

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
ESTUDIO DE CLIMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE  
MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ELITCORP**

**AUTORES:  
BRYAN ALEJANDRO GARCÍA TAIPE  
ANDREA CAROLINA MUÑOZ TOSCANO**

**DIRECTORA:  
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, mayo 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACION**

Nosotros, Muñoz Toscano Andrea Carolina y García Taipe Bryan Alejandro, autorizamos a la “Universidad Politécnica Salesiana” la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, aclaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo, 2015

---

Muñoz Toscano Andrea Carolina

1722712914

---

García Taipe Bryan Alejandro

1721760591

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres que nos han enseñado que todo se consigue con esfuerzo y dedicación, y a nuestros hermanos y amigos, por su apoyo incondicional durante esta etapa de formación profesional y personal.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1 .....	3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
1.1 La organización.....	3
1.2 Conceptos de la organización.....	3
1.2.1 Características de las organizaciones.....	5
1.2.2 Complejidad de las organizaciones.....	5
1.2.3 Teorías de las organizaciones.....	6
1.3 Importancia del clima laboral.....	9
1.3.1 Conceptos sobre el clima laboral .....	10
1.3.2 Características del clima laboral .....	11
1.3.3 Factores que intervienen en el clima laboral .....	13
1.3.4 Tipos de clima organizacional.....	15
1.3.5 Teorías de la motivación.....	18
1.4 Cultura organizacional .....	28
1.4.1 Definición de cultura organizacional .....	29
1.4.2 Tipos de culturas .....	30
CAPITULO 2 .....	33
MARCO REFERENCIAL .....	33
2 Elit Corporation.....	33
2.1 Historia empresarial .....	34
2.2 Planificación estratégica .....	36
2.2.1 Misión .....	36
2.2.2 Visión .....	36
2.2.3 Valores .....	36
2.2.4 Objetivos.....	37
2.3 Organigrama.....	38
2.4 Mapeo de Procesos.....	39
2.5 Organigrama del área administrativa .....	40
2.5.1 Funciones del área administrativa.....	40
2.6 Organigrama del área financiera y contabilidad .....	41
2.6.1 Funciones del área financiera y contabilidad .....	42

2.7 Organigrama área de talento humano: .....	42
2.7.1 Funciones del área de talento humano .....	43
2.8 Organigrama área de compras.....	44
2.8.1 Funciones del área de compras.....	44
2.9 Diagnostico situacional .....	45
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESEGACIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>3 Diseño de la investigación .....</b>	<b>47</b>
3.1 Test CLA.....	48
3.1.1 Ficha técnica.....	49
3.1.2 Descripción.....	49
3.1.3 Dimensiones del eje empresa .....	49
3.1.4 Dimensiones del eje persona .....	50
3.1.5 Materiales para la aplicación.....	52
3.1.6 Aplicación.....	52
3.1.7 Plan de comunicación .....	53
3.1.8 Forma de aplicación.....	55
3.1.9 Categorización.....	55
3.1.10 Utilización de la solución informática.....	56
3.1.11 Gestión de claves para la aplicación por internet.....	56
3.1.12 Introducción de la respuesta de los evaluados .....	56
3.1.13 Corrección de las respuestas.....	57
3.1.14 Aplicación en línea .....	57
3.1.15 Corrección .....	57
3.1.16 Obtención de resultados.....	58
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIONES DEL TEST CLA</b>	
<b>Y PLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL .....</b>	<b>59</b>
<b>4 Análisis de resultados.....</b>	<b>59</b>
4.1 Planes de mejora de clima laboral.....	76
4.1.1 Recursos.....	80
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>

LISTA DE REFERENCIAS .....	86
----------------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calificación de percentiles .....	59
Tabla 2. Resultados globales CLA.....	59
Tabla 3. Resultados antigüedad menos 1 año .....	66
Tabla 4. Resultados antigüedad 1 a 2 años .....	67
Tabla 5. Resultados antigüedad de más de 2 años .....	68
Tabla 6. Resultados globales del criterio antigüedad.....	69
Tabla 7. Departamentos: administrativo-compras .....	71
Tabla 8. Departamento: talento humano .....	72
Tabla 9. Departamentos: financiero-contabilidad .....	74
Tabla 10. Resultados globales del criterio departamentos .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama .....	38
Figura 2. Mapa de Procesos .....	39
Figura 3. Organigrama del área administrativa.....	40
Figura 4. Organigrama del área financiera y contabilidad.....	41
Figura 5. Organigrama del área de talento humano. ....	42
Figura 6. Organigrama área de compras .....	44
Figura 7. Logotipo de campaña de clima laboral.....	54
Figura 8. Resultados antigüedad .....	65
Figura 9. Resultados antigüedad menos de un año .....	66
Figura 10. Resultados antigüedad de 1 a 2 años .....	67
Figura 11. Resultados antigüedad de más de 2 años.....	68
Figura 12. Resultados globales por departamentos.....	70
Figura 13. Resultados del criterio departamento de administrativo-compras.....	71
Figura 14. Resultados del criterio departamento de talento humano .....	73
Figura 15 Resultados del criterio departamento de financiero-contabilidad .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades .....	89
Anexo 2. Mensaje de difusión.....	89
Anexo 3. Materiales de difusión .....	90
Anexo 4. Modelo de Informe (Test CLA) .....	90

## **RESUMEN**

A lo largo de los tiempos las organizaciones se han constituido como unidades sociales, las mismas que se caracterizan por ser dinámicas, estar conformadas por grupos de personas que están enfocadas en el logro de objetivos organizacionales, ya que cada organización responderá a un determinado giro de negocio.

El fin de las organizaciones es alcanzar los objetivos planteados, en tal sentido, es menester dar la importancia necesaria a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos, y que su eficiencia en el trabajo se logra mediante factores motivacionales, que forman parte importante, dentro de la interacción entre organización e individuo, y que facilitan el alcance de las metas propuestas por la empresa.

La cultura dentro de la empresa, ayuda a la comprensión de los distintos valores, políticas, ideología y costumbres, factores que a su vez conforman las practicas que se realizan dentro de la organización, la misma que permitirá que los trabajadores perciban y se sientan identificados con la empresa, formando parte del entorno social de la misma.

El clima laboral se constituye como el ambiente en el cual se desenvuelve las actividades diarias que las personas realizan dentro de la organización, el cual debe ser tomado muy en cuenta porque la calidad de este influye directamente en la percepción del individuo sobre su sitio de trabajo, que de una u otra manera ayuda a conseguir o no, los objetivos organizacionales que la empresa persigue.

Es por esto que se realizó un estudio de clima laboral en la empresa Elit Corporation, para conocer cómo se encuentra este elemento tan importante dentro de esta organización. En tal sentido, se realizó la recopilación de datos concernientes a la organización, a saber la estructura organizacional, su planificación estratégica para posterior utilización en diagnóstico de clima.

Finalmente se realizó el análisis de los datos tomadas dentro de la evaluación de clima laboral, para plantear planes de mejora, que ayuden de una u otra manera al desarrollo de un ambiente laboral adecuado.

## **ABSTRACT**

In the course of time the organizations have been established as social units, the same that are characterized by dynamic, be shaped by groups of people that are focused on achieving organizational objectives, since each organization will respond to a particular turn of business.

The order of the organizations is to achieve the stated objectives, in this way , is necessary to consider importance to the collaborators in the fulfilment of objectives, and that your efficiency at work is achieved through motivational factors, which are an important part within the interaction between organization and individual, and making it easier to reach the goals proposed by the company.

The culture within the company, helps the understanding of the different values, policies, ideology, and customs, factors which in turn make up the practices that are performed within the organization, the same that will allow the workers perceive and feel identified with the company, forming part of the social environment of the same.

The labor climate is the environment in which it operates the daily activities that the people made within the organization, which must be taken seriously because the quality of this directly influences the perception of the individual on his place of work, which in one way or another to get help or not, the organizational objectives to be achieved within the organization.

It is for this reason that a study was conducted of labor climate in the company Elit Corporation, to understand how is this very important element within this organization. In this sense, it is carried out the collection of data relating to the organization, namely the organizational structure, its strategic planning for subsequent use in diagnosis of climate.

Was finally carried out the analysis of data taken in the evaluation of labor climate, to raise improvement plans, which will help in one way or another to the development of a suitable working environment.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo las organizaciones han tenido que adaptarse a una serie de cambios, para poder continuar con su gestión. En nuestro país el estudio del clima laboral en los últimos tiempos ha tomado una gran importancia, ya que la legislación Ecuatoriana ha puesto énfasis en el tema, con el fin de precautelar y mejorar la salud de los trabajadores.

La importancia de realizar este estudio radicó en que el clima laboral nos permite entender la percepción que tienen los trabajadores dentro de la organización, permitiéndonos así obtener datos que nos indiquen la situación real del entorno en el cual se desenvuelven los colaboradores y si el tipo de clima que posee Elit Corporation, genera satisfacción laboral que fomente el bienestar o confort que tiene el sujeto.

Elit Corporation pertenece a un holding de empresas, que se dedica a prestar servicios administrativos, manejar los recursos financieros, talento humano, que permiten el desarrollo empresarial de las siguientes organizaciones como: CVA, PETGAS, ELIT ENERGY, RIO CLARO y ADELPHOS, cuyo giro de negocios se desenvuelve en la rama de la construcción, inmobiliarias, petróleo, minería y alquiler de máquinas.

Con estos antecedentes es importante investigar en la empresa ELIT CORPORATION el clima laboral que presenta, ya que se ha podido observar una serie de variables ligadas a la misma como: la comunicación, rotación de personal, falta de trabajo en equipo, sobrecarga de trabajo y ansiedad, lo que ha producido en el área administrativa (talento humano, administrativo- compras, financiero-contabilidad) un inadecuado entorno de trabajo, que podría influir de manera indirecta en el desarrollo de procesos de la organización.

Este estudio de clima nos permitirá identificar el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, y a su vez nos ayuda conocer cuáles son las áreas vulnerables que dificultan alcanzar el cumplimiento de objetivos organizacionales, lo que podría

generar problemas en el clima laboral de la empresa, que a su vez afecta de manera directa tanto a la organización como a la salud del trabajador.

Ante esto es necesario aplicar una evaluación enfocada al clima laboral, que nos permita obtener datos para conocer la realidad existente en el área administrativa de ELIT CORPORATION con el fin de investigar la problemática planteada.

Por este motivo aspiramos establecer una metodología que permita abordar el clima laboral, logrando así un equilibrio emocional que logre reducir la aparición de variables que afecten el desenvolvimiento y equilibrio emocional de los asistentes, especialistas y jefes del área administrativa en su ambiente de trabajo.

Es necesario abordar este tema para evitar problemas psicosociales, por parte de los asistentes, especialistas y jefes del área administrativa, que generaría como resultado en algunos casos niveles de frustración, inconformidad con el trabajo realizado y la rotación del personal en el área.

Por lo que le damos la importancia a la investigación ya que nos permitirá conocer las variables que faciliten mejorar el clima laboral y establecer un plan de mejora, con el fin de que los colaboradores se desenvuelvan en un entorno adecuado de trabajo.

## **CAPITULO 1**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### 1.1 La organización

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999, pág. 2).

Las organizaciones en los últimos años han desarrollado ordenamientos sociales, que han permitido que el ser humano a los largo de su historia propicie transiciones históricas para facilitar un mejor desarrollo de las mismas.

Por este motivo las organizaciones se constituyen en un factor de influencia para el comportamiento individual o colectivo, que marca el estilo de vida de la sociedad. “La propia psicología social y del trabajo se gesta, desarrolla, cristaliza e influye en la realidad social desde y a través de las organizaciones” (Rodriguez Fernandez, 1998, pág. 38)es decir que estas funcionaran como herramientas para la comprensión de las necesidades sociales, permitiéndonos direccionarlas hacia una sola meta y cumplimiento de objetivos enfocados a la organización.

Es necesario destacar que las organizaciones obligan al individuo a permanecer en un estado de conformidad y cumplimiento con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas por la empresa. El sistema de organización que maneje la empresa, dependerá del tipo de administración que está presente, ya sea que tenga puntos fuertes y débiles que acompañen al desarrollo de la organización.

#### 1.2 Conceptos de la organización

Las organizaciones están conformadas por un grupo de personas, las mismas que se constituyen como sistemas orientados a la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

El concepto de organización variará según los enfoques de los autores que presentamos a continuación:

- Porter, Lawler, Hackman (1975) mencionan que “las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y servicios y obtener beneficios” (pág. 38).
- Weick (1979) dicen que “las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados” (pág. 45).
- Por su parte Rodríguez menciona que “bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructural, susceptible de una rígida planificación y control” (Rodríguez Fernández, 1998, pág. 38).
- Simón Andrade Espinoza, nos define que “la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (Andrade, 2005, pág. 448).
- Por su parte Mario menciona que “una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (Mario, 2001, pág. 3).

### 1.2.1 Características de las organizaciones

Es importante tener en cuenta las cualidades que poseen las organizaciones, ya que nos permiten entender el contenido que engloban las mismas en su estructura y funcionamiento:

- Las organizaciones siempre estarán conformadas por personas ya que éstas se constituyen en un recurso común.
- Las organizaciones siempre estarán enfocadas en el cumplimiento de objetivos comunes para alcanzar su misión y visión.
- Se construyen de manera compleja ya que cada una responde a un determinado tipo de negocio.
- Cada organización poseen una estructura, “que es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 12) es decir que establece determinadas funciones y lineamientos para alcanzar sus objetivos trazados.
- Las organizaciones son sistemas, que se caracterizan por tener cuatro elementos que son una entrada, procesamiento, salida y retroalimentación.

### 1.2.2 Complejidad de las organizaciones

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos, o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito, etc.) (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1994, pág. 6), es decir que las organizaciones son complejas porque se desenvuelven en diversos

giros de negocio, las que se encuentran en constante crecimiento y expansión, que al estar conformadas por las subjetividades de un grupo de personas, hace que su proceso de desarrollo sea complejo y este en constante cambio.

La complejidad de las grandes organizaciones se caracteriza por:

- Complejidad: “Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999, pág. 6).
- Anonimato: se encuentra enfocado en las funciones de cada cargo mas no en las personas que lo ocupan.
- Rutinas: todos los procesos dentro de la organización serán llevados de una misma manera (estandarización de procedimientos).

Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones: “Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999, pág. 7).

- Tamaño: Resultado de las personas que integran la organización y la estructura que esta debe llevar.

### 1.2.3 Teorías de las organizaciones

Las teorías organizacionales nos permitirán realizar un abordaje teórico a los fenómenos que se pueden presentar dentro de la organización. Existen en la actualidad varias escuelas o teorías que nos permitirán hacer la clasificación de las organizaciones.

### 1.2.3.1 Teoría organizacional a través de metáforas

“Esta teoría se caracterizará por analizar las diferentes formas que puede adoptar una organización, muestra diferentes metáforas y parte de una serie de hipótesis para luego entrar en análisis más profundos” (Mario, 2001, pág. 11). Según Morgan, el análisis que logra desarrollar en las teorías se basa en metáforas que estarán enfocadas en ver y entender a las organizaciones de una manera distinta.

- La metáfora de la organización como maquina:

Este tipo de organización se caracteriza porque cada parte de la misma ya tiene un rol definido, es decir que esta funciona como un elemento de relojería, donde cada parte se desempeña de manera exclusiva a lo que le compete.

- Teoría clásica de las organizaciones: diseño de organizaciones mecánicas:

Los primeros en hablar de este tipo de organización son: Henry Fayol, James Mooney, Luther Güilick, Lyndall Urwich, su pensamiento está “enfocado a que las organizaciones son máquinas que trabajan de forma rutinaria exacta y predecible” (Mario, 2001, pág. 12).

Características principales:

- Unidad de Mando: la estructura jerárquica se maneja de manera vertical, donde el superior da las órdenes.
- Staff y línea de control: solo pueden dar asesorías mas no toman decisiones trascendentales para la organización.
- División del trabajo: cada área de la empresa se especializa en cada actividad específica que realicen.
- “Subordinación de los intereses individuales a los generales” (Mario, 2001, pág. 13).
- Estabilidad de la ocupación del personal: cada persona realiza solo las actividades que le competen.

- Centralización de la autoridad y encadenamiento escalar: la supervisión solo se dará entre supervisor y subordinado.

La metáfora de las organizaciones como organismos

Esta organización se plantea como un sistema vivo, que existe en un medio ambiente el cual determina sus necesidades, por lo que se debe analizar la relación que existe entre el entorno y las necesidades que crea dentro de la organización.

Esta teoría se interesa por el proceso que desarrolla la organización a lo largo de su ciclo de vida.

#### 1.2.3.2 Teoría de la contingencia: Adaptación de la organización al entorno

Las organizaciones funcionaran como sistemas abiertos ya que deben logara un equilibrio entre sus necesidades internar y el entorno en el que se desenvuelven. Por este motivo la adaptación de las organizaciones dependerá del giro de negocio y la habilidad que tenga la alta dirección para interpretar las condiciones del entorno en la que se desarrolla la misma.

La teoría de la contingencia se basa en dos ideas principales:

- La primera menciona que “diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferente mercados y condiciones tecnológicas” (Mario, 2001, pág. 15)
- La segunda menciona que “las organizaciones que funcionan en un entorno turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna (entre departamentos) que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable” (Mario, 2001, pág. 15)

Esta teoría se enfoca en el desarrollo de las competencias que tienen los empleados mediante la capacitación, utilizando a su vez un sistema de recompensas que permita la integración de los trabajadores dentro de la empresa.

### 1.3 Importancia del clima laboral

“El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 84). Por este motivo es fundamental el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato, que cuando este no se percibe ni el dinero ni otros beneficios, impiden que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, podríamos decir que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo ya que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, etc. Caso contrario las relaciones que se pueden mantener entre los miembros de la organización pueden generar desinterés, apatía y descontento, lo que afectaría la parte competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

El clima laboral es diferente en cada organización, ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional.

Un clima laboral estará conformado por varios factores entre los cuales encontraremos: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre compañeros, trabajadores y jefes.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional ayuda a reconocer los factores que intervienen en la organización, permitiendo implantar cambios planificados tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, para lograr mejoras en las actitudes y conductas de los

miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

El conservar un clima laboral adecuado en la organización permitirá que la empresa logre alcanzar y ejecutar las metas propuestas, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laborarán al 100% sus capacidades.

### 1.3.1 Conceptos sobre el clima laboral

Actualmente las organizaciones se enfrentan a grandes retos, debido a los cambios que sufren en su entorno, por lo que es fundamental que se adapten al medio en el que se desarrollan para que puedan alcanzar sus objetivos.

Por este motivo es importante conocer las diferentes definiciones de clima laboral:

- Gellerman (1960) concluye que “el clima era el carácter de una compañía, donde es necesario identificar las actitudes de las personas, estudiar a las personas y determinar sus objetivos”.
- Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.
- Tagiuri (1968) define al clima como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.
- Findlater y Margulies (1969) indica que el clima son “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”

- Schneider (1975) presenta al clima como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.
- Litwin y Stringer (1978) dice que el clima es un “proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales”.
- Weinert (1985), describe al clima como el “conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.
- Glick (1985) expone al clima como “un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos”.

En síntesis podemos definir al clima organizacional como: las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

Es necesario resaltar que la percepción que tenga cada trabajador es distinta, la misma que determina su comportamiento en la organización, así mismo, el clima organizacional varía de una organización a otra.

El clima laboral que la organización maneje, de cierta manera determinará las actitudes y acciones que los miembros de la organización realicen, a las diferentes actividades y procesos que se manejen internamente la organización.

### 1.3.2 Características del clima laboral

Existe una serie de características del clima laboral, las cuales harán hincapié a los aspectos fundamentales de la empresa, que nos permitirá entender los atributos que posee el clima laboral dentro de la organización. Estas son:

- Las organizaciones conservan el clima laboral convirtiéndose este en algo casi permanente, considerando que el mismo puede tener ciertos cambios graduales.
- El clima laboral tendrá la capacidad de modificar el comportamiento de las personas que se desenvuelven dentro de este.
- La organización generará compromiso e identificación en sus trabajadores, a partir del clima organizacional ya que esta genera influencia dentro del entorno laboral.
- El clima laboral dentro de la organización, modifica las conductas y los comportamientos de las personas que la integran.
- Diferentes variables estructurales (condiciones físicas, ambientales, etc.) que presenta la empresa influyen en el clima de la misma.
- El clima será un “factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos del comportamiento ” (Furnham, 2001, pág. 603)
- “El clima lo determina fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes, expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural” (Furnham, 2001, pág. 603)

Las cualidades del clima laboral nos permiten desglosar los elementos con los que se conforma el ambiente de trabajo entre los empleados, permitiéndonos visualizar la interacción y su influencia en la empresa.

