



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: PABLO DAVID CUVERO MIRANDA, CC. 171262220-6, autor del trabajo de graduación intitulado: “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL”. Estudio de caso: Área administrativa del Colegio Militar “Eloy Alfaro”., previo a la obtención del título profesional de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2015

PABLO DAVID CUVERO MIRANDA

CC. 171262220-6

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Disertación previa a la obtención del Título de Psicólogo
Organizacional**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA
MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL**

Estudio del caso: Área administrativa del Colegio Militar “Eloy Alfaro” en
el año 2014

Pablo David Cuvero

**DIRECTOR
Mtr. Carlos Porras**

QUITO, 2015

DEDICATORIA

A mis padres, todos mis logros son gracias al apoyo
que siempre he tenido por su parte.

A Dios por permitirme cumplir estos objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por siempre estar a mi lado
En cada paso que doy y cada decisión que tomo.

A mi hermano, por convertirse en un ejemplo al
cuál admiro y espero con el tiempo igualar y superar.

A mi familia: mi abuelita que siempre está ahí para consentir y apoyar
y los distantes que aunque no se encuentren cerca
se siente el apoyo y el amor a la distancia.

A esa persona que siempre estuvo a mi lado en
este camino y convirtió esta carrea en una aventura irrepetible.

A mi director, quien se dio el tiempo y la paciencia
para guiarme en este proyecto y compartir su conocimiento conmigo.

A mis lectoras, por los consejos y apoyo en todo
este proceso, sin su ayuda no lo habría logrado.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDOS	iii
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I: DATOS GENERALES	4
1.1 TEMA.....	4
1.2 DATOS.....	4
1.3	
JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	8
2.1.1 Descripción y Análisis de los Puestos.....	9
2.1.2 Reclutamiento y Selección.....	10
2.1.3 Capacitación.....	12
2.1.4 Evaluación del Desempeño.....	13
2.1.5 Administración Salarial.....	14
2.1.6 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.....	14
2.2 Clima Laboral.....	16
2.2.1 Componentes del Clima Laboral.....	17
2.2.2 Tipos de Clima Laboral.....	17
2.2.3 Herramientas para medir clima organizacional.....	18
2.3 Motivación.....	18

2.4 Responsabilidad Social.....	21
2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 Métodos de análisis.....	25
3.1.1 Métodos Cualitativos.....	25
3.1.2 Métodos Cuantitativos.....	26
3.2 Herramientas o técnicas.....	29
2.2.1 Entrevista.....	30
2.2.2 Encuesta.....	32
2.2.3 Población y Muestra.....	33
3.3 Herramientas Desarrolladas para el proyecto.....	34
3.3.1 Resultados de la Encuesta.....	41
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y PROPUESTA DE TRABAJO.....	47
4.1 Interpretación.....	47
4.2 Identificación puntos críticos.....	59
4.3 Plan de Mejora.....	63
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	75

RESUMEN

El objetivo de esta disertación es realizar el diseño de un plan de mejora de clima laboral y responsabilidad social dentro del Colegio Militar “Eloy Alfaro”, en aquellos aspectos identificados como débiles dentro del área administrativa de la institución. Estos aspectos fueron identificados mediante el uso de herramientas apropiadas que permitieron levantar información directa de parte de los empleados. Una vez recopilada esta información se procedió a su tabulación y análisis, entendiendo objetivamente y con una clara visión de los puntos en los cuales se necesita trabajar. Con la definición de estos se procedió al diseño del plan de mejoramiento el cuál prioriza los puntos débiles, con el objetivo de modificar situaciones que afectan al ambiente laboral y a la motivación.

La metodología que fue utilizada en esta disertación consistió en el uso de la entrevista y la encuesta como herramientas para la obtención de información relevante, lo que permitió identificar los puntos débiles de la organización en cuanto a clima laboral y responsabilidad social. Con respecto a las entrevistas las mismas fueron aplicadas a las autoridades de la institución con la finalidad de crear una encuesta personalizada para los empleados del área administrativa del colegio COMIL. Dicha encuesta fue dividida en 6 temas con el fin de facilitar la identificación de puntos débiles de la institución en áreas específicas. La encuesta fue entregada a los 40 empleados del área y obtuvimos 22 encuestas completas en retorno para tabulación.

