

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
LABORAL EN LA EMPRESA FERRETERÍA ORBEA CÍA. LTDA. , EN EL
PERIODO DE ABRIL A JULIO 2016**

**AUTOR:
JUAN SEBASTIAN IZURIETA CONSTANTE**

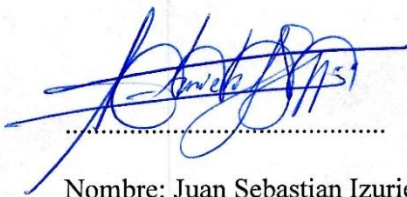
**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, julio del 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Juan Sebastian Izurieta Constante, con documento de identificación N° 1725742926, 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: “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA FERRETERÍA ORBEA CÍA. LTDA. , EN EL PERIODO DE ABRIL A JULIO 2016” mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, 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/es 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: Juan Sebastian Izurieta Constante,

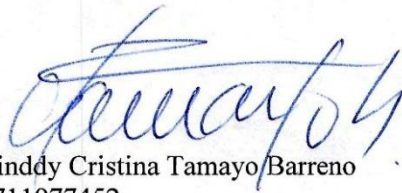
Cédula: 1725742926

Fecha: julio 2017

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA FERRETERÍA ORBEA CÍA. LTDA. , EN EL PERIODO DE ABRIL A JULIO 2016” realizado por el Sr. Juan Sebastian Izurieta Constante obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, julio 2017



Cinddy Cristina Tamayo Barreno
1711977452



Matriz:

Av. Gualberto Pérez E1-245 y Pucará
Teléfonos: 2655 460 - 2650 707
2657 802 - 2612 450 - 2647 092
Email: gruporbea@andinanet.net
forbeav@gmail.com

Ventas Zona Norte:

Telf.: 2644 057 - 2658 524
Fax: 2665 187 - 2650 435
Casilla: 17-01-3743
Quito - Ecuador

Quito, julio 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN USO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

De mi consideración:

Por medio de la presente, Yo Lic. Modesto Vasco con CI 0500997119 en calidad de Representante Legal de la Empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda. autorizo el uso y publicación de la información empresarial al Sr. Juan Sebastián Izurieta Constante con CI 1725742926 estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana de la Carrera de Psicología para la elaboración del trabajo de titulación "Diagnóstico y propuesta de plan de mejora del clima laboral en la empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda., en el periodo de abril a julio 2016."

Es todo lo que puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lic. Modesto Vasco
Representante Legal
Ferretería Orbea Cía. Ltda.

DEDICATORIA

A mis padres quienes me han brindado el apoyo durante toda mi formación y vida. A mi hijo por ser mi motivación para seguir adelante. A mi familia, porque siempre me han brindado su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la fuerza para superar las dificultades y obstáculos que se han presentado en mi vida.

A la Ferretería Orbea Cía. Ltda., por darme la oportunidad de elaborar este proyecto.

A todas esas personas que ayudaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	13
4.1. Diagnóstico	14
4.2. Plan de Mejora	15
5. Metodología de la sistematización	16
6. Preguntas clave.....	18
7. Organización y procesamiento de la información.....	20
7.1. Ambiente físico y condiciones materiales	25
7.2. Propósitos	26
7.3. Remuneraciones y beneficios sociales.....	27
7.4. Políticas administrativas	28
7.5. Supervisión y control.....	29
7.6. Relaciones sociales	30
7.7. Estructura organizacional	31
7.8. Comunicación	32
7.9. Toma de decisiones.....	33
7.10. Actitud hacia la labor desempeñada	34
8. Análisis de la información	35
8.1. Ambiente físico y condiciones materiales	36

8.2. Propósitos	36
8.3. Remuneraciones y beneficios sociales.....	36
8.4. Políticas administrativas	37
8.5. Supervisión y control.....	37
8.6. Relaciones sociales	38
8.7. Estructura organizacional	38
8.8. Comunicación.....	38
8.9. Toma de decisiones.....	39
8.10. Actitud hacia la labor desempeñada	39
Segunda parte	47
1. Justificación.....	47
2. Caracterización de los beneficiarios.....	49
3. Interpretación	50
4. Principales logros del aprendizaje.....	54
Conclusiones	56
Recomendaciones.....	57
Referencias.....	58
Anexos	60

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma del proyecto.....	20
Tabla 2. Resultados del proyecto	22
Tabla 3. Género trabajadores evaluados	23
Tabla 4. Resultados generales clima laboral	23
Tabla 5. Resultados del factor ambiente físico y condiciones materiales.....	25
Tabla 6. Resultados del factor propósitos	26
Tabla 7. Resultados del factor remuneraciones y beneficios sociales	27
Tabla 8. Resultados del factor políticas administrativas.....	28
Tabla 9. Resultados del factor supervisión y control	29
Tabla 10. Resultados del factor relaciones sociales	30
Tabla 11. Resultados del factor estructura organizacional.....	31
Tabla 12. Resultados del factor comunicación	32
Tabla 13. Resultados del factor toma de decisiones	33
Tabla 14. Resultados del factor actitud ante la labor desempeñada.....	34
Tabla 15. Propuesta de mejora del factor políticas administrativas.....	41
Tabla 16. Propuesta de mejora del factor supervisión y control	43
Tabla 17. Propuesta de mejora del factor relaciones sociales.....	44
Tabla 18. Propuesta de mejora del factor toma de decisiones	46
Tabla 19. Género trabajadores evaluados	49
Tabla 20. Áreas de evaluación	49

Índice de figuras

Figura 1. Resultados generales clima laboral.....	24
Figura 2. Resultado general por factor	25
Figura 3. Resultados del factor ambiente físico y condiciones materiales	26
Figura 4. Resultados del factor propósitos	27
Figura 5. Resultados del factor remuneraciones y beneficios sociales	28
Figura 6. Resultados del factor políticas administrativas.....	29
Figura 7. Resultados del factor supervisión y control.....	30
Figura 8. Resultados del factor relaciones sociales.....	31
Figura 9. Resultados del factor estructura organizacional	32
Figura 10. Resultados del factor comunicación	33
Figura 11. Resultados del factor toma de decisiones	34
Figura 12. Resultados del factor actitud ante la labor desempeñada	35

Resumen

El presente es un trabajo de sistematización de la experiencia sobre Psicología Laboral, Dirección y Gestión de Personal, específicamente Clima Laboral. El objetivo principal fue realizar por primera vez el diagnóstico de Clima Laboral en la empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda. y en base a los resultados obtenidos proponer un plan de mejora orientado a incidir positivamente en este factor. Un inadecuado clima laboral origina la presencia de efectos organizacionales de incidencia negativa como el estrés laboral, bajo rendimiento, la insatisfacción laboral, entre otros; esta afirmación incita a determinar la importancia del Clima Laboral en las organizaciones. Esta sistematización dada su visión integradora tomará como base los conceptos y criterios mencionados por María del Carmen Sandoval, maestra en Administración y profesora e investigadora, quien considera que cada empresa u organización cuenta con sus propias características y el clima laboral es una de ellas. Investigación con método deductivo-inductivo y estadístico. A una población total de veinte y cuatro colaboradores, se ha evaluado el Clima Laboral mediante la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional AT-ARG. Los resultados han evidenciado que desde un análisis general el Clima Laboral presente en la Ferretería Orbea Cía. Ltda. es favorable. Sin embargo, se identificaron valores negativos en cuatro factores de análisis (Políticas Administrativas, Supervisión y Control, Relaciones Sociales y Toma de Decisiones), los cuales sirvieron de referencia para la elaboración del Plan de Mejora. Este estudio servirá de referencia a la empresa para futuras evaluaciones del Clima Laboral.

Palabras claves: clima laboral, diagnóstico, plan de mejora, encuesta, empresa comercial.

Abstract

This is a work of systematization of the experience on Occupational Psychology, Direction and Management of Staff, specifically labor climate. The main objective was to perform for the first time the diagnosis of labor climate in the company Ferreteria Orbea Cia. Ltda. and based on the results obtained suggest an improvement plan aimed to influence positively on this factor. An inadequate labor climate leads to the presence of organizational effects of negative impact as the stress, low performance, job dissatisfaction, among others; this encourages them to determine the importance of the labor climate in the organizations. This systematization given its vision will be based on the concepts and criteria mentioned by Maria del Carmen Sandoval, Master in Business Administration and Professor and researcher, who believes that every company or organization has its own characteristics and the labor climate is one of them. Research with inductive-deductive method and statistical. With a total population of twenty and four partners, has evaluated the work environment through the implementation of the Organizational Climate Survey at-ARG. The results have shown that from a general analysis of the Labor Climate present in the Ferreteria Orbea Cia. Ltda. is favorable. However, negative values were identified in four factors of analysis (Administrative Policies, Monitoring and Control, Social Relations and Decision Making), which served as a reference for the preparation of the improvement plan. This study will serve as a reference to the company for future assessments of the labor climate.

Keywords: labor climate, diagnosis, improvement plan, survey, commercial enterprise.