Por este motivo se supone “que el clima organizacional en si influye directamente en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos, como la productividad, satisfacción y motivación, y negativos, como el ausentismo, la rotación de personal y

los accidentes” (Furnham, 2001, pág. 606). Por esto es importante conocer las distintas características que posee el clima laboral, nos hace entender que el mismo actúa en el comportamiento, aptitudes o acciones que cada persona realice dentro del entorno laboral de la empresa.

### 1.3.3 Factores que intervienen en el clima laboral

El clima laboral es de suma importancia para la organización, ya que de él dependerá que los trabajadores tengan un ambiente de trabajado ameno, promoviendo de esta manera la pertenencia y el compromiso con las funciones de cada cargo, que se verán reflejadas en el cumplimiento de objetivos organizacionales, elevando así el desempeño de los trabajadores.

Es importante tomar en cuenta que el clima organizacional, se encuentra conformado por una serie de variables y factores (aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo), que pueden influir de determinada manera, en el apareamiento de determinados comportamientos, los mismos que a su vez determinaran la consecución o no de metas y objetivos planteados por la organización.

#### Factores que intervienen en las percepciones del clima laboral

- Estructura: como está organizada la empresa, en cuanto a los cargos que posee la empresa y como los empleados logran percibir los distintos puestos en la organización, en la interacción de los distintos niveles para la realización de procesos, normas, reglas y políticas.

La importancia que tiene el establecer una estructura adecuada dentro de la organización, influirá directamente en el flujo de las comunicaciones y decisiones trascendentales para la organización.

- Responsabilidad: “Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores” (Grandes Pymes )

Es la independencia que la persona tiene en su puesto de trabajo para realizar sus actividades dentro del desarrollo de los procesos que realiza la organización.

- **Recompensa:** este factor hace referencia al reconocimiento que la organización le otorga al empleado, ya sea por el cumplimiento de sus actividades, metas realizadas y esta recompensa se pueden ver reflejadas en un salario justo y apropiado, logrando así una motivación en el lugar de trabajo.
- **Desafíos:** direccionados a los retos que se les puede presentar a los trabajadores y como logran asumirlos dentro de la organización, “los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización” (Grandes Pymes ) generando en los trabajadores una motivación para el desarrollo de sus funciones a desarrollar.
- **Relaciones:** fundamentado en el establecimiento de relaciones con sus compañeros de trabajo y las personas que conforman su entorno laboral, el respeto, la cooperación, para buscar establecer relaciones a corto y largo plazo.
- **Cooperación:** es la acción que el grupo de trabajo realizar para involucrase en las diferentes actividades para el alcance de los objetivos organizacionales.
- **Conflicto:** son las diferencias que se pueden generar dentro de los miembros de la organización, esto se puede generar por motivos diferentes con el trabajo o bien con lo social.
- **Identidad:** mejor conocida como Sentido de Pertenencia. Permitiéndole al trabajador sentirse identificado y estar orgulloso de pertenecer a la empresa.
- **Los procesos de trabajo:** están relacionados con el desarrollo de las actividades para el trabajo, permitiendo reconocer las funciones que realzan las personas dentro de la organización.

- Los factores físicos: Está relacionado con el entorno físico de la organización, instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, la maquinaria y los implementos de trabajo.

El identificar los factores que se quiere medir dentro de la organización, dependerá de las necesidades y características de cada empresa, ya que estos factores pueden incidir de manera directa en el bienestar de los trabajadores a nivel individual y grupal, según como estos se sientan identificados con la organización.

En la actualidad es de suma importancia que la empresa logre identificar los factores que requiere, para poder evaluar su propio contexto, permitiendo así obtener resultados que le permita a la organización realizar planes de acción, para la mejora del ambiente laboral de la empresa.

#### 1.3.4 Tipos de clima organizacional

##### 1.3.4.1 Tipos de clima organizacional según Rousseau

En 1988 define cuatro tipos de clima, con el propósito de presentar las distintas características que cada uno de estos puede presentar.

- Clima psicológico

Estará centrado en la percepción del individuo en base al medio ambiente que lo rodea, y como el individuo organiza su experiencia del ambiente. “Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo” (Furnham, 2001, pág. 607)

Dentro de este tipo de clima tenemos algunos factores que lo determinan, entre los cuales se encuentran la cultura, la personalidad de cada individuo, las relaciones sociales. Es necesario tener presente que las percepciones de los trabajadores no siempre coincidirán y estas permitirán desempeñar un papel importante en la organización, que será de suma importancia tener presente al evaluar clima.

- Clima agregado

Este tipo de clima toma en cuenta las percepciones que tiene el individuo al pertenecer a un grupo de trabajo o unidad dentro de la organización. “Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones” (Furnham, 2001, pág. 607)

- Climas colectivos

Se caracterizará por que serán consensos de aquellas percepciones de los trabajadores sobre diferentes contextos de un mismo ambiente. “En el caso del clima colectivo se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria.” (Furnham, 2001, pág. 608).

- Clima organizacional

Este clima se enfocará en la percepción que tiene los trabajadores de la organización, ya que se lo puede determinar como un “descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización” (Furnham, 2001, pág. 608). Es decir que cada una de estas percepciones, se encuentran determinadas por las personas que forman parte de la organización y se desenvuelven de manera constante dentro de esta.

#### 1.3.4.2 Tipos de del clima labora según Likert

En su teoría de los sistemas, determina algunos tipos de clima organizacional, que constituyen distintas clasificaciones del clima, permitiéndonos entender su teoría de los sistemas, la cual abarca un marco referencial que permita conocer la naturaleza del clima laboral y su influencia en la organización.

- Clima de tipo autoritario: sistema l autoritarismo explotador

“En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte delas decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se

distribuyen según una función puramente descendente” (Gasper, 2007, pág. 195). Es decir que este tipo de clima laboral responde a una estructura jerárquica, en donde, las decisiones serán tomadas por los altos mandos.

En este ambiente laboral los empleados se desenvuelven dentro de una atmosfera de miedo, amenazas, ocasionalmente de recompensas o reconocimientos. “Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (Gasper, 2007, pág. 196)

- Clima de tipo autoritario: sistema II – autoritarismo paternalista

Este tipo de clima se caracteriza por tener un cierto grado de confianza y flexibilidad hacia sus trabajadores. “La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores” (Gasper, 2007, pág. 196)

Es decir que la organización se centrara, en los castigos y reconocimientos, con el fin de generar un ambiente estable y estructurado, para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de esta manera promover la motivación.

- Clima de tipo participativo: sistema III – consultivo

Este clima se caracteriza por ser participativo, y promover la confianza en sus empleados. “La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente” (Gasper, 2007, pág. 197).

La motivación será el eje fundamental de este tipo de clima, ya que se enfoca en satisfacer las necesidades de prestigio y de estima, por lo que las personas se desenvuelven en un ambiente dinámico, donde se trabaja por objetivos.

- Clima de tipo participativo: sistema IV –participación en grupo

Este clima se enfoca en la participación y confianza de sus empleados, las decisiones se empiezan a tomar en todos los niveles, mostrando así una comunicación bidireccional, ya no solo de tipo ascendente y descendente.

“Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados” (Gasper, 2007, pág. 197) En fin, podríamos decir que este clima se caracterizara por un trabajo en equipo y la apertura de participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la forma de planeación estratégica.

Este tipo de clima se fundamenta en la participación libre de los trabajadores ya que cada uno de estos tiene la facilidad de tomar las decisiones de su propio cargo, estableciendo así autonomía en las actividades que cada empleado realiza dentro de la organización.

### 1.3.5 Teorías de la motivación

Dentro del ambiente organizacional, es imprescindible destacar que las personas necesitan desenvolverse en un entorno agradable, acogedor, para alcanzar un nivel confortable en las relaciones interpersonales, comunicación y a su vez en el desenvolvimiento de las tareas de los trabajadores. Por lo que es importante desarrollar los factores que influyan en la motivación de los empleados, lo que permitirá observar un cambio en el rendimiento de estos al estar presente la motivación.

La motivación forma parte de la interacción que se presenta entre la organización y el individuo, ya que mediante este proceso, se podrán alcanzar los objetivos planteados por la empresa de determinadas maneras, tomando como base la satisfacción de las necesidades básicas que poseen los trabajadores.

Con lo antes expuesto podríamos decir que es de suma importancia tener conciencia o conocimiento de ciertas teorías, que nos aportarán de una manera directa con la información requerida, para la mejora e implementación de un clima laboral favorable en donde los colaboradores se desenvuelvan y puedan alcanzar los objetivos planteados por la empresa a través de la motivación.

#### 1.3.5.1 Conceptos de motivación

Antes de introducirnos en el tema de teorías de la motivación es importante conocer los diferentes conceptos que han sido desarrollados a lo largo del tiempo, los mismos que nos han permitido tener una visión más clara de lo que es motivación y como esta influye en el rendimiento de un trabajador dentro la empresa.

A continuación expondremos las siguientes definiciones:

- Thorndike (1911) nos dice que, “todos tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo” (Equipo, 2007, pág. 1) es decir que las personas repetirán comportamientos que satisfagan las necesidades que cada uno tiene, resaltando que éstas no serán las mismas en todas las personas.
- “La motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 155) es decir que es el impulso que permite que los seres humanos puedan ejecutar una acción para alcanzar una meta determinada.

#### 1.3.5.2 Teoría X

“Esta teoría presupone que las personas son vagas, que tienen motivaciones extrínsecas, que son incapaces de ejercer control y disciplina sobre sí mismas y que quieren seguridad en sus empleos, pero sin responsabilidad” (Gordon, Comportamiento Organizacional, 1997, pág. 317).

Dentro del clima organizacional esta teoría, se basa en un modelo de amenazas, la cual debe ser utilizada en la consecución de objetivos, ya que considera que las personas se orientan a la mediocridad si en la delegación de actividades no se implanta cierto tipo de temor para el logro de objetivos.

Se presume que las personas por naturaleza se inclinan por el ocio y que el trabajo es una forma de castigo, en donde el aplicar amenazas hará que los individuos se concentren en las metas planteadas dentro de su puesto de trabajo.

Esta teoría plantea que:

- “Las personas no les gusta el trabajo” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 105), ya que no sienten ningún tipo de motivación con el mismo.
- “Como a las personas no les gusta trabajar deben coaccionadas para que cumplan sus valores” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 105) A las personas para que cumplan sus objetivos se las debe aplicar una serie de castigos.
- Para que las personas asuman su responsabilidades dentro de las actividades laborales se las debe dirigir y controlar, ya que utilizando estos métodos se le obliga a conseguir los objetivos planteados en la organización
- “A los empleados les gusta ser dirigidos” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 105).

Según McGregor estos comportamientos no son una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión. Los mismos se caracterizan por los siguientes aspectos:

- La empresa será la única responsable de manejar adecuadamente los recursos que tenga a su disposición (dinero, materiales, equipos).

“Esta teoría muestra un estilo de administración duro que busca que las personas trabajen cumpliendo con lo que se les ordena, teniendo en cuenta solo los objetivos”

de la organización. Al trabajador solo se le considera un medio para producir” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 106).

### 1.3.5.3 Teoría Y

“Esta teoría presupone que las personas no tienen un desagrado inherente por el trabajo, que tienen motivaciones intrínsecas, que tienen control de sí mismas y que quieren tener responsabilidad” (Gordon, Comportamiento Organizacional, 1997, pág. 317).

Las personas que estarán enmarcadas con esta teoría serán aquellas que no sean necesariamente pasivas y se opongan al cambio, su capacidad estará enfocada en el desarrollo logrando así cultivar la proactividad para el beneficio de la organización.

Los trabajadores que se encuentran en esta teoría se caracterizarán por alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos con el fin de conseguir sus objetivos para que consecutivamente puedan cumplir los de la organización.

El trabajo será en esta teoría algo tan natural, será impredecible el reconocimiento y los empleados están comprometidos con su trabajo y saben auto-dirigirse y asumir responsabilidades, los trabajadores muestran creatividad cuando se le da la oportunidad.

Con lo antes mencionado es fundamental que los directivos logren identificar, potencializar a este tipo de gente ya que esto es la clave del éxito, permitirá determinar el estilo de la dirección para sacar los niveles más altos de motivación en sus empleados.

Esta teoría plantea que:

- Actualmente las organizaciones deben enfocarse en desarrollar una autodirección y autocontrol en los trabajadores, para que estos logren asumir los objetivos que exige su cargo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

- “La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, dirigiendo su propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 107).
- Si dentro del ámbito laboral, la organización presenta y brinda las condiciones adecuadas para realizar las actividades laborales, los colaboradores asumen las responsabilidades de su cargo.

“La teoría Y propone un estilo de administración participacioncita, democrático, buscando el crecimiento individual de los empleados, dando información en cuanto a lo que respecta a los objetivos” (Ibañez Machicao, 2002, pág. 114).

Esta teoría se fundamenta en un estilo de dirección participativa donde los trabajadores asumirán la responsabilidad de manera natural y por su propia iniciativa lo que facilitara alcanzar los objetivos organizacionales.

- Toma decisiones por consenso y ayuda a que los demás se sientan también
- Estimula y fomenta la creatividad y la iniciativa.
- Ayuda a la gente a crecer en su trabajo y a ganar más responsabilidad.
- Valora y fomenta el trabajo en equipo.

#### 1.3.5.4 Teoría Z

El japonés Willian Ouchinos plantea la teoría Z en 1981, donde su enfoque estará basado en una escala de valores, creencias, confianza y actitudes, lo que establecerá un comportamiento organizacional. Ya que los mismos le permitirán a la empresa desarrollarse de manera adecuada, en el manejo de personal para el cumplimiento de objetivos.

Esta teoría plantea:

- Los “problemas de una organización como una mera cuestión de organizar un sistema” (Guerra Aguilar, Manual Practico para la Administracion de Agronegocios, 1994, pág. 77).

- Plantea que los trabajadores son seres humanos y empleados por lo que es necesario que la empresa se preocupe por las condiciones físicas y ambientales, que rodean al trabajador, ya que esto en futuro favorecerá a la empresa porque aumentara la motivación y eficiencia de los trabajadores.
- Los directivos deben enfocarse en los empleados para desarrollar en ellos confianza, este valor permitirá que la gente sea más eficiente y alcance de manera sencilla los objetivos relacionados a su puesto y a su vez los objetivos organizacionales.
- Otro valor que desarrolla la teoría Z es el Autocontrol, donde el empleado muestra un comportamiento esperado gracias a la confianza depositada en él, permitiendo así un apoderamiento o pertenencia de las responsabilidades de su trabajo.
- La intimidad es otro valor que trata esta teoría, el cual se enfoca en el conocimiento del trabajador no solo como un medio de trabajo sino que lo reconoce como un ser humano integral y social.
- La sutileza según esta teoría, nos indica que debemos saber llegar a los trabajadores ya que cada uno es diferente por lo que el trato no puede ser el mismo.

#### 1.3.5.5 Teoría de la jerarquía de las necesidades

“El comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades. Sus intereses les dirigirán hacia a aquellas actividades que le procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan a alcanzar” (Palomo, 2010, pág. 91) Es decir que los seres humanos siempre se sentirán motivados por aquellos factores que les permitan sentir placer y satisfacer sus necesidades, permitiéndonos obtener conductas deseables.

La importancia de conocer las necesidades humanas ha permitido entender las reacciones de los seres humanos ante cierto acontecimiento, uno de los pioneros en

darle la importancia al estudio de las necesidades es Maslow, el que propone en su teoría de motivación que las personas tienen un grupo de necesidades, las mismas que deberán ser satisfechas en forma jerárquica, y a la vez que una persona supera una necesidad básica alcanzara otra de un siguiente nivel, lo que le lleva a imponerse una nueva meta, esto es lo que actúa como fuente de motivación.

Por este motivo las necesidades que Maslow plantea son las siguientes:

Necesidades fisiológicas:

“Son aquellas necesidades básicas que las personas necesitan cubrir para subsistir (comer, beber, calor, etc.). en torno al trabajo estas necesidades pueden satisfacerse con un salario básico que le permita al empleado vivir” podemos decir que las necesidades básicas del ser humano, deben ser cubiertas para sobrevivir y encontrar equilibrio en el cuerpo, según esta teoría sino se llega a cubrir estas necesidades, no se podrá avanzar al siguiente nivel o necesidad.

Necesidades de seguridad:

“Son aquellas que garantizan a las personas un entorno de seguridad, orden y predictibilidad, es decir, todo lo que nos hace sentir libres de amenazas de los aspectos estables que valoramos” (Valverde, pág. 11) Por lo tanto esta necesidad está relacionada con la preservación de la estabilidad ante ciertas situaciones que generan peligro. La persona busca satisfacer esta necesidad para alcanzar un estado de seguridad, orden y estabilidad. Se encuentra relacionada con el temor que tiene el individuo a perder el control de su vida y el temor a las cosas o acciones que se tornan desconocidas.

Para llegar a esta necesidad, es necesario que la persona haya satisfecho la necesidad anterior.

Necesidades sociales o de afiliación:

“Son todas aquellas que le causan al empleado la sensación de pertenecer a un grupo, y satisfacen las necesidades naturales de afecto y socialización de las personas” (Valverde, pág. 11) Hace referencia a la necesidad que tienen las personas por relacionarse con los demás, la participación social que cada individuo puede tener con el entorno en cual se desenvuelve y su aspecto afectivo.

Estas necesidades podrán estar constituidas por el amor, pertenencia, comunicación y relaciones interpersonales.

Necesidades de estima:

“Son aquellas que se derivan del deseo de tener una autoimagen valiosa y valorada. Comprenden tanto el respeto propio (confianza, independencia) como la estima de los demás (reputación, prestigio, reconocimiento.)” (Valverde, pág. 11) Esto hace referencia a la necesidad que tienen las personas de sentirse reconocidos e importantes en cada una de las acciones que realizan, para destacar dentro del entorno en el que se desenvuelven o del grupo social al que pertenecen.

Necesidades de autorrealización:

“Son las más abstractas, representan el cumplimiento del desarrollo completo de los potenciales del individuo. Dentro del entorno laboral pueden satisfacer la propuesta del proyecto o tareas que representen un reto al empleado” (Valverde, pág. 12) Al momento que las personas llegan a este nivel, necesariamente superaron las necesidades anteriores, ya que esto hace referencia al ideal que tiene el individuo por alcanzar el máximo el potencial en cuanto a su talento. Lo que interesa aquí es trascender y lograr que las acciones o actividades que ha realizado sean reconocidas por lo largo del tiempo.

#### 1.3.5.6 Teoría ERC de Clayton Aldelfer

En esta teoría se formula la existencia de tres necesidades primarias, que son:

Existencia:

“Son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física” (Equipo, 2007, pág. 7) por lo que se encarga de satisfacer todos los requerimientos básicos del ser humano, es decir, abarca las necesidades biológicas y de seguridad.

Relaciones:

“Se refiere a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional” (Equipo, 2007, pág. 7) es decir que hace referencia a la

necesidad que tiene el individuo por relacionarse e interactuar con otras personas y mantener relaciones satisfactorias con otros y sentirse parte de un grupo.

Crecimiento:

“Se centra en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo” (Equipo, 2007, pág. 7) ya que nos habla del desarrollo interior y el concepto de uno mismo equivalente a las necesidades psicológicas de autoestima.

En esta teoría se plantea que para satisfacer una necesidad no necesariamente se la debe cubrir en forma jerárquica sino que puede estar en ejecución más de una necesidad al mismo tiempo, ya que no necesariamente se debe satisfacer una necesidad de menor jerarquía, para cubrir una de mayor nivel.

Aldelfer enfatizara en que los seres humanos tienden a moverse desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas, ya que el individuo siempre regresara con más énfasis a las gratificación de necesidades básica o de existencia.

#### 1.3.5.7 Teoría de la fijación de metas

En 1968 Locke habla del papel motivacional que tiene los sujetos al momento de realizar una tarea, el nivel de esfuerzo que emplean para cumplir una tarea permite observar que tan claro las personas tienen sus metas al ejecutar una actividad.

“La intención de alcanzar un meta es una fuente básica de motivación en el trabajo” (Equipo, 2007, pág. 19), los objetivos son aquellos que nos permitirán tener una orientación hacia a donde queremos llegar y como lo debemos hacerlo, las personas lograran sentir satisfacción cuando en el cumplimiento de sus actividades puedan observar el grado de consecución de los objetivos laborales.

La teoría de fijación de metas nos indicara que si un sujeto trabaja es para alcanzar algún objetivo que se convertirá en una primera influencia motivacional en el espacio laboral, a partir de esta teoría se formulan conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional:

- El establecer los objetivos de manera clara permitirá tener resultados eficaces para motivar el comportamiento.

- Otro factor que ayuda al desarrollo de la eficacia es la participación de los trabajadores que son aquellos que efectúan las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar, a través de su participación que permitirá aumentar la calidad de su rendimiento.