Como resultado se encontró que el Colegio Militar “Eloy Alfaro” presenta aspectos de mejora en temas de: comunicación, liderazgo, salario y responsabilidad Social.

Con el fin de cumplir con el objetivo de esta disertación, se realizó una propuesta de Responsabilidad Social que permita el mejoramiento de los puntos débiles que presenta la institución, por consiguiente lograr mejorar el clima laboral dentro de la institución.

INTRODUCCIÓN

La percepción que se tiene acerca de un empleado dentro de una organización puede ampliarse si la observamos desde una perspectiva social es decir tomando en cuenta preceptos de responsabilidad social organizacional. Por lo cual puede analizarse desde el ámbito laboral en el que se desarrolla la actividad, tanto como considerando un punto muy relevante como es la vida que realiza el colaborador cuando no está dentro de la empresa. “Las organizaciones, cualquiera que sea, se han convertido en el espacio de vida de las personas. En ellas se educan, conviven, se relacionan en las más disímiles de las actividades” (Ben, Bauzá, Cruz, & Calvo, 2009, p. 32) mientras más tiempo se convive dentro del mismo medio, el espacio se transforma en una gran parte de nuestra vida cotidiana y los distintos acontecimientos que se llevan a cabo dentro de la misma van a tener un impacto directo en la motivación y por lo tanto en la forma en que los empleados se desenvuelven en su puesto de trabajo; sin embargo es importante tomar en cuenta que las acciones, el ambiente, convivencia, y otros factores externos también son vitales en la misma motivación de los colaboradores y por lo tanto en el desempeño y productividad dentro de una organización.

El estudio de los subsistemas de Talento Humano permitió observar una continua evolución en las organizaciones como respuesta a los enfoques de desarrollo personal institucional, los que están generando cambios en las leyes que rigen la administración de las personas involucradas en la gestión empresarial. Para el desarrollo de este tema, según (Chiavenato, 2009) el Clima Laboral entendido como parte del subsistema de mantenimiento en la administración de recursos humanos es un proceso que proporciona una visión ampliada de lo que se vive dentro de una organización y a su vez como se sienten los colaboradores; hay factores internos y factores externos que afectan la productividad de los trabajadores, el interés del trabajo presente es enfocar la atención en los factores externos debido a que ellos son menos estudiados que los internos e involucran aspectos de responsabilidad social organizacional que deban ser tomados en consideración ya que la exigencia social es cada vez mayor en cuanto al

cumplimiento de normas de responsabilidad social en la organización, con ello vincularemos uno de los subsistemas con este nuevo enfoque administrativo.

La responsabilidad social corporativa (RSC) incluye todas las actuaciones de las empresas en el orden ambiental y social que se encuentran más allá de sus intereses económicos y que exceden la visión tradicional de la empresa orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas (Fuentes Garcia, Nuñez Tabales, & Veroz Herradón, 2005, pág. 69)

De esta manera se toma la identificación y análisis de los distintos factores externos tales como: ámbito familiar, situación económica, grupo social, actividades extracurriculares; que influyen en la motivación y productividad de los empleados y un tema de responsabilidad social importante a tomar en cuenta en las empresas.

Por consiguiente se consideró importante y necesario el desarrollo de este tema en vista que al combinar un estudio de clima laboral con la responsabilidad social organizacional, se tendrá información íntegra del trabajador como individuo dentro y fuera de la organización además de fundamentos globales para influir en el bienestar y desenvolvimiento dentro de un área de trabajo.

