuoso a este aspecto; en laboratorio por su parte existe un 57% de insatisfacción. Un dato curioso es que según la mitad de jefes y gerentes también perciben que la velocidad de los computadores no es adecuada. La insatisfacción por el funcionamiento del computador se debe al peso y complejidad de los programas que usan para ingresar información y análisis de la muestra.

Temperatura Adecuada

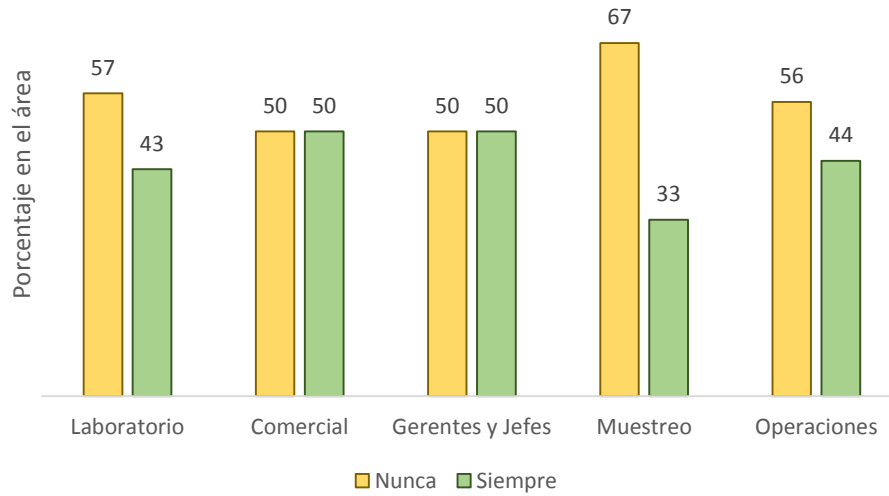


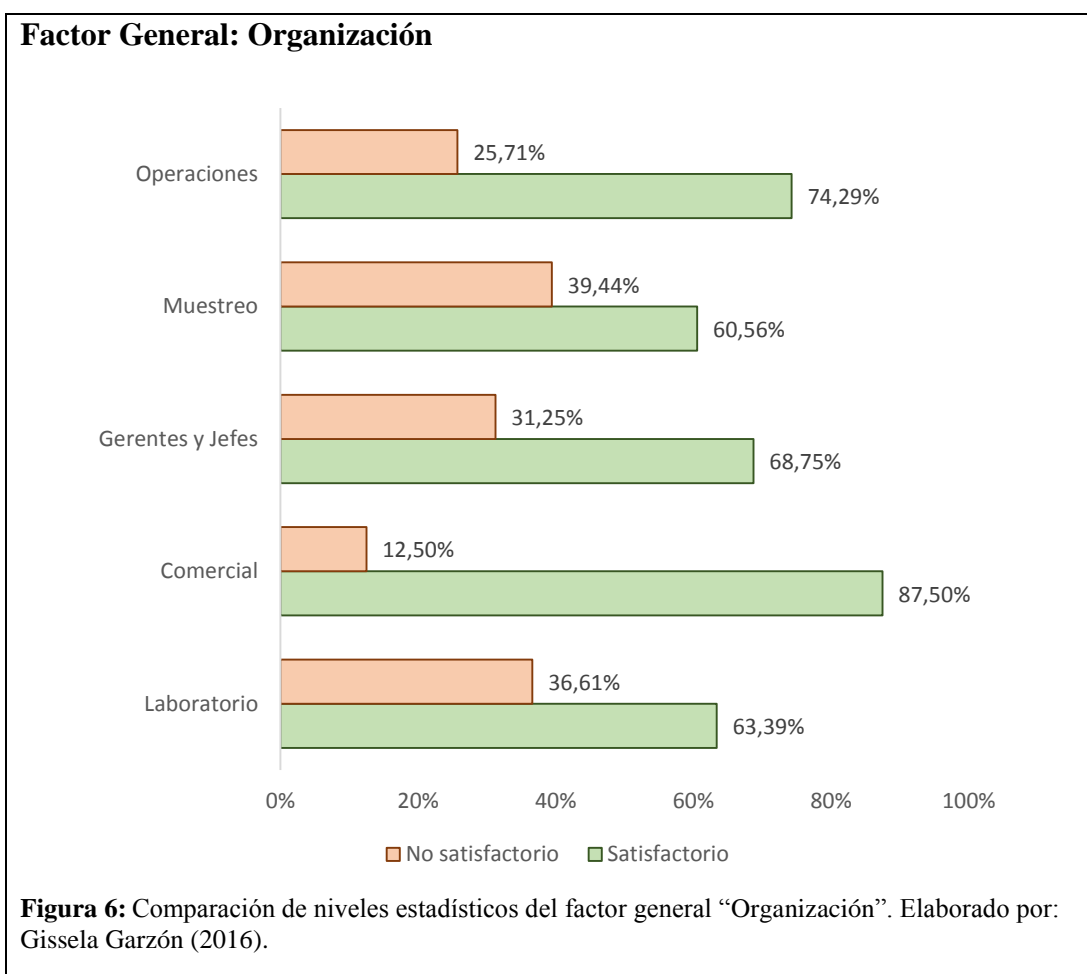
Figura 5: Análisis comparativo de la pregunta con más impacto del factor general “Condiciones de trabajo”. Elaborado por: Gissela Garzón (2016).

Por otro lado, dentro de aquellas personas que consideran que la temperatura no es adecuada la mayoría pertenece al área de muestreo 67%, laboratorio 57% y operaciones con 56%. La temperatura ambiente se debe a que Cumbayá tiene un clima más cálido que Quito y sus oficinas no cuentan con aire acondicionado; además, el piso donde trabajan las áreas de Muestreo y Laboratorio poseen máquinas que procesan muestras, lo que ocasiona el incremento en la temperatura en su área de trabajo. Estas condiciones podrían afectar a un número significativo de procesos psicológicos⁴ de manera directa e indirecta.

1. Organización

⁴ Procesos psicológicos: procesos que permiten a la persona tomar conciencia de sí misma y de su entorno, los cuales se manifiestan en su conducta. Ejemplo: atención, aprendizaje, emoción, entre otros.

Este factor evalúa la percepción que tienen los empleados sobre sus funciones y procedimientos a manejar dentro de la empresa.

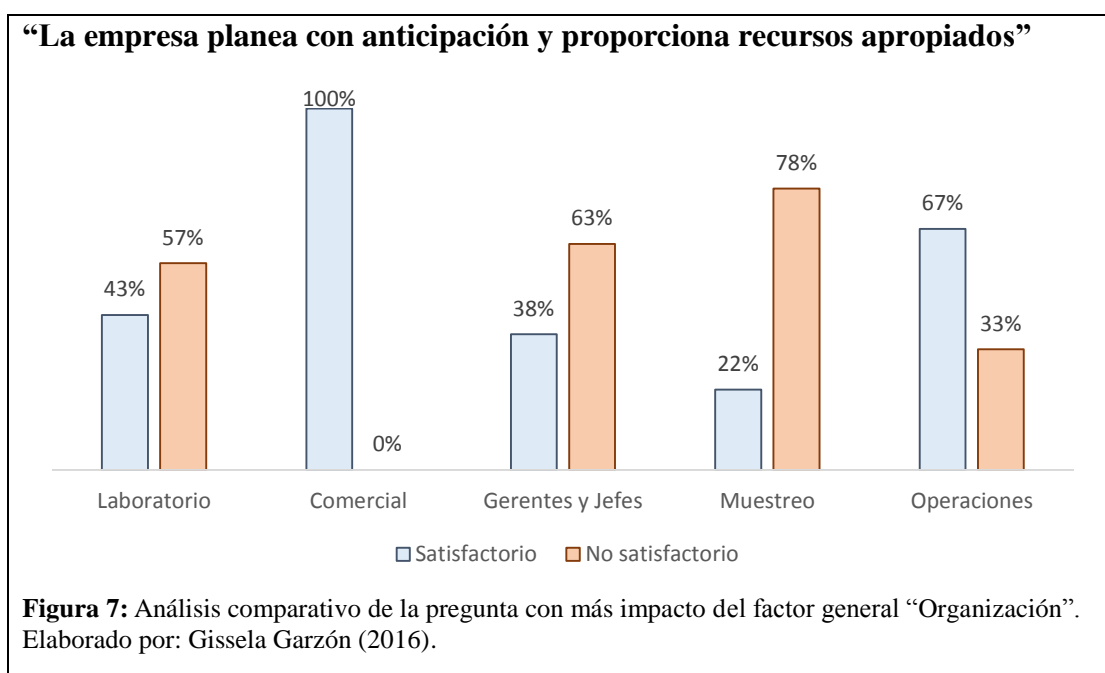


De manera agregada todas las áreas presentan altos niveles de satisfacción con la organización de la empresa. El área comercial presenta la mejor situación con 87.5%; la siguiente área es operaciones con el 74% de sus colaboradores que responden de manera positiva; sin embargo, el área de muestreo presenta un alto porcentaje (39%) de insatisfacción.

Al separar las preguntas del factor “organización”, los resultados sobre el reconocimiento y la calidez empresarial es alta, así como también la mayoría de los colaboradores creen importante trabajar en una empresa con certificaciones ISO. Sin embargo, del análisis de los resultados en las encuestas para este factor muestran un

aspecto latente negativo, con una posibilidad de mejora a la planificación de la empresa, esta situación podría afectar a la calidad y eficacia del cumplimiento de tareas.