“Las metas específicas difíciles producen mayores resultados que la meta general de hacer “el mejor papel” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 166). La propia especificidad de la meta funge como estímulo interno” es decir que entre más complejos sean los objetivos y a su vez estos sean aceptados por el sujeto, mejores serán los resultados de ejecución de actividades realizadas por el sujeto y satisfacción para sí mismo.

#### 1.3.5.8 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland es otro autor que enfoca su estudio acerca de la motivación, McClelland plantea que la motivación se da mediante ciertas necesidades que pueden presentar las personas en el ámbito laboral, la misma que se desarrolla mediante la energía o intensidad que el individuo muestre, al momento de desempeñarse en su trabajo para alcanzar el éxito en determinadas situaciones.

Por este motivo McClelland, dentro de su teoría plantea tres tipos de necesidades que las personas que se desenvuelven dentro de una organización, pueden utilizar en su rendimiento laboral, y estas necesidades son:

Necesidades de logro: “El impulso por sobresalir, por tener relaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito”. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 162) Es decir que las personas que actúan con este tipo de necesidad se enfocan en realizar actividades con un alto grado de responsabilidad, lo que les permite alcanzar el éxito deseado.

El individuo que se motiva por medio de esta necesidad, busca las situaciones en la que debe encontrar soluciones a los problemas presentados para alcanzar el éxito que tanto anhela, todas las actividades que emprenden están enfocadas en metas realistas, para esto tratan de escoger acciones que tiene el 50% de posibilidad de

éxito y el 50% de posibilidad de fracaso, ya que con esto logran la sensación de éxito que buscan.

Necesidades de poder: “Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 162) Es decir que las personas con esta necesidad buscan el control y la influencia sobre las demás personas, logrando que estas hagan lo que estas personas plantean.

Las personas que actúan con este tipo de necesidad, busca la influencia sobre los demás, ya que se encuentran motivados cuando tienen personas a su cargo. Les gusta encontrarse en situaciones de competencia y posición porque mediante esto alcanzan el prestigio que buscan.

Necesidad de afiliación: “Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 162) Es decir que las personas buscan establecer buenas relaciones con las demás personas del grupo, la cooperación y dejan de lado la competencia que se pueda generar con otros miembros del grupo.

Estas personas, le dan importancia al trabajo en equipo y el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, lo que puede crear un buen ambiente de trabajo.

#### 1.4 Cultura organizacional

“Muchas y variadas han sido las definiciones de cultura organizacional, suelen contemplar aspectos como: el contenido de la cultura, la formación social que la delimita, los mecanismos psicosociales que la configuran, la mantienen y permiten que se transformen” (Fernandez & Sanchez, 1997, pág. 246). Es decir que cada organización tiene dentro de su funcionamiento ciertos tipos de atmosfera, sentimientos y estilos diferentes, ya que cada organización posee en su entorno un determinado tipo de cultura organizacional, la misma que marca su manera de desarrollo dentro de la actividad a la que la empresa se dedica.

Por este motivo es importante entender y conocer que es cultura organizacional, y la influencia que está tiene dentro una organización.

“La cultura es una parte de la vida de la organización que influye en el comportamiento, actitudes y eficacia en general de los empleados y las personas que se desenvuelven dentro de la misma” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 30).

Es decir que dentro de la cultura organizacional que maneje la organización, juega un papel importante la socialización dentro de las personas que la conforman, ya que de esto dependerá la cohesión conjunta con la organización, permitiendo que dicha cohesión se refleje en las actitudes que los trabajadores presentan al momento de realizar su trabajo en la empresa.

Al existir diferentes percepciones dentro de los miembros de la organización, se presentan diversos sistemas de significados que conllevan a percibir el entorno de diferente manera, por lo que es necesario que se desarrolle una cultura dentro de la empresa, permitiendo de esta manera que se creen significados compartidos a través de subculturas que permitan una cohesión de la cultura organizacional.

#### 1.4.1 Definición de cultura organizacional

El realizar una definición específica de cultura organizacional es algo complejo, ya que muchos autores o teóricos, la enfocan con determinados puntos de vista, por este motivo algunos la definen como:

“Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 30). Es decir que la cultura va a estar presente en todas las practicas que las personas realizan dentro de la organización, las mismas que no tiene solamente que ver con la realización exclusiva de sus actividades cotidianas, sino también con sus valores y costumbres arraigadas dentro de la organización.

También se la puede definir como “guiones organizacionales derivados de los guiones personales de los fundadores o lideres dominantes de la organización” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 30).

Edgar Shein define a la cultura organizacional como:

“Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 31).

Con esto se podría decir que la cultura organizacional es todo lo que los empleados perciben de la organización, y como la misma crea en ellos ciertos valores, creencias, las mismas que deberán ser aceptadas por las demás personas que formen parte de la misma.

Edgar Shein menciona que la cultura organizacional tiene tres capas:

- Capa I: donde se encuentran los artefactos y creaciones que son visibles pero a menudo no interpretables.
- Capa II: donde se encuentran los valores o las cosas que son importantes para las personas, estos valores serán conscientes, deseos afectivos o necesidades que cada persona tenga dentro de la organización.
- Capa III: donde se encuentran las suposiciones básicas que se encargaran de guiar el comportamiento de la gente, aquí también se encuentran las suposiciones que indican a la persona como percibir el trabajo, y las relaciones interpersonales con sus compañeros.

#### 1.4.2 Tipos de culturas

“Algunas organizaciones tienen un tipo de cultura dominante; otras organizaciones tienen múltiples culturas que funcionan en forma simultánea en distintas ubicaciones, departamentos o proyectos. No existe una cultura superior, ideal o fija” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 38)

- Cultura burocrática

“Pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizadas en una cultura burocrática” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 38). Es decir que en este tipo de cultura se basa el mando de manera jerárquica donde las personas que tienen más poder toman las decisiones por los demás.

- Cultura de clan

“Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de esta cultura” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 38). Es decir que las personas que se desenvuelven en este tipo de cultura están dispuestas a trabajar en equipo, las demás personas socializan los valores y costumbres con las que se maneja la organización.

En la cultura de clan los trabajadores realizan las tareas ayudándose unos a otros, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

- Cultura empresarial

“La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda de oportunidades ilustran una cultura empresarial” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 38). Las personas que se desenvuelven en esta cultura están conscientes de que el cambio es una parte esencial para alcanzar los objetivos y metas empresariales, aquí las personas poseen autonomía para realizar sus actividades y tomar decisiones.

Se basa en un programa de capacitación, trabajo en equipo para facilitar la autonomía e innovación dentro de la organización, con el fin de enfocar todos sus esfuerzos en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

- Cultura de mercado

Se plantea “un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento de la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 38).

Las personas realizan su trabajo de manera individual, ya que no se fomenta un trabajo en equipo, por lo que se complica establecer una cohesión adecuada del grupo de trabajo dentro de la organización.

En esta cultura se busca alcanzar una adecuada participación en el mercado alcanzando una buena posición económica y financiera, lo que obliga a los empleados a trabajar juntos solo cuando es necesario. Por lo que es complicado afianzar las relaciones, valores y costumbres en los miembros de una organización, que se maneje con este tipo de cultura.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2 Elit Corporation**

En la actualidad es importante que las organizaciones le den importancia a la estructura y planificación organizacional, ya que la misma permitirá que esta pueda alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando las estrategias adecuadas que permitan el buen desarrollo empresarial.

La importancia de tener una estructura definida dentro de una empresa es que evitara problemas en la definición de la estructura, en los diferentes estilos de dirección y motivación, y sobre todo en el tipo de cultura organizativa.

Por este motivo en este capítulo se realizará una descripción general de la empresa ELIT CORPORATION, para tener conocimiento de la misma, saber cuáles son las principales empresas que la conforman, su giro de negocio y que participación tendrá cada una de estas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que ELIT CORPORATION persigue dentro de su gestión empresarial.

La planificación estratégica dentro de las organizaciones permitirá determinar estrategias a largo plazo, que ayuden en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, permitiéndonos de esta manera visualizar el funcionamiento organizacional que nos va a facilitar el manejo adecuado de los recursos.

El implantar la planificación estratégica dentro de una organización permitirá que la misma tenga una perspectiva más clara de su misión y visión empresarial, ya que a través del tiempo se dirigirán en base a ellos, siendo esto el pilar fundamental de la organización. Es por esto que será importante detallar la respectiva misión y visión de ELIT CORPORATION, para conocer qué es lo que realiza la empresa dentro de mercado y como se ve proyectada en el futuro.

En la actualidad ELIT CORPORATION presenta una estructura jerárquica definida, de manera general y su vez cuenta con estructuras departamentales que permiten visualizar las funciones que debe cumplir cada área dentro de la organización.

Que la empresa cuente con funciones establecidas permite que los trabajadores sepan con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su cargo y área de trabajo, esto les permitirá manejar de manera eficiente los procesos para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales

## 2.1 Historia empresarial

CVA, PETGAS, INMOELIT, ELIT ENERGY, RIO CLARO y ADELPHOS son empresas ecuatorianas que aparecen aproximadamente hace 40 años, lo que le ha permitido contar hoy con una cartera amplia de clientes en el sector público y privado, las mismas que se desarrollan en campos como Construcción, Petróleos, Inmobiliaria, Hidroeléctricas, Minería y Alquiler de Maquinaria. Todas las empresas cuentan con experiencia, responsabilidad, ética, y son reconocidas en cada uno de sus campos.

Actualmente se constituyen como empresas solidas en constante crecimiento y diversificación, que ha permitido dar paso a la conformación de un corporativo denominado ELIT CORPORATION, el que cuenta con personal debidamente preparado y con experiencia que garantiza el cumplimiento de los servicios prestados por el conjunto de empresas con calidad y en el tiempo estipulado.

ELIT CORPORATION se basa en la búsqueda constante de la excelencia en el servicio al cliente, manteniendo una filosofía basada en la honestidad de las personas que conforman el corporativo para constituirse en una de las mejores empresas del Ecuador.

Cada una de las empresas que conforman el corporativo cuentan con un sistema de gestión integrado de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, que ha permitido garantizar las mejoras continuas en la prestación de servicios de calidad, mantener la salud ocupacional de los miembros de la organización así como la responsabilidad con el medio ambiente.

A continuación se detallara el giro de negocio de cada una de las empresas que conforma ELIT CORPORATION:

- ELIT CORPORATION: empresa que maneja el área administrativa (talento humano, compras, contabilidad y financiero) de CVA, PETGAS, INMOELIT, ELIT ENERGY, RIO CLARO y ADELPHOS.
- CVA: empresa con más de 40 años de experiencia que realiza proyectos de construcción, transporte; con responsabilidad social, compromiso, seriedad y sobre todo honestidad. Se proyecta como una constructora que desarrolla soluciones de ingeniería y construcción.
- PETGAS: empresa que realiza servicios integrados para la perforación de campos petroleros abarcando diseño y construcción de plataformas, perforación de pozos, completación y pruebas de los mismos.
- INMOELIT: empresa que desarrollar proyectos inmobiliarios a gran escala, para solución de vivienda familiar y oficinas, con espacios confortables, dignos, pensados en la seguridad y confort de cada ciudadano.
- ELIT ENERGY: empresa que nace en el 2012 con la finalidad de construir proyectos de generación eléctrica, altamente capacitados que proponen, desarrollan y construyen soluciones energéticas de gran magnitud para el crecimiento del país.
- RIO CLARO: empresa que nace en los años 80, que desarrolla proyectos de minería en todo el país trabajando de la mano con las comunidades.
- ADELPHOS: empresa de renta de equipos de maquinaria pesada con las mejores especificaciones para la demanda de mercado.

## 2.2 Planificación estratégica

ELIT CORPORATION es un grupo de empresas ecuatorianas que ofrece servicios de Construcción, Petróleos, Generación eléctrica, Minería, Alquiler de Maquinaria e Inmobiliaria; consolidándose así como líder en servicios en cada una de sus empresas. Por ello cuenta con todas las herramientas para brindar servicios que se adecua a las necesidades de sus clientes.

### 2.2.1 Misión

Somos una constructora que desarrolla soluciones de ingeniería y construcción para contribuir con el desarrollo de la sociedad a través del crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores, del trabajo eficiente, consciente y de calidad que brindamos a nuestros clientes, del cuidado y protección de nuestros recursos naturales y de la responsabilidad que tenemos con la comunidad y los accionistas.  
(Elit Corporation)

### 2.2.2 Visión

Ser la mejor empresa a nivel nacional e internacional procurando brindar las mejores soluciones de ingeniería y construcción que se enfoquen en el desarrollo del futuro de los diferentes lugares donde operamos, a través de la ejecución de obras de infraestructura con calidad, seguridad, y compromiso con nuestros clientes y acciones.  
(Elit Corporation)

### 2.2.3 Valores

- Compromiso
- Vanguardia
- Honestidad

- Actitud de Servicio

#### 2.2.4 Objetivos

- Lograr un crecimiento económico y de talento humano.
- Ser una corporación activa en el campo social.
- Diseño y ejecución de planes de relaciones públicas con nuestros clientes estratégicos.
- Ejecutar planes de desarrollo para el cuidado del medio ambiente en cada una de nuestras empresas y proyectos.
- Promover proyectos de seguridad y salud de las comunidades aledañas a nuestras obras.
- Considerar al aspecto social como lo más importante para definir si se realiza o no un proyecto.
- Causar el menor impacto social y ambiental.
- Contratar mano de obra de las comunidades de las zonas de influencia.

## 2.3 Organigrama

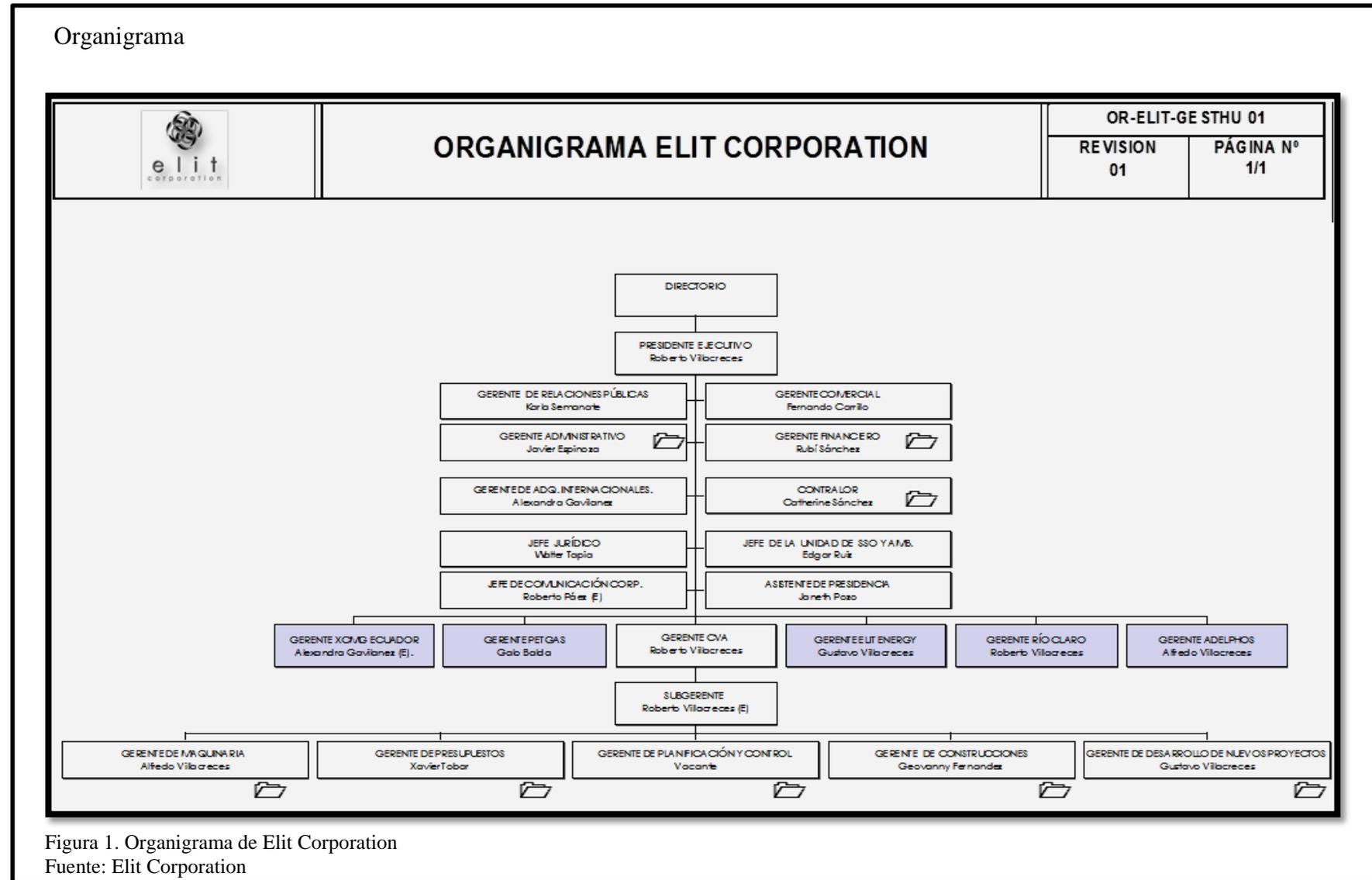


Figura 1. Organigrama de Elit Corporation

Fuente: Elit Corporation

## 2.4 Mapeo de Procesos

Mapa de procesos

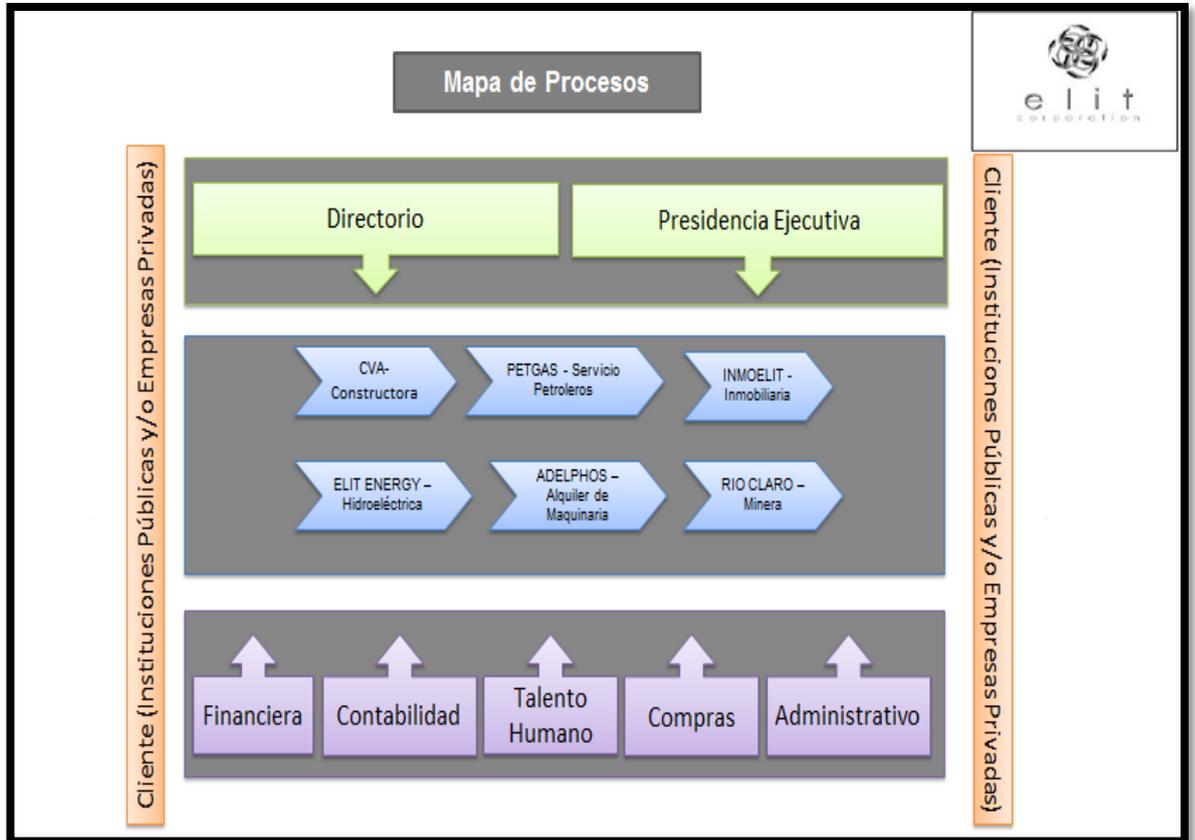
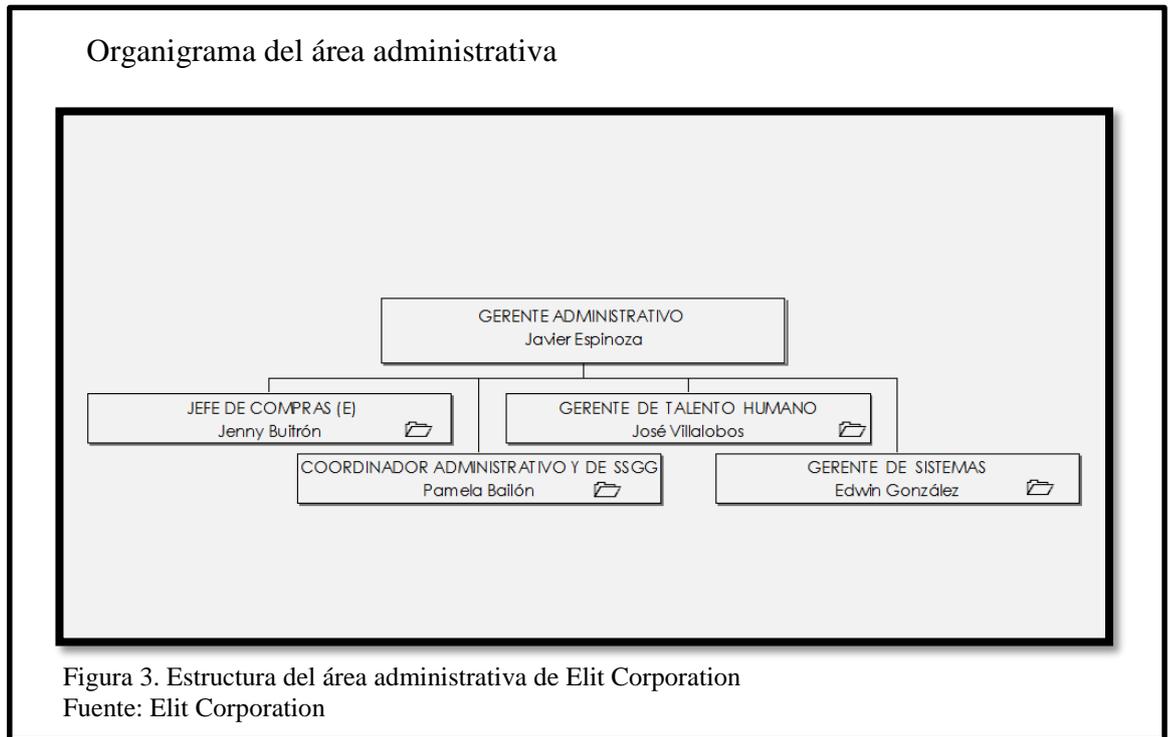