CAPÍTULO 1: DATOS GENERALES

1.1 TEMA- TÍTULO

Responsabilidad social y su influencia en la motivación y clima laboral

Estudio del caso: área administrativa del Colegio Militar “Eloy Alfaro”

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre: Colegio Militar “Eloy Alfaro” (COMIL)

Origen: El establecimiento tuvo su origen el 8 de marzo de 1838 durante la presidencia de Vicente Rocafuerte cuando se abren sus puertas por primera vez como una institución educativa que estaría en funcionamiento hasta 1845 año en el que Gel. Juan José Flores declara su clausura. Durante más de 50 el establecimiento y las instalaciones son utilizadas para distintos propósitos hasta que en 1899 el Gel. Eloy Alfaro rehabilita el colegio definitivamente, el establecimiento es registrado en su honor con su nombre en 1935.

En 1970 el Dr. José María Velasco Ibarra eleva la institución a “Escuela Superior Militar” en donde se crea una fusión entre el colegio y una institución que formaba cadetes para posteriormente ser parte de la milicia. Este hecho se llevó a cabo hasta 1982 donde se produce la separación del colegio y la escuela militar cada uno con su misión y objetivos separados.

El 15 de junio de 1993 es declarada como Unidad Educativa Experimental, lo que le dio flexibilidad en planes de estudio, ciclos y programas. La institución mantiene el mismo funcionamiento hasta la actualidad.

Estructura: la estructura administrativa tiene como cabeza al rector de la institución, seguida por el jefe administrativo, donde se separa la jefatura de personal y la coordinación de investigación. Dentro del área administrativa hay cuarenta colaboradores, parte de las observaciones dentro de la institución es que no tienen un organigrama definido el que permitió observar la estructura de una manera amplia, sin embargo a lo largo del proyecto se determinará si esto será un factor que influya dentro de la productividad del personal.

Misión: Formar bachilleres en ciencias generales, impartiendo educación integral a la niñez y juventud, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de la aplicación de un modelo pedagógico con un alto nivel académico, moderna infraestructura y soporte tecnológico, en un marco de orientación militar, disciplina y práctica permanente de valores.

Visión: Ser un centro educativo competitivo, líder en educación integral con orientación Militar, que contribuya al bienestar y desarrollo de la niñez y juventud a nivel nacional con reconocimiento internacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La percepción que se tiene acerca de un empleado dentro de una organización puede ampliarse si la observamos desde una perspectiva social es decir tomando en cuenta preceptos de responsabilidad social organizacional. Por lo tanto la razón por la cual se ha elegido este tema es para extender esta percepción, no solo tomando en cuenta un ámbito laboral en el cual se despeñan, sino de igual manera trayendo a consideración un punto muy relevante como es la vida que realiza el colaborador cuando no está dentro de la empresa. *“Las organizaciones, cualquiera que sea, se han convertido en el espacio de vida de las personas. En ellas se educan, conviven, se relacionan en las más disímiles de las actividades”* (Ben, Bauzá, Cruz, & Calvo, 2009, p. 32) mientras más tiempo convivimos dentro de un mismo espacio se vuelve una gran parte de nuestra vida cotidiana y los distintos acontecimientos que se llevan a cabo dentro de la misma van a tener un impacto directo en la motivación y por lo tanto en la forma en que los empleados se desenvuelven en su puesto de trabajo; sin embargo es importante tomar en cuenta que las acciones, el ambiente, convivencia, y otros factores externos también son vitales en la misma motivación de los colaboradores y por lo tanto en el desempeño y productividad dentro de una organización.

El estudio de los subsistemas de Talento Humano permite observar una continua evolución en las organizaciones como respuesta a los enfoques de desarrollo personal institucional que están generando cambios en las leyes que rigen la administración de las personas involucradas en la gestión empresarial. Para el desarrollo de este tema, según (Chiavenato, 2009) el Clima Laboral entendido como parte del subsistema de mantenimiento en la administración de recursos humanos es un proceso

que estudiado analíticamente, logra dar una visión amplia de lo que se vive dentro de una organización y como se sienten los colaboradores; hay factores internos y factores externos que afectan la productividad de los trabajadores, el interés del trabajo presente es centrar la atención en los factores externos debido a que ellos son menos estudiados que los internos e involucran aspectos de responsabilidad social organizacional que deberían ser cada vez más considerados ya que la exigencia social cada vez es mayor en cuanto al cumplimiento de normas de responsabilidad social en la organización, con ello vincularemos uno de los subsistemas con este nuevo enfoque administrativo.