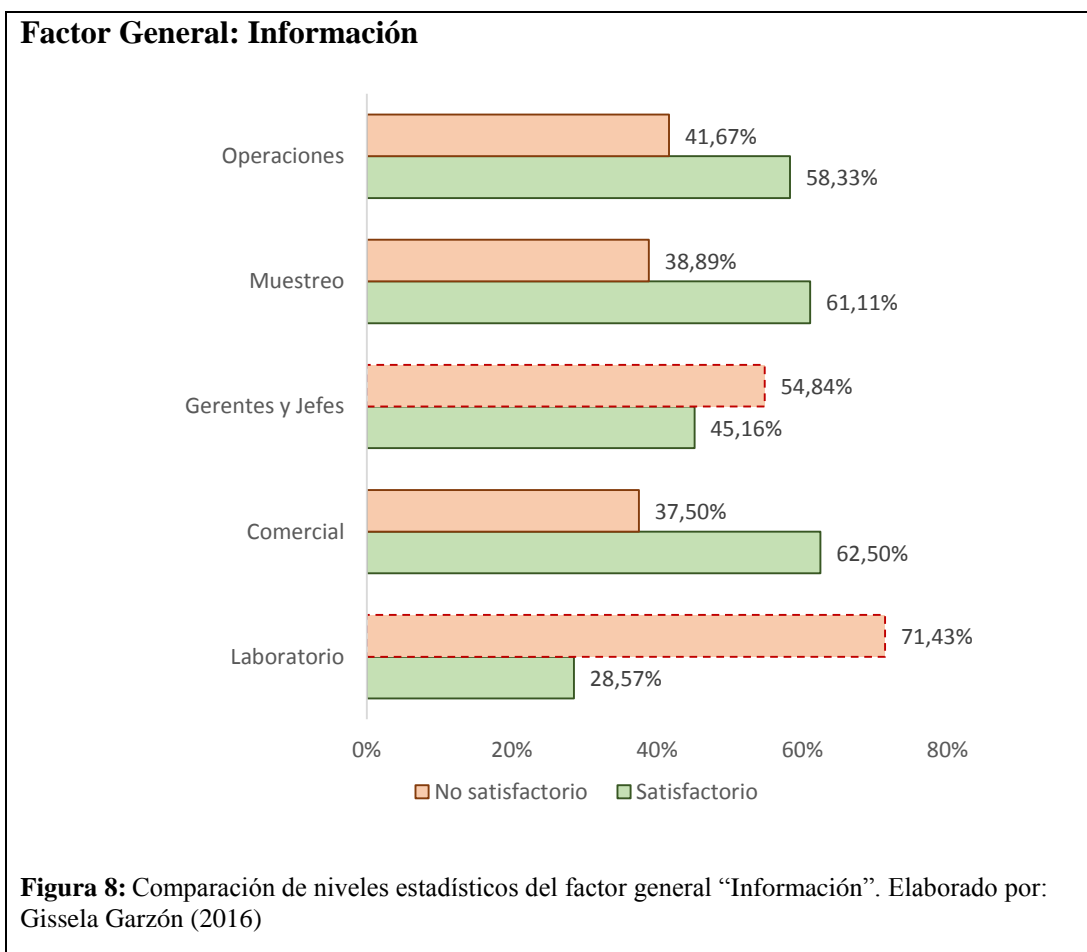
Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.



Un aspecto en el cual se encuentra una elevada percepción negativa es la planificación y proporción de recursos apropiados. Esta circunstancia en particular tiende a generar malestar entre colaboradores aumentando la probabilidad de presentar efectos psicológicos negativos y con ello la reducción de su bienestar. Las áreas que muestran mayor insatisfacción dentro de esta arista son Muestreo, con 78% de insatisfacción; y, Gerentes y Jefes con el 63%.

2. Información

Quizás uno de los aspectos más importantes dentro de la evaluación de clima laboral radica en este apartado, el cual se centra en la interacción social y la comunicación en la organización. Buenos niveles de comunicación dentro de los colaboradores elimina medios informales para conocer ciertos sucesos de interés común (Araujo & Brunet , 2012).



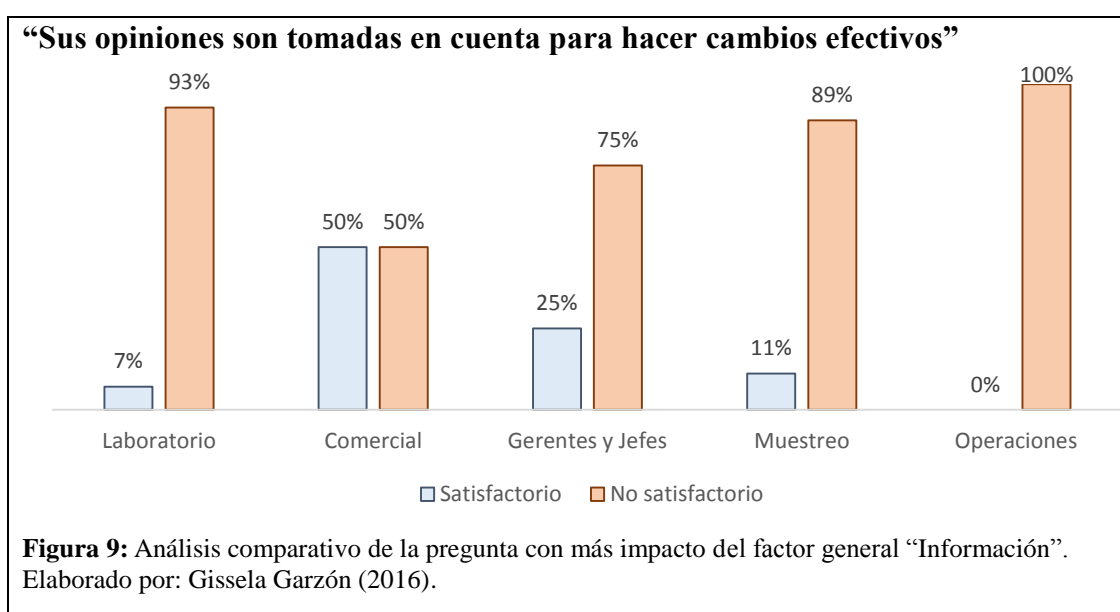
Dentro de este factor, las áreas de Laboratorio (71,4%) y Gerencias (55%) presentan altos niveles de insatisfacción. Consideran que los medios de comunicación de la empresa hacia el personal son defectuosos y que podrían mejorar.

Al separar las preguntas del factor información, según los resultados recabados por parte de esta investigación; se observa que existe un buen nivel de comunicación por

una parte, mientras que también se evidencian otros aspectos que tienen oportunidades de mejora.

La mayoría de empleados considera que nunca se entera por medio de rumores las cosas que ocurren dentro de la empresa; sin embargo, existe un componente que los inquieta, creen que sus opiniones no están siendo tomadas en cuenta; lo cual genera un sentimiento de falta de pertenencia e identificación con los procesos que realizan dentro de la organización.

Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.

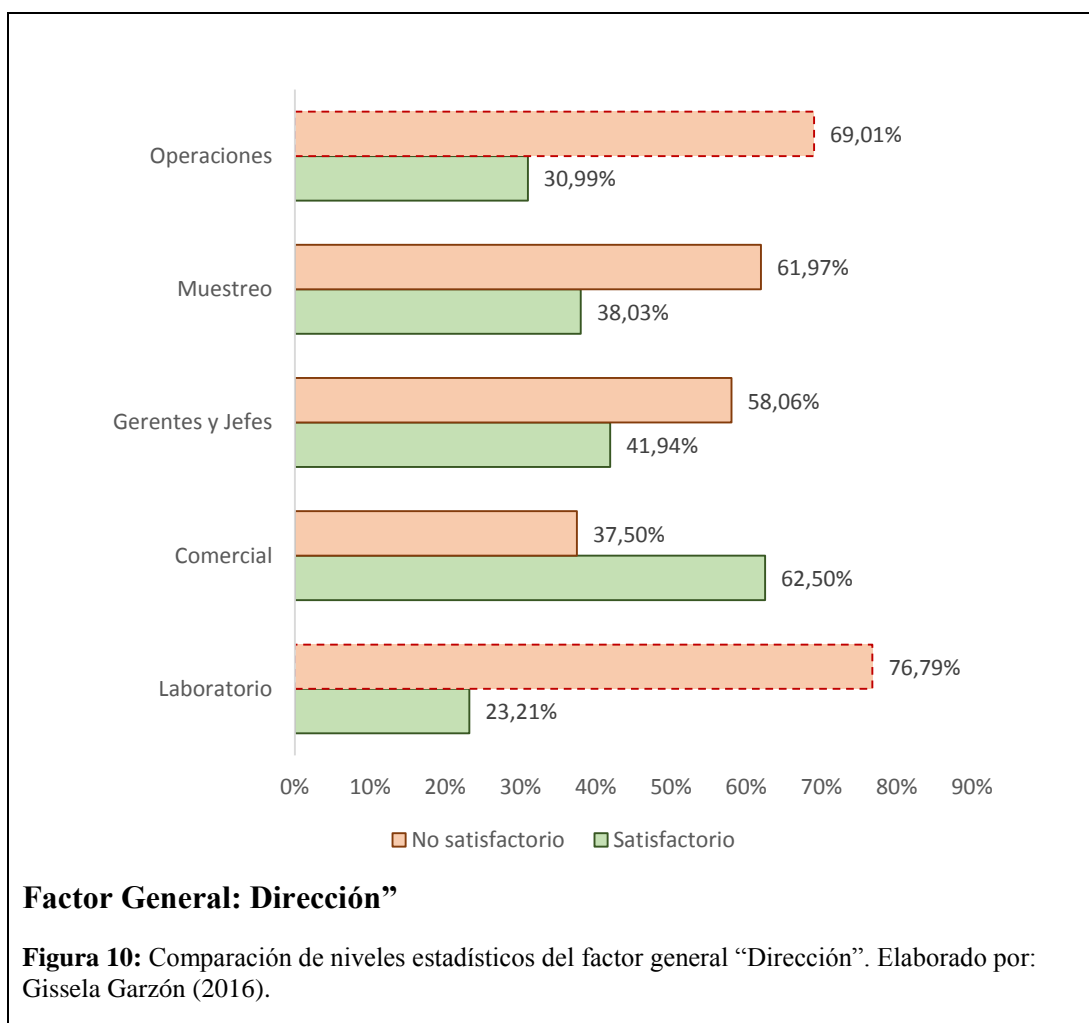


Existe un alto nivel generalizado de insatisfacción sobre la consideración de sus opiniones, y los empleados creen que la parte administrativa de la empresa toma a la ligera la estrategia de comunicación, demostrando un trato informal hacia el personal, del mismo modo se considera que esto genera desmotivación y falta de interés en las tareas que se estén realizando. El área que muestra mayor nivel de

insatisfacción es Operaciones, Laboratorio y Muestreo; seguido muy de cerca de Jefaturas.