Figura 2. Estructura de procesos de la empresa Elit Corporation

## 2.5 Organigrama del área administrativa



### 2.5.1 Funciones del área administrativa

- Control de los recursos financieros y materiales de la Compañía.
- Coordinar, receiptar, registrar y ejecutar los pagos de compromisos y desembolsos generados por la Compañía, basándose en los sistemas de control interno vigentes.
- Manejo de la dinámica financiera de la Empresa para proporcionar información confiable a los estamentos superiores.
- Elaborar y revisar conjuntamente con auditoría externa y la División Administrativa

## 2.6 Organigrama del área financiera y contabilidad

Organigrama del área financiera y contabilidad

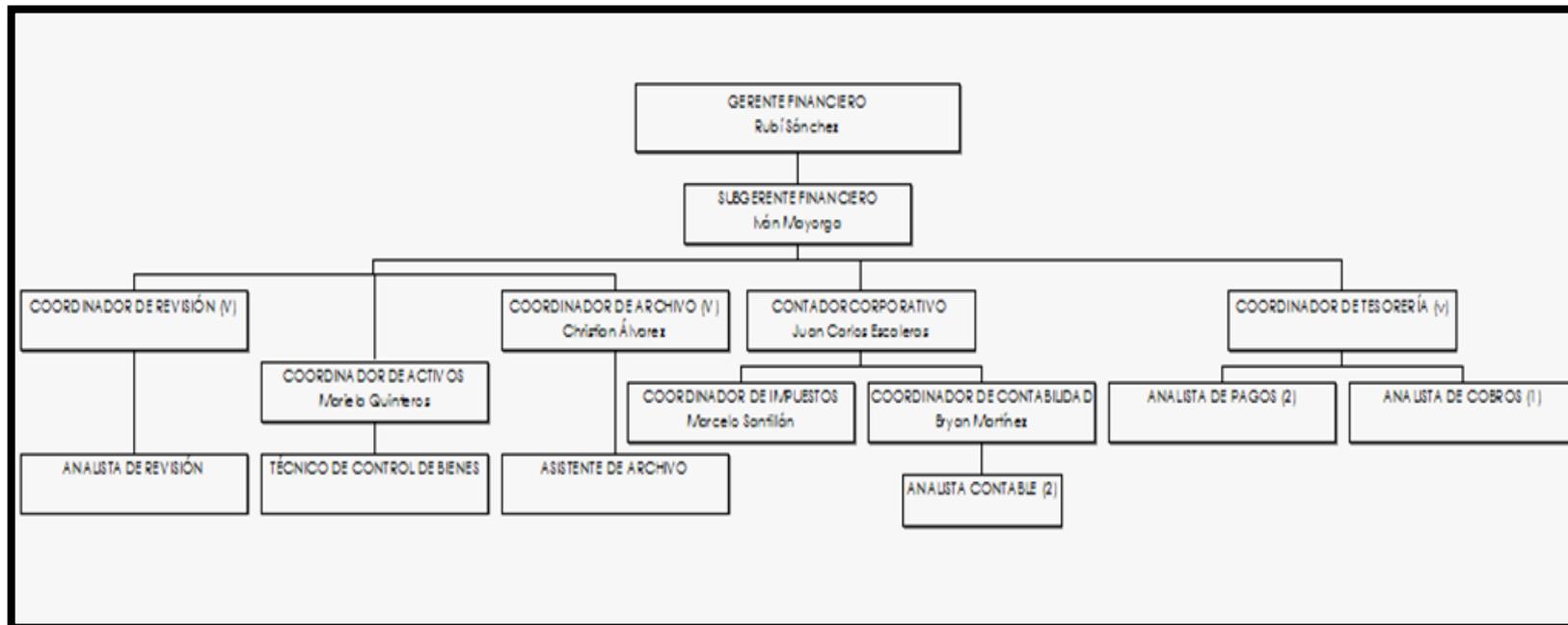
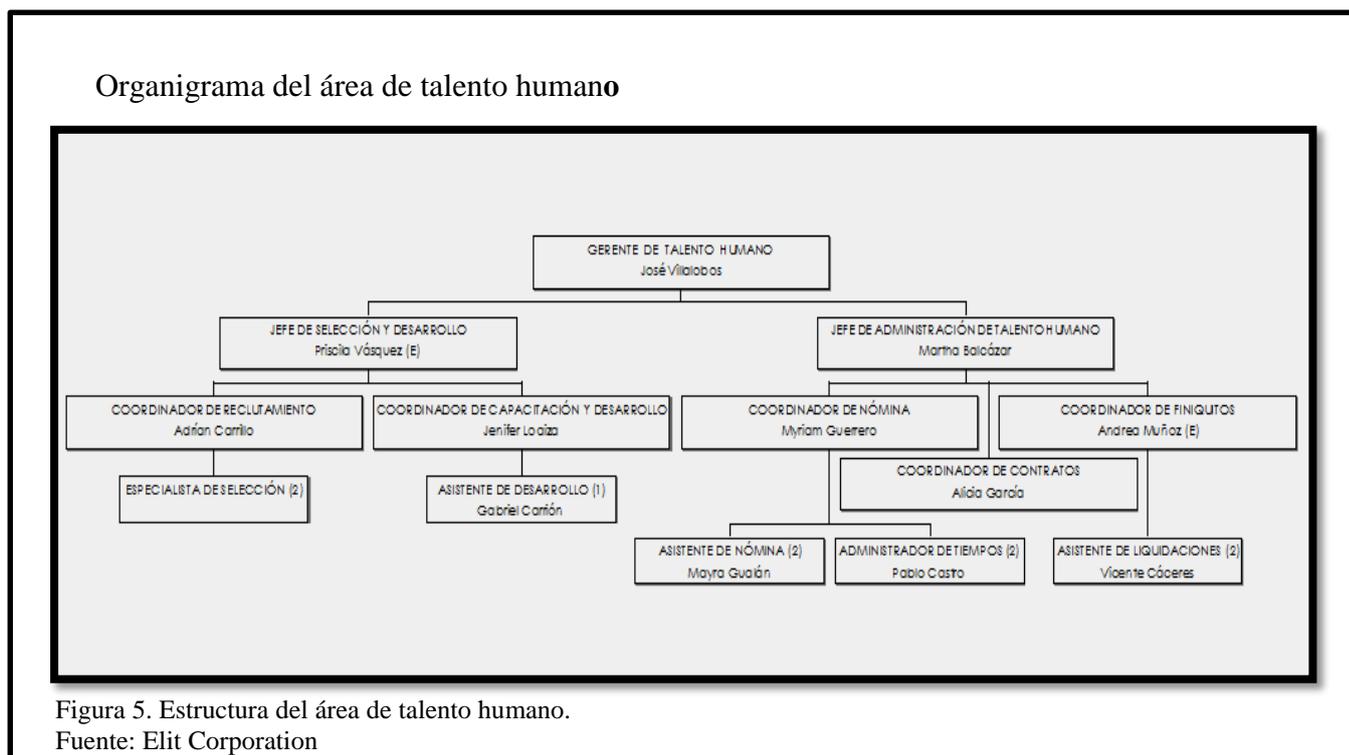


Figura 4. Estructura del área financiera y contable  
Fuente: Elit Corporaition

## 2.6.1 Funciones del área financiera y contabilidad

- Mantener control contable del movimiento económico de las actividades que se desarrollan en cada uno de los proyectos.
- Financiera, el balance de fin de año, la conciliación tributaria y los formularios de pago de impuestos, y balance a la superintendencia de compañías.
- Establecer y operar el sistema de contabilidad de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos.
- Registrar operaciones de ingresos y egresos.
- Elaboración de estados financieros.

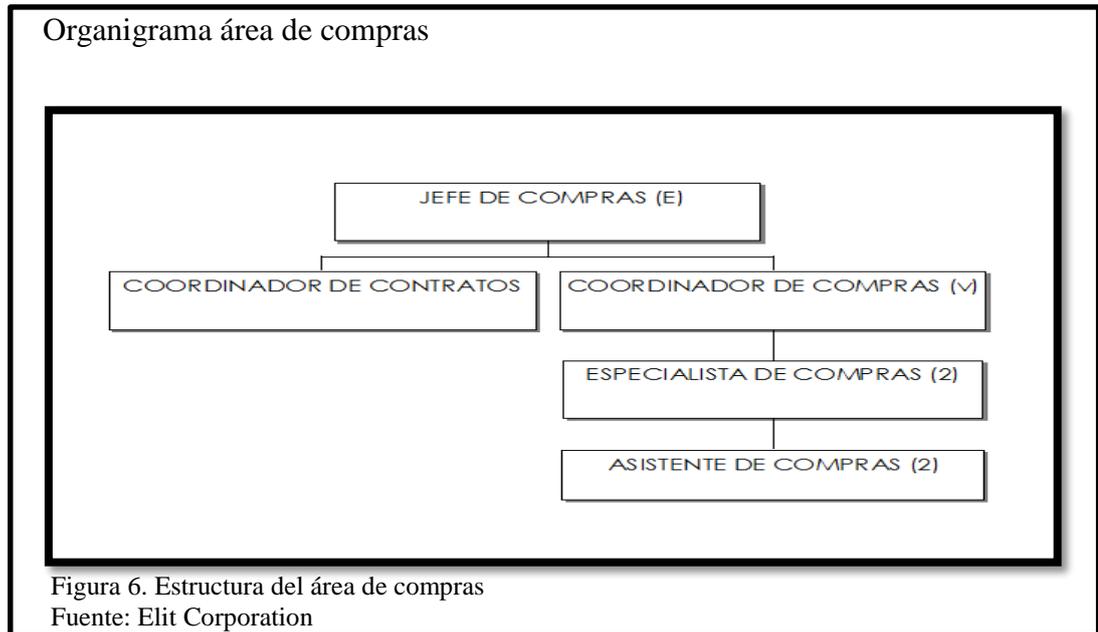
## 2.7 Organigrama área de talento humano:



### 2.7.1 Funciones del área de talento humano

- Solventar oportunamente los requerimientos de personal, verificando que el proceso de selección garantice un desempeño eficiente en el área en donde se genere la necesidad, formalizar la contratación e ingreso del personal y mantener sus registros actualizados.
- Brindar asistencia respecto al manejo de personal, como elemento fundamental para la toma de decisiones administrativas u operacionales que deban efectivizarse en la planificación, desarrollo o control de los proyectos que desarrolla la compañía.
- Controlar que el sistema de retribuciones con que cuenta la compañía, se fundamente en reportes de trabajo veraces con la finalidad de efectuar el pago de remuneraciones al personal; estudiar y tramitar promociones, transferencias, despidos, etc.
- Realizar las gestiones necesarias para mantener control directo sobre el cumplimiento de obligaciones patronales que la compañía mantiene con entidades relacionadas con el bienestar del trabajador.
- Planificar y desarrollar programas de selección, capacitación e inducción del personal, supervisión, evaluación de rendimientos.
- Analizar y controlar trámites y planillas de escalas salariales, roles de pago, subsidios, bonificaciones, jubilación, avisos de enfermedad, permisos u otros.
- Elaborar, supervisar, diseñar y difundir manuales, instructivos, normas, reglamentos y otros sistemas de organización, recopilando, revisando y clasificando la información obtenida a fin de optimizar el desarrollo de las actividades.

## 2.8 Organigrama área de compras



### 2.8.1 Funciones del área de compras

- Realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.
- Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa.
- Negociar condiciones de entrega y de pago
- Gestionar relación con proveedores, para realizar el seguimiento de ordene y entregas.

Ejecutar las compras de bienes y servicios para todas las unidades de negocio de la compañía por medio de la definición de una estrategia de compras, la planificación, coordinación y control de todas las actividades de compras, suministros a fin de conseguir los objetivos de la empresa.

## 2.9 Diagnostico situacional

Actualmente el departamento de Talento Humano cuenta con algunos subsistemas que detallaremos a continuación:

**Selección:** este subsistema en la empresa se encuentra implementado en un 100% ya que cuenta con todo el procedimiento para la selección de candidatos:

- Perfiles de cargo definidos.
- Medios de reclutamiento (multitrabajos, linkedin)
- Base de datos.
- Test psicométricos.
- Formato para entrevistas.
- Manual de inducción.
- Plan de inducción.
- Contratación.

**Evaluación del desempeño:** este no se encuentra casi implementado ya que se creó el subsistema casi hace 6 meses, actualmente el procedimiento consta de la siguiente manera:

- Evaluación del desempeño enfocado a 90° (jefe a subordinado).
- No hay indicadores del desempeño.

**Seguridad y salud ocupacional:** este subsistema en la empresa se encuentra implementado en un 70% ya que todavía faltan ciertos procedimientos:

- Manuel de seguridad y salud ocupacional (de forma general)
- Políticas de seguridad ocupacional.
- No se miden factores de riesgo psicosocial.

Desarrollo organizacional y capacitación: este no se encuentra casi implementado ya que se creó el subsistema casi hace 6 meses, actualmente el procedimiento consta de la siguiente manera:

- Existe procedimientos para capacitación.
- Existen algunos descriptivos de cargo de la empresa.
- No se ha implementado estudios de clima laboral.

## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3 Diseño de la investigación**

La investigación de evaluación de Clima Laboral en Elit Corporation fue desarrollado con el diseño de investigación no experimental ya que se basó netamente en la observación sin interferir en las variables que se pueden presentar en el grupo de observación, porque en este tipo de estudio no se dará ningún estímulo al grupo evaluado.

Uno de los métodos a utilizar dentro de esta investigación fue el método deductivo ya que nos permitió generar un análisis de lo general a lo particular, teniendo como principio fundamental, enunciados de carácter universal y sus postulados iniciarán a partir de sus etapas anteriores.

La utilización del método inductivo fue necesario ya que nos permitió analizar los hechos particulares hasta llegar a los hechos generales, como es la recolección de información cuantitativa y cualitativa, para obtener estos datos se utilizó evaluaciones que nos permitieron obtener un análisis particular que nos llevó a las conclusiones generales.

Para la construcción del proyecto de tesis será necesario utilizar la información recopilada de Elit Corporation con el objetivo de poder realizar un análisis de la estructura organizacional (misión, visión, políticas, organigrama, etc.) motivo por el cual se utilizó el método analítico el cual facilito la recopilación de esta información.

Otro de los métodos utilizados dentro de esta investigación fue el método histórico, que nos permitió realizar una revisión cronológica de todos los procedimientos que permitan detectar las falencias desarrolladas en Elit Corporation.

La técnica de investigación utilizada fue la observación, que consistió en observar detenidamente los fenómenos u hechos que nos permitieron recolectar información o datos para su posterior análisis. En el proyecto de tesis es necesaria esta técnica ya que nos permitió tener una percepción más clara de la realidad que presenta Elit

Corporation, llevando un registro de lo observado con el fin de someter la información a su respectivo análisis.

Este proyecto fue desarrollado con una investigación Descriptiva-Evaluativa, ya que mediante este proceso se realizó un diagnóstico de las distintas variables o factores que se pueden encontrar dentro de la evaluación, por lo que se hace necesario tomar los resultados, los mismos que serán evaluados, para plantear planes de mejora, que ayuden de determinada manera a la solución de algún problema existente dentro de la organización.

Para esto se realizó el siguiente proceso:

- La tabulación de los datos obtenidos con la herramienta a utilizar (Test CLA)
- Interpretación y análisis de los resultados de la evaluación, para reconocer que incidencia tienen los mismos dentro del Clima Laboral de Elit Corporation.
- Mediante los resultados tabulados, y las gráficas emitidas por TEA ediciones, de los test aplicados a las personas que trabajan en la organización, se determinara los factores en los cuales se debe trabajar para el planteamiento de planes de mejora.

### 3.1 Test CLA

El test CLA es una herramienta que nos permite realizar la evaluación de Clima Laboral, enfocándonos en dos ejes principales que son la organización y la persona, dentro de cada eje se encuentran cuatro dimensiones a evaluar que nos permiten obtener información específica de los puntos a mejorar en cada eje.

Después de haber realizado un análisis entre tres herramientas de evaluación (WES, GREAT PLACE TO WORK y CLA), se decidió por el este test CLA ya que es uno de los más completos en cuanto a lo que quiere evaluar de clima laboral, nos presenta una dimensión adicional CLA que nos indica nos da una pauta general de la situación global del clima de una determinada organización, su fácil accesibilidad en el mercado.

### 3.1.1 Ficha técnica

- Título: CLA Cuestionario de Clima Laboral.
- Autores: Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand.
- Procedencia: Departamento de I+D, TEA Ediciones S.A.
- Administración: Colectiva.
- Duración: Media hora aproximadamente.
- Aplicación: Adultos en el entorno laboral.
- Significación: Evalúa el clima laboral de las organizaciones, distinguiendo entre 8 escalas o dimensiones y una escala global de clima (CLA).
- Tipificación: Cuadro de interpretación basado en puntos de corte establecidos a partir de los estadísticos de una muestra compuesta por trabajadores procedentes de diversas empresas y entidades españolas.

### 3.1.2 Descripción

El CLA está compuesto por 93 frases que describirán comportamientos o conductas observables en el ámbito laboral.

El objetivo del instrumento es evaluar el clima en general y no un problema en concreto, por este motivo el CLA plantea preguntas generales que puedan reflejar fácilmente su opinión sobre la entidad y su grado de satisfacción en el trabajo.

Los 93 items puntúan en 8 escalas o dimensiones las cuales se agruparan en dos ejes que son: la empresa u organización y la persona.

### 3.1.3 Dimensiones del eje empresa

- Organización (ORG): “Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajadores, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 10)

- Innovación (INN): “Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación las necesidades del mercado que se percibe en la organización” (Corral & Pereña, 2010, pág. 10)
- Información (INF): “Se refiere a la opción que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11) Es decir cómo se maneja la información dentro de la organización.
- Condiciones (CON): “Se analizan las condiciones materiales del trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11).

#### 3.1.4 Dimensiones del eje persona

- Implicación (IMP): “Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas tienen con la organización, hasta que unto se sienten participes de un proyecto común o por el contrario desvinculados de los objetivos generales.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11).
- Autorrealización (AUT): “Se indaga hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 12)
- Relaciones (REL): “Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existentes en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 12)
- Dirección (DIR): “Evalúa el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización, y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.” (Corral & Pereña, 2010, pág. 12)

Este test a más de los ocho factores antes mencionados, incluye una escala más denominada Clima Laboral (CLA), la cual nos indicara la situación global del clima laboral, que posee la organización y las distintas categorías que se puedan asignar dentro de una organización.

El tener esta escala nos ayudara a realizar conclusiones de manera rápida, ya que como se mencionó anteriormente, nos facilita conocer si existe un buen o mal ambiente laboral dentro de la empresa.