Introducción

Numerosos estudios e investigaciones, desde distintos posicionamientos, han determinado la importancia del clima laboral en fenómenos organizacionales tales como la productividad, la motivación, la satisfacción, la rotación de personal, la calidad de vida laboral, entre otros. Desde la perspectiva laboral, un equipo de trabajo altamente satisfecho y orientado, estará en capacidad no solo de cumplir con los objetivos trazados, sino también de crear y establecer mejoras en sus prácticas laborales diarias.

Junto con el perfeccionamiento de las organizaciones han evolucionado también las necesidades y expectativas del personal que las integran, de ahí que el estudio y control de factores laborales que permiten mejorar la percepción de los colaboradores y generar mayor compromiso en ellos ha tomado vital importancia en los últimos años. Uno de los factores incidentes en el nivel de satisfacción y productividad es el Clima Laboral, entendido como la percepción del trabajador respecto a la empresa en la cual presta sus servicios.

Toda organización, indistintamente de su naturaleza, tamaño o giro de negocio, debe implementar dentro de su plan estratégico el estudio del clima laboral como medida adaptativa a un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, no es suficiente diagnosticar el clima laboral, sino también es importante establecer un plan de acción para mejorarlo, el cual debe estar enfocado al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de la presente investigación fue realizar el primer diagnóstico de clima laboral en una pequeña empresa comercial de la ciudad de Quito, que tenga como resultado un plan de mejora orientado al fortalecimiento o consecución de los fines estratégicos de la empresa.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) **Nombre del proyecto:** Diagnóstico y propuesta de plan de mejora del clima laboral en la empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda. , en el período de abril a julio 2016.

b) **Nombre de la institución:** Ferretería Orbea Cía. Ltda.

La Ferretería Orbea Cía. Ltda., es una empresa familiar con 45 años en el mercado sirviendo al sector comercial, industrial y público en general, con materiales para la construcción y ferretería.

Misión

Somos una empresa líder en la comercialización al por mayor y menor de materiales para la construcción y Ferretería en general, preocupados por brindar una atención eficiente a nuestros clientes.

Visión

Continuar siendo la empresa líder en la importación y comercialización al por mayor y menor de materiales para la construcción y Ferretería en general para satisfacer las más exigentes expectativas de

nuestros clientes, con productos de alta calidad y respaldados con un excelente servicio.

Valores

Todos los colaboradores estamos comprometidos con la empresa en alcanzar la misión y visión institucional mediante el trabajo honesto, ético e íntegro con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Ferretería Orbea. s.f).

Reseña histórica

Galo Orbea, fundador de la ferretería, empezó el negocio con un pequeño establecimiento el cual fue creciendo hasta obtener su propia marca de tornillo y tuercas logrando consolidar una fábrica de estos materiales.

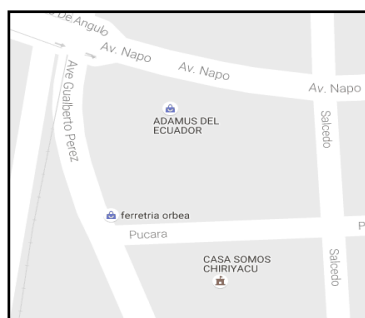
La empresa está organizada estructuralmente en tres áreas funcionales: Departamento Administrativo, Departamento de Servicio al Cliente y Departamento de Ventas; con una nómina total de 24 empleados en sus dos locales en Quito, al norte y al sur de la ciudad.

La empresa se ha caracterizado por brindar estabilidad laboral a sus colaboradores dentro de un esquema de gestión tradicional, sin embargo,

entre otros factores, la ausencia de un departamento de Talento Humano ha limitado la posibilidad de desarrollo y crecimiento empresarial.

c) **Tema que aborda la experiencia:** se realizó un diagnóstico del clima laboral en la Ferretería Orbea Cía. Ltda. y con los resultados se elaboró un plan de mejora para que la gerencia, si lo considera apropiado, aplique las recomendaciones y sugerencias.

d) **Localización:** La empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda está ubicada en Ecuador, Provincia Pichincha, Ciudad Quito, Sector Sur en la calle Gualberto Pérez 1006 y Av. Napo.



Tomado de: Google. (s.f.). Mapa de Quito, Ecuador en Google Maps.

2. Objetivo de la sistematización

Oscar Jara (1994) menciona que:

La sistematización tiene como propósito la interpretación crítica de una o varias experiencias que a partir del ordenamiento y la reconstrucción descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (p.91).

Tomando como referencia este concepto, el objetivo de este trabajo es interpretar la experiencia adquirida en la aplicación del instrumento de medición (encuesta), análisis de resultados, ejecución del diagnóstico y elaboración del plan de mejora del clima laboral en la empresa Ferretería Orbea Cía. Ltda, determinando los logros y limitaciones que surgieron, y relacionándolos a los resultados obtenidos para proporcionar un estudio que sirva de referencia a futuras investigaciones afines al tema.

3. Eje de la sistematización

Uno de los orígenes del estudio del clima laboral se encuentra en la psicología, principalmente a través de la corriente cognitiva, escuela que sostiene que cada individuo, en base a sus experiencias y necesidades, tiene una percepción distinta del contexto que les rodea expresándose en comportamientos diversos dentro de la organización. Han sido numerosos autores quienes a lo largo de la historia han abordado, entre otros componentes, el clima laboral como uno de los factores que interfiere en el logro óptimo de proyectos y metas institucionales.

A continuación, abordaremos definiciones y aportes sobre el clima laboral desde varios enfoques:

Desde un enfoque estructuralista Forehand y Gilmer (citado en Sandoval, 2004) definen al clima laboral como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de

las personas que la forman” (p. 83). Esta definición nos muestra que cada institución presenta un clima laboral distinto y único que depende en si del talento humano que la compone, ya que cada persona tiene diferente comportamiento.

Con un enfoque subjetivo Halpin y Crofts (citado en Sandoval, 2004) definen el clima como: “La opinión que el empleado se forma de la organización” (p. 84). Este autor nos muestra que cada trabajador tendrá una percepción distinta de la organización.

Un concepto que unifica a estos dos enfoques es el Litwin y Stringer (citado en Sandoval, 2004), para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 84).

Waters (citado en Sandoval, 2004), desde el enfoque de síntesis hace una relación de los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer considerando al clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (p. 84). Este concepto que unifica los anteriores muestra varios factores que componen el clima laboral entre los cuales se encuentran el comportamiento del trabajador, la percepción que tiene de la organización y el contexto organizacional.

Luc Brunet mencionando a James y Jones (citado en Sandoval, 2004) quienes definen al clima organizacional desde tres puntos de vista los cuales son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima organizacional como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (p. 84).

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional tiene mucho que ver con la satisfacción del colaborador y la motivación que este tenga, es así que si el empleado se encuentra motivado el clima en la organización es bueno sin embargo si el personal se encuentra desmotivado pasa todo lo contrario. El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

Méndez Álvarez (2006) presenta la siguiente definición:

Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación

y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.35).

Con respecto a esto, se puede mencionar que el ambiente interno que tiene la organización se forma en base a las personas que componen la organización y la percepción que tienen éstas del lugar donde laboran. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que toda empresa tiene características que poseen otras empresas, pero, por otro lado, cada una se diferencia de las demás por presentar características particulares.

Gonçalves (2000) expresa de la siguiente manera lo que es el clima laboral:

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (p. 97).

Tomando en cuenta todos los conceptos mencionados resulta evidente que son varios los factores que inciden en el correcto desarrollo del clima laboral, entre los

cuales destacan las características del medio ambiente de trabajo, la relación que mantiene jefe – colaboradores, el comportamiento de los empleados, su percepción de la organización además que podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el clima le es grato.

Esta sistematización, dada su visión integradora, tomará como base los conceptos y criterios mencionados por María del Carmen Sandoval, maestra en Administración y profesora e investigadora de la División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, quien considera que cada empresa u organización cuenta con sus propias características y el clima laboral es una de ellas.

Esta autora menciona en su ensayo *Concepto y dimensiones del clima organizacional* que: “El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional” (Sandoval, 2004. p.83). Además Sandoval (2004) mantiene que:

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (pág. 83).

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a los líderes en las corporaciones a prepararse para entender la conducta individual y grupal del talento humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. Es importante entender además que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos y proyectos particulares.

Por lo expuesto anteriormente, tanto en las diferentes definiciones como lo mencionado por Sandoval, se puede concluir que el clima laboral es un factor de gran importancia en la dinámica de la organización y al ser agradable favorecerá que se cumplan los objetivos empresariales.

Importancia del clima laboral:

Actualmente el interés por mantener o mejorar el clima laboral ha cobrado gran relevancia y es que tanto las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como las grandes organizaciones buscan conseguir buenos resultados económicos e institucionales.

En el caso de las pequeñas empresas, al no contar con fuentes económicas potenciales deben reforzar el capital humano a través de estudios y prácticas que favorezcan el clima laboral como una estrategia de gestión empresarial.