La responsabilidad social corporativa (RSC) incluye todas las actuaciones de las empresas en el orden ambiental y social que se encuentran más allá de sus intereses económicos y que exceden la visión tradicional de la empresa orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas (García, Nuñez Tabales, & Veroz Herradón, 2005, pág.69)

De esta manera se toma la identificación y análisis de los distintos factores externos tales como: ámbito familiar, situación económica, grupo social, actividades extracurriculares; que influyen en la motivación y productividad de los empleados y un tema de responsabilidad social importante a tomar en cuenta en las empresas.

Por consiguiente se considera importante y necesario el desarrollo de este tema en vista que al combinar un estudio de clima laboral con la responsabilidad social organizacional, se tendrá información íntegra del trabajador como individuo dentro y fuera de la organización y fundamentos globales para influir en el bienestar y desenvolvimiento dentro de un área de trabajo.

1.4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta que permita mejorar el ambiente laboral interno y externo de los empleados del área administrativa del Colegio Militar “Eloy Alfaro”.

4.2 Objetivos específicos

- Definir conocimientos específicos acerca de Responsabilidad Social Empresarial y el Clima Laboral.
- Examinar los factores externos relacionados con la Responsabilidad Social que inciden en la motivación de los empleados del área administrativa del “COMIL”.
- Analizar con un enfoque cualitativo y cuantitativo a la información obtenida como paso previo al proyecto a desarrollar.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se fundamenta en el estudio de temas relacionados con el Talento Humano, donde se centrará el enfoque en Clima Laboral, de esta manera se elabora una herramienta para conocer las diferentes teorías que ayudan a determinar la razón por la que es importante considerar el bienestar de los empleados en el ambiente laboral y en consecuencia los beneficios que se generarán para una organización que busca constantemente su desarrollo. Conforme a lo mencionado, se estudian conceptos de Responsabilidad Social empresarial, cuyo objeto es tener una idea concreta de la integración de ambas ramas que forman un beneficio individual en cuanto a los colaboradores de las empresas se habla, además de un beneficio general refiriéndose a la empresa.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La importancia de la creación de un departamento de Talento Humanos dentro de la organización empresarial se evidencia con los beneficios adquiridos por la misma, por lo que resulta necesario dejar establecido que este departamento utiliza una serie de métodos para ejecutar cada una de esas funciones que desempeña.

Wayne expone que “La administración de recursos humanos implica la coordinación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. La creación de un departamento de Talento Humano es importante dentro de una empresa, pues se trata de un área que se dedica al bienestar de los empleados, de modo que estará a cargo de procesos de reclutamiento y selección, capacitación, valoración de cargos, evaluación de clima laboral, cultura organizacional, administración salarial, etc. labor que dará lugar a que los empleados tengan un mejor desempeño dentro de sus puestos de trabajo y exista un desarrollo empresarial óptimo. En este contexto se explican a continuación los subsistemas que conforman un departamento de Talento Humano. (Wayne, 2010, pág. 23)

2.1.1 Descripción y Análisis de Puestos

Determinar los puestos de trabajo que deben ser asignados a cada empleado es un proceso importante dentro de la organización empresarial, el análisis y descripción de los mismos permitirá tener información completa de todos los cargos que se

requieren y existen en la institución, adicionalmente se conjuga como una descripción íntegra de todas las funciones que un colaborador debe realizar frente a las responsabilidades adscritas a su cargo.