3. Dirección

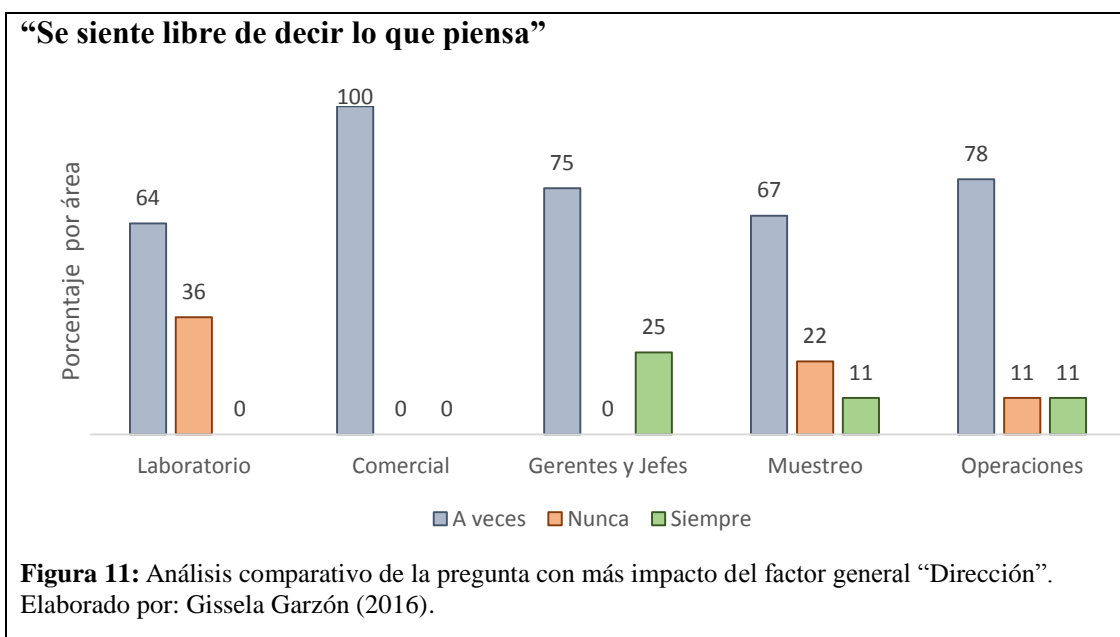
El análisis de este ítem permite identificar la percepción sobre las habilidades gerenciales y directivas que los gerentes tienen para liderar sobre un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo. La influencia que ejerce un líder sobre las personas repercute en el rendimiento de trabajo para alcanzar un objetivo común (Maxwell, 2016).



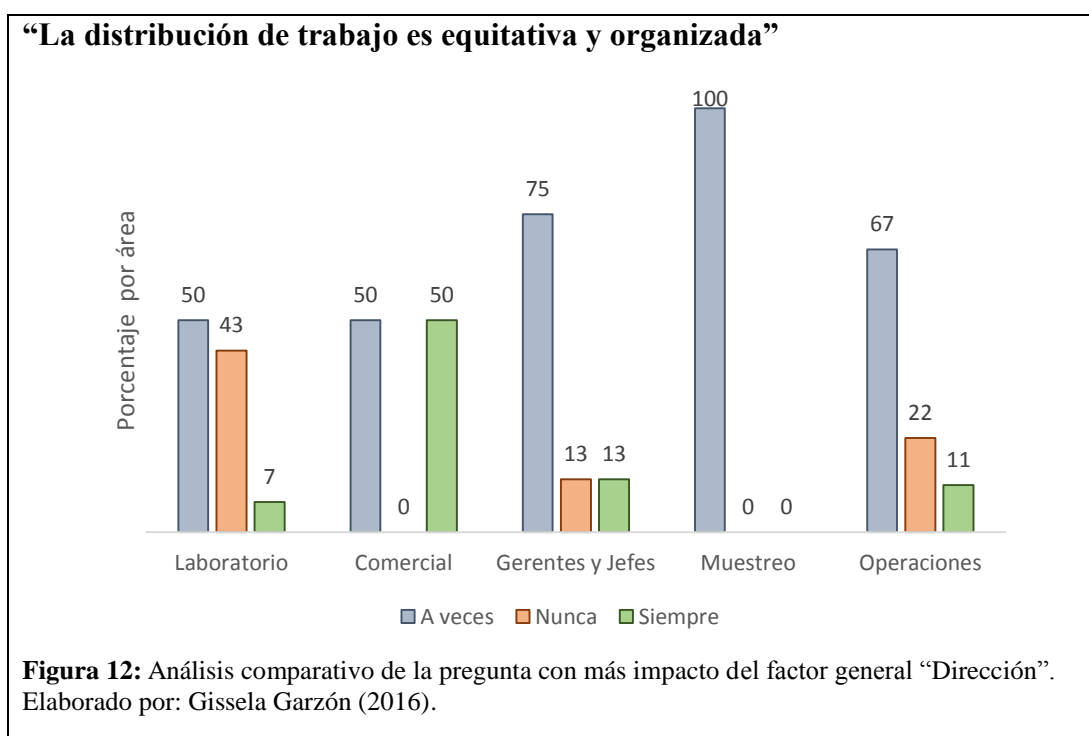
En cuanto a la percepción que tienen los empleados sobre las directrices no son buenas. El área que presenta mayor nivel de insatisfacción es Laboratorio y Operaciones. Estas áreas presentan el 77% y 69% de respuestas de baja satisfacción con este factor.

Al separar las preguntas del factor “dirección”, las condiciones que la encuesta recabó sobre las condiciones gerenciales muestra que algunos colaboradores mantiene siempre una buena relación con su superior, lo cual facilita la comunicación; sin embargo, la mayoría de los colaboradores consideran que los líderes no organizan y distribuyen bien el trabajo, no existe reconocimiento al final de una tarea, los jefes no escuchan opiniones, el jefe inmediato no informa periódicamente sobre el desempeño de los trabajadores.

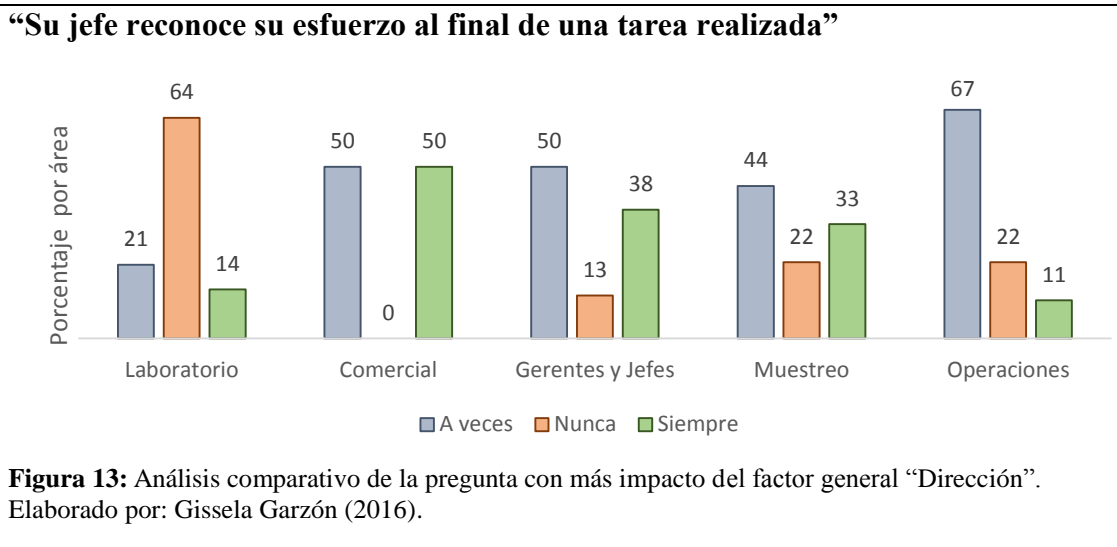
Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.



El aspecto sobre el cual se debe trabajar de manera prioritaria es la confianza de los empleados para expresarse y dar a conocer lo que piensan, el 90% de los colaboradores no se siente bien cuando dan a conocer su opinión. El aspecto más importante “Libertad para expresar lo que piensan” en el área de laboratorio el 36% considera que nunca puede hacerlo, de igual manera en muestreo un 22%.



La distribución de trabajo según los colaboradores tiene problemas. El área donde existe un mayor malestar es Laboratorio con el 43% de quienes la componen; y 22% en operaciones. Toda el área de muestreo considera que no es constante la distribución de trabajo lo que consideran causa impacto negativo en la calidad del producto final.



De igual manera como en los aspectos anteriormente presentados en Laboratorio el 64% de los analistas considera que su jefe no reconoce el esfuerzo al final de una tarea. Dentro de las otras áreas de trabajo es menor la presencia de una respuesta positiva, por lo que se considera que es un problema transversal de la empresa sobre el cual se debe tomar consideración.

4. Implicación

El factor de implicación consiste en la resolución de conflictos, es decir cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de la empresa se desencadenan una serie de problemas. Según la OIT, los conflictos son inherentes a todo sistema de relaciones laborales. Los conflictos surgen cuando el nivel de negociación alcanza una ruptura y esta no ha sido solucionada de manera oportuna, lo cual conduce al desarrollo de huelgas. Por consiguiente, la prevención y resolución de conflictos ayuda a un ambiente laboral sólido. (Organización Internacional del Trabajo, 2004)