Es importante mencionar, además, que el clima laboral es una variante que interviene entre factores de la dinámica organizacional y el comportamiento de cada trabajador, por ende, incide directamente en este. He aquí la importancia de realizar periódicamente un diagnóstico del clima laboral que proporcione los datos necesarios para conocer qué es lo que afecta al comportamiento organizacional y así desarrollar planes de acción orientados al cambio de conductas y actitudes de los colaboradores con el objetivo de mejorar los factores negativos, y de esta manera elevar los niveles de motivación y rendimiento laboral. Por lo tanto, la medición del clima laboral es fundamental para la mejora continua de los procesos y de la organización.

Guillen y Guil (2000) mencionan lo siguiente respecto a esto:

La importancia de conocer acerca del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, se puede decir que al conocer el clima laboral se obtienen testimonios del mundo interno de la organización, lo que permite:

- Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructuras, etc., las cuales intervienen en una organización.
- Saber qué piensan, opinan o cómo se sienten los trabajadores, identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es

decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y sus miembros.

- Incentivar la participación de los miembros.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y relación.
- Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.
- En definitiva obtener una visión integradora de la organización (p.169-170).

En base a lo expuesto anteriormente, sobre los conceptos e importancia del clima laboral, se procedió a realizar el proyecto de diagnóstico y propuesta de plan de mejora del clima laboral en la Ferretería Orbea. Es importante mencionar que a pesar de tener varios años en el mercado no cuenta con un departamento de Talento Humano por lo que no se ha podido desarrollar un plan estratégico, ni una correcta gestión de los procesos de talento humano; es por esto que el diagnóstico de clima laboral es de importancia ya que arroja datos de la percepción que los empleados tienen de la organización donde laboran. Es así que se realizó un proceso del diagnóstico de clima laboral en la Ferretería Orbea Cía. Ltda. y, con los resultados obtenidos, se elaboró un plan de mejora para que la Gerencia proceda a realizar los cambios en base a las recomendaciones brindadas. Este documento pretende sistematizar cada uno de los pasos realizados en el diagnóstico, todos los aspectos positivos y negativos que se presentaron al realizar la investigación.

4. Objeto de la sistematización

El proyecto se estructuró en dos productos principales los cuales detallo a continuación:

4.1. Diagnóstico

Se obtuvo un informe en el cual se conoció el estado actual del clima laboral en la organización; esto conllevó un proceso en el cual se obtuvo productos en cada paso los cuales detallo a continuación:

a) Capacitación:

Producto: Alta dirección y personal capacitado e informado sobre el proceso a realizarse.

b) Elaboración de encuesta de clima laboral.

Producto: Encuesta de clima laboral en base a las necesidades de la institución.

c) Aplicación de encuestas

Producto: Encuestas de todo el personal.

d) Resultados

Producto: Tabulación y resultado de la encuesta.

4.2. Plan de Mejora

Los resultados obtenidos con el diagnóstico me permitió conocer los puntos débiles y así poder elaborar un plan de mejora adecuado al crecimiento del clima en la empresa.

Las actividades que se realizaron para la obtención de los productos mencionados se detallan a continuación:

- a) Capacitación: El estudiante de Psicología, en su rol de investigador, impartió a los trabajadores de la Ferretería Orbea Cía. Ltda un taller de capacitación donde abordó la importancia del estudio y medición del clima laboral y sus beneficios en el desarrollo de la empresa. Además, se expuso de manera sistemática el proyecto a ejecutar, se resolvió dudas y se aceptó sugerencias, captando el interés y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso.
- b) Elaboración de la encuesta de clima laboral: Se elaboró la encuesta de clima laboral tomando como base un modelo el cual fue la encuesta de Clima Organizacional AT-ARG y sin dejar de lado las necesidades de la empresa, para lo cual se tuvo una constante retroalimentación con los altos mandos.
- c) Aplicación de la encuesta de clima laboral: Para la aplicación de la encuesta y con la finalidad de garantizar la continuidad de las funciones, se procedió a dividir al personal en dos grupos homogéneos. La aplicación del instrumento

duro aproximadamente 60 minutos y se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa.

- d) Resultados: Se recopiló los instrumentos aplicados, se procedió al análisis cualitativo - cuantitativo de los resultados y se diseñó gráficas.
- e) Priorización: Se analizó los datos obtenidos para conocer los factores que necesiten mayor atención, además se profundizó sobre estos aspectos teniendo entrevistas con el personal evaluado obteniendo información útil para realizar el plan de mejora.
- f) Socialización y propuesta de plan de mejora: En reunión con los altos mandos se socializó los resultados obtenidos en base al diagnóstico y se propuso un plan de mejora orientado al fortalecimiento del clima laboral.

5. Metodología de la sistematización

En el presente trabajo se emplearon varias herramientas investigativas que permitieron obtener la información cuantitativa y cualitativa necesaria para el diagnóstico y elaboración del plan de mejora. Estas son:

Entrevista: esta herramienta investigativa permitió en primera instancia establecer prioridades de evaluación en base a la realidad de la empresa. A través de una entrevista no estructurada programada con el Gerente General y el Representante Legal de la empresa, se determinó que el interés primordial es conocer la percepción

de sus colaboradores en cuanto al clima laboral para, de esta manera, implementar medidas que permitan mantener o mejorar este factor, así como otros componentes directamente relacionados a éste.

Es importante mencionar que este trabajo constituye el primer diagnóstico de clima laboral para la empresa y es por ello que la gerencia manifestó real interés en el mismo.

Encuesta: García Ferrado (citado en Anguita, J. C., Labrador, J. R. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., y Donado Campos, J., 2003) define a la encuesta como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (p.143).

Dada la utilidad de esta herramienta para la recopilación de información se tomó como referencia la encuesta de Clima Organizacional AT-ARG, a la cual únicamente se realizaron cambios de forma para su adaptación a la población evaluada. Esta encuesta, a través de 70 ítems, permite medir la percepción de los colaboradores valorando diez factores que componen el clima laboral (Ambientes físico y condiciones materiales, Propósitos, Remuneraciones y beneficios sociales, Políticas Administrativas, Supervisión y control, Relaciones sociales, Estructura

Organizacional, Comunicación, Toma de decisiones y Actitud hacia la labor desempeñada). Los resultados son evaluados considerando la escala de Likert, la cual otorga siguiente valoración cualitativa y cuantitativa:

- Absolutamente de acuerdo: 5 puntos.
- Acuerdo: 4 puntos.
- Indeciso: 3 puntos.
- Desacuerdo: 2 puntos.
- Absolutamente en desacuerdo: 1 punto.

A excepción de los Ítems negativos: 7, 11, 23, 31, 32, 41, 45, 49, 51, cuya puntuación es en orden inverso a lo mencionado anteriormente.

Matrices y gráficas estadísticas: estos instrumentos permitieron evidenciar el avance progresivo del trabajo y representar los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado (matriz consecución de los resultados del proyecto, gráficas estadísticas, entre otros).

6. Preguntas clave

Se formulan tres tipos de preguntas:

a) Preguntas de inicio:

- ¿Por qué la necesidad de evaluar el clima laboral?

- ¿Cuál es la importancia de realizar un diagnóstico de clima laboral?
- ¿Cómo se logró la participación de los involucrados en el proyecto?
- ¿Cómo surgió la idea de este proyecto?
- ¿La mejora del clima laboral repercute en el desempeño de los trabajadores?

b) Preguntas interpretativas:

- ¿Cómo se estructuró el proyecto?
- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- ¿Qué productos se lograron obtener con el proyecto?
- ¿Los instrumentos empleados permitieron obtener los resultados esperados?
- ¿Existió la colaboración de los trabajadores durante la elaboración de del proyecto?

c) Preguntas de cierre:

- ¿Cómo beneficia esta investigación a la empresa?
- ¿Qué reacción se obtuvo por parte de los participantes ante los resultados obtenidos?
- ¿El plan de mejora propuesto se ajusta a las necesidades de la empresa?

- ¿Se lograron los objetivos propuestos?

7. Organización y procesamiento de la información

Para el presente estudio se utilizaron varias herramientas para la organización y procesamiento de la información, entre las cuales tenemos matrices, tablas, mapas, etc.

En primera instancia se tuvo una reunión con la Gerencia la cual manifestó que su interés era el conocer el estado del clima laboral de la organización para que con los datos obtenidos se elabore un plan de acción.

Al tener claro el tema de estudio se procedió a realizar un cronograma el cual detallo a continuación:

Tabla 1.
Cronograma del proyecto.

COMPONENTE / ACTIVIDAD	MAYO	JUNIO	JULIO
1.- DIAGNÓSTICO			
1.1SOCIALIZACION – CAPACITACIÓN			
1.2 ELABORACIÓN ENCUESTA			
1.3 APLICACIÓN ENCUESTA			
1.4 ANÁLISIS RESULTADOS			
2.- PLAN DE MEJORA			
2.1 ELABORACIÓN PLAN DE MEJORA			

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Como se puede observar en la tabla 1 el cronograma se estableció de mayo a julio del 2016 en el que consta la elaboración de dos productos principales, el diagnóstico y el plan de mejora.