Análisis de Puesto de Trabajo: “Procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que debe contratar para ocuparlo” (Dessler, 2009, p. 23), tomando en cuenta los siguientes elementos que ayudarán a desarrollar un análisis de puesto completo:

- ✓ Actividades
- ✓ Competencias
- ✓ Herramientas
- ✓ Estudios

Descripción del puesto de trabajo: Según Dessler (2009) la descripción del puesto de trabajo se basa en “lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo” (Dessler, 2009, p. 12) Esto implica el resultado de todo el procedimiento realizado, que se deriva del análisis de las funciones del cargo, en donde se elabora un documento en el que consta toda la información del cargo, la misma que es importante considerar en otros subsistemas de recursos humanos para facilitar su desarrollo. Por ejemplo, en la administración de salarios, para poder determinar una remuneración justa para cierto cargo, o el reclutamiento y selección para lograr direccionar una búsqueda de reclutamiento del cargo que se requiera. Este documento debe ser previamente revisado y aprobado por gerencia general o por una jefatura quien supervise directamente el puesto de trabajo.

2.1.2 Reclutamiento y Selección

Tiene por objetivo la atracción de aspirantes aptos para poder ocupar ciertos cargos, e identificar el cumplimiento de todos los requerimientos del puesto. Para un mejor entendimiento los conceptos serán explicados por separado.

Reclutamiento:

Según Dobronich en el 2011 “El reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y

capaces de ocupar cargos dentro de la organización”, la planificación es una etapa importante en cualquier procedimiento, en este caso el elemento esencial será el método que se utilice para atraer profesionales, el mismo dependerá del tipo de persona que ocupe el puesto (según demanden los requisitos y las funciones a desarrollar).

Para iniciar una búsqueda se deben considerar todas las fuentes de reclutamiento y discriminar las que deben ser tomadas en cuenta, puesto que no todas las fuentes son útiles para los procesos de reclutamiento, se planteará el siguiente ejemplo; para el fin del reclutamiento de un jefe administrativo, sería poco recomendable publicar un anuncio en la prensa pues consecuentemente se abre la oportunidad para cualquier persona, esto simplemente crearía un campo más grande de postulantes, fuente que deberá ser filtrada para llegar al candidato más calificado. Muy diferente sería enfocar este reclutamiento a una fuente más dirigida como en una revista especializada o en un proceso de *head hunting*, en donde de acuerdo a Verónica Dobronich (2011), los candidatos considerados deberán cumplir con un currículum alineado al criterio de búsqueda. Esto hace indispensable conocer las siguientes fuentes de reclutamiento las cuales Dobronich (2011) divide de la siguiente manera.

Reclutamiento Interno: en el caso que una vacante quede disponible, dependiendo del cargo y la organización debería ser lo primordial considerar a uno de los empleados que ya esté trabajando dentro de la empresa y que sea apto para ocupar el cargo, ya sea que se desenvuelva en un puesto más bajo o en un puesto similar dentro del organigrama. Los métodos para dar a conocer esta vacante son:

- Postulación Interna
- Bases de Datos
- Publicación en carteleras
- Programas de promoción interna
- Referencias y Recomendaciones

Reclutamiento Externo: se genera mediante la atracción de candidatos que no pertenecen a la organización y que cumplan con el perfil duro que requiera el puesto así como con las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones que demanda el cargo. Estos candidatos pueden ser contactados por las siguientes fuentes de

reclutamiento. “El propósito del reclutamiento es la obtención continua de información útil sobre potenciales empleados de la organización” (Moreno, 2000, p. 8).

- Reclutamiento Interno
- Anuncios en el periódico
- Bases de Datos Universitarias
- Head Hunting
- Consultoras Externas
- Ferias de trabajo
- Reclutamiento 2.0 (redes sociales)
- Sindicatos

Selección:

El proceso de selección se da cuando el reclutamiento ha sido concluido y es posible filtrar los candidatos para llegar al más capacitado y apto para ocupar el lugar de trabajo dentro de la empresa. Moreno (2000) sugiere técnicas importantes para identificar al candidato apto para cumplir con las funciones de un cargo, las mismas están explicadas a continuación:

Entrevista: es una fase muy común que se utiliza dentro de los procesos de selección, ello ayudará a recolectar información del candidato y a identificar diferentes rasgos del mismo, esto permitirá saber si es apto o no para ocupar la vacante e incluso detectar si sus competencias empatan con los requeridos por el puesto de trabajo.

Test Psicológico: mediante los resultados que arroje el test se evidenciará el nivel de motivación que tiene el candidato, sus valores y sus rasgos más relevantes de personalidad.