Al momento que las personas realicen la evaluación de Clima Laboral, tendrán tres opciones de respuestas, a las cuales podrán contestar de acuerdo a la percepción que cada uno tenga, acerca del ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven.

Estas tres opciones de respuesta que las personas escogerán dentro de la evaluación representan lo siguiente:

- Si: Cuando la persona considera que la frase mostrada en la evaluación es cierta o se adapta a su realidad dentro de la organización, el cual equivale a 2 puntos
- ?: Cuando la persona considera que la frase no es cierta, ni falsa o cuando no puede decidirse, esto equivale a 1 punto.
- No: Cuando la persona considera que la frase mostrada no es cierta o no se adapta a su realidad dentro de la organización, equivale a 0 puntos.

Ante esta manera de dar las respuestas, se estima que “pese al potencial riesgo de que el sujeto se deje llevar por la tendencia al termino central, esta clasificación en tres niveles se adecua mejor al constructo como clima laboral, donde es común que ciertos aspectos en la organización se consideren por el sujeto como neutros” (Corral & Pereña, 2010, pág. 13). Es decir que la manera de respuesta dentro de la evaluación con el test CLA, hace referencia a que habrá frases que no sean valoradas de manera positiva, pero tampoco de manera negativa, ya que puede haber oportunidades de mejora dentro del entorno laboral.

Dentro del cuestionario de Evaluación de Clima Laboral, se encontraran algunas frases redactadas de manera positiva, y otras de manera negativa, lo que hace que las personas tengan dificultad para contestarlas, lo primero que deben hacer es analizar

el sentido de la frase, y con estos se evita la tendencia a contestar a cada ítem solo en sentido positivo o solo en sentido negativo, lo que nos da como resultado mayor objetividad en la evaluación.

### 3.1.5 Materiales para la aplicación

Para realizar la evaluación de Clima Laboral de Elit Corporation, utilizando el test CLA se necesitara los siguientes materiales:

- Manual que nos facilitara la información respectiva sobre las distintas escalas de las cuales se compone la evaluación y la información para la interpretación de los resultados.
- El cuestionario de evaluación, que este caso no se lo va a aplicar de manera física o mecanizada, sino que para este proyecto el cuestionario se lo realizara de manera online, utilizando el computador que maneja directamente las personas que conforman Elit Corporation.

### 3.1.6 Aplicación

La aplicación de la Evaluación de Clima Laboral, mediante la utilización del test CLA, se la realizara de manera anónima y confidencial, ya que se busca que las personas implicadas en este proceso, puedan responder a cada uno de los ítems de manera objetiva, sin que cada uno de ellos tenga la presión o temor de responder al cuestionario con total sinceridad.

El tema de la confidencial dentro de este proyecto, se lo maneja de una forma adecuada, ya que lo que estamos buscando es la evaluación del clima laboral en general y no la evaluación de la persona que forma parte del entorno laboral de Elit Corporation.

Por este motivo se ha realizado un plan de comunicación, donde uno de sus objetivos es dar a conocer a las personas que conforman Elit Corporation la confidencialidad con la que se manejaran los resultados, insistiendo en que los mismos se analizaran de manera colectiva y no de manera individual.

### 3.1.7 Plan de comunicación

La importancia de establecer un plan de comunicación en Elit Corporation, se basa en el aporte que presenta esta fase del proyecto en el proceso de evaluación del Clima Laboral, ya que los empleados se encontraran informados y a su vez podrán conocer los objetivos y la finalidad del proyecto.

Un proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores permitiendo así que el proyecto de Clima Laboral sea participativo, en donde la comunicación pueda llegar a todas las personas de la organización facilitando el alcance de los objetivos propuestos.

#### Objetivos

- Informar acerca del proceso de evaluación del Clima laboral.
- Comunicar la importancia del Clima Laboral explicando el tipo de herramienta a utilizar.
- Explicar la confidencialidad que se llevara al ejecutar el proceso.

#### Público objetivo

- Integrantes del área administrativa de la empresa Elit Corporation.

#### Duración

- Este plan de comunicación se ejecutará en dos días, con una semana previa para preparar los instrumentos necesarios.

#### Logotipo

Nuestro slogan y logo busca que el personal identifique el proceso de evaluación para motivar su compromiso en la mejorar de su espacio de trabajo; por lo que hemos definido la frase “Construyamos nuestro Clima Laboral” lo que ayuda a comprometer a la mayoría de actores en este proceso a ejecutar.

### Logotipo de campaña de clima laboral



Figura 7. Logo de evaluación de clima laboral para la campaña de difusión.  
Elaborado por: Bryan García, Andrea Muñoz

### Mensaje:

El mensaje en el plan de comunicación fue enviado a través del mail corporativo, esto nos permitió informar de una manera efectiva y rápida a todo el personal sobre la evaluación que se iba a realizar dentro de la organización, logrando una sensibilización con el tema. (Anexo 1)

### Actividades a realizar (Anexo 2)

Para el desarrollo del proyecto es necesario ejecutar las siguientes actividades y recursos.

- Elaborar el contenido a manejar dentro del plan de comunicación en Elit Corporation.
- Diseñar el logotipo que se manejará dentro del proceso de evaluación del Clima Laboral.
- Búsqueda de proveedores para materiales necesarios a utilizar en el plan de comunicación.
- Elaboración del mail a enviar a los colaboradores.
- Elaboración del tríptico.(Anexo 3)
- Entrega de materiales de difusión a los trabajadores (Anexo 3)

### 3.1.8 Forma de aplicación

Como se hizo referencia anteriormente a los materiales a utilizar, la aplicación se la realizó de manera online, por lo que no se entregó el cuestionario de forma física, esta opción de aplicación se la escogió ya que es una manera más rápida para obtener los resultados de la evaluación.

Por este motivo, se envió al correo corporativo de las personas que conforman Elit Corporation, una carta en la que se explica la finalidad del estudio a realizar, las instrucciones que deben seguir para aplicar de manera correcta el cuestionario, acompañado con el nombre de usuario y la contraseña a utilizar, el tiempo que las personas tendrán para completar el cuestionario será de un día.

### 3.1.9 Categorización

Para una mejor recolección de información, este test nos permite agrupar a la muestra planteada para este proyecto, en diferentes categorías o grupos, lo que nos ayudara a obtener información más detallada.

Es por esto que los autores del test, no muestran al CLA con categorías ya pre determinadas por ellos, sino que los encargados de realizar el estudio de Clima Laboral, sean los que definan estas categorías enfocándose en los requerimientos y necesidades del entorno laboral, actividad que se la debe realizar antes de que los empleados de Elit Corporation empiecen a realizar el cuestionario, sin modificarlo después ya que esto podrá afectar el resultado final.

Para el estudio de Clima Laboral a realizar en la empresa Elit Corporation se ha escogido plantear dos tipos de categorías que son:

- Antigüedad
- Departamentos

Se escogió plantear estas categorías ya que nos pueden proporcionar información en cuanto a la percepción del clima laboral que tienen las personas que empiezan a formar parte de la organización y compararla con las personas que ya están algún

tiempo en la misma. Por otra parte el plantear la categoría Departamento ayuda a conocer la percepción de Clima Laboral, que los empleados tienen dentro de un espacio específico dentro de Elit Corporation.

#### 3.1.10 Utilización de la solución informática

Para la evaluación de Clima Laboral, se escogió la opción online, ya que esto permitirá que los empleados de Elit Corporation tengan la facilidad de contestar su cuestionario ya que todos tienen acceso a un computador con internet, lo que les permitirá resolver la evaluación en cualquier momento del día.

Para esto las personas deberán acceder directamente a la página web de TEA ediciones, utilizando un código de usuario y una clave, al realizar este proceso ellos serán direccionados al test, para que comiencen a contestar el cuestionario.

#### 3.1.11 Gestión de claves para la aplicación por internet

Los trabajadores encuestados podrán resolver la evaluación directamente por el ordenador. El sistema generó directamente las claves de acceso para los encuestados que tuvo su respectiva carta de explicación de cómo utilizar el sistema. Lo fundamental de este paso es que se logre generar la carta con las claves de acceso, para que cada trabajador de Elit Corporation reciba una carta con sus códigos de acceso para ingresar al sistema en la aplicación del CLA.

#### 3.1.12 Introducción de la respuesta de los evaluados

En el CLA se puede aplicar de manera directa, por ordenador o de manera tradicional (papel y lápiz), es recomendable utilizar la corrección mediante sistemas automáticos cuando el número de evaluados es elevado.

### 3.1.13 Corrección de las respuestas

Con el ordenador se puede solicitar las correcciones de los diferentes cuestionarios aplicados y lograr obtener a su vez los informes de los resultados que produce el sistema automáticamente. Una vez que cada trabajador de Elit Corporation haya dado sus respuestas y las mismas hayan sido grabadas, el responsable del proceso puede ingresar y consultar los resultados de los cuestionarios introducidos.

### 3.1.14 Aplicación en línea

- El sistema generó para cada encuestado un código de usuario y clave de acceso.
- El trabajador debe ingresar a la página [www.teaediciones.com/cla](http://www.teaediciones.com/cla)
- Al finalizar el cuestionario se da la orden de corrección y los datos serán guardados. Si se interrumpe antes de haber finalizado el cuestionario, el sistema guardara las respuesta hasta donde el sujeto logro ingresar, una vez que se vuelva a ingresar al sistema el trabajador iniciara la evaluación desde donde fue interrumpido.

### 3.1.15 Corrección

Existen tres formas de corrección del CLA:

- Aplicación y corrección en línea: directamente por medio del ordenador, es decir, que la persona dará la orden de corregir y el sistema corregirá inmediatamente la prueba e ingresara los resultados a la base de datos.
- Aplicación en papel y corrección a través de internet: la corrección se hará mediante internet accediendo al programa de tratamiento del CLA y eligiendo la opción introducir las respuestas de los sujetos, una vez guardadas las respuestas se da la orden de corregir para que se actualice la base de datos.

- Aplicación en papel y corrección mecanizada: TEA ofrece la corrección mecanizada mediante sistemas de lectura automática de marcas ópticas, es decir, se da la lectura y corrección mediante los programas informáticos.

#### 3.1.16 Obtención de resultados

- Informe cuantitativo:

Este corresponde al informe numérico con los estadísticos del grupo en general, la puntuación media obtenida, desviación típica, las puntuaciones mínimas y máximas obtenidas. Los datos numéricos se acompañan de un gráfico con las puntuaciones de los percentiles de las ocho dimensiones del CLA.

Se menciona que los resultados son enviados en un informe numérico, ya que el test CLA no proporciona opciones de tabulación dentro del manual, por este motivo todas las respuestas dadas por los encuestados se guardan en una plataforma de TEA, la cual emite el informe estadístico con los resultados correspondientes.

**CAPITULO 4**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIONES DEL TEST CLAYPLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL**

4 Análisis de resultados

Una vez aplicado el Test CLA para la evaluación de Clima Laboral, se logró obtener una muestra de 50 personas que representa el 50% del total de empleados que trabajan en la parte administrativa de Elit Corporation, A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación del Test CLA, los mismos que han sido evaluados a través de las 9 dimensiones que propone la herramienta.

Los resultados que se obtuvieron del Test serán calificados en forma de percentiles que corresponde a una calificación cuantitativa y a su vez también se manejará la calificación cualitativa que se presenta en la siguiente matriz:

Tabla 1  
 Calificación de percentiles

Percentiles	Calificación	Significado
1-10	Emergencia	Es una puntuación extremadamente baja que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas de esta situación tan alarmante y tomar medidas urgentes para mejorar, al menos parcialmente el clima del grupo en cuestión.
11-20	Alerta	La puntuación obtenida es significativamente baja y bastante inusual porque se producen en menos del 20% de las ocasiones. Estamos ante un problema significativo que debemos intentar corregir. Para detectar las medidas de mejora es muy conveniente analizar las diferencias existentes entre grupos y dimensiones.
		La puntuación obtenida es inferior a la media

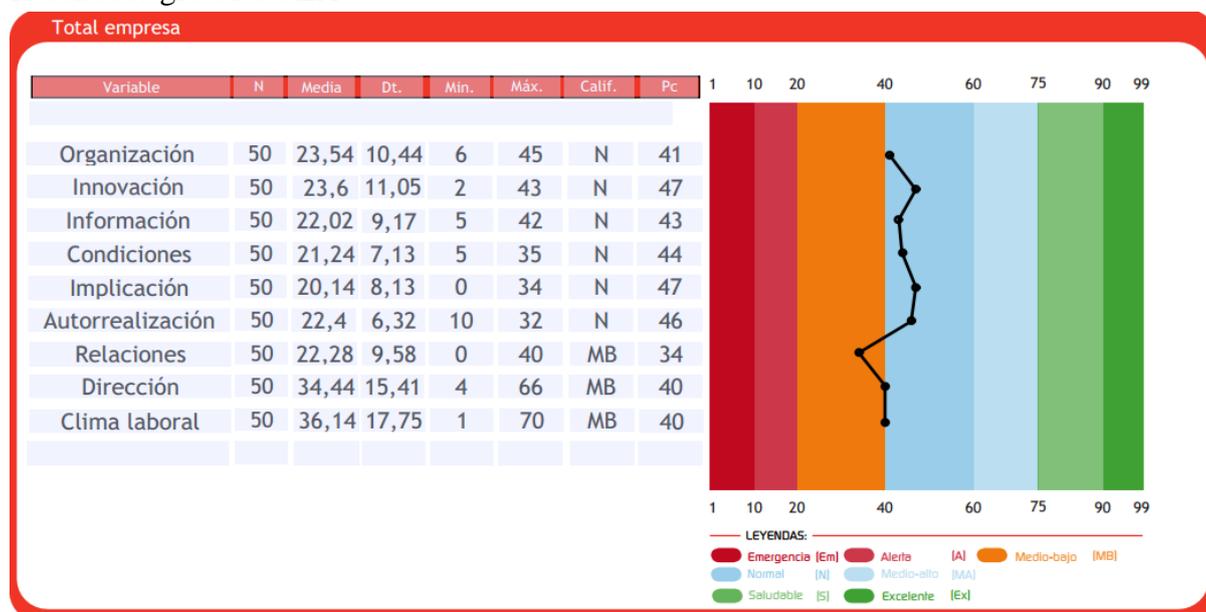
21-40	Medio-bajo	resultante de la tipificación. El resultado no es alarmante porque no llega a estar a una distancia de una desviación típica de la media pero si es un dato que merece ser atendido y que debe generar esfuerzos para intentar corregirlo, sobre todo cuanto más se acerque al límite inferior intervalo.
41-59	Normal	La puntuación obtenida está muy próxima a la media por tanto de considerarse normal y muy similar a la que obtienen muchas empresas y entidades
60-74	Medio-alto	La puntuación obtenida es superior a la media resultante de la tipificación. El resultado no es extraordinariamente bueno porque no llega a estar a una distancia de una desviación típica de la media pero si es un dato relevante y que en general será sintomático de un punto fuerte, sobre todo cuanto más se acerque al límite superior del intervalo.
75-89	Saludable	La puntuación obtenida es significativamente alta y poco frecuente porque se produce en menos del 20% de las ocasiones. Estamos ante un punto fuerte significativo cuyas causas conviene analizar sobretodo porque ello permita detectar las medidas de mejora a aplicar en otros grupos o en otras dimensiones del CLA en los que tal vez los resultados no sean tan satisfactorios.
90-99	Excelente	Es una puntuación extremadamente alta que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas de esta situación tan favorable para intentar obtener ideas para mejorar en caso de que sea necesario el clima de otros grupos de trabajadores.

Nota: CLA, Corral Sara; Pereña Jaime "Manual CLA".2010. Editorial TEA

La aplicación de Test CLA tuvo un carácter confidencial que permitió que los usuarios puedan responder de una manera objetiva a la evaluación, ya que los datos personales no eran necesarios para la realización del proceso.

Antes de la aplicación del test CLA se procedió a establecer dos tipos de criterios que estarían basados en: Antigüedad y Departamentos estas categorías nos proporcionaron información en cuanto a la percepción del clima laboral que tienen las personas que empiezan a formar parte de la organización y compararla con el personal antiguo. Por otra parte el plantear la categoría Departamento ayuda a conocer la percepción de Clima Laboral, que los empleados tienen dentro de un espacio específico.

Tabla 2  
Resultados globales CLA



Nota: El gráfico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar.

De la muestra analizada en Elit Corporation los resultados globales obtenidos en las diferentes dimensiones del Test CLA son las siguientes:

Organización:

En el criterio organización, se obtuvo un puntaje de 41, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que permite visualizar que en la parte de la organización

en Elit Corporation, los trabajadores conocen la estructura jerárquica de la empresa, lo que les permite solventar de manera adecuada la ejecución de los procesos.

Existe cierta claridad en las funciones que cada empleado de la organización debe cumplir dentro de su puesto de trabajo, ya que en Elit Corporation se evidencia la existencia de un manual de funciones que ayuda a los trabajadores a saber cuáles son sus responsabilidades y participación dentro del área de trabajo.

Sin embargo se evidencia una debilidad en cuanto al conocimiento de planificación estratégica, ya que la mayoría de personas no se encuentra actualizadas en cuanto a la misión, visión, valores corporativos, lo que demandaría un proceso de reinducción a los trabajadores que ya se encuentran algún tiempo dentro de la empresa.

#### Innovación:

En cuanto al criterio de innovación, se obtuvo un puntaje de 47, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que permite observar que en Elit Corporation los empleados tienen una posible apertura al desarrollo de nuevas ideas, que puedan ayudar a la mejora de los procesos y cumplimiento de objetivos.

El factor de innovación al encontrarse dentro de una calificación cualitativa normal, nos puede ayudar a determinar que la mayoría de encuestados perciben la apertura de la organización, para implantar nuevas acciones buscando la mejora de sus funciones enfocados a los objetivos organizacionales de acuerdo a las necesidades que presenta el mercado en determinado momento.

#### Información:

En cuanto al criterio de información, se obtuvo un puntaje de 43, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que permite determinar que las personas que trabajan en la empresa si conocen los canales de comunicación existentes (correo electrónico, carteleras, comunicación directa) pero no todos los medios logran alcanzar el objetivo deseado para llegar al trabajador, porque no existe una cultura solida acerca del correcto uso de canales de comunicación, ya que las personas no le

dan la importancia necesaria a los mismos, porque no ha existido una sensibilización del tema.

Si bien es cierto que existe canales de comunicación directa, estos no pueden ser claros al momento de llegar al usuario, o a su vez se puede interpretar de manera equivocada ya que no existe un departamento de comunicación establecido en la organización.

Condiciones:

En lo referente al criterio de condiciones, se obtuvo un puntaje de 44, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que ayuda a observar que los empleados consideran que las condiciones físicas de su puesto de trabajo se podrían encontrar en un rango adecuado el mismo que ayuda al desempeño laboral dentro de la organización.

Implicación:

En el criterio implicación, se obtuvo un puntaje de 47, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que permite visualizar que de cierta manera los trabajadores se sienten identificados con la organización, permitiendo que los sujetos se sientan involucrados en el desarrollo de la empresa para el cumplimiento de objetivos. No se evidencia un sentido de pertenencia muy arraigado pero las personas consideran de cierto modo a la empresa como algo que les ayuda a desarrollarse profesionalmente, lo que contribuye a la implicación que se puede dar entre organización y sujeto.

Autorrealización:

En cuanto al criterio de autorrealización, se obtuvo un puntaje de 46, calificación que se encuentra dentro del rango normal, lo que permite determinar que la mayor parte de las personas que trabajo dentro de la organización, considera que si se presentan ciertos factores para el crecimiento (capacitaciones) y desarrollo personal y profesional de los mismos.

#### Relaciones:

En el criterio referente a relaciones, se obtuvo un puntaje de 34, calificación que se encuentra dentro del rango medio bajo, que podría indicarnos como perciben los trabajadores las relaciones interpersonales dentro de toda la organización, entre sus pares o superiores, este es uno de los factores que necesita una oportuna intervención, ya que nos demuestra una frágil comunicación entre compañeros y bajo trabajo en equipo, lo que podría afectar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### Dirección:

En cuanto al criterio de dirección, se obtuvo un puntaje de 40, calificación que se encuentra dentro del rango medio bajo, lo que podría verse reflejado como una inadecuada interacción que tienen los jefes inmediatos con sus subordinados ya sea en su estilo de mando o liderazgo, este es otro de los factores que necesita tener una intervención oportuna ya que de manera directa o indirecta puede afectar en el desenvolvimiento diario de los trabajadores dentro de la organización.

Este factor puede tener una influencia directa en la manera de comunicación que se mantiene entre el jefe inmediato y sus subordinados, poniendo en riesgo el cumplimiento de metas, y dificultad en la manera de ejecutar procesos, ya que no existe una retroalimentación efectiva al momento de realizar las actividades dentro de su puesto de trabajo.