Con respecto a los involucrados en el proyecto podemos mencionar que se cuenta con dos principales:

- a) Trabajadores de la Ferretería Orbea. El objetivo con respecto al proyecto fue el mejorar o mantener el clima laboral existente ya que este es el interés de la gerencia y se contó con el apoyo de la misma.
- b) Gerencia de la Ferretería Orbea. El objetivo con respecto al proyecto fue el conocer el clima laboral existente ya que no existe un departamento de Talento Humano y no se ha realizado un diagnóstico de clima laboral en la empresa. Para lograrlo contaron con un investigador, estudiante de la carrera de Psicología quien llevo a cabo el diagnóstico del clima laboral, análisis de resultados y elaboración del plan de mejora.

Tabla 2.
Resultados del proyecto

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
ACTIVIDAD	INDICADORES	RESULTADOS ALCANZADOS	INDICADORES	
COMUNICACIÓN, Y SENSIBILIZACIÓN	$\text{COMUNICACIÓN} = \frac{\# \text{ EMPLEADOS COMUNICADOS}}{\# \text{ TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100$	TOTAL DEL PERSONAL COMUNICADO Y SENSIBILIZADO	COMUNICADOS Y SENSIBILIZADOS $= \frac{18}{24} \times 100$	74%
ELABORACIÓN DE ENCUESTA	$\text{ELABORACIÓN ENCUESTA} = \frac{\text{ENCUESTA ELABORADAS}}{\text{ENCUESTA PLANIFICADA}} \times 100$	ENCUESTA ELABORADA	ELABORACIÓN ENCUESTA = $\frac{1}{1} \times 100$	100%
APLICACIÓN DE ENCUESTA	$\text{APLICACIÓN ENCUESTAS} = \frac{\# \text{ ENCUESTAS APLICADAS}}{\# \text{ TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100$	ENCUESTA APLICADA	APLICACIÓN ENCUESTAS = $\frac{22}{24} \times 100$	91%
ANÁLISIS DE RESULTADOS	$\text{RESULTADOS} = \frac{\# \text{ DE ENCUESTAS ANALIZADAS}}{\# \text{ DE ENCUESTAS REALIZADAS}} \times 100$	ENCUESTA APLICADA	RESULTADOS = $\frac{22}{22} \times 100$	100%
PLAN DE MEJORA	$\text{PLAN DE MEJORA} = \frac{\text{PLAN DE MEJORA ELABORADO}}{\text{PLAN DE MEJORA PLANIFICADO}} \times 100$	ENCUESTAS ANALIZADAS	PLAN DE MEJORA = $\frac{1}{1} \times 100$	100%
		PLAN DE MEJORA		
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: CAMBIO EN EL CRONOGRAMA PARA EL DÍA DE LA TOMA DE ENCUESTA.				

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

En la tabla 2 se puede evidenciar las actividades realizadas junto con los indicadores, los productos obtenidos, y el porcentaje de ejecución que se logró realizar en cada actividad.

La población del estudio, estuvo conformada por 24 empleados de la Ferretería Orbea Cía. Ltda., pero un total de 22 personas realizaron la encuesta ya que una no tuvo interés en realizarla y otra estaba en vacaciones. No se tomó muestra, por cuanto se trabajó con la población entera. Las edades fluctuaron entre 21 a 60 años entre ambos géneros. La división por género es la siguiente:

Tabla 3.
Género trabajadores evaluados

HOMBRES	MUJERES
15	7

Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Después de aplicar la encuesta se procedió al análisis de los datos obtenidos. A continuación, se mostrarán los resultados generales de la encuesta de clima laboral según la categoría diagnóstica:

Tabla 4.
Resultados generales clima laboral

CLIMA LABORAL	#	%
FAVORABLE	14	64%
MEDIO	1	4%
MUY FAVORABLE	7	32%
Total general	22	100%

Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Diagnóstico de clima laboral

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

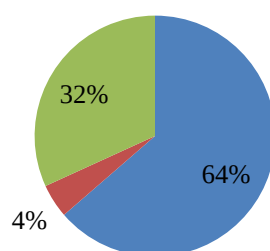


Figura 1. Resultados generales clima laboral
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 64% considera que el clima laboral en la Ferretería Orbea es favorable, el 32% muy favorable y un 4% medio.

A continuación, se incluye un gráfico que aborda los resultados de todos los factores evaluados con la finalidad de identificar la percepción de los evaluados con respecto a los mismos.

Resultados generales por factor

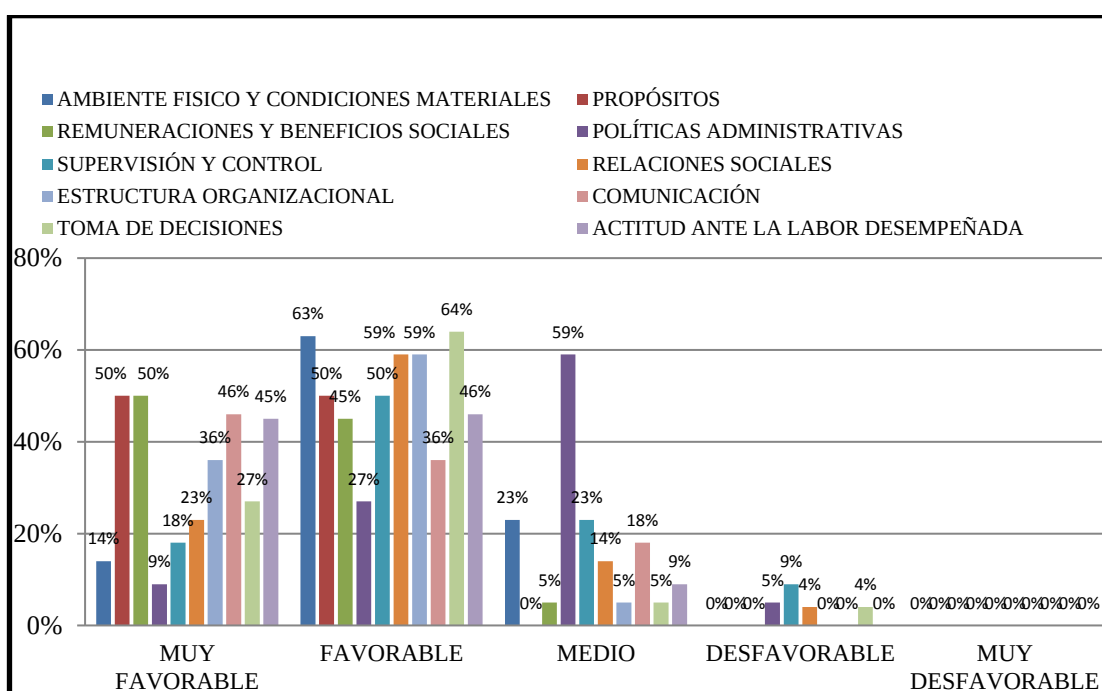


Figura 2. Resultado general por factor
Elaborado por: Izurieta J. (2017)

La encuesta realizada analiza diez factores que intervienen en el clima laboral, a continuación detallo los resultados de cada uno:

7.1. Ambiente físico y condiciones materiales

Tabla 5.
Resultados del factor ambiente físico y condiciones materiales

AMBIENTE FISICO Y CONDICIONES MATERIALES	#	%
FAVORABLE	14	63%
MEDIO	3	14%
MUY FAVORABLE	5	23%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Ambiente físico y condiciones materiales

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

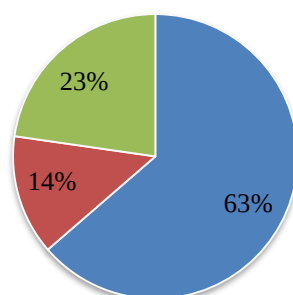


Figura 3. Resultados del factor ambiente físico y condiciones materiales
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 63% de los empleados considera que el ambiente físico y las condiciones materiales son favorables, el 23% que son muy favorables y un 14% medias.

7.2. Propósitos

Tabla 6.
Resultados del factor propósitos

PROPÓSITOS	#	%
FAVORABLE	11	50%
MUY FAVORABLE	11	50%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Propósitos

■ FAVORABLE ■ MUY FAVORABLE

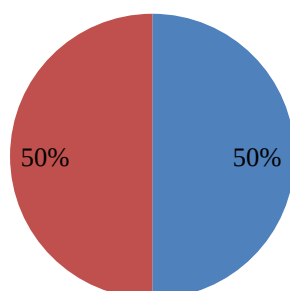


Figura 4. Resultados del factor propósitos
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 50% de los empleados considera que los propósitos son muy favorables y el 50% restante que son favorables.

7.3. Remuneraciones y beneficios sociales

Tabla 7.

Resultados del factor remuneraciones y beneficios sociales

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES	#	%
FAVORABLE	10	45%
MEDIO	1	5%
MUY FAVORABLE	11	50%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Remuneraciones y beneficios sociales

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

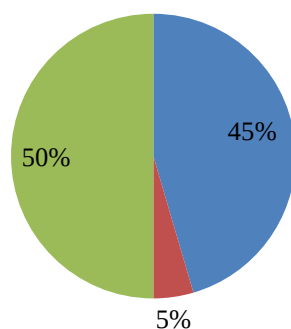


Figura 5. Resultados del factor remuneraciones y beneficios sociales
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 50% de los trabajadores de la Ferretería Orbea consideran muy favorable la remuneración y beneficios sociales, el 45% favorable y el 5% medio.