Factor General: Implicación

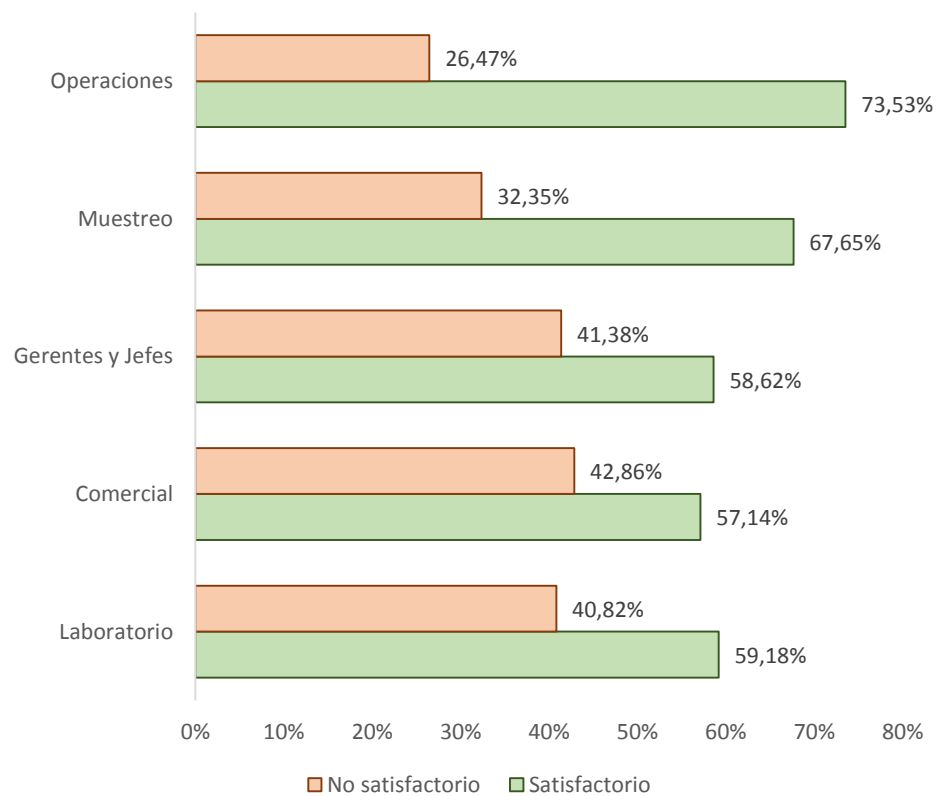
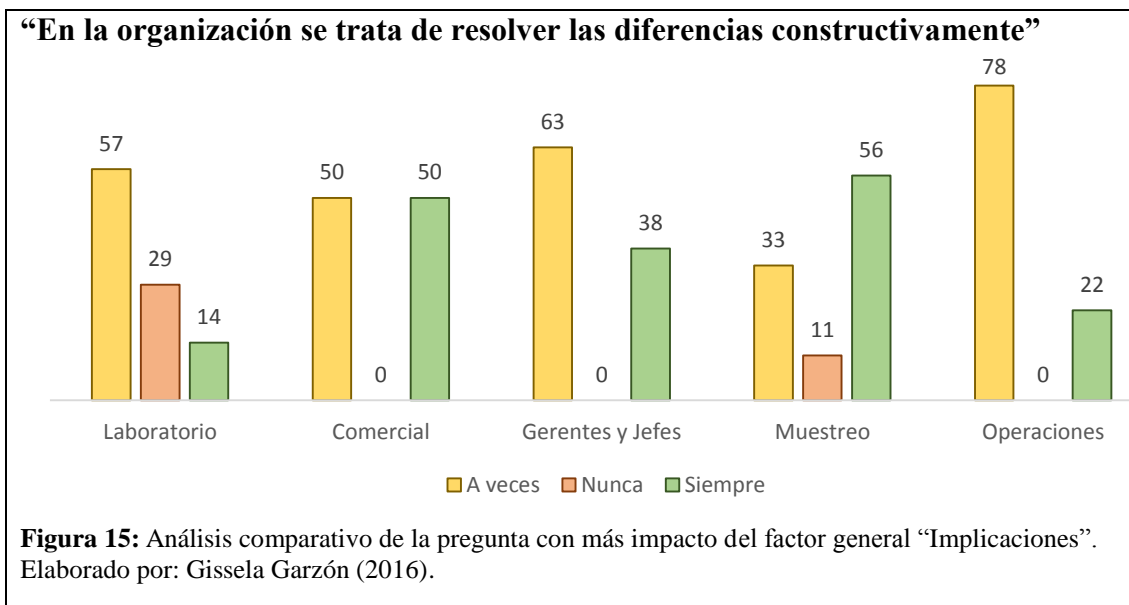


Figura 14: Comparación de niveles estadísticos del factor general “Implicación”. Elaborado por: Gissela Garzón (2016).

En el factor de resolución de conflictos es el único que presenta valores satisfactorios dentro de todas las áreas. El área donde mejores condiciones se presenta es Operaciones, donde el 76% de las respuestas consideran que la resolución de conflictos es adecuada dentro de la empresa. Este resultado se evidencia debido al fomento de unión para lograr objetivos comunes.

Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.

Al separar las preguntas del factor “implicación”, detallan que las condiciones para la resolución de conflictos deben ser consideradas de manera en que los componentes perfeccionen la relación entre trabajadores



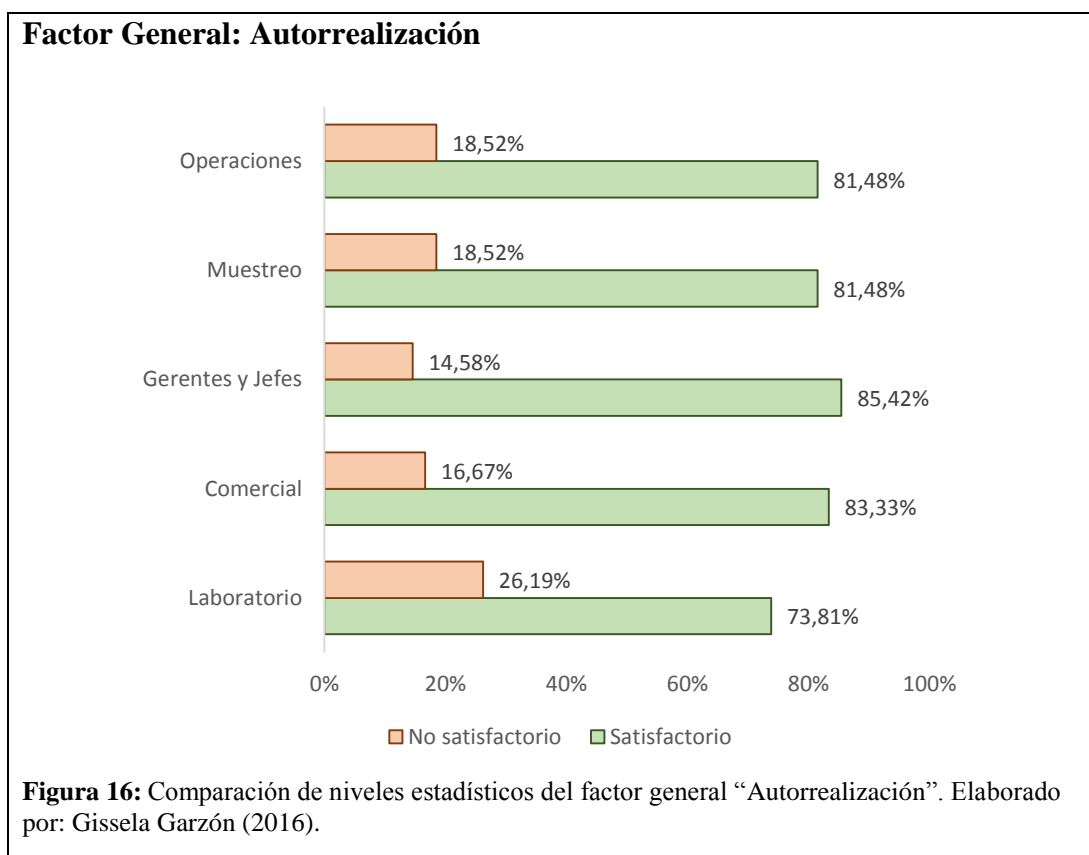
Una oportunidad de mejora es la forma en que se resuelven los problemas, ya que presenta un cierto nivel de conflicto dentro de la organización al desagregarlas por área, se observa que todas con excepción de Laboratorio y Muestreo consideran que la manera en la que se resuelven los conflictos no siempre es constructiva; existen diferentes tipos de obstáculos que no permiten llegar a una solución eficaz, como por ejemplo: escuchar, entender al otro, ser imparcial, etc.

5. Autorrealización

La autorrealización representa una necesidad humana, donde las personas están sujetas a un tipo de incentivo no remunerado económicamente sino emocional, lo cual promueve la realización del potencial de uno mismo.

La autorrealización trata sobre el cumplimiento efectivo de las aspiraciones u objetivos personales; lo cual genera satisfacción y orgullo por el logro alcanzado.

Tener en cuenta este factor es muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto (Celis, 2016).



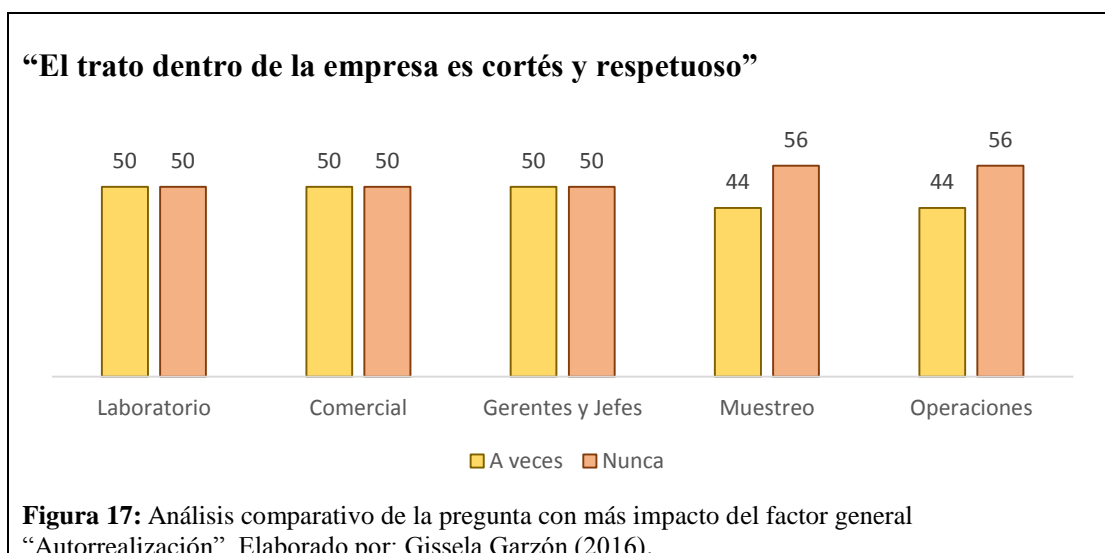
Las condiciones personales que hacen alusión al reconocimiento por el trabajo realizado por parte de los empleados de la empresa Gruentec son satisfactorias, ya que en todas las áreas en promedio presentan un 80% de percepción satisfactoria sobre los esfuerzos de la empresa para propiciar un desarrollo personal.

La percepción de los trabajadores es que existe orgullo por trabajar en una empresa que es reconocida; sin embargo, este sentimiento se neutraliza en ciertas áreas, ya que no existe un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

En ciertas ocasiones existen capacitaciones que muchas veces no cubren las expectativas del personal, lo que podría perjudicar su desempeño laboral.

Al analizar la percepción por área de trabajo en cuanto al trato dentro de la organización; se encuentra que las áreas donde existe una mayor presencia de personas que consideran como no satisfactorio son Muestreo y Operaciones; seguramente esta situación se presenta mayoritariamente en estas áreas dado que éstas presentan mayores niveles de estrés y exigencia dentro de la organización.

Los siguientes datos corresponden al análisis complementario del factor general, el cual trae a colación las preguntas que tuvieron más impacto de acuerdo a los resultados de los niveles.



Además alrededor del 52% de los colaboradores considera que el trato con ellos no es con cortesía y respeto, motivo fundamental de desmotivación dentro del área laboral, con lo que podríamos relacionar el factor de Dirección. Se cree que por temor a represalias existe congruencia entre lo que representan sus repuestas en el factor autorrealización y los demás factores.