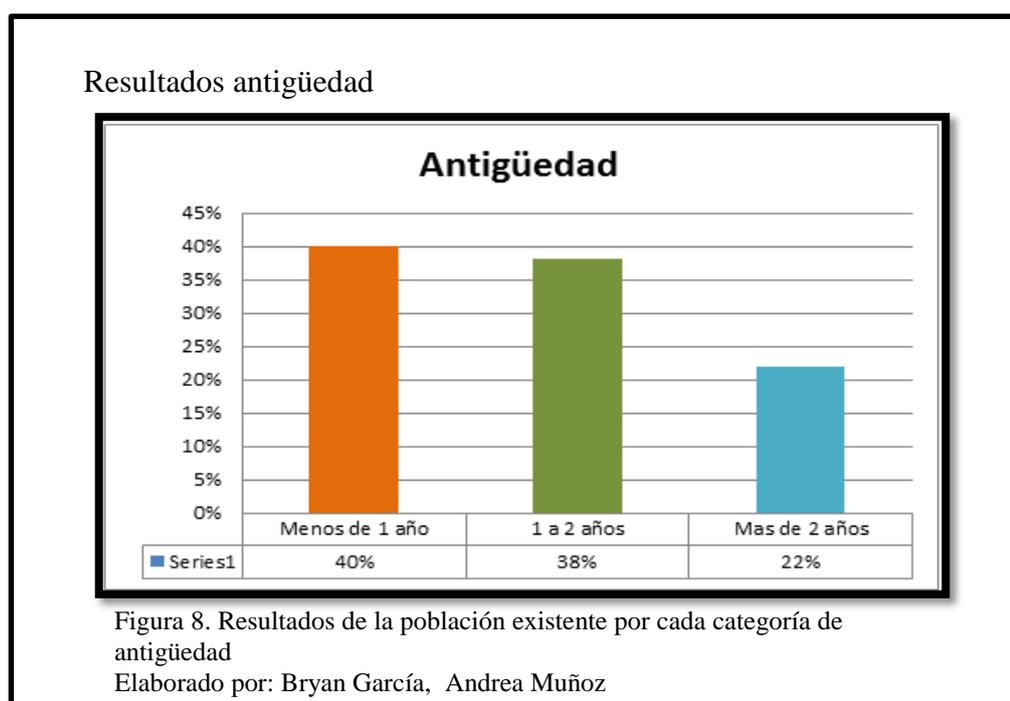
En los criterios aplicados en la evaluación a Elit Corporation se puede observar que algunas dimensiones evaluadas por el Test CLA se sitúan en un Rango Medio Bajo, considerando como la más baja la dimensión de Relaciones ya que obtuvieron un puntaje de 34, en términos generales las relaciones interpersonales es Medio Bajo según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa.

Por lo que se hace necesario establecer planes de acción que permitan mejorar de cierta manera las relaciones o el contacto directo con los trabajadores, alcanzando así

un desarrollo adecuado del clima laboral con el fin de favorecer el ambiente de trabajo de los colaboradores.

### Análisis de antigüedad

Como se menciona anteriormente para el análisis de los resultados de clima laboral una de las categorías a investigar es la correspondiente a la antigüedad, dentro de la cual se ha logrado recopilar datos relevantes que ayudan a la comprensión del estudio del clima laboral de manera más específica en Elit Corporation permitiéndonos establecer ciertos planes de mejora dentro de uno o algunos grupos determinados.

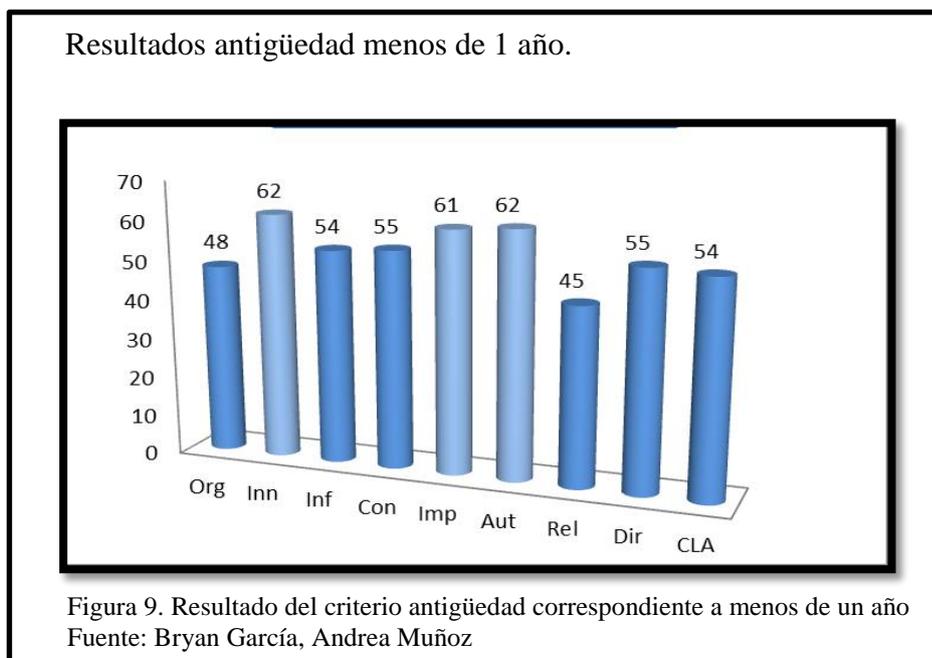


Dentro de este criterio tenemos que de la muestra de 50 personas en Elit Corporation, 20 personas que representa el 40%, están menos de un año en la organización, 19 personas que representan el 38% están de un a dos años y 11 personas que representan el 22% están más de dos años, lo que demostró que la población que compone Elit Corporation es personal que esta menos de un año en la empresa, y esto podría darse por la rotación que existe en la misma.

Tabla 3  
Resultados antigüedad menos de 1 año

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	20	27,35	12,28	6	45	N	48
Innovación	20	29,80	10,29	2	43	MA	62
Información	20	25,55	10,06	5	42	N	54
Condiciones	20	24,45	7,99	5	35	N	55
Implicación	20	24,05	8,17	0	34	MA	61
Autorrealización	20	26,00	5,75	10	32	MA	62
Relaciones	20	26,50	11,00	0	40	N	45
Dirección	20	43,25	14,33	4	66	N	55
Clima laboral	20	44,95	17,92	1	70	N	54

Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar.



En el criterio de antigüedad Menos de un año, se observa que se sitúan 6 dimensiones dentro de un Rango Normal (organización, información, condiciones, relaciones, dirección y CLA) y 3 se encuentran en un rango Medio Alto (innovación, implicación, autorrealización) así en términos generales puede decirse que el clima laboral observado en la empresa en lo referente a este criterio menos de un año, es normal según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente positiva en algunas de las dimensiones evaluadas.

Con lo antes mencionado se puede visualizar que el personal que esta menos de un año tiene una percepción aceptable del Clima laboral en Elit Corporation, que posiblemente favorecerá al buen desempeño de sus funciones, logrando así un aporte considerable al cumplimiento de metas del área y la organización.

Tabla 4  
Resultado antigüedad 1 a 2 años

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	19	20,89	8,02	8	33	MB	33
Innovación	19	19,58	9,78	5	38	MB	37
Información	19	19,63	8,22	6	33	MB	38
Condiciones	19	18,74	5,84	6	30	MB	38
Implicación	19	17,89	7,13	8	31	MB	40
Autorrealización	19	20,05	5,57	11	30	MB	39
Relaciones	19	19,84	7,19	7	35	MB	29
Dirección	19	27,89	13,38	8	52	MB	31
Clima laboral	19	30,05	15,66	9	58	MB	32

Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar

Resultados antigüedad de 1 a 2 años.

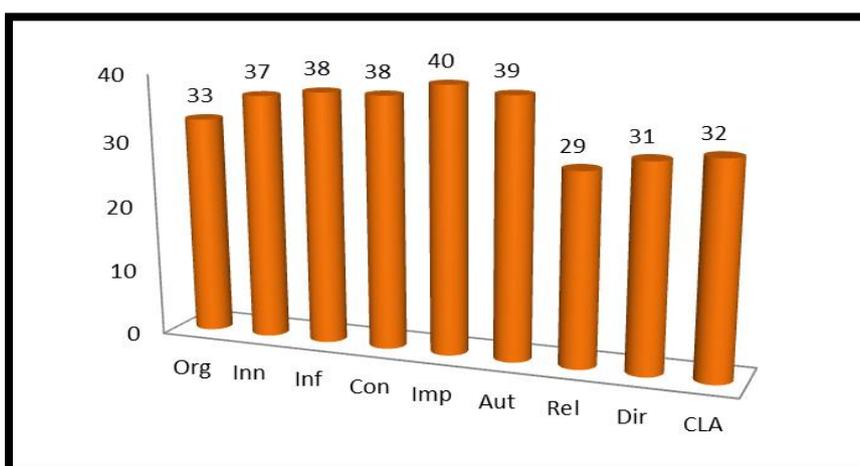


Figura 10. Resultados del criterio antigüedad de 1 a 2 años  
Fuente: Bryan García, Andrea Muñoz

En lo referente a la antigüedad de 1 a 2 años se puede observar que todas las dimensiones que evalúa la herramienta dentro de este grupo se encuentra en un rango Medio Bajo, destacando la dimensión de Relaciones como la más baja con un puntaje de 29, en términos generales el clima laboral observado a este criterio es Medio Bajo según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Por lo que se hace necesario establecer planes de acción que permitan mejorar de cierta manera el clima laboral, favoreciendo así el ambiente de trabajo de los colaboradores.

Tabla 5  
Resultados antigüedad de más de 2 años

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	11	21,18	9,11	7	38	MB	33
Innovación	11	19,27	9,82	7	35	MB	35
Información	11	19,73	7,50	10	32	MB	38
Condiciones	11	19,73	5,59	14	31	N	41
Implicación	11	16,91	7,33	9	29	MB	37
Autorrealización	11	19,91	5,82	10	30	MB	39
Relaciones	11	18,82	8,16	9	34	MB	26
Dirección	11	29,73	13,81	14	56	MB	34
Clima laboral	11	30,64	15,30	16	58	MB	33

Nota: CLA, Corral Sara; Pereña Jaime “Manual CLA”.2010. Editorial TEA

Resultados antigüedad de más de 2 años

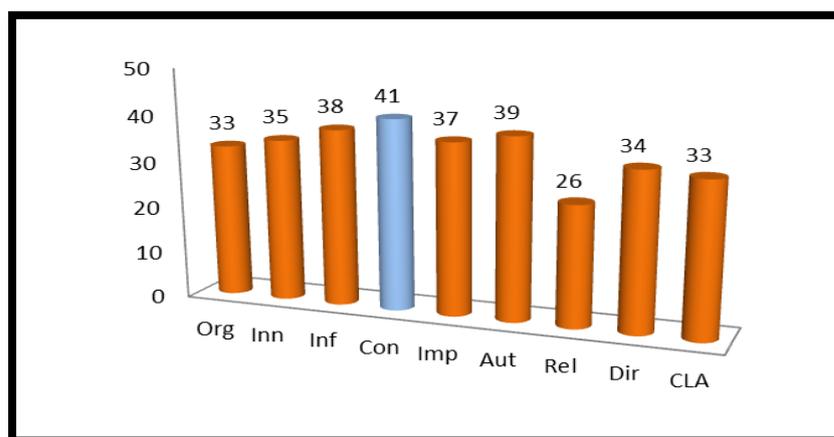


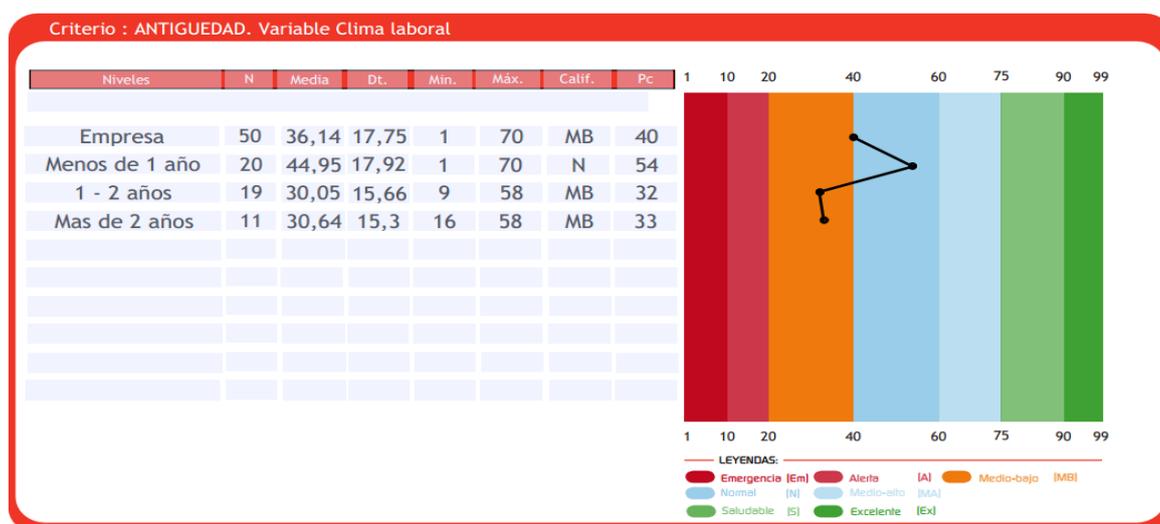
Figura 11. Resultados del criterio antigüedad de más de 2 años  
Fuente: Bryan García, Andrea Muñoz

En la Antigüedad de más de 2 años se logra detectar que la mayoría de las dimensiones se encuentra en un rango Medio Bajo, resaltando la dimensión de Relaciones como baja con un puntaje de 26, mientras se destaca la dimensión de Condiciones que logro situarse en un rango normal ya que alcanzo un puntaje de 41.

Con lo antes mencionado se puede decir que a medida que las personas logran alcanzar una antigüedad considerable en Elit Corporation el clima laboral se va percibiendo como insatisfactorio para los colaboradores ya que los resultados nos han permitido observa el declive de cada una de las dimensiones evaluadas en el Test CLA.

Tabla 6

Resultados globales del criterio antigüedad



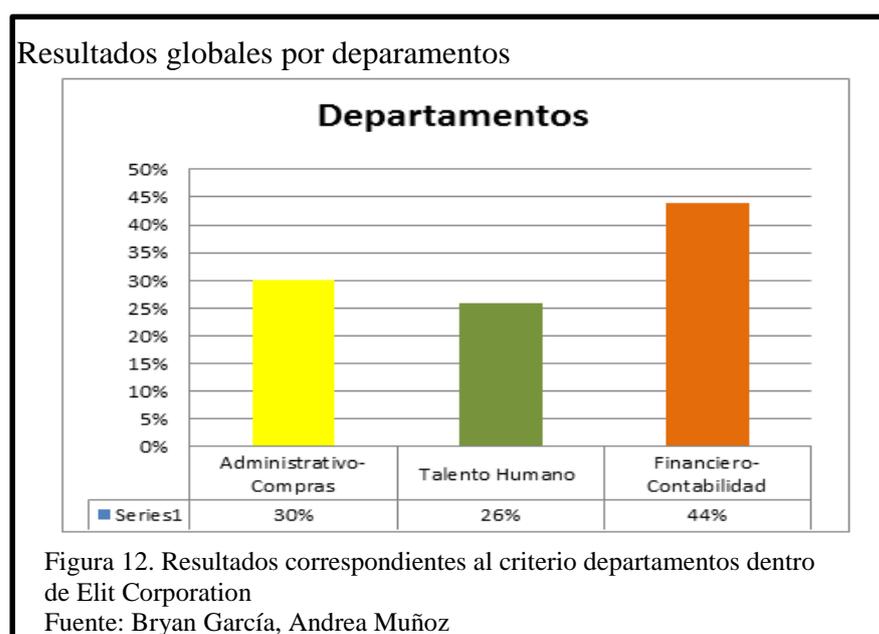
Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar

En los diferentes criterios de antigüedad de Elit Corporation se puede observar que en las diferentes dimensiones evaluadas por el Test CLA se sitúa en un Rango Medio Bajo, considerando como la más baja a los trabajadores que llevan en la organización de 1 a 2 años ya que obtuvieron un percentil de 32, en términos generales el clima laboral observado en lo referente a este criterio es Medio Bajo según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

Por lo que se hace necesario establecer planes de acción que permitan mejorar de cierta manera el clima laboral, favoreciendo así el ambiente de trabajo de los colaboradores.

#### Análisis por departamentos

Otras de las categorías para evaluar dentro del estudio de clima laboral, es la de Departamentos que existen dentro de Elit Corporación, se escogió determinar esta categoría ya que la estructura organizacional de la empresa se compone de esta manera, donde los departamentos tomados en cuenta son: Administrativo-Compras, Financiero-Contabilidad y Talento Humano. Esta categoría nos ha permitido obtener datos importantes, que ayudaran en la comprensión del clima laboral de manera más específica en Elit Corporation, permitiéndonos establecer algunos planes de mejora dentro de uno o varios grupos determinados.



Dentro de este criterio tenemos que de la muestra de 50 personas en Elit Corporation, en el departamento determinado como Administrativo-Compras se encuentra 15 personas, las que representan el 30% del total de la muestra como lo demuestra el grafico, en el Departamento de Talento Humano se encuentran 13 personas, las que representa el 26% del total de los evaluados y en el Departamento Financiero-Contabilidad, se encuentran 22 personas, las que representan el 44% del

total de la muestra, siendo este el departamento con más número de empleados de Elit Corporation.

Tabla 7  
Departamentos: administrativo - compras

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	15	20,20	9,50	7	33	MB	31
Innovación	15	18,73	10,21	5	35	MB	35
Información	15	19,27	8,71	6	33	MB	35
Condiciones	15	18,93	6,97	6	31	MB	38
Implicación	15	17,73	8,19	8	32	MB	40
Autorrealización	15	20,60	5,44	11	30	N	42
Relaciones	15	21,00	8,94	7	36	MB	31
Dirección	15	27,93	14,70	8	56	MB	31
Clima laboral	15	30,00	16,41	9	57	MB	32

Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar

Resultados del criterio departamento de administrativo-compras

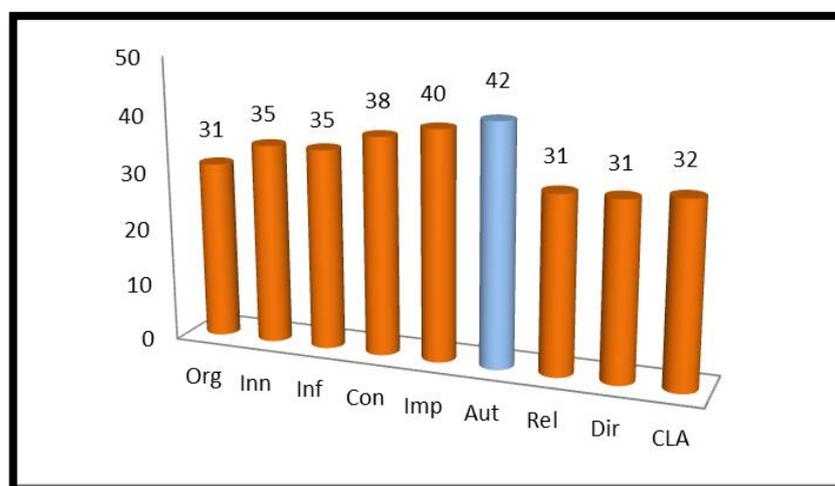


Figura 13. Resultados del criterio departamento correspondiente a administrativo-compras

Fuente: Bryan García, Andrea Muñoz

En el criterio de departamentos específicamente en el Administrativo-Compras se puede observar que las dimensiones que evalúa el Test CLA se sitúan 8 dimensiones dentro de un Rango Medio Bajo (organización, innovación, información,

condiciones, implicación, relaciones, dirección y CLA) y 1 se encuentran en un rango Normal (autorrealización), esto nos indica en términos generales puede decirse que el clima laboral observado en este departamento en lo referente a clima laboral es medio bajo según la opinión de los evaluados, ya que la gran mayoría de las dimensiones se sitúan en esta condición, rescatando la dimensión de autorrealización la que es calificada como positiva por las personas que se desenvuelven en este departamento.

Con lo antes mencionado se puede visualizar que el personal que se desenvuelve dentro del departamento Administrativo-Compras tendrá una percepción no tan positiva del Clima laboral en Elit Corporation, que posiblemente afecte en el desempeño de sus funciones, generando así ciertos problemas en el cumplimiento de metas del departamento y la organización.

Por lo que se debe trabajar de manera oportuna en el planteamiento de planes de mejora, para que las personas se sientan a gusto y comfortable en su lugar de trabajo.