7.4. Políticas administrativas

Tabla 8.
Resultados del factor políticas administrativas

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	#	%
DESFAVORABLE	1	5%
FAVORABLE	6	27%
MEDIO	13	59%
MUY FAVORABLE	2	9%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Políticas administrativas

■ DESFAVORABLE ■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

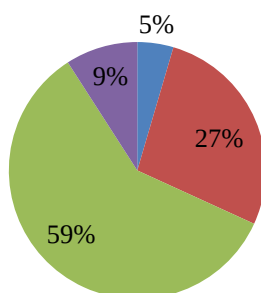


Figura 6. Resultados del factor políticas administrativas
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 59% tiene una percepción media con respecto a las políticas administrativas, 27% favorables, el 9% muy favorable y el 5% desfavorable.

7.5. Supervisión y control

Tabla 9.
Resultados del factor supervisión y control

SUPERVISIÓN Y CONTROL	#	%
DESFAVORABLE	2	9%
FAVORABLE	11	50%
MEDIO	5	23%
MUY FAVORABLE	4	18%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Supervisión y control

■ DESFAVORABLE ■ FAVORABLE
■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

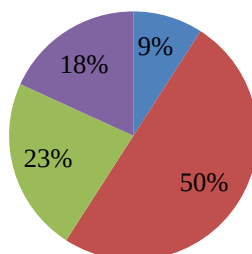


Figura 7. Resultados del factor supervisión y control
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 50% opina con una respuesta favorable en el factor de supervisión y control el 23% da una respuesta media, el 18% de muy favorable y el 9% desfavorable.

7.6. Relaciones sociales

Tabla 10.
Resultados del factor relaciones sociales

RELACIONES SOCIALES	#	%
DESFAVORABLE	1	4%
FAVORABLE	13	59%
MEDIO	3	14%
MUY FAVORABLE	5	23%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Relaciones sociales

■ DESFAVORABLE ■ FAVORABLE
■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

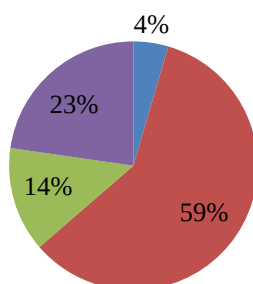


Figura 8. Resultados del factor relaciones sociales
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 59% opina que las relaciones sociales son favorables, un 23% que son muy favorables un 14% medias y un 4% que son desfavorables.

7.7. Estructura organizacional

Tabla 11.
Resultados del factor estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	#	%
FAVORABLE	13	59%
MEDIO	1	5%
MUY FAVORABLE	8	36%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Estructura organizacional

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

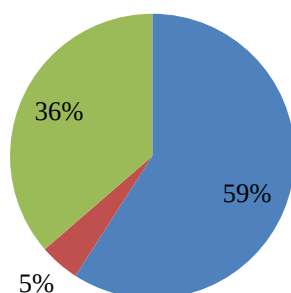


Figura 9. Resultados del factor estructura organizacional
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 59% opina que la estructura organizacional es favorable, un 36% que es muy favorable y el 5% responde medio.

7.8. Comunicación

Tabla 12.
Resultados del factor comunicación

COMUNICACIÓN	#	%
FAVORABLE	8	36%
MEDIO	4	18%
MUY FAVORABLE	10	46%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Comunicación

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

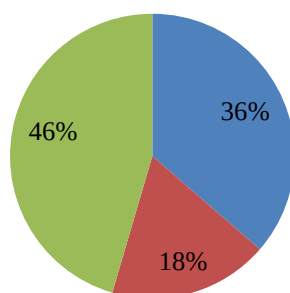


Figura 10. Resultados del factor comunicación
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Con respecto a la comunicación el 46% de los empleados responde que es muy favorable, el 36% que es favorable y el 18% que es media.

7.9. Toma de decisiones

Tabla 13.
Resultados del factor toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	#	%
DESFAVORABLE	1	4%
FAVORABLE	14	64%
MEDIO	1	5%
MUY FAVORABLE	6	27%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Tomas de dicciones

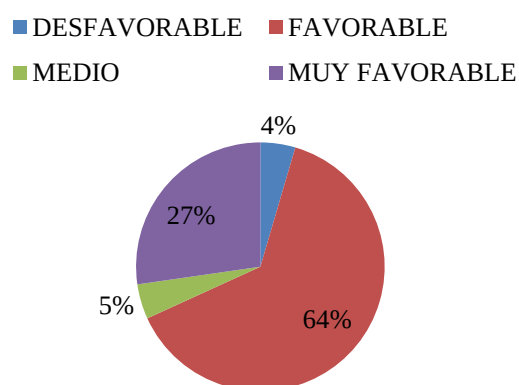


Figura 11. Resultados del factor toma de decisiones
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 64% de los trabajadores responde de 64% favorable, el 27% muy favorable, el 5% medio y el 4% desfavorable.

7.10. Actitud hacia la labor desempeñada

Tabla 14.
Resultados del factor actitud ante la labor desempeñada

ACTITUD HACIA LA LABOR DESEMPEÑADA	#	%
FAVORABLE	10	46%
MEDIO	2	9%
MUY FAVORABLE	10	45%
Total general	22	100%

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Actitud hacia la labor desempeñada

■ FAVORABLE ■ MEDIO ■ MUY FAVORABLE

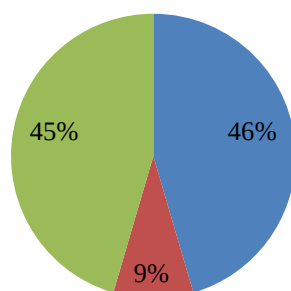


Figura 12. Resultados del factor actitud ante la labor desempeñada
Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El 46% da una respuesta de favorable en el factor de actitud ante la labor desempeñada, el 45% tiene una respuesta muy favorable y el 9% medio.

8. Análisis de la información

Para conseguir los resultados más óptimos se procedió a tomar la encuesta de clima laboral AT-ARG a toda la población la cual está conformada por 24 trabajadores. Cabe mencionar que 2 empleados no realizaron la misma.

Se procedió a tabular y analizar los resultados, evidenciando de manera general que existe un clima laboral propicio en la empresa dado que un 64% de los colaboradores, considera como favorable el clima laboral, un 32% lo percibe como muy favorable y un tan solo un 4% medianamente favorable. Es así que, el plan de mejora tuvo como finalidad reforzar el clima laboral y en la medida de lo posible mejorarlo.

La encuesta ejecutada consta con 10 factores que intervienen en el clima laboral, a continuación el análisis de los resultados y explicación de cada uno:

8.1. Ambiente físico y condiciones materiales

Este factor analiza la apreciación que tiene el trabajador sobre las condiciones físicas y de los materiales que se encuentran en la empresa y que permiten un correcto desempeño de las funciones. Las respuestas obtenidas sobre el ambiente físico y condiciones materiales son que un 63% de los trabajadores da una respuesta de favorable y un 23% de muy favorable es decir que las condiciones de trabajo son buenas y poseen los materiales necesarios para desempeñarlas.

8.2. Propósitos

Es la percepción que tienen los colaboradores con respecto a las metas y objetivos que tiene la organización y el apoyo de los trabajadores en conseguirlos. En este segundo factor tenemos un 50% de respuesta de muy favorable y un 50% de favorable, lo que muestra que el personal conoce las metas y objetivos que tiene la empresa y que desean apoyar para el alcance de los mismos.

8.3. Remuneraciones y beneficios sociales

Factor que mide la percepción del empleado con respecto a los beneficios económicos que brinda la compañía en base al trabajo realizado. En el tercer factor tenemos como muy favorable al 50%, 45% favorable y un 5% medio, esto muestra

que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado.

8.4. Políticas administrativas

Percepción que tienen los empleados respecto a las políticas y normas que tiene la organización y que tiene como objetivo el control de las conductas de los trabajadores. En este factor no se toma en cuenta las políticas remunerativas. Los resultados del cuarto factor muestran que el 59% están medianamente satisfechos, el 27% responde con favorable, el 9% muy favorable y el 5% desfavorable, estos datos revelan que el personal no está contento con las normas y políticas de la institución por lo que se debe considerar al factor como un punto a mejorar.

8.5. Supervisión y control

Es la apreciación con respecto a cómo realizan la supervisión y control los superiores de las actividades diarias que realizan los trabajadores, y si existe el apoyo y colaboración por parte de éstos. El quinto factor arroja los siguientes datos: el 50% tiene una respuesta favorable, el 23% da una respuesta media, el 18% de muy favorable y el 9% desfavorable, aunque la mitad de los empleados está a gusto con la forma como se supervisa y controla su trabajo, existe un porcentaje que no lo está por lo que se puede mejorar.

8.6. Relaciones sociales

Apreciación de los trabajadores de la interrelación unos con otros en sus actividades diarias. El sexto factor que es de gran importancia para un buen clima laboral, muestra que el 59% opina que las relaciones sociales son favorables, un 23% que son muy favorables un 14% medianamente y un 4% que son desfavorables. A pesar de los resultados positivos existe un porcentaje que responde de forma negativa, por lo que se puede mejorar.