9.1 Plan de acción

El siguiente plan de acción es una recopilación de recomendaciones en base a los requerimientos y sugerencias de los colaboradores para mejorar el clima laboral. A continuación se presenta un detalle las iniciativas a considerar por área de trabajo.

Tabla 3.

Plan de acción para el área de “Laboratorio”

SUBDIMENSIÓN	PROBLEMA RAÍZ	INICIATIVA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO	Temperatura: los colaboradores del área trabajan en el cuarto de extracciones I sobre la temperatura promedio, provocando incomodidad al ejecutar su labor.	Colocar algún tipo de sistema de ventilación, como ventanas, aire acondicionado, ventilador, etc.	1/9/2016	1/9/2017	Por definir (depende del presupuesto)	Registro de temperatura ambiental del área (diaria)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Funcionamiento del computador: la cantidad de computadores de abastecer para todos los que están el área y la velocidad del computador no es la más adecuada	Pedir a Sistemas analizar los computadores para identificar el problema de velocidad de los mismos y tratarlo a brevedad.	1/9/2016	15/9/2016	Área de RRHH	Tiempo de espera en la ejecución del programa	El seguimiento se lo hará de forma quincenal
ORGANIZACIÓN	Planificación: no respetan el protocolo establecido para cada uno de los procesos y se presentan requerimientos de última hora.	Crear responsables de área. En caso que efectivamente se presente de manera urgente e impostergable un análisis debe existir la posibilidad de trabajo en equipo para conseguir el objetivo.	1/9/2016	1/9/2017	Jefe de Laboratorio	Verificar planificación y definición de funciones	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Recursos: debido al cúmulo de muestras que ingresan para análisis y en algunos casos de forma sucesiva, los recursos materiales no abastecen para realizar el procedimiento	El responsable de compras, debe manejar un seguimiento del inventario cada dos semanas para identificar el faltante a tiempo y no retardar los procesos de análisis.	1/9/2016	1/9/2017	Jefe de Laboratorio	Verificar agenda de trabajo y cronograma de pedidos	El seguimiento se realizará cada 15 días

INFORMACIÓN	Cambios generales de la empresa: No existen planes de comunicación en la compañía que permita una adecuada socialización de los procedimientos y eventos en la empresa	Establecer reuniones periódicas para dar a conocer cambios en el organigrama, cambios laterales o ascensos del personal.	1/9/2016	1/9/2017	Área de RRHH	(reuniones realizadas/reuniones programadas)*100 %	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Comunicación de procesos y resultados: se comunica de manera global los errores en el proceso, acciones correctivas, tiempos de entrega y cambios de fechas.	Tratar errores del proceso de análisis con delicadeza y comunicar de forma personal al responsable directo sobre problemas o acciones correctivas.			Responsable de Calidad	Nº de errores tratados adecuadamente vs Nº de errores de la empresa (Quejas-Acciones correctivas)	
		Retroalimentar a los analistas después de evaluaciones técnicas.			Responsable de Laboratorio	Entrevistas al personal luego de verificar la actividad planificada	
DIRECCIÓN	Reconocimiento: no sienten que haya reconocimiento después de un buen trabajo pese a los sacrificios que puedan hacer asistiendo a trabajar hasta los sábados, trabajando con algunas máquinas dañadas para respetar los tiempos de entrega.	Realizar compensaciones psicológicas, es decir los responsables del área del Laboratorio deben conseguir que los empleados tengan sentido de pertenencia a la empresa dándoles confianza en el desempeño de sus labores, sin generar retrocesos en la revisión de resultados, reconociendo su trabajo diario y no solo enfocándose en lo malo.	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Laboratorio	Nº de compensaciones realizadas relacionadas con la carga de trabajo (Nº de muestras recibidas)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Mejorar la actitud y saber usar las palabras correctas sin dejarse llevar por la ira en la comunicación de resultados o desempeño.			Responsable de Laboratorio y Calidad	Entrevistas con el personal, revisar resultados de la evaluación de desempeño	El seguimiento se lo hará de forma mensual

DIRECCIÓN	Orientación: sienten no poder acudir a una persona que tenga los conocimientos sólidos para direccionarlos. Además que al no poder acercarse sienten que se burlan lo Responsables directos hacia los analistas.	Capacitación sobre los diferentes procesos de análisis teóricos, técnicas empíricas para líderes y responsables	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Laboratorio y Calidad	Registro de Capacitación y evaluaciones	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Volver al procedimiento donde el Área de operaciones trataba directamente con los analistas para la explicación de un proceso de análisis.	1/9/2016	1/9/2017	Área de RRHH	Evaluación de desempeño de los responsables de área	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Tomar acciones para eliminar todo rumor hacia las analistas por parte de Responsables de Laboratorio dentro de su entorno o cambiar de puesto.	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia y Subgerencia General	Evaluación de desempeño (comunicación)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
IMPLICACIONES	Resolución de problemas o conflictos: Gerencia y Subgerencia desconocen la razón de un problema, lo cual no permite la intervención total para su solución	Gerencia debe involucrarse más en los problemas de la empresa sin dejarse llevar por rumores, tratar de informarse escuchando a las dos fuentes.	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia y Subgerencia General	Evaluación de desempeño (comunicación)	El seguimiento se lo hará de forma mensual

Nota: Guía que prioriza las iniciativas más importantes a cumplir para obtener mejoras en el clima laboral en el área de “Laboratorio”
Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Tabla 4 .

Plan de acción para el área de “Muestreo”

SUBDIMENSIÓN	PROBLEMA RAÍZ	INICIATIVA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO	Política de Seguridad y Salud Ocupacional: el equipo de protección personal destinado a cada uno de los colaboradores que trabajan en campo no son nuevos. Además el mantenimiento mecánico de las camionetas traen problemas mecánicos en los viajes del personal de muestreo	Comprar nuevo EPP y procurar que sea de calidad.	1/9/2016	1/9/2017	Por definir (depende del presupuesto)	Registro de compra de EPP y actas de entrega al personal	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		El mantenimiento de las camionetas que usan el área de muestreo debe ser más exhaustivo con un control periódico de 15 días ya que existen retrocesos por daños mecánicos	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Muestreo	Revisar planificación y cumplimiento de plazos	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Funcionamiento del computador: la cantidad de computadores de abastecen para todos los que están el área y la velocidad del computador no es la más adecuada	Pedir a Sistemas analizar los computadores para identificar el problema de velocidad de los mismos y tratarlo a brevedad.	1/9/2016	15/9/2016	Área de RRHH	Tiempo de espera en la ejecución del programa	El seguimiento se lo hará de forma quincenal
INFORMACIÓN	Comunicación de procesos y resultados: se comunica de manera global los errores en el proceso, acciones correctivas, tiempos de entrega y cambios de fechas.	El Jefe directo debe retroalimentar a los trabajadores después de cada labor para comunicar su buen o mal desempeño.	1/9/2016	1/9/2017	Jefe de Muestreo	Evaluación de desempeño (comunicación)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Planificación: no respetan el protocolo establecido para cada uno de los procesos y se presentan requerimientos de última hora lo que hace que los colaboradores del área cambien su planificación de vacaciones.	Saber anticiparse e informar los cambios de la planificación de trabajo y muestreo, para no alterar las vacaciones ya establecidas con anterioridad.	1/9/2016	1/9/2017	Jefe de Muestreo	Evaluación de desempeño (comunicación)	El seguimiento se lo hará de forma mensual

Nota: Guía que prioriza las iniciativas más importantes a cumplir para obtener mejoras en el clima laboral en el área de “Muestreo”

Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Tabla 5.

Plan de acción para el área de “Operaciones”

SUBDIMENSIÓN	PROBLEMA RAÍZ	INICIATIVA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO	Temperatura: los colaboradores de la oficina de operaciones trabajan sobre la temperatura promedio, provocando incomodidad al ejecutar su labor.	Colocar algún tipo de sistema de ventilación, como ventanas, aire acondicionado, ventilador, etc.	1/9/2016	1/9/2017	Por definir (depende del presupuesto)	Registro de temperatura ambiental del área (diaria)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Funcionamiento del computador: la velocidad del computador no es la más adecuada para la ejecución de sus actividades diarias	Pedir a Sistemas analizar los computadores para identificar el problema de velocidad de los mismos y tratarlo a brevedad.	1/9/2016	15/9/2016	Área de RRHH	Tiempo de espera en la ejecución del programa	El seguimiento se lo hará de forma quincenal
ORGANIZACIÓN	Planificación: Por parte de Gerencia no informan a detalle al responsable de la subarea las negociaciones y requerimientos que tratan con el cliente.	Elaborar estrictamente las actas de reunión después de reunirse con los clientes.	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Operaciones	Documentación y registro de actas, N° de actas generadas en el año vs N° de reuniones planificadas	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Permitir la participación del responsable de la subárea para conocer los requerimientos del cliente.	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Operaciones	Revisión de funciones del personal	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Tomar en cuenta la administración de actividades o carga de trabajo de cada colaborador para un cumplimiento eficiente hacia el cliente (no acumular trabajo)	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Operaciones	Evaluación de carga de trabajo	El seguimiento se lo hará de forma mensual

INFORMACIÓN	Cambios generales de la empresa: Algunos análisis necesitan usar una máquina especial para la sacar resultados,	Establecer reuniones periódicas para dar a conocer cambios realizados en el organigrama, cambios laterales o de ascensos del personal.	1/9/2016	1/9/2017	Área de RRHH	(reuniones realizadas/reuniones programadas)*100 %	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Enviar un correo a operaciones cuando una máquina este en mal estado y no pueda realizar un análisis de muestra	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Laboratorio		
DIRECCIÓN	Distribución de actividades: existe una acumulación de actividades para quienes trabajan en el área con tan poco personal. Además el área de contabilidad es el responsable de cobrar a los clientes, sin embargo manejan excusas de que no contesta el cliente para pasar la responsabilidad a otras personas de operaciones.	Contratar más personal para el área de operaciones	1/9/2016	1/9/2017	Área de RRHH	Nº de personal contratado vs cantidad de muestras procesadas	El seguimiento se lo hará de forma mensual
		Tomar acciones sobre la responsabilidad de la gestión en cuentas por cobrar, debido a que el área de operaciones observa que no tiene tiempo para estas actividades.	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia General	Revisión de funciones de cobranzas	El seguimiento se lo hará de forma mensual

DIRECCIÓN	Reconocimiento: Gerencia prefiere buscar culpables en vez de soluciones.	Reconocimiento de horas extras en Operaciones	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia General	Nº de horas extras pagadas en el mes vs carga de trabajo	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Orientación: sienten que existirán represarías si es que acuden a Gerencia General.	Mejorar la actitud y saber usar las palabras correctas sin dejarse llevar por la ira en la comunicación de resultados, problemas o del desempeño.				Resultado en la evaluación de desempeño	El seguimiento se lo hará de forma mensual
AUTORREALIZACIÓN	Desarrollo personal y profesional: la capacitación es la mejor alternativa para el área de Operaciones ya que son el contacto directo del cliente.	Recibir una capacitación en calidad de aire, ruido, normativas, tratamientos de residuos y en todos los demás productos que ofrece la empresa.	1/9/2016	1/9/2017	Responsable de Operaciones	Planificación y registro de evaluación	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Inconformidad de los empleados debido a que las cámaras se convirtieron en para de una vigilancia constante por parte de Gerencia General.	El objetivo de las cámaras dentro de la empresa debe ser exclusivo para la seguridad; se debe resguardar la privacidad de los trabajadores en horas laborales.			Gerencia y Subgerencia	Registro de reunión en donde se comunicaron los objetivos	El seguimiento se lo hará de forma mensual

Nota: Guía que prioriza las iniciativas más importantes a cumplir para obtener mejoras en el clima laboral en el área de “Operaciones”
Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Tabla 6.