Tabla 8  
Departamento: talento humano

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	13	26,92	11,42	10	45	N	48
Innovación	13	29,31	11,80	12	43	N	59
Información	13	25,54	9,85	11	39	N	54
Condiciones	13	24,92	7,62	14	34	N	59
Implicación	13	23,23	8,56	9	33	N	57
Autorrealización	13	24,38	5,80	12	32	N	53
Relaciones	13	25,08	10,57	7	39	N	42
Dirección	13	40,38	16,39	16	59	N	50
Clima laboral	13	42,85	20,65	13	66	N	51

Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar

### Resultados del criterio departamento de talento humano

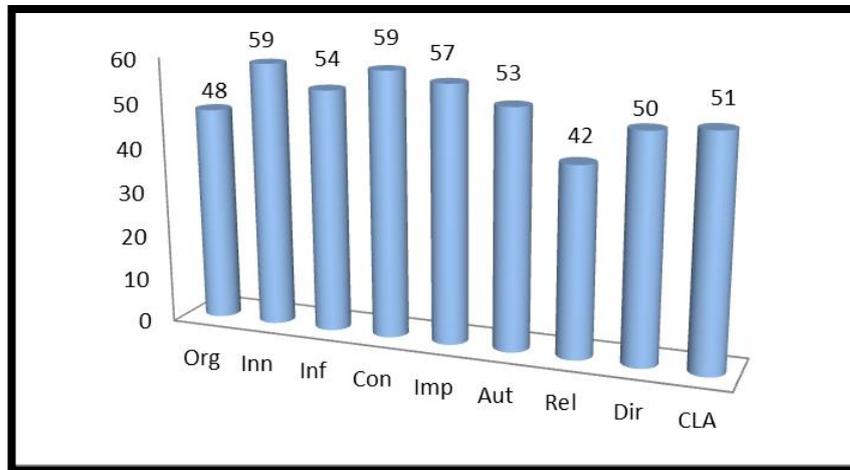


Figura 14. Resultados del criterio departamento correspondiente talento humano

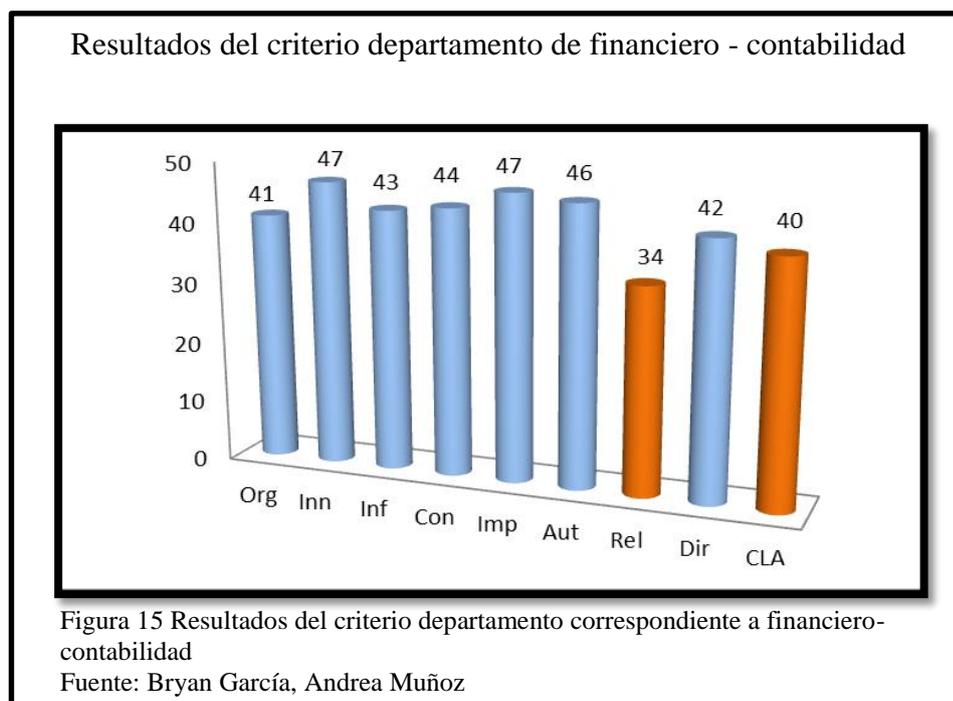
Fuente: Bryan García, Andrea Muñoz

En el departamento de Talento Humano se puede observar que todas las dimensiones que evalúa la herramienta dentro de este grupo se encuentra en un rango Normal, destacando las dimensiones Innovación y Condiciones como las mejor puntuadas, en términos generales el clima laboral observado en Elit Corporation en lo referente a este criterio es Normal según la opinión de los evaluados. Se debería considerar a este departamento como la base o un modelo, donde se intentará conocer ciertas prácticas que se realizan dentro del mismo, para tratar de implantar dichas actividades en las dimensiones que alguno de los departamentos no son consideradas como normales, y buscar fortalecer las mismas, para hacer un clima laboral más positivo.

Tabla 9  
Departamentos: financiero - contabilidad

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	22	23,82	10,22	6	44	N	41
Innovación	22	23,55	9,94	2	42	N	47
Información	22	21,82	8,77	5	42	N	43
Condiciones	22	20,64	6,35	5	35	N	44
Implicación	22	19,95	7,58	0	34	N	47
Autorrealización	22	22,45	7,04	10	32	N	46
Relaciones	22	21,50	9,51	0	40	MB	34
Dirección	22	35,36	14,27	4	66	N	42
Clima laboral	22	36,36	16,05	1	70	MB	40

Nota: El grafico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar



En el departamento financiero-contabilidad específicamente se puede observar que las dimensiones que evalúa el Test CLA se sitúan 6 dimensiones dentro de un Rango Normal (organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, dirección ) y 2 se encuentran en un rango Medio Bajo (relaciones y CLA), así en términos generales puede decirse que el clima laboral observado en la empresa en lo referente a este criterio es normal según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa en algunas de las dimensiones evaluadas.

Por lo que se hace necesario establecer planes de acción que permitan mejorar de cierta manera el clima laboral, favoreciendo así el ambiente de trabajo de los colaboradores.

Tabla 10

Resultados globales del criterio departamentos



Nota: El gráfico de resultados fue proporcionado por TEA ediciones, ya que dentro del manual no se indica la forma de calificar

En los diferentes departamentos administrativos de Elit Corporation se puede observar que en las dimensiones evaluadas por el Test CLA se sitúa en un Rango Medio Bajo, considerando como la más baja a los departamentos Administrativo-Compras ya que obtuvieron un percentil de 32, en términos generales el clima laboral observado en lo referente a este criterio es Medio Bajo según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

Por lo que se hace necesario establecer planes de acción que permitan mejorar de cierta manera el clima laboral, favoreciendo así el ambiente de trabajo de los colaboradores.

#### 4.1 Planes de mejora de clima laboral

Luego de haber realizado la evaluación de Clima Laboral en Elit Corporation, una vez analizados los resultados de dicha evaluación se pudo evidenciar que hay ciertas dimensiones que deben ser atendidas, para establecer un adecuado clima laboral, donde los trabajadores tengan un ambiente adecuado de trabajo.

Por este motivo a continuación se establecerán algunas acciones, por dimensión que se establecerán en el plan de mejora, permitiéndonos alcanzar cada objetivo y meta dentro del mismo.

Las dimensiones de clima laboral a tomar en cuenta dentro de este plan de mejora son:

Relaciones:

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Relaciones	Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de ElitCorporation.	Capacitación de asertividad para una mejor comunicación	Mediano plazo	Departamento de Talento Humano	Mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa para el cumplimiento de las actividades asignadas a cada empleado
		Retroalimentación entre los compañeros cada 15 días.	Corto plazo		
		Promover actividades recreativas (convivencias)	Mediano plazo		
		Taller de resolución y manejo de conflictos	Mediano plazo		

		Implementar en cada departamento actividades que fomenten la cohesión del grupo (festejo de cumpleaños)	Corto plazo	Departamento de Talento Humano Responsable asignado por cada departamento
--	--	---	-------------	---

Dirección:

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Dirección	Mejorar la comunicación, las relaciones y el liderazgo entre el jefe inmediato y subalterno para el alcance de las actividades y metas asignadas	Capacitación de Desarrollo estratégico de personas	Mediano plazo	Departamento de Talento Humano	Generar satisfacción en la manera de dirigir y liderar al grupo de trabajo, entre jefes y subordinados
		Capacitación de escucha activa	Mediano plazo		
		Dinámicas de grupos enfocados en el liderazgo	Corto plazo		
		Realizar evaluación del desempeño de manera semestral para su posterior retroalimentación efectiva	Mediano plazo	Jefe de cada departamento	
		Talleres de lluvia de ideas para buscar oportunidades en la mejora de	Corto plazo		

		procesos			
--	--	----------	--	--	--

Organización:

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Organización	Lograr una adecuada comunicación interna, para que los trabajadores tengan un conocimiento claro de los cambios o mejoras que puedan tener la estructura jerárquica y la planificación de procesos organizacionales.	Realizar charlas que puedan dar a conocer los cambios estructurales que se realizan dentro de la organización, en los cuales se pueda tener espacio para las inquietudes de los trabajadores.	Mediano plazo	Departamento de procesos	Conocer de manera clara la estructura organizacional de la empresa, las actividades y funciones, con el fin de conseguir las metas organizacionales.
		En el proceso de inducción, entregar la información necesaria referente al puesto de trabajo que la persona va a ocupar dentro de la organización (descriptivo de cargo).	Corto plazo	Departamento de Talento Humano	
		Capacitación anual de filosofía corporativa para generar compromiso e identidad con la organización.	Largo plazo		

		Establecer programas de capacitación que puedan ser conocidos por todos los colaboradores de la empresa, para alcanzar un mejor desempeño en el cargo.	Mediano plazo	Jefes de cada Departamento Persona encargada de Desarrollo Organizacional	
		Reinducción para personal activo que permita reforzar el conocimiento referente al puesto de trabajo	Largo plazo	Departamento de Talento Humano	

Información:

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables	Metas
Información	Que la información llegue de manera clara a los trabajadores	Desarrollar de manera didáctica los comunicados en la cartelera	Corto plazo	Coordinador de imagen corporativa	Lograr que todos los empleados conozcan de manera clara, las cosas que suceden dentro de la organización
		Sensibilizar a los trabajadores acerca de los medios de comunicación que tiene la empresa	Mediano plazo	Departamento de Talento Humano	
		Establecer el programa de cartas empresariales y reuniones para indicar información acerca de	Mediano plazo	Departamento de Talento Humano Coordinador	

		resultados, logros o cambios importantes en la organización.		de imagen corporativa
		Revista Empresarial, donde se detalle los logros alcanzados por cada departamento, dentro de la gestión empresarial.	Mediano plazo	Departamento de Talento Humano Coordinador de imagen corporativa

Las acciones detalladas en este plan, son estrategias que pueden mejorar las diferentes dimensiones, que limitan el desarrollo de un adecuado clima laboral en la empresa Elit Corporation, por lo que sería importante tomar en consideración las acciones a desarrollar dentro de la organización, ya que esto facilitaría la mejora del ambiente laboral, generando un equilibrio entre la parte personal y profesional de las personas que se desenvuelven dentro de la empresa.

#### 4.1.1 Recursos

##### Infraestructura

Para poner en marcha estas acciones se necesita contar con espacios amplios y adecuados, que permitan el normal desarrollo de talleres, charlas y capacitaciones planteados anteriormente para cada una de las dimensiones. En este aspecto Elit Corporation cuenta con una sala de reuniones equipada, para desarrollar cualquiera de las actividades antes mencionadas, ubicadas específicamente en el lugar de trabajo de todas las personas, por lo que no implicaría una dificultad el gestionar el desplazamiento de cada miembro de Elit Corporation, a las actividades propuestas.

##### Materiales y equipos

Para la ejecución de estos planes de acción será necesario utilizar herramientas visuales que permitan una mejor comprensión de los temas a tratar dentro de las charlas, capacitaciones o talleres. Elit Corporation cuenta con proyectores,

computadoras que facilitaran el desarrollo de las acciones a implementar sobre clima laboral,

#### Personal

Las personas responsables de desarrollar los planes de acción, se encuentran determinadas en tres grupos que son:

- Departamento de Talento Humano
- Jefes de cada área.
- Trabajadores de la empresa.

#### Presupuesto

Como la mayoría de las actividades planteadas se concentran dentro de la organización, estas podrán ser solventadas por medio de caja chica, ya que cada departamento cuenta con este tipo de fondos.

En el caso de las actividades recreativas, que exigen la salida de la organización se pedirá presupuesto a Gerencia General, la misma que será realizada por parte de la Coordinadora de Desarrollo Organizacional.

## CONCLUSIONES

Dentro del funcionamiento de Elit Corporation nunca se realizó anteriormente una evaluación que permita el análisis del clima laboral, por lo que la investigación realizada dentro de este proyecto se convirtió en una primera pauta para el conocimiento de ciertos factores que influyen dentro de las actividades diarias que realizan las personas que forman parte de esta organización. Esta investigación ha permitido establecer ciertos planes de mejora que ayuden a la conformación de un clima laboral más adecuado.

Algunas teorías y métodos nos permitieron realizar el análisis del clima laboral en la organización, que a su vez nos ayudó a tener una idea más clara de los factores o variables que pueden intervenir en el proceso de evaluación y como estos ayudan a la conformación de un ambiente laboral adecuado, donde los trabajadores puedan tener un equilibrio en la parte personal y laboral al momento de desempeñar sus funciones, permitiendo así aprovechar y potenciar las capacidades de los mismos.

Para la evaluación de clima laboral se puede utilizar diversas teorías, métodos o factores que permitieron entender las variables que podría influir en el análisis de clima laboral, por este motivo la investigación se centró en dos temas importantes, las teorías de la motivación y los tipos de clima y sus factores.

La motivación es una parte fundamental que se presenta en la interacción entre el individuo y la organización ya que este proceso se constituye en un impulso que le permite a las personas ejecutar una acción para alcanzar ciertos objetivos o metas que le ayuden a manejarse en un ambiente de manera adecuada al entorno, por lo que es importante que dentro de una organización los trabajadores tengan ciertos factores de motivación que ayuden a mejorar las condiciones de clima laboral.

Los tipos de clima laboral nos permitirán hacer un abordaje de las características que puede tener un determinado grupo dentro de una organización y como mediante estas características existen diversos factores que influyen en su desenvolvimiento, factores que para esta investigación fueron enfocados en dos ejes que son, la persona, la organización y como estos intervienen en la interacción entre la empresa y el individuo que la conforma.

En los departamentos en los cuales se aplicó la evaluación de clima laboral se pudo evidenciar que:

El departamento de talento humano fue uno de los que presenta un clima laboral con un rango Normal, destacando las dimensiones Innovación y Condiciones como las mejor puntuadas, en términos generales el clima laboral observado en lo referente a este criterio es Normal según la opinión de los evaluados del personal de talento humano.

Lo que nos muestra que la mayoría de los encuestados que desarrollan sus actividades dentro de este departamento, muestran una conformidad con el clima laboral en el que desarrollan sus actividades diarias, ya que la mayoría de las personas conocen las funciones que debe realizar dentro de su puesto de trabajo, se fomenta la innovación al momento de realizar los procesos, ya que cada empleado puede aportar con ideas para la consecución de objetivos, tiene una comunicación directa entre jefe y subordinados lo que facilita las relaciones interpersonales dentro de Talento Humano.

En el departamento Administrativo-Compras se pudo observar que las 8 dimensiones evaluadas están dentro de un Rango Muy Bajo (organización, innovación, información, condiciones, implicación, relaciones, dirección y CLA) y 1 se encuentran en un rango Normal (autorrealización), esto nos indica en términos generales que el clima laboral observado en este departamento en lo referente a clima laboral es medio bajo según la opinión de los evaluados, ya que la gran mayoría de las dimensiones se sitúan en esta condición,

Esta percepción de clima laboral por parte de las personas que trabajan en este departamento, podría darse porque no existe una comunicación asertiva entre colaboradores, lo que dificulta las relaciones y comunicación.

La forma de liderazgo no es adecuada, ya que las decisiones se toman únicamente por parte de alto mandos, sin dar apertura a ideas u opiniones de los trabajadores que desarrollan sus funciones en el área.

El departamento Financiero-Contabilidad se pudo observar que las 6 dimensiones evaluadas están en un Rango Normal (organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, dirección) y 2 se encuentran en un rango

Medio Bajo (relaciones y CLA), así puede decirse que el clima laboral observado en la empresa en lo referente a este criterio es normal según la opinión de los evaluados, con una tendencia ligeramente negativa en algunas de las dimensiones evaluadas.

Con lo antes mencionado se puede decir que la percepción existente en este departamento en cuanto a las tendencias negativas se puede dar ya que las relaciones interpersonales no se encuentran afianzadas provocando así relaciones de trabajo individuales con una falencia en el trabajo en equipo.

Con el estudio se pudo evidenciar que un factor común en las dimensiones calificadas como negativas hacen referencia a las relaciones y la dirección, esto podría darse debido a que la mayoría de las decisiones entorno a cambios existentes en la empresa solo se encuentran enfocadas en los mandos directivos, sin un previo análisis de dificultades, inquietudes o recomendaciones de los demás colaboradores.

Los resultados y planes de mejora planteados en este proyecto deben ser tomados en cuenta dentro la planificación estratégica de la empresa, para conseguir que la evaluación de Clima Laboral, se constituya en un proceso indispensable dentro del departamento de Talento Humano, y que de esta manera se logre potenciar ciertas dimensiones que de una u otra manera puedan afectar en un futuro el correcto funcionamiento de la empresa.

La implementación de un plan o un proyecto requiere de una inversión de presupuesto notable pero la realización correcta del mismo, proporciona resultados interesantes, ya que el proveer de un clima laboral adecuado a los colaboradores de una organización ayuda en el aumento de su eficiencia y productividad dentro de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que los resultados y planes de mejora planteados en este proyecto sean tomados en cuenta dentro la planificación estratégica de la empresa, para conseguir que la evaluación de Clima Laboral, se constituya en un proceso indispensable dentro del departamento de Talento Humano, y que de esta manera se logre potenciar ciertas dimensiones que de una u otra manera puedan afectar en un futuro el correcto funcionamiento de la empresa.

Es necesario revisar los procesos de inducción y reinducción ya que esto son fundamentales al momento de dar a conocer la historia de la empresa, que el nuevo colaborador tenga un conocimiento claro de las funciones a desempeñar en su puesto, sin olvidar al personal antiguo que ya labora en la empresa, los mismos que deben siempre estar al tanto de los cambios que se puedan dar en sus propias funciones, para que de esta manera no se sientan excluidos de los cambios que realiza Elit Corporation.

Es necesario que Elit Corporation genere una plan estratégico de capacitaciones para los jefes de cada área o líderes, para que estos puedan desarrollar competencias en un nivel óptimo que les permita un manejo adecuado de grupos y escucha activa hacia los trabajadores, el desarrollar estas competencias en los jefes permitirá que los colaboradores puedan sentirse más reconocidos con la organización y pueda ser un facilitador para alcanzar los objetivos propuestos tanto en su puesto como organizacionales.

En lo referente a las relaciones existentes en la empresa se recomienda estar en constantes capacitaciones o talleres que permita un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales entre todos los departamentos, tener en consideración este punto permitirá que las relaciones se afiancen más, es decir, se podría alcanzar grupos cohesionados que se dirijan al cumplimiento de una misma meta organizacional.

Se recomienda que dentro de la planificación estratégica se asigne un presupuesto para la realización de actividades recreativas, las cuales logren afianzar las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización, tomado en cuenta que ciertos beneficios no monetarios constituyen un fuerte factor de motivación personal.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economia*. Andrade.
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. UOC.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill  
II Edición.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santefé de Bogota:  
McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Manual CLA*. TEA Ediciones.
- Elit Corporation. (s.f.). Obtenido de  
[http://www.elitcorp.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3  
&Itemid=105](http://www.elitcorp.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=105)
- Equipo, V. (2007). *Retribucion de Personal*. Vertice.
- Fernandez, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Furnham, A. (2001). *El comportaamiento del individuo en las organizaciones*. México: Mexicana.
- Gaspar, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Prentice-Hall Hispanoamericana .
- Grandes Pymes* . (s.f.). Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Guerra Aguilar. (1994). *Manual Practico para la Administracion de Agronegocios*. México: Uteha.
- Guerra Aguilar. (1994). *Manual Practico para la Administracion de Agronegocios*. Mexico: Uteha.
- Ibañez Machicao, M. (2002). *Comportamiento Oranizacional de las empresas*. Lima: Universitaria.

- Mario, K. (2001). *Sociología de las Organizaciones una Introducción al Comportamiento Organizacional* . Buenos Aires: Prentice.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de TRabajo*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson.
- Rodriguez Fernandez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Piramide.
- Valverde, M. (s.f.). *Comportamiento Humano en la Organización*. UOC.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del contenido del plan de comunicación								
Diseño del logo de clima laboral								
Busqueda de proveedores para materiales necesarios para el plan de comunicación								
Elaboración del contenido del mensaje del correo interno a difundir a los trabajadores de Elit corporation								
Elaboración de la herramienta para comunicación escrita (triptico)								
Entrega de materiales de difusión a los trabajadores de Elit corporation								
Envío del correo electrónico con fecha y hora de la aplicación del test de clima laboral								

## Anexo 2. Mensaje de difusión

**Estimados colaboradores,**

Se dará inicio al proceso de evaluación y medición de clima laboral, para alcanzar este proceso necesitaremos de tu colaboración!