8.7. Estructura organizacional

Percepción de la existencia de concordancia entre la división del trabajo y la manera en que beneficia la coordinación de las actividades permitiendo el logro de los objetivos propuestos. El séptimo factor nos muestra que un 59% responde favorable, un 36% muy favorable y el 5% responde medio, estos datos nos dan la pauta de que las funciones que realiza cada trabajador están en concordancia con el puesto para el que fueron contratados y se sienten satisfechos.

8.8. Comunicación

Percepción de claridad, veracidad, precisión y oportunidad de la información que se transmite entre los colaboradores al interior de la organización sobre aspectos relacionados al trabajo. El octavo factor, comunicación, arroja resultados efectivos, se muestra que el 46% de los empleados responde que es muy favorable, el 36% que es favorable y el 18% que es media.

8.9. Toma de decisiones

Apreciación de la participación de los trabajadores en las decisiones acertadas que se toman durante la ejecución de su trabajo y en las disposiciones que dirigirán el futuro de la organización. En el noveno factor se obtuvo que el 64% de los trabajadores responde favorable, el 27% muy favorable, el 5% medio y el 4% desfavorable, aunque se tienen buenas respuestas se podría mejorar ya que se aprecia un porcentaje negativo.

8.10. Actitud hacia la labor desempeñada

Este factor se refiere al grado de satisfacción que se tiene respecto a la labor realizada a diario por el trabajador. Finalmente, como décimo factor los resultados obtenidos son que un 46% responde favorable, un 45% muy favorable y el 9% medio lo que muestra que los empleados se sienten satisfechos realizando sus actividades diarias.

Como muestran los resultados, en la mayoría de los factores contamos con porcentajes positivos sobre la percepción del clima laboral en la empresa, dando un resultado general satisfactorio.

Propuesta de plan de mejora del clima laboral

Como resultado del estudio efectuado se identificaron cuatro factores que arrojaron datos negativos, en base a los cuales se estructuró un plan de mejora. Estos factores son:

a) Políticas Administrativas:

El instrumento de evaluación aplicado permitió recabar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a políticas como: posibilidad de ascenso, cumplimiento de horarios laborales, posibilidad de integrar asociaciones, estabilidad laboral, entre otros. El diagnóstico reflejó que aproximadamente más de la mitad del personal no tiene una apreciación favorable sobre las políticas administrativas.

Las políticas son guías que orientan la acción de los miembros de la empresa, políticas bien definidas favorecen el correcto desempeño de los colaboradores; sin embargo, con frecuencia estas inciden negativamente en el clima laboral por diferentes razones, Felipe Nieves (2006) menciona algunas de ellas:

- Rara vez estas políticas están claramente definidas.
- Generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa.
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa.
- No siempre se desprenden de ellas objetivos claros.

- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre (párr. 2, 9).

En base a lo mencionado, y a la importancia de tener las políticas bien definidas se propuso a la gerencia abordar las siguientes acciones:

Tabla 15.
Propuesta de mejora del factor políticas administrativas

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS			
Significado: Percepción que tienen los empleados respecto a las políticas y normas que tiene la organización y que tiene como objetivo el control de las conductas de los trabajadores. En este factor no se toma en cuenta las políticas remunerativas.			
Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable
Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la generación de las políticas y normas de la institución.	- Realizar trimestralmente una reunión con los colaboradores enfocada en la escucha de opiniones sobre las políticas y normas de la empresa. - Implementar un buzón de sugerencias.	3 meses	Supervisor
Socializar en los medios de comunicación internos de la empresa las políticas y normas con el objetivo de difundirlas y favorecer su aceptación.	- Difundir por medio de la cartelera de la empresa las políticas y normas establecidas - Difundir por medio del correo electrónico de la empresa las políticas y normas establecidas. - Entregar un tríptico informativo sobre las políticas y normas establecidas.	Semestral	Supervisor

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2017)

b) Supervisión y control:

Este factor fue evaluado mediante ítems enfocados en conocer la apreciación de los colaboradores referente al grado de supervisión y control de sus superiores y al apoyo y colaboración que reciben de los mismos en el desempeño de sus funciones diarias. La mayoría de los evaluados manifiestan estar satisfechos con el nivel de supervisión de sus superiores; sin embargo, existe un porcentaje significativo que considera que, si bien existe supervisión ésta no siempre se orienta a brindar apoyo (capacitación, desarrollo y mejoramiento de métodos productivos) en la ejecución de funciones.

La inadecuada ejecución de este factor trae consigo incidencias desfavorables en el clima laboral, tal y como lo mencionan Hernández, De Jesús y Aguilar (2013):

La exposición a la supervisión ya sea abusiva o un clima de agresión en el lugar de trabajo, prevé una mayor intención de participar en formas directas e indirectas de la agresión encubierta (es decir, las expresiones de hostilidad y obstruccionismo), las conductas inapropiadas en el lugar de trabajo, que la exposición a la supervisión positiva o un clima no agresivo, respectivamente (p.66-67).

Como medida correctiva se recomienda adoptar las siguientes acciones:

Tabla 16.
Propuesta de mejora del factor supervisión y control

SUPERVISIÓN Y CONTROL			
Significado: Es la apreciación que tienen los empleados sobre cómo sus superiores realizan la supervisión y control de las actividades diarias que realizan, y si existe el apoyo y colaboración por parte de estos.			
Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable
Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato con la finalidad abordar sugerencias respecto a apoyo, desarrollo, capacitación, mejoramiento de procesos, entre otros.	Reuniones de trabajo quincenales en cada departamento que permitan la escucha activa por parte de la gerencia y supervisores sobre las opiniones de los trabajadores.	Quincenal	Gerente / Supervisor
Capacitar a la gerencia y supervisores.	- Capacitar en coaching con el objetivo de mejorar el liderazgo de los supervisores y gerencia. - Capacitar a los supervisores en técnicas de comunicación efectiva, PNL, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador.	Anual	Gerencia (Proveedor de capacitación)

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2017)

c) Relaciones sociales:

Las relaciones entre trabajadores son de suma importancia para mantener un clima laboral favorable, los resultados obtenidos con el diagnóstico no son del todo negativos. No obstante, un grupo de personas muestra descontento con respecto a las relaciones interpersonales siendo considerados aspectos como la cooperación, la presencia de conflictos, el trabajo en equipo, entre otros. Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” (p.23) Melo, E (2014) menciona lo siguiente sobre este tema:

Las relaciones humanas en el trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Frecuentemente los empleados tienen que trabajar juntos en tareas, comunicar ideas y facilitar la

motivación para hacer las cosas. Sin una cultura de trabajo estable y acogedora, surgen retos difíciles tanto en la logística de la gestión de los empleados y en la línea inferior.

Las empresas con centros de trabajo de acoplamiento y una mano de obra bien formada son más propensas a retener y atraer empleados calificados, a fomentar la lealtad entre los clientes y más rápidamente se adaptan a las necesidades de un mercado cambiante (párr. 2, 3).

Dada la relevancia de este factor se consideraron las siguientes recomendaciones para reforzar las relaciones interpersonales en la empresa:

Tabla 17.
Propuesta de mejora del factor relaciones sociales

RELACIONES SOCIALES			
Significado: Apreciación de los trabajadores de la interrelación unos con otros en sus actividades diarias.			
Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable
Generar espacios de integración donde se fomente la retroalimentación y reconocimiento a la labor.	Organizar eventos sociales significativos para la empresa y los trabajadores (Aniversario de la empresa, día del trabajador, reconocimientos al mejor empleado, entre otros)	Anual	Gerente / Supervisor
Realizar actividades extra-laborales.	Organizar mañanas deportivas, día de la familia etc. que fomenten la integración del personal fortaleciendo su visión como equipo	Semestral	Supervisor
Vigilar periódicamente las relaciones entre el personal.	Llevar a cabo reuniones de trabajo en las que se puedan revisar las situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos, y como es la resolución de los mismos.	Mensual	Gerente / Supervisor

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2017)

d) Toma de decisiones:

Este factor está enfocado en conocer la percepción que tienen los empleados al momento de toma decisiones, es decir si son tomados en cuenta o tienen autonomía para decidir sobre acciones enfocadas en sus actividades laborales.

Edwin Palacios (2012) menciona lo siguiente:

Actualmente las organizaciones desarrollan la habilidad de toma de decisiones para que se lleve a cabo en equipo o a través de comités, esta habilidad aplicada en equipos de trabajo ofrece algunas ventajas y desventajas para el desarrollo de los equipos de trabajo.

Cuando los equipos se comprometen, la información que se requiere para la toma de decisiones es mayor, se facilita más la discusión que se puede presentar en torno a los temas a tratar, hay mayor participación por lo cual es posible que cuando se llegue a acuerdos todos los integrantes del equipo asuman mayor responsabilidad frente a los objetivos propuestos en equipo.

Cuando se está presentado el proceso de toma de decisiones en equipo, se debe respetar la integridad del equipo, si en alguna ocasión el líder toma una decisión sin consultar a su equipo de trabajo puede correr el riesgo de aparecer como una persona autoritaria y arbitraria,

dificultándole la aplicación de las acciones requeridas para lograr llegar al punto establecido con la decisión que se tomó (párr. 4, 5, 6).