Plan de acción para el área de “Comercial”

SUBDIMENSIÓN	PROBLEMA RAÍZ	INICIATIVA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
IMPLICACIONES	Resolución de problemas o conflictos: Existe sobrecarga laboral en una sola persona pero temen comentar su requerimiento.	Entrenar un back up para el cargo de Generación de ofertas.	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia y Subgerencia General	Nº de ofertas realizadas en el día vs Nº de ofertas solicitadas	El seguimiento se lo hará de forma mensual
AUTORREALIZACIÓN	Capacitaciones: por un manejo constante de clientes consideran la capacitación como la mejor alternativa.	El área comercial debe tener una capacitación de ruido.	1/9/2016	1/9/2017	Gerencia y Subgerencia General	Plan y registro de capacitación	El seguimiento se lo hará de forma mensual

Nota: Guía que prioriza las iniciativas más importantes a cumplir para obtener mejoras en el clima laboral en el área de “Comercial”

Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Tabla 7.
Plan de acción para el área de “Gerencias y Jefaturas”

SUBDIMENSIÓN	PROBLEMA RAÍZ	INICIATIVA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
INFORMACIÓN	Cambios generales de la empresa: No existen información oficial.	Realizar planes de comunicación de información oficial	1/9/2016	1/9/2017	Área de RRHH	Revisar plan (actividades, responsables y plazos)	El seguimiento se lo hará de forma mensual
	Comunicación de procesos y resultados: se comunica de manera global los errores en el proceso, acciones correctivas, tiempos de entrega y cambios de fechas.	Tratar errores y comunicar de forma personal al responsable directo sobre cambios de fechas, tiempos de entrega o problemas			Gerencia General	Reuniones con el personal	
		Fortalecer en la retroalimentación hacia los Gerentes o Jefes después de algún proyecto o evaluación			Gerencia General	Registro de evaluación	
DIRECCIÓN	Relación con Gerencia: sienten no poder acercarse o confiar en Gerencia por temor a represalias	Realizar un taller dinámico para compartir e intercambiar ideas para cambios de comportamiento y trato por parte de Gerencia General	19/9/2016	19/9/2016	Área de RRHH	Registro de asistencia	El seguimiento es quincenal

Nota: Guía que prioriza las iniciativas más importantes a cumplir para obtener mejoras en el clima laboral en el área de “Laboratorio”

Elaborado por: Gissela Garzón (2016)

Segunda parte

1. Justificación

Según recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (2000), las personas deben contar con condiciones adecuadas de trabajo para evitar enfermedades psicosociales.

Dadas las características y oportunidades de mejora que presenta la empresa Gruentec en su clima laboral, y la carencia de una evaluación objetiva; la presente investigación fue seleccionada con el fin de cuantificar las condiciones actuales de su entorno para desarrollar un plan de acción que con mayor probabilidad mejore la percepción y satisfacción por parte de sus colaboradores.

La empresa consta con una nómina de 50 empleados de los cuales el 70% corresponde a los cargos más competitivos y demandantes de la organización aunque su misión sea la parte operativa, sin embargo el 30% no es menos importante, ya que concierne a los cargos de dirección y responsables de resultados.

Esta organización es nueva en el mercado a comparación de las grandes empresas que forman parte de su competencia directa; por tal razón, dispone de pocas o nulas estrategias en el área de recursos humanos.

El giro de negocio de la empresa corresponde a consultoría y prestación de servicio, por lo tanto el nivel de exigencia en sus colaboradores es alto, por consiguiente es

necesario contar con los elementos adecuados para el desenvolvimiento de las actividades del personal.

Como ya se mencionó, los empleados se desenvuelven bajo presión y cumpliendo estándares internacionales de calidad, lo que probablemente conllevaría a un alto nivel de estrés por el giro de negocio (Weiss, 2015).

Después de realizar el diagnóstico respectivo, se puede evidenciar que los colaboradores de Gruentec conviven en un ambiente exigente y manifiestan que el origen de cualquier insatisfacción es generada por la falta de comunicación, capacitación y confianza en sus líderes.

El aplicar una evaluación de clima laboral, parte de la necesidad que exteriorizaron los directivos, ya que al dar la importancia necesaria a la medición no solo traería beneficios para los empleados sino para la producción general de la empresa (Chiang & Nuñez, 2010).

Por tal razón, esta investigación está basada en un análisis exhaustivo sobre las condiciones de clima laboral dentro de la organización, a través de instrumentos de medición que recopilen la percepción real de los colaboradores.

La evaluación del clima provee una retroalimentación de las causas organizacionales que afectan el comportamiento laboral (Alles, 2007). La importancia de la información obtenida mediante un proceso de investigación estructurado y

sistemático radica en su validez para la formulación de un plan de acción que abarque todas las oportunidades de mejora (Sarriés, 2008).

Es así que la resolución de esta temática por medio de una evaluación de clima laboral, optimizará el resultado de cumplimiento de indicadores de gestión y desempeño, ya que si se satisface las necesidades evidenciadas en el diagnóstico de los empleados, la empresa obtendrá beneficios a nivel personal y organizacional.

2. Caracterización de los beneficiarios

La medición de clima laboral estuvo dirigida a los beneficiarios quienes son todos los que conforman a Gruentec como empresa, es decir sus 50 colaboradores, de los cuales 42 aportaron con su participación tanto para realizar las encuestas como para formar parte de los grupos que asistieron a los talleres de presentación de resultados.

La participación de los 42 empleados, representa un número favorable que asegura los objetivos del proyecto debido a que son más del 80% sobre el total de colaboradores, de los cuales 16 personas son hombres y 26 mujeres.

La respuesta obtenida por parte de los colaboradores fue positiva, ya que fue una oportunidad para explicar su malestar y proporcionar varias ideas para el cambio.

Es importante mencionar que los directivos participaron más con el personal que está a su cargo, lo cual permitió desarrollar la competencia de liderazgo y la capacidad de escuchar.

No se consiguió completar a los 50 empleados en la aplicación de la encuesta debido a que los colaboradores del área de muestreo realizan actividades de campo fuera de la empresa por periodos de tiempo prolongados.

3. Interpretación

Esta experiencia comenzó al realizar las prácticas en el área de Talento Humano en Gruentec. Un análisis del entorno del negocio me proporcionó directrices sobre las oportunidades de mejora, además que Gruentec no contaba con una evaluación técnica de satisfacción de los trabajadores en la empresa.

Por otra parte, deseaba proporcionar un plan de acción para mejorar el clima laboral ya que por medio de éste se detallan las pautas para posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a complementar los propósitos de la organización.

Debido al giro de negocio de la empresa, Gruentec posee un nivel de exigencia alto sobre los empleados, lo cual se presume afecta en el estado anímico del empleado en el entorno laboral; por lo tanto era necesario que se definan los factores que causan el malestar organizacional para que de esta manera se encuentren soluciones que puedan mejorar su estado emocional y por ende su desempeño.

Entonces, se presentó una propuesta de investigación con la cual la empresa se beneficiaría al mejorar las condiciones de clima laboral, mismo que fue aprobado con cierto nivel de escepticismo por parte de gerencia.

El primer paso fue el levantamiento de la información para identificar las necesidades y desarrollar las preguntas de la encuesta, esto marcó el primer debate entre los ejecutivos de Gruentec y mi persona; ambas partes demandaban una cantidad de preguntas en función a las falencias que presentaba la satisfacción en el personal y los intereses de los responsables administrativos. Finalmente hubo un acuerdo a partir del cual se definió el objetivo y los factores a ser evaluados en la encuesta, con el fin de conocer las condiciones de la empresa.

El plan de comunicación dio a conocer a los colaboradores de empresa la definición, motivación y objetivos de la evaluación de clima laboral. En el desarrollo del plan surgieron preguntas y afirmaciones como: “¿seguro es anónima?”; “igual nunca hacen nada”; “no tenemos tiempo”, entre otras. Por tal razón, acompañé constantemente a los colaboradores durante el proceso para establecer rapport que según Burton (2012), es la relación estrecha y armoniosa en que las personas comprenden los sentimientos o ideas de otros y tienen una buena comunicación, con lo cual se conseguiría que en las respuestas expongan todo su malestar sobre las condiciones de la empresa; técnica que ayudo a mi objetivo.

La ejecución de las encuestas se realizó de manera virtual con el objetivo de optimizar el tiempo de los colaboradores, ayudar a su anonimato y a la tabulación posterior de los resultados; gracias a esta herramienta se evitaron errores de escritura, opciones de respuestas no consideradas, ambigüedades en las respuestas, etc.

El procesamiento de los datos se realizó para cada una de las áreas de la empresa, esto facilitó el análisis y la socialización de las fortalezas y debilidades que conforman el entorno laboral de Gruentec.

La presentación de los resultados, se realizó en conjunto con el personal y el responsable de Recursos Humanos en talleres donde los empleados tuvieron la oportunidad de exponer sus ideas en cuanto a los resultados de los factores. En esta etapa se resaltaron las necesidades específicas de los trabajadores al detallar porque tenían bajos niveles de satisfacción en determinados factores; de esta manera contribuyeron con alternativas de solución y así robustecieron el plan de acción para intervenir en las oportunidades de mejora del clima laboral.

Los responsables administrativos en un principio no creían tener bajos niveles de satisfacción en los factores de Información y Dirección, su comentario fue que ya habían trabajado en ellos. Al parecer los esfuerzos realizados no fueron suficientes, y se mostraron preocupados por los resultados; decidieron enfocarse en realizar los cambios que se sugieren en el plan de acción para mejorar su entorno laboral y retomar una evaluación el siguiente año, con el fin de identificar el cambio en la percepción y satisfacción de los colaboradores.