Te invitamos a participar el Jueves 12 de febrero en el Diagnóstico Inicial de Clima Laboral 2015, el cual estará conformado por un banco de preguntas que nos permitirá conocer tu percepción respecto a varios factores que influyen directamente en el.

Realizar esta actividad con honestidad nos permitirá obtener resultados confiables que a su vez se manejarán de forma confidencial y se usarán con el fin de conocer cuál es tu percepción del ambiente de trabajo en el que te desenvuelves dentro de la empresa.

Se procederá a entregar el banco de preguntas en cada área a partir de las 9:00 am y su retiro será a partir de la 1:00 pm.

Gracias por su colaboración!!



CAMPAÑA CONSTRUYAMOS JUNTOS NUESTRO CLIMA LABORAL - Mensaje (HTML)

Archivo Mensaje

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más Pasos rápidos

ENRIQUE JERVIS Al jefe Correo electrónico Listo Responder y eli... Crear nuevo

Reglas OneNote Acciones Mover

Marcar como no leído Categorizar Seguimiento Etiquetas Edición

Buscar Relacionadas Selección Zoom

Mensaje enviado con importancia Alta.

De: Andrea Muñoz <amunoz@elitcorp.com> Enviado el: martes 10/02/2015 11:21

Para: <costos@elitcorp.com>; <contabilidad@elitcorp.com>; <thumano@elitcorp.com>; <pballon@elitcorp.com>; <Javier Espinoza>; <valban@elitcorp.com>; <compras@elitcorp.com>; <jpazmino@elitcorp.com>; <ctrejo@elitcorp.com>; <lvillacreces@elitcorp.com>; <rsanchezb@elitcorp.com>; <lmolina@elitcorp.com>; <jvilalobos@elitcorp.com>

CC:

Asunto: CAMPAÑA CONSTRUYAMOS JUNTOS NUESTRO CLIMA LABORAL

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38

Estimados colaboradores,

Se dará inicio al proceso de evaluación y medición de clima laboral, para alcanzar este proceso necesitaremos de tu colaboración!

Te invitamos a participar el Jueves 12 de febrero en el Diagnóstico Inicial de Clima Laboral 2015, el cual estará conformado por un banco de preguntas que nos permitirá conocer tu percepción respecto a varios factores que influyen directamente en el.

Realizar esta actividad con honestidad nos permitirá obtener resultados confiables que a su vez se manejarán de forma confidencial y se usarán con el fin de conocer cuál es tu percepción del ambiente de trabajo en el que te desenvuelves dentro de la empresa.

Se procederá a entregar el banco de preguntas en cada área a partir de las 9:00 am y su retiro será a partir de la 1:00 pm.

Gracias por su colaboración!!



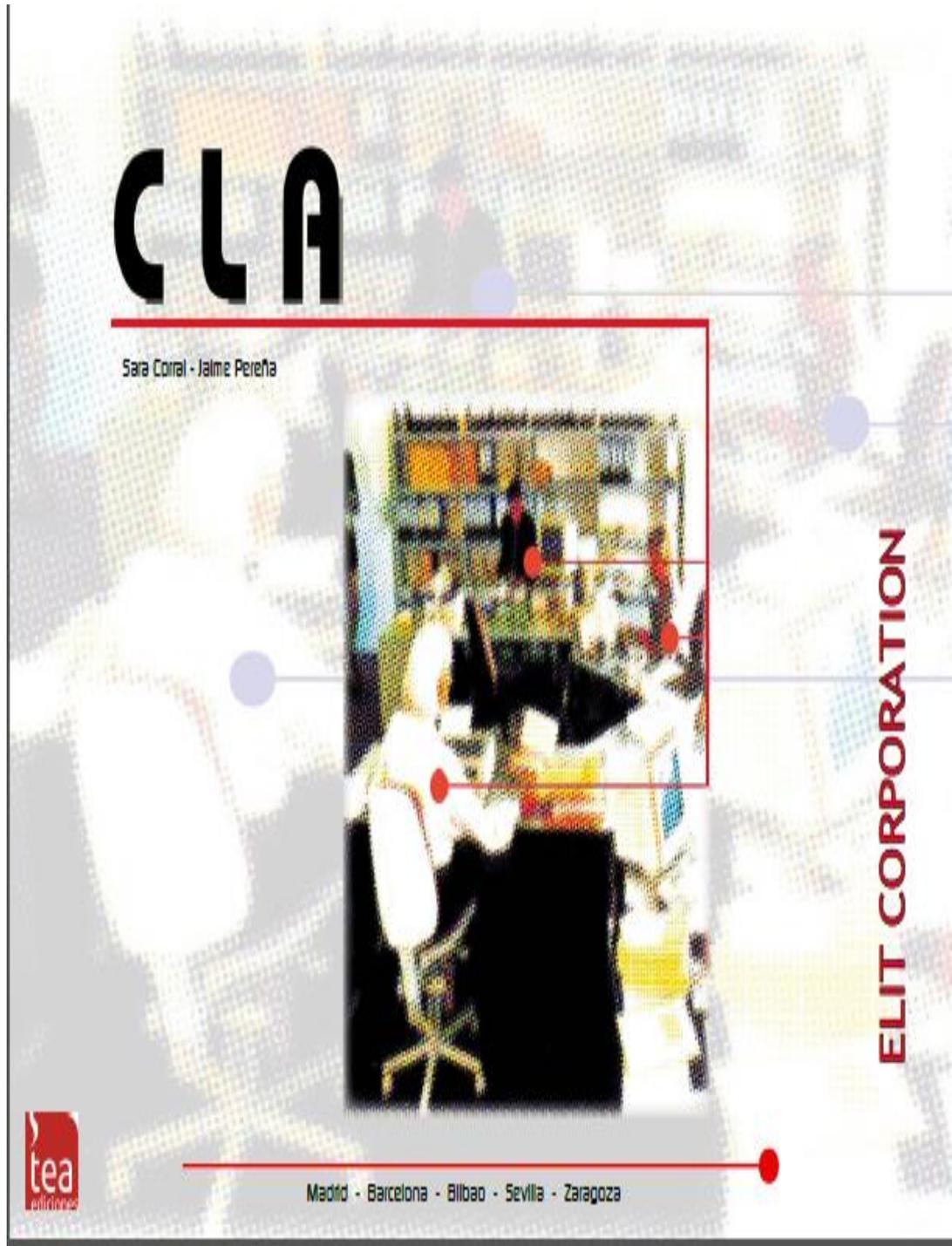
### Anexo 3. Materiales de difusión

¿QUE ES CLIMA LABORAL?	IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	OBJETIVO DE EVALUAR CLIMA
<p>El conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer relaciones satisfactorias de interés y colaboración.</li> <li>• Implantar cambios planificados tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, para lograr mejoras en las actitudes y conductas de los miembros.</li> <li>• Alcanzar y ejecutar las metas propuestas.</li> </ul>	<p>Realizar un diagnóstico que nos permita conocer el Clima laboral de Elit Corporación, para evaluar sus fortalezas y oportunidades de mejora de acuerdo a lo que perciben sus protagonistas principales.</p>

<p>TEST CLA</p>	<p>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA</p>	
	<p>CARRERA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL</p>	
<p>FICHA TÉCNICA</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración: Aproximadamente media hora</li> <li>• Objetivo: Evaluar el clima laboral de las organizaciones, distinguiendo 8 dimensiones y una escala global.</li> </ul>	<p>EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL 2015</p> <p>RESPONSABLES Andrea Muñoz y Bryan García</p>	

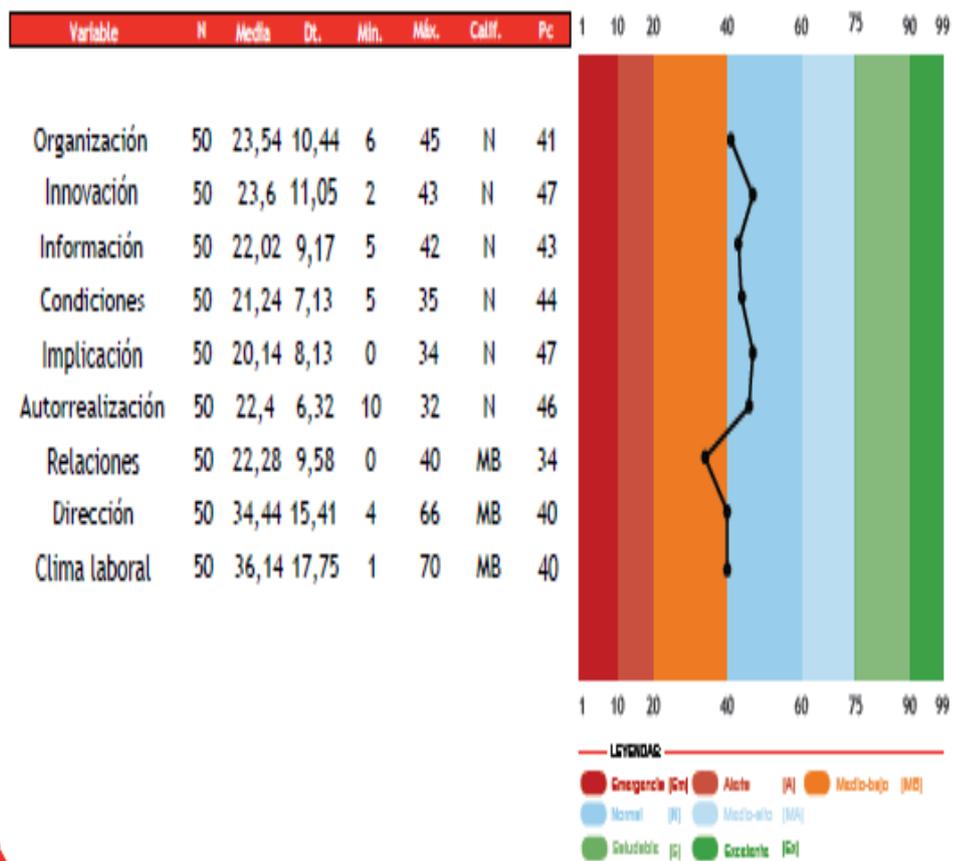


Anexo 4. Modelo de Informe (Test CLA)





Total empresa: ELIT CORPORATION

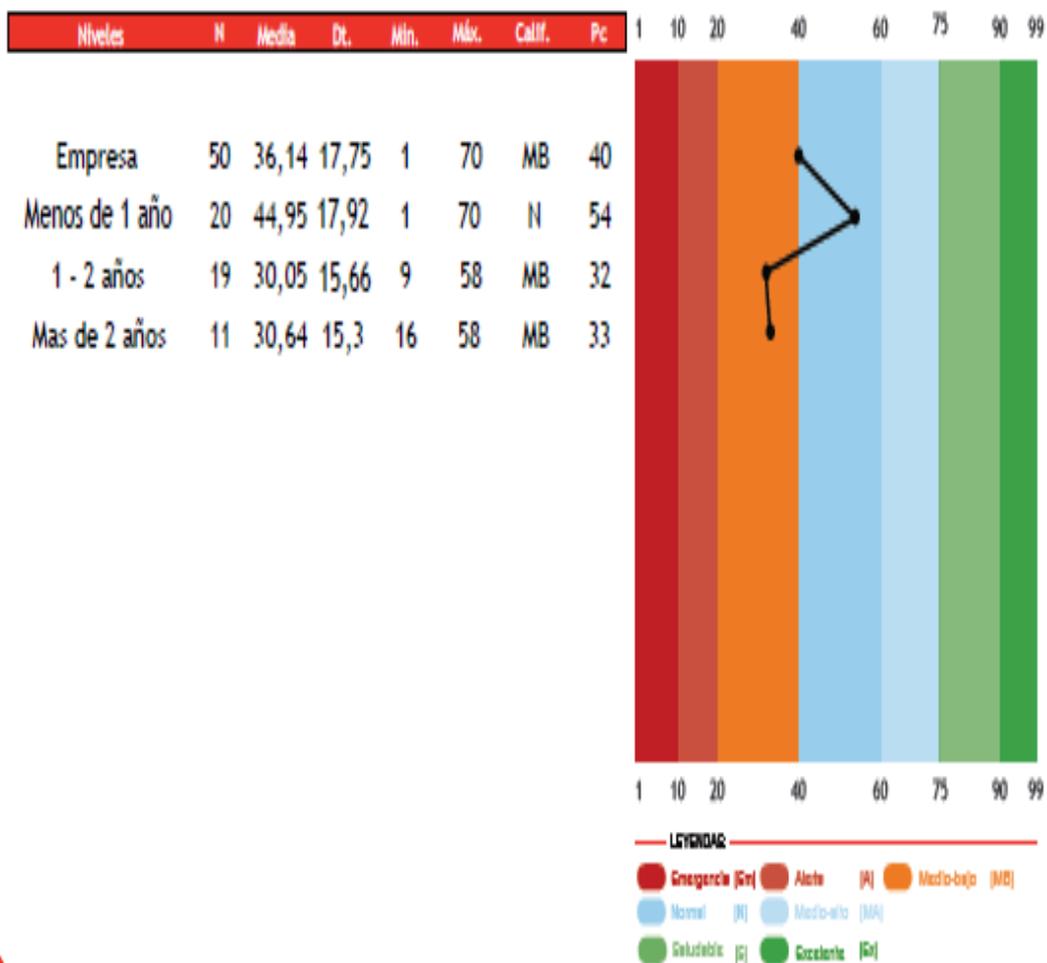


www.teaediciones.com

A la vanguardia de la evaluación psicológica



Criterio : ANTIGUEDAD. Variable Clima laboral



www.teaediciones.com  
A la vanguardia de la evaluación psicológica



ANTIGUEDAD: Menos de 1 año

ANTIGUEDAD: Mas de 2 años

Variable	N	Media	Dt.	Mín.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	20	27,35	12,28	6	45	N	48
Innovación	20	29,80	10,29	2	43	MA	62
Información	20	25,55	10,06	5	42	N	54
Condiciones	20	24,45	7,99	5	35	N	55
Implicación	20	24,05	8,17	0	34	MA	61
Autorealización	20	26,00	5,75	10	32	MA	62
Relaciones	20	26,50	11,00	0	40	N	45
Dirección	20	43,25	14,33	4	66	N	55
Clima laboral	20	44,95	17,92	1	70	N	54

Variable	N	Media	Dt.	Mín.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	11	21,18	9,11	7	38	MB	33
Innovación	11	19,27	9,82	7	35	MB	35
Información	11	19,73	7,50	10	32	MB	38
Condiciones	11	19,73	5,59	14	31	N	41
Implicación	11	16,91	7,33	9	29	MB	37
Autorealización	11	19,91	5,82	10	30	MB	39
Relaciones	11	18,82	8,16	9	34	MB	26
Dirección	11	29,73	13,81	14	56	MB	34
Clima laboral	11	30,64	15,30	16	58	MB	33

ANTIGUEDAD: 1 - 2 años

Variable	N	Media	Dt.	Mín.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	19	20,89	8,02	8	33	MB	33
Innovación	19	19,58	9,78	5	38	MB	37
Información	19	19,63	8,22	6	33	MB	38
Condiciones	19	18,74	5,84	6	30	MB	38
Implicación	19	17,89	7,13	8	31	MB	40
Autorealización	19	20,05	5,57	11	30	MB	39
Relaciones	19	19,84	7,19	7	35	MB	29
Dirección	19	27,89	13,38	8	52	MB	31
Clima laboral	19	30,05	15,66	9	58	MB	32



www.teaediciones.com

A la vanguardia de la evaluación psicológica



## clima laboral

### DEPARTAMENTOS: Administrativo-Compras

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	15	20,20	9,50	7	33	MB	31
Innovación	15	18,73	10,21	5	35	MB	35
Información	15	19,27	8,71	6	33	MB	35
Condiciones	15	18,93	6,97	6	31	MB	38
Implicación	15	17,73	8,19	8	32	MB	40
Autorealización	15	20,60	5,44	11	30	N	42
Relaciones	15	21,00	8,94	7	36	MB	31
Dirección	15	27,93	14,70	8	56	MB	31
Clima laboral	15	30,00	16,41	9	57	MB	32

### DEPARTAMENTOS: Talento Humano

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	13	26,92	11,42	10	45	N	48
Innovación	13	29,31	11,80	12	43	N	59
Información	13	25,54	9,85	11	39	N	54
Condiciones	13	24,92	7,62	14	34	N	59
Implicación	13	23,23	8,56	9	33	N	57
Autorealización	13	24,38	5,80	12	32	N	53
Relaciones	13	25,08	10,57	7	39	N	42
Dirección	13	40,38	16,39	16	59	N	50
Clima laboral	13	42,85	20,65	13	66	N	51

### DEPARTAMENTOS: Financiero-Contabilidad

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	22	23,82	10,22	6	44	N	41
Innovación	22	23,55	9,94	2	42	N	47
Información	22	21,82	8,77	5	42	N	43
Condiciones	22	20,64	6,35	5	35	N	44
Implicación	22	19,95	7,58	0	34	N	47
Autorealización	22	22,45	7,04	10	32	N	46
Relaciones	22	21,50	9,51	0	40	MB	34
Dirección	22	35,36	14,27	4	66	N	42
Clima laboral	22	36,36	16,05	1	70	MB	40

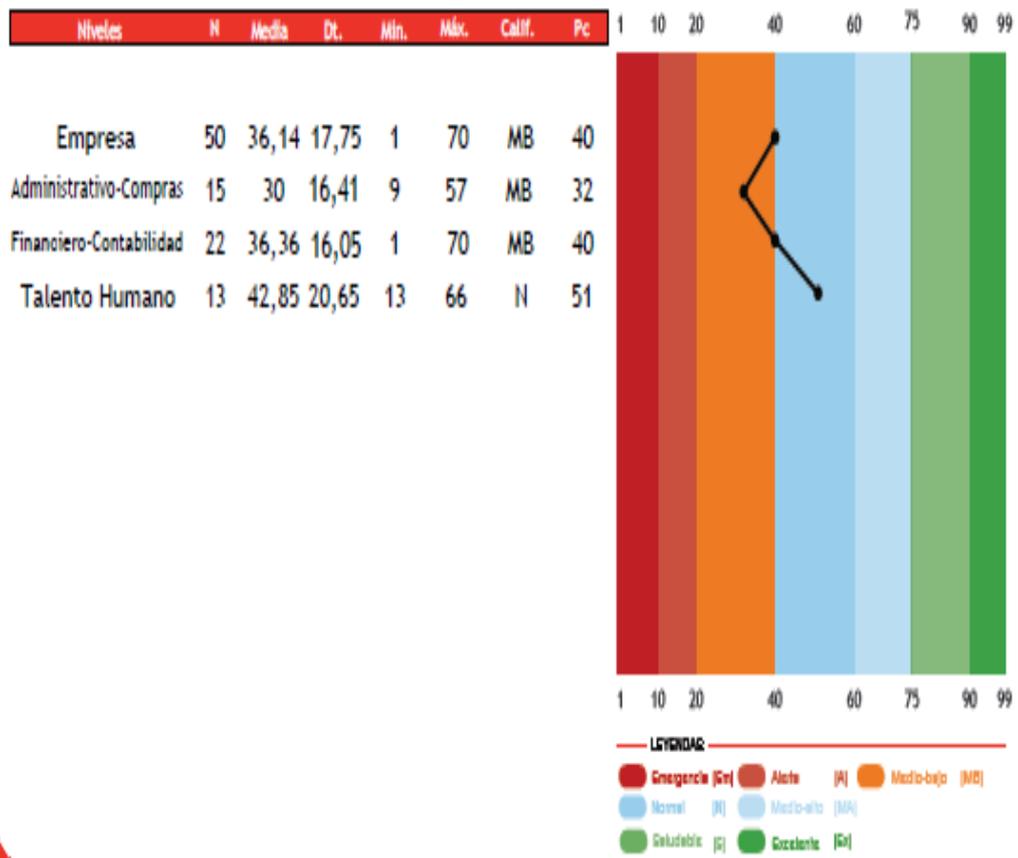


www.teaediciones.com

A la vanguardia de la evaluación psicológica



Criterio : DEPARTAMENTOS. Variable Clima laboral



www.teasediciones.com  
A la vanguardia de la evaluación psicológica



TEA Ediciones ofrece también con carácter optativo un extenso informe interpretativo en el que se comentan los resultados derivados de los datos del cliente. Si desea obtener este tipo de informe póngase en contacto con TEA Ediciones en cualquiera de sus oficinas.



[www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)  
A la vanguardia de la evaluación psicológica