Ante un porcentaje de trabajadores descontentos con este factor es necesario brindar recomendaciones al respecto:

Tabla 18.
Propuesta de mejora del factor toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES			
Significado: Apreciación de la participación de los trabajadores en las decisiones acertadas que se toman durante la ejecución de su trabajo y en las disposiciones que dirigirán el futuro de la empresa.			
Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsable
Capacitar a la gerencia y supervisores.	Capacitar a los altos mandos en empowerment, liderazgo, asertividad, toma de decisiones etc.	Anual	Supervisor
Brindar autonomía en la ejecución de funciones.	- Permitir que los colaboradores realicen pequeños cambios en los procedimientos de ejecución de sus tareas bajo aprobación de su supervisor. - Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos y funciones a los colaboradores que muestren iniciativa.	Mensual	Gerente Supervisor

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2017)

Después de proceso de evaluación, recopilación de datos, análisis de resultados, propuesta del plan de mejora y socialización, será responsabilidad de la empresa poner en práctica las recomendaciones resultado del estudio.

Segunda parte

1. Justificación

Partiremos definiendo qué es una organización, para Scott y Etzioni (1983) organización se define como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados” (p.33).

La definición dada evidencia que uno de los componentes estratégicos de las organizaciones es el talento humano, entendido éste como el conjunto de individuos poseedores de conocimientos, habilidades y destrezas que de forma integral accionan la efectividad de una organización. Esto explica por qué mantener motivado al personal y garantizar su estabilidad laboral resulta ser un objetivo perseguido por toda organización.

Este estudio de aplicación práctica se realizó en la Ferretería Orbea, negocio con más de 45 años en el mercado y cuyo giro de negocio es la venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras. Partiendo de su estructura organizacional cabe mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano ni profesionales encargados de evaluar indicadores fundamentales como el clima laboral, la satisfacción laboral, la evaluación de desempeño, entre otros. Y es precisamente el clima laboral uno de los componentes que a lo largo de la historia ha sido estudiado y evaluado por las organizaciones ya que provee indicadores de niveles de satisfacción y efectividad de una organización, tal como lo sostiene

Guillén y Guil (citado en Soberanes Roman y De la Fuente Islas, 2009) quienes mencionan lo siguiente:

El éxito de una organización depende del grado de cómo los empleados perciben el clima organizacional; si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, consideran que permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Pero el clima organizacional puede ser percibido como negativo por parte del factor humano, cuando observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma (p. 125, 126).

Ahora bien, la medición del clima puede parecer un proceso complejo debido a que cada organización tiene características particulares. A pesar de esto debe realizarse periódicamente, ya que permite a las Gerencias conocer la percepción de sus colaboradores respecto al clima laboral y asumir acciones dentro de un plan de intervención que genere cambios en la organización, mejorando la productividad.

Por todo lo expuesto, resulta evidente la importancia de realizar un primer diagnóstico de clima laboral en la Ferretería Orbea Cia, Ltda que sirva como antecedente para futuras investigaciones orientadas a la implementación de una cultura organizacional de medición y mejoramiento continuo. El proyecto fue

debidamente fundamentado y captó el interés de la Gerencia quien aprobó el estudio y favoreció su correcta aplicación práctica.

2. Caracterización de los beneficiarios

La empresa cuenta con 24 empleados de los cuales 2, por motivos personales, no participaron, evaluando a un total de 22 colaboradores, entre ellos:

Tabla 19.
Género trabajadores evaluados

HOMBRES	MUJERES
15	7

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

El grupo etario de la población atendida oscila entre 21 a 60 años, sobrepasando en su mayoría los 35 años. La antigüedad de los empleados en la empresa varía de 1 a 20 años, superando en su mayoría los 12 años lo que muestra que no existe un porcentaje alto de rotación. El personal que participó en este estudio corresponde a las áreas de ventas, logística y administración de la empresa.

Tabla 20.
Áreas de evaluación

VENTAS	LOGÍSTICA	ADMINISTRACIÓN
6	7	9

Nota: Elaborado por: Izurieta J. (2016)

Los beneficiarios directos son:

- Trabajadores: el mejoramiento del clima laboral incidirá directamente en el nivel de satisfacción de los colaboradores, y por ende en su desempeño laboral.
- Alta Dirección: el diagnóstico del clima laboral permitirá que los altos mandos puedan establecer lineamientos enfocados al reforzamiento o mejora del clima laboral con el fin de incrementar la satisfacción de los colaboradores, incidiendo a su vez en la productividad de la empresa.

Los beneficiarios indirectos del proyecto son:

- Familias de los trabajadores: los trabajadores satisfechos tienden a mantener óptimas relaciones intrafamiliares y esto favorece la estabilidad emocional y económica del hogar.
- Cliente: el estado del clima laboral repercute en el comportamiento de los trabajadores por ende influirá en la manera de actuar con el cliente.

3. Interpretación

Al tratarse de un estudio pionero en la empresa, en una primera instancia generó cierta incertidumbre por parte de los altos mandos, quienes mantenían un pensamiento conservacionista en cuanto a la administración del talento humano. La inexistencia de personal capacitado en el área de talento humano tuvo como consecuencia que las funciones referentes a este departamento se encuentren

concentradas en la Gerencia. Sin embargo, al plantear los beneficios que traerá consigo la realización del proyecto la Gerencia y los colaboradores mostraron interés, lo cual se vio reflejado en su compromiso y colaboración con las actividades ejecutadas en el mismo. Existieron factores que incidieron de forma negativa en la fase de aplicación de la encuesta, debido principalmente a la resistencia al cambio y al temor de los colaboradores de perder la confidencialidad de la información proporcionada.

Los resultados obtenidos evidenciaron desde una perspectiva general que el clima laboral en la Ferretería Orbea es favorable, Mullins (1989) menciona lo siguiente con respecto a las características de un clima laboral sano:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con una autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinar situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y expectativas de las personas en su trabajo.
- Atención al diseño y calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.

- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos. Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Justicia en el trato, de relaciones y de personal, equitativas.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y participación auténticas.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella (p.489-490).

A pesar de que los resultados obtenidos fueron positivos en un porcentaje significativo, se identificó que ciertos factores del clima laboral arrojaron cifras desfavorables que dieron la pauta para realizar el plan de mejora. Estas fueron:

- Políticas administrativas.
- Supervisión y control
- Relaciones sociales.
- Toma de decisiones.

Esto evidencia, indudablemente, que los modelos patriarcales han dejado de ser efectivos en una organización ya que los colaboradores buscan tener mayor autonomía y participación en la toma de decisiones dentro de la empresa.

La ejecución de este trabajo hizo que la Gerencia tome en consideración la necesidad de contar con una persona o un departamento encargado de realizar los diferentes procesos que conlleva la administración de talento humano en la institución. Oscar Pérez, Director General PeopleNext (2016), menciona lo siguiente sobre las ventajas para las organizaciones que administran el talento humano:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave (párr.7).

El objetivo de toda organización es la consecución de las ventajas expuestas anteriormente. La puesta en acción de las propuestas establecidas en el plan de mejora permitirá que la empresa inicie un proceso de progreso empresarial aportando al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la mejorar de la productividad

debido a que un clima laboral adecuado propiciará el óptimo desempeño de los colaboradores mejorando su calidad de vida laboral.

4. Principales logros del aprendizaje

Este proyecto evidenció que la evaluación del clima laboral es un proceso imprescindible en toda organización, sea esta grande o pequeña, antigua o de reciente conformación, ya que proporciona información relevante acerca de la percepción de sus colaboradores y nivel de satisfacción respecto a la empresa; además permite adoptar medidas correctivas que favorezcan el mejoramiento continuo e incrementen la productividad.

Esta evaluación debe ser periódica (anual o semestral), debe estar fundamentada en factores de real interés para la empresa y sus resultados deben ser expresados en medidas aplicables a la realidad empresarial.

La Psicología Laboral es una disciplina que abarca en su área de estudio la interrelación del talento humano y la productividad, dentro de esta sinergia se enfoca en procesos como: capacitación, evaluación, desarrollo, clima laboral, entre otros; todos orientados a desarrollar el capital humano entendido este como el motor que sostiene esta dinámica.

Este estudio me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica y adquirir experiencia en la aplicación y estudio de

uno de los factores más significativos dentro del funcionamiento de una organización.

Como en todo estudio existen situaciones que salen del área de control del investigador, enfocándonos en este proyecto se presentaron inconvenientes como incumplimiento de cronograma por falta disponibilidad de los evaluados y ausencia de evaluados por asuntos personales.

El proyecto resultó innovador dado que por primera vez se realizó un diagnóstico de clima laboral en la empresa objeto de estudio, esto logró captar el interés total de la Gerencia permitiendo la ejecución del mismo. Se lograron los objetivos propuestos y tanto la Gerencia como los colaboradores estuvieron satisfechos con los resultados generados.