4. Principales logros del aprendizaje

Como principal logro, fue el comprender la importancia que tiene un proyecto para el desarrollo profesional, debido a que mi intervención con el mundo laboral, me

ayudó a conocer las diferentes necesidades, culturas e ideologías de una organización.

Desde la propuesta del tema del proyecto hasta la presentación de resultados, demanda un proceso sistemático de cumplimiento de objetivos para proporcionar un producto útil a la empresa y universidad.

Esta investigación beneficia tanto a la organización como a mi persona; a la organización porque de seguir con los lineamientos propuestos aumenta su posibilidad de mejora en el clima laboral y a mi persona porque con la conclusión del proyecto desarrollaría competencias organizacionales y personales.

Considero que elaborar el proyecto me permitió aplicar mis conocimientos académicos en la vida real. A través del desarrollo de esta investigación, aprendí que en la práctica a diferencia de la teoría existen factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de una administración empresarial.

Otro aprendizaje que se logró consolidar a través de la ejecución del proyecto fue el manejo de instrumentos de evaluación del clima laboral y el reconocimiento de los subsistemas integrados que forman parte de RRHH lo que ha redundado en mi competencia profesional.

En cuanto a mi formación como Psicóloga, observe los diferentes comportamientos que se manifiestan en una organización, el detectar líderes negativos o positivos de un grupo, las necesidades y el malestar del recurso humano. Además, el defender y

saber explicar la importancia de la aplicación de un proyecto que ayudará a potenciar a la gente que trabaja en una institución.

Referente a la experiencia positiva de mi intervención, fue la apertura y apoyo que obtuve por parte de los directivos de la empresa para realizar mi proyecto, asimismo la libertad de uso de información de la empresa lo cual permitió exponer datos reales del clima laboral de Gruentec. También el contacto permanente con los empleados de la empresa me ayudo afianzar mi relación con ellos para obtener resultados veraces en el plan de acción.

Una experiencia negativa fue que en un inicio la Presidenta de la empresa y el Gerente General se encontraban escépticos por los beneficios del proyecto, ya que implicaría perder tiempo y dinero, sin embargo gracias a la Subgerente y Jefe de RRHH, el desarrollo de mi proyecto y por lo tanto mi aprendizaje fue exitoso.

El impacto a nivel de salud mental que tuvo mi proyecto fue el mejorar a través de una evaluación de clima laboral la satisfacción actual de los empleados de la empresa, sobre todo en los factores que demandan mayor atención. Por ejemplo, la relación entre jefe y subordinado, mejorar la calidad en la comunicación y el sentirse a gusto en su puesto de trabajo.

La aplicación de mi proyecto favorece a la salud mental y emocional de los colaboradores de la empresa, ya que incide directamente con el estado anímico e incentiva a una mejor producción y desempeño.

Conclusiones

Los objetivos fueron alcanzados satisfactoriamente al evaluar la situación de clima laboral de manera técnica, esto se consiguió gracias al uso de herramientas modernas para el levantamiento de información por su baja demanda de recursos económicos en comparación con técnicas tradicionales.

Dentro de las áreas que presentaron mayores niveles de atención son Laboratorio y Operaciones; estos resultados son coherentes con la realidad ya que estas áreas se encuentran expuestas a altos niveles de estrés por su importancia dentro de la empresa (core del negocio⁵).

En base a los resultados observados, los factores sobre los cuales se deberían trabajar de manera general dentro de la compañía son: Información/Comunicación y Direcciones/Confianza, Planificación y Liderazgo.

En el factor “información”, representa a la comunicación como uno de los aspectos más afectados dentro de la empresa, ya que los empleados consideran no ser informados para cambios generales o inclusión de nuevos procedimientos, lo cual supone afectaría al compromiso con la organización. Dentro del plan de acción se presentan los pasos a tomar que permitirían mejorar la comunicación dentro de cada área de trabajo.

⁵ Core del negocio: Actividad principal o giro de negocio el cual mueve a la empresa.

En cuanto al factor “direcciones”, los líderes de cada área presentan problemas para escuchar las opiniones de sus colaboradores, guiarlos con un lenguaje adecuado y saber reconocer una buena labor, esto podría repercutir sobre el nivel de rotación del personal, la confianza del empleado en su jefe y la productividad en el trabajo.

La planificación, es un aspecto sobre el cual se debe trabajar para no incidir en la calidad de entrega de los productos y estrés en los colaboradores; en Gruentec, se cree que existe poco interés por priorizar y respetar horarios previamente establecidos. Dentro del plan de acción se recopiló información con la cual se puede programar de mejor manera las actividades para todos los colaboradores.

Existen otros factores con menos incidencia sobre las condiciones de clima laboral, estos son: mejora en la calidad de temperatura, una buena retroalimentación sobre las actividades que cada uno de los colaboradores realice, motivación hacia los empleados y eliminar la transmisión de mensajes mediante rumores.

El plan de acción fue elaborado con éxito bajo la colaboración de los empleados de Gruentec; donde se detallaron mecanismos de mejora para aquellos factores que demandan mayor atención, estos son: Información/ Comunicación y Direcciones/ Confianza, Planificación y Liderazgo.

En el factor Información/ Comunicación, las acciones para mejorar el clima son: realizar reuniones periódicas para dar a conocer cambios generales de la empresa, tratar errores de procesos de forma personal y manejar una comunicación asertiva en retroalimentaciones.

El factor Direcciones/ Confianza, Planificación y Liderazgo demanda las siguientes acciones para mejorar el clima: realizar planificaciones anuales y mensuales con su respectivo control, aumentar las capacitaciones al personal, reconocer un buen trabajo y utilizar una actitud adecuada del líder hacia su subordinado.

En términos generales, Gruentec cuenta con condiciones aceptables de clima laboral; sin embargo, se podría mejorar los resultados a un excelente estado si toma en cuenta el plan de acción propuesto. Gracias a la herramienta desarrollada será fácil continuar con este tipo de estudio en el futuro.

Finalmente se puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de quienes laboran en Gruentec, y en particular de la calidad en la gestión.

Recomendaciones

Esta investigación ha expuesto la situación en la que se encuentra el clima laboral en Gruentec y reveló además la importancia del mismo sobre los niveles de productividad de la organización. Estadísticamente se demostraron los factores a mejorar de cada una de las áreas, se recomienda tenerlos presentes en el plan de crecimiento de la organización.

Es fundamental que Gruentec inicie la ejecución del plan de acción para el desarrollo y cumplimiento de las estrategias planteadas, así como también involucrar al personal resaltando que es la responsabilidad de todos realizar un cambio positivo. Hay que tomar en cuenta que este tipo de mejoras se evidencian en el mediano plazo. Los ejecutivos de la empresa deben tener presente que solo mediante un trabajo constante por mejorar el clima laboral conllevará a un crecimiento de los indicadores empresariales.

Se recomienda evaluar anualmente el clima laboral a través de una nueva encuesta en función del contexto en que se encuentre. Además, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar los cambios del plan de acción ya que es un punto de partida para facilitar los procesos de dirección e innovación.

Este tipo de investigaciones deben ser utilizadas con el fin de mejorar cada vez más las condiciones de clima laboral dentro de la empresa, por lo que se recomienda mantener el anonimato de los colaboradores que participen en la encuesta. Si se

llegara a cambiar la modalidad de la encuesta se vería comprometida la validez de los resultados.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Caslon.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Araujo , J., & Brunet , I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. California: Publicaciones URV.
- Baron , S. (2005). *La gran diferencia. Cómo son realmente los cerebros de hombre y mujeres*. Barcelona: Editorial Amat.
- Brunet, L. (1997). *El clima del trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencia*. Colombia: Trillas.
- Burton, K. (2012). *Construyendo rapport con PNL*. Estados Unidos: Librería British.
- Celis, J. (2016). *Desarrollo personal*. Obtenido de Autorrealización personal:
<http://www.sebascelis.com/autorrealizacion-personal/>
- Chiang , M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Fernandez , S., & Cordero , J. (2002). *Estadística descriptiva*. Madrid: Escic Editorial.
- Fernandez, S., & Cordero , J. (2002). *Estadística descriptiva* . Madrid: Esic Editorial.

Gan , F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.

Gomez, N. (Diciembre de 2015). *Espacio Rh*. Obtenido de <https://wikirrhh.wikispaces.com/Rotaci%C3%B3n>

Kalimo , R., & Cooper, C. (Abril de 2000). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Los factores psicosociales en el trabajo y su relacion con la salud: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/37881/1/9243561022_spa.pdf

Litwin, & Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston : Harvard Business school.

LLaneza , J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Lax Nova.

Maish, S. (13 de Julio de 2004). *Pautas metodológicas para la realización de clima organizacional*. Obtenido de Gestion en el tercer milenio: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm

Maison, P. (2013). *El trabajo en la Postmodernidad*. Buenos Aires: Granica.

Maxwell, J. (2016). *Lo que todo líder necesita saber*. Mexico: Grupo Nelson.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid : Narcea Ediciones.

Organización Internacional del Trabajo. (12 de 04 de 2004). Obtenido de La OIT y la mejora de servicios de solución de conflicto: www.oas.org/udse/espanol/documentos/00vegaconflictos.doc

Real Academia Española. (2016). Obtenido de Diccionario de la lengua española:

<http://dle.rae.es/?id= SX9HJy3>

Rojas, J., & Bertran, S. (2010). *El plan de viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial.

Sarriés, L. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial.

Tejada, J., Gimenez , V., & Viladot, G. (2007). *Formación de Formadores*. España:

Thomson editores.