Esta sistematización servirá como referente para futuras investigaciones y generará una cultura de mejoramiento continuo en la empresa, apostando por el desarrollo permanente del talento humano.

Conclusiones

- El clima laboral es un factor de suma importancia en que incide en el rendimiento y la percepción de los trabajadores hacia la organización.
- Dada la relevancia del diagnóstico del clima laboral es importante realizar una evaluación periódica que permita obtener resultados orientados al mantenimiento o mejora del clima laboral.
- Antes de realizar un diagnóstico de clima laboral es importante capacitar al personal sobre el tema, ya que esto permitirá la colaboración de la población.
- La percepción de los evaluados varía en base al grupo etario ya que la población que supera los 40 años considera un clima laboral adecuado si este proporciona una mayor estabilidad laboral y remuneración, por su parte la población joven está en la búsqueda de relaciones laborales óptimas y crecimiento profesional.
- La comunicación constante con la Gerencia permitió la organización y ejecución de las actividades programadas con la finalidad de obtener los resultados previstos.

Recomendaciones

- Se recomienda evaluar periódicamente el clima laboral para obtener una retroalimentación que permita tomar medidas en pro del bienestar organizacional.
- Se recomienda realizar un proceso de retro-alimentación con cada colaborador para completar la información obtenida y tomar en cuenta sugerencias y aportes de los mismos.
- Es necesario elaborar un plan de acción que gestione medidas enfocadas al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Referencias

- Anguita, J. C., Labrador, J. R. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., y Donado Campos, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos* (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. Recuperado de: <https://doi.org/10.1157/13047738>.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mc Graw Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- <http://gruporbea.com/index.php> (2013)
- Guillen C. y Guil R. (2000), *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid, España. Mc Graw Hill.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica. ALFORJA.
- Hernández Palomino, Jorge ; De Jesús Espinoza, José ; Aguilar Arellano, Manuel, . (2013). *Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados*, 6(6), 55–72
- Melo Cuello, E (02/04/2014). *Las Relaciones Humanas, Interpersonales y El Ambiente Laboral*. Recuperado de: <http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=369520>

- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.
- Nieves, F (09/05/2016) Políticas de la Empresa. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/politicas-de-la-empresa/>
- Palacio, E (09/07/2012) *La toma de decisiones en las organizaciones*. Recuperado de: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/07/09/la-toma-de-decisiones-en-las-organizaciones/>
- Pérez, O (2016-05-24) *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>.
- Sandoval, M. del C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 83–88. Recuperado de: http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LLECT_3.pdf
- Scott y Etzioni mencionado por Richard Hall. (1983) Libro: *Organizaciones: estructura y procesos* Editorial Prentice Hall. Tercera edición. (Pág. 33)
- Soberanes Roman, L., y De la Fuente Islas, H. (2009). *EL clima y el compromiso organizacional en Las organizaciones*. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 1870205–8.

Anexos

Encuesta de clima laboral



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

FECHA: _____

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN: _____

INSTRUCCIONES

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer el clima laboral de la organización. Por tal motivo le solicito de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial. En caso de alguna duda favor indicar al encuestador

A continuación se le presentan unos enunciados que están relacionados con su trabajo. Cada enunciado tiene 5 opciones de respuesta, desde un Absoluto Acuerdo (AA) a un Absoluto Desacuerdo (AD). Usted deberá responder a cada enunciado con una "x", eligiendo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.

ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO **AA**
ACUERDO **A**
INDECISO **I**
DESACUERDO **D**
ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO **AD**

		AA	A	I	D	AD
1	En la organización se dispone de un ambiente de trabajo amplio y espacioso.					
2	Las metas que persigue la organización están claramente definidas.					
3	El sueldo que se recibe en la organización es atractivo en comparación a lo que se recibe en otras.					
4	La organización ofrece posibilidades para ascender en el trabajo.					

5	Los jefes evalúan permanentemente al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.					
6	Existe un ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la organización.					
7	En el trabajo existen demasiadas áreas que burocratizan y/o retrasan la coordinación de actividades relacionadas con el trabajo.					
8	En el trabajo se utiliza diferentes medios (reuniones, cartas, memorándums, etc) para mantener informados a los trabajadores de lo que ocurre en la organización.					
9	Los jefes consideran las ideas de sus trabajadores en las decisiones que se toman en la organización.					
10	El trabajo que realizo a diario permite desarrollarme personalmente.					
11	El aire contaminado que se respira en el trabajo dificulta la realización de las labores.					
12	Los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros.					
13	La organización brinda los beneficios sociales (gratificaciones, CTS, utilidades, vacaciones, etc.) que corresponden según la ley.					
14	En la organización se encuentra claramente establecido la hora de ingreso y salida del trabajo.					
15	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, para elevar los niveles de productividad de los trabajadores.					
16	Frecuentemente se presentan conflictos entre trabajadores de las diferentes unidades o departamentos en el trabajo.					
17	Las tareas a realizar por cada trabajador en la organización están constituidas de manera lógica y coherente.					
18	La información que se transmite entre las diversas áreas de la organización es clara, correcta y oportuna.					
19	La alta dirección toman en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.					
20	La labor que realizo en la organización tiene sentido para mí.					
21	La organización proporciona el mobiliario e infraestructura apropiados que permiten trabajar con comodidad.					

22	En la organización la misión y visión es conocida por todos los trabajadores.					
23	El sueldo que se percibe en el trabajo no está en proporción con la situación y marcha económica actual de la organización.					
24	Los trabajadores pueden justificar sus tardanzas en el trabajo.					
25	Los supervisores capacitan al personal para desarrollar sus habilidades y destrezas en el trabajo.					
26	Existe confianza entre trabajadores jefes y subordinados en la organización.					
27	Las tareas y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas y favorecen el logro de las metas de la organización.					
28	La organización realiza actividades con la finalidad de intercambiar información entre trabajadores y fomentar la unión de los mismos.					
29	Los jefes toman decisiones en sus respectivas áreas de trabajo.					
30	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
31	La iluminación con que se cuenta en el trabajo, es inadecuada para trabajar.					
32	El propósito que persigue la organización, no es comprendida por todos los trabajadores.					
33	El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.					
34	La organización exige a los trabajadores cumplir sólo las horas que corresponden al turno normal de trabajo.					
35	En el trabajo, previamente los jefes coordinan las actividades con los trabajadores, para que estos las ejecuten de manera satisfactoria.					
36	Es frecuente observar a los trabajadores participando juntos en actividades organizadas por la institución.					
37	La manera como está estructurada la organización ayuda a mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos y áreas en el trabajo.					
38	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar el trabajo.					
39	Cada trabajador puede decidir y dar solución a los problemas que se presentan al ejecutar sus labores.					

40	El trabajo que se realiza en la organización permite poner a prueba mis conocimientos y capacidades.					
41	La presencia de ruidos molestos dificulta la realización de las labores en el trabajo.					
42	Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la organización.					
43	La organización paga puntualmente el sueldo a sus trabajadores.					
44	La organización permite a los trabajadores integrarse a agrupaciones sindicales.					
45	En la organización las responsabilidades de cada trabajador no están claramente definidas.					
46	Cuando se presentan dificultades en el trabajo, es frecuente recibir apoyo de compañeros de las diferentes áreas.					
47	Cuando se presentan problemas en el trabajo es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlas.					
48	Los trabajadores pueden acceder a comunicarse con los directivos para dar a conocer lo que sucede al interior de la organización.					
49	Es frecuente observar que personas ajenas al departamento decidan como realizar las tareas en el trabajo, a pesar que no conozcan como estas se llevan a cabo.					
50	El trabajo que realizo a diario representa para mí algo más que un simple trabajo.					
51	Es frecuente escuchar a los trabajadores quejarse por la temperatura de los ambientes en el trabajo (exceso de frio o calor).					
52	Los trabajadores persiguen los objetivos trazados por la organización.					
53	El sueldo que se gana en el trabajo permite satisfacer mis necesidades y las de mi familia.					
54	En el trabajo se tiene la seguridad de no ser despedido en el futuro.					
55	Los jefes programan y planifican el trabajo diario estableciendo prioridades y tomando en cuenta los recursos disponibles y el tiempo para ejecutarlo.					
56	Existe cooperación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización					

57	La distribución de cargos de mi área de trabajo está bien diseñada.					
58	En el trabajo la comunicación es fluida.					
59	Los trabajadores toman la iniciativa y asumen responsabilidades en el trabajo.					
60	En la organización las actividades que ejecuto a diario están acorde con las funciones establecidas en mi contrato.					
61	La organización provee de equipos y materiales necesarios para trabajar adecuadamente.					
62	El propósito establecido por la organización es de conocimiento de los trabajadores.					
63	En el trabajo se pagan las horas trabajadas adicionales al turno normal de trabajo.					
64	En el trabajo se capacita continuamente al personal.					
65	Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.					
66	Es frecuente observar al personal trabajar en equipo.					
67	En la organización la distribución del trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas.					
68	En el trabajo existen diferentes canales o medios para comunicarse.					
69	Cada trabajador es autónomo en la ejecución de su trabajo.					
70	La labor que realizo diariamente permite desarrollar mis habilidades y destrezas.					