Weisbord, M. (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with*

or without a theory . Estados Unidos: Group studies. Obtenido de

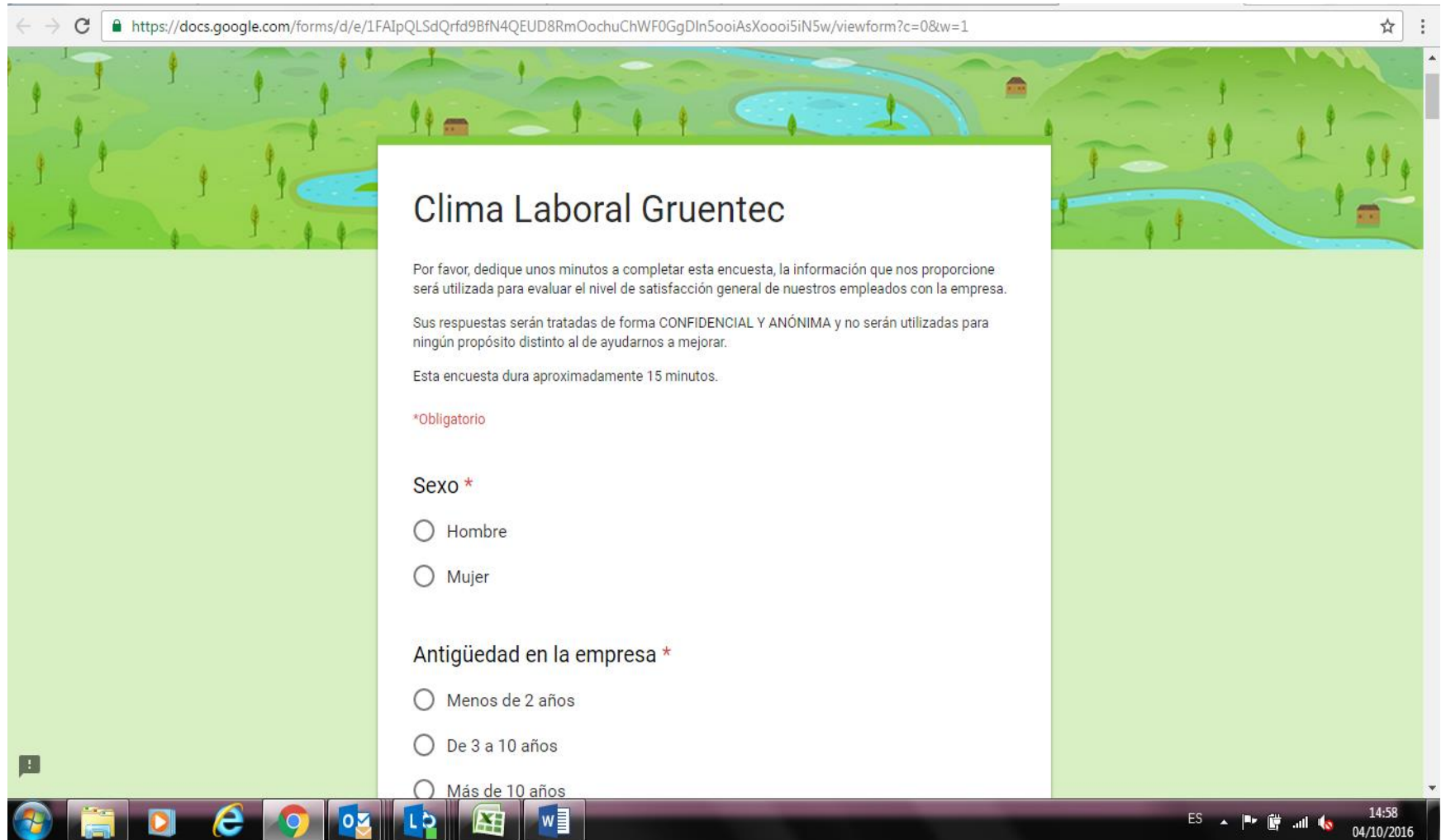
<https://prezi.com/xbjtwvrXuux/diagorg-modelo-6-casillas-weisbord/>

Weiss, S. (2015). *American Psychological Association*. Obtenido de

<http://www.apa.org/centrodeapoyo/estres-trabajo.aspx>

Anexos

Anexo 1 Encuesta aplicada on-line



← → ↻ <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQrfd9BfN4QEUD8RmOochuChWF0GgDln5ooiAsXoooi5iN5w/viewform?c=0&w=1> ☆

Clima Laboral Gruentec

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 15 minutos.

**Obligatorio*

Sexo *

Hombre

Mujer

Antigüedad en la empresa *

Menos de 2 años

De 3 a 10 años

Más de 10 años

Windows taskbar: Internet Explorer, File Explorer, VLC, Chrome, Outlook, Lync, Excel, Word. System tray: ES, 14:58, 04/10/2016.

Anexo 2 Encuesta

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al

Esta encuesta dura aproximadamente 15 minutos.

Queremos enfatizar nuestro agradecimiento por su colaboración y tiempo dedicado. Estamos seguros que sus respuestas brindadas con franqueza, nos serán de gran ayuda para mejorar la calidad de nuestro clima laboral y el servicio prestado en nuestra organización.

EVALUACION CLIMA LABORAL

SEXO :

Masculino

Femenino

EDAD :

ANTIGÜEDAD EN LA empresa:

Menos de 2 años

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

Más de 10 años

ITEM	PREGUNTA	CALIFICACION		
ORGANIZACIÓN	Como se sintió cuando ingresó a la empresa?	a) Bienvenido	b) Ignorado	c) Aislado
	Como calificaría la información sobre el área de trabajo, funciones a realizar, políticas y procedimientos de la empresa, al momento de incorporarse a su puesto de trabajo.	a) Bueno	b) Regular	c) Malo
	Considera que la empresa planea con anticipación y proporciona recursos apropiados para personal	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Los pasos a seguir para cada proceso dentro de su área, usted considera que son	a) Bueno	b) Regular	c) Malo
	Del listado de beneficios que otorga la empresa, usted considera que están al alcance de su espectativas?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	El que la empresa cuente con acreditaciones y/o certificaciones ISO, para usted es	1) Importante	2) Indiferente	3) Nada importante
	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otro lugar en las mismas condiciones lo haría	a) SI	b) NO	Por qué?
	Considero que la empresa cuenta con personal comprometido y en la empresa prevalece el trabajo en equipo	a) SI	b) NO	Por qué?
INFORMACION	Posee el equipo y los materiales necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada.	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	La comunicación sobre los resultados y el desarrollo de la empresa es clara y transparente?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	A más de las herramientas de comunicación que posee (LIMS, mail, teléfono, reuniones, entre otras) cuál consideraría cómo una fuente principal para acceder y mejorar la comunicación?	a) Intranet	b) Carteleras virtuales	c) Otra, especifique
	En general los cambios en las políticas y procedimientos son comunicados oportunamente	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
DIRECCIONES	Se entera de lo que sucede en la organización mas por rumores que por una comunicación oficial	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Sus opiniones son tomadas en cuenta para hacer cambios efectivos en la empresa	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Su jefe inmediato informa periodicamente sobre su desempeño laboral	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Su jefe escucha sus opiniones y me hace participe de las decisiones	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Mantiene una buena relación con su superior	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Considera que la distribución de trabajo es equitativa y organizada	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Su Jefe la/lo orienta y dirige para que realice un trabajo bien hecho	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
AUTOREALIZACION	Su jefe reconoce su esfuerzo al final de una tarea realizada	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Cuando existen problemas en el trabajo, su Jefe la/lo ayuda a resolverlos	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Se siente libre de decir lo que piensa aun si esto significa no estar de acuerdo con sus superiores?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Sus iniciativas son tomadas en cuenta dentro de su trabajo	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Su desarrollo personal y profesional es estimulado de manera continua dentro de sus actividades	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Considera que la empresa proporciona capacitaciones suficientes para su desarrollo profesional.	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
IMPLICACIONES	Considera que Gruentec alimenta su crecimiento profesional y personal?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Existe un balance entre el trabajo y otras actividades importantes en su vida	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Sobre los eventos corporativos, según su criterio favorecen a la integración y fortalecimiento del equipo de trabajo.	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	El trato dentro de la empresa es cortez y respetuoso	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	En la organización se trata de resolver las diferencias constructivamente para que los problemas sirvan como oportunidades de mejora	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
CONDICIONES DE TRABAJO	La relación con sus compañeros de trabajo es de confianza y respeto	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	En caso de un problema entre compañeros lo solucionan de manera profesional	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	En la empresa los problemas se esconden, no se tratan abiertamente por temor a represalias	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	El nivel de ruido es soportable?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
	Los baños están limpios?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca
Su computador funciona a una velocidad adecuada?	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca	
Gruentec cumple con las normas y políticas de Seguridad y Salud Ocupacional con el objetivo de cuidar a su personal	a) Siempre	b) A veces	c) Nunca	

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3 Plan de Comunicación- Pre mail:

De: Marcela Cadena [<mailto:rrhh@gruentec.com>]

Enviado el: Lunes, 04 de Abril de 2016 13:05

Para: 'Hilda Lugo Gruentec'; calidad@gruentec.com; "Operaciones Gruentec"; mgarzon@gruentec.com; ogonzalez@gruentec.com

Asunto: ATENCION A NUEVOS CAMBIOS



Marcela Cadena
Recursos Humanos

Gruentec Cia. Ltda.

Eloy Alfaro S7-157 y Belisario Quevedo

San Juan de Cumbayá

Phone: +593-2/6 014 371 ext. 107

Celular: 099 588 0782

P.O. BOX 17-22-20064

www.gruentec.com

Anexo 4 Plan de comunicación-Instrumento de difusión:



Anexo 5 Plan de Comunicación- fecha de aplicación.

De: Marcela Cadena [<mailto:rrhh@gruentec.com>]

Enviado el: Lunes, 17 de Abril de 2016 10:10

Para: 'Hilda Lugo Gruentec'; calidad@gruentec.com; "Operaciones Gruentec"; mgarzon@gruentec.com; ogonzalez@gruentec.com

Asunto: DA UNA RESPUESTA AL CAMBIO

Estimados,

Sean parte del cambio y participen en las respuestas al cuestionario.

Este es el link para llenar la encuesta de clima laboral, no demora más de 15 minutos en completarla.

Fechas: 22 al 25 de Abril del 2016

<http://go.al/forms/SSNYCxs9gmmQa1sR2>



Por favor incentiven a su personal a llenar la encuesta, es muy importante que tengamos la mayor cantidad de respuestas.

Gracias por su colaboración!

Marcela Cadena
Recursos Humanos

[Gruentec Cia. Ltda.](#)

Eloy Alfaro S7-157 y Belisario Quevedo
San Juan de Cumbayá
Phone: +593-2/6 014 371 ext. 107
Celular: 099 588 0782
P.O. BOX 17-22-20064
www.gruentec.com

This message is confidential and intended only for the named addresses. If you have received this communication by mistake, please notify the sender and delete this message. This e-mail may not be disclosed, copied or distributed in any form without written permission of Gruentec Cia Ltda. In any case it may not be altered or otherwise changed.

The sender is convinced of the correctness of the message at the date of sending as regards content. No warranty can be given for the integrity of mails after they have left our sphere of control. This email was checked for viruses when sent; however, we are not liable for any virus contamination.

 Please consider the environment before printing this e-mail.

Anexo 6 Fotos de talleres