Prueba de conocimientos: es una prueba técnica donde se evaluará los conocimientos que son indispensables para realizar las funciones del cargo

Referencias 360: es una fase en la que se contacta a una serie de personas con quienes el candidato haya tenido relación en el ámbito laboral y se obtiene la información pertinente acerca de su forma de trabajar, su relación con compañeros y si es recomendable vincularlo a la organización.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. (Chiavenatto, 2011, p. 40)

Cada proceso de selección es distinto y necesita ser analizado en función de las técnicas necesarias que se utilizarán durante el proceso, una vez aplicados tanto las técnicas como los filtros necesarios se puede determinar la persona con las capacidades y competencias necesarias para poder realizar las funciones definidas.

2.1.3 Capacitación

La capacitación permitirá a los empleados de la organización adquirir conocimientos adicionales, los mismos pueden ser actividades muy simples como también otras más complejas que involucren destrezas más avanzadas. La empresa debe conservar un programa de capacitaciones adecuado para su personal con la finalidad de mantenerse actualizada y en competencia dentro del mercado laboral.

“La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.” (Hoyler, 1970, p. 16) Conforme a la anterior cita, la capacitación debe ser considerada una inversión en vista que el beneficio se refleja en la productividad e incremento de la eficiencia organizacional, los empleados tendrán la oportunidad de desarrollar sus destrezas, habilidades, competencias y aumentar su conocimiento alineado a las necesidades de la empresa.

En el libro Administración de Recursos Humanos de (Dessler, 2009, p. 32) se identifican 5 pasos para realizar una capacitación óptima:

1. Análisis de necesidades
2. Diseño de la instrucción
3. Validación
4. Implantación (impartición de la capacitación)
5. Evaluación

Una vez realizados estos pasos se puede decir que una capacitación ha tenido éxito dentro de un organización.

2.1.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño como su nombre lo indica busca valorar el trabajo de un empleado durante un tiempo definido, tomando en cuenta distintos factores que darán un resultado de su desarrollo dentro del puesto de trabajo.

Las evaluaciones que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y al fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre el rendimiento del empleado, darles consejos sobre sus comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, p. 15)

Uno de los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño es identificar los campos en donde se puede mejorar, y dar a los empleados la información y los recursos necesarios para que se pueda dar este incremento en la productividad. En este contexto, las etapas para poder realizar una evaluación exitosa según (Gómez-Mejía et al. 2008) son:

- a) Identificación: en esta etapa se determinan las áreas que necesitan de una intervención basada en los resultados que ha tenido la misma durante un periodo determinado de tiempo.
- b) Medición: “implica un juicio de valor sobre ‘bondad’ o ‘maldad’ del rendimiento del empleado” (Gómez-Mejía et al. 2008) pues resulta importante que todas las mediciones realizadas dentro de la empresa sean estandarizadas, de tal forma que se maneje el mismo sistema en toda la empresa.
- c) Gestión: con los resultados de la medición y habiendo identificado los defectos que tuvieron las distintas áreas, es importante difundir la información de los resultados a toda el área y de la misma manera entregar las herramientas necesarias a los colaboradores para poder atacar el problema.

2.1.5 Administración Salarial

Este subsistema tiene por objetivo proporcionar una remuneración justa para los colaboradores de la empresa basándose en una valoración de cargos, de tal manera que la compensación económica mantenga un equilibrio proporcional con las funciones que se desempeña, en contraste con un mercado externo para sostener la competencia laboral.

“La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización” (Varela, 2013, p. 12), la valoración de puestos representa un insumo de gran importancia para determinar cuales tienen mayor relevancia en una organización, esta valoración se medirá según la funcionalidad del cargo; primero según la productividad que proporciona a un área de trabajo, segundo estudiando las funciones del puesto individualmente, y finalmente comparando todos los puestos para determinar una jerarquía.

Según (Varela, 2013) en su libro Administración de la Compensación, existen 6 pasos a seguir para cumplir con esta función:

- Determinación de un sistema de valuación de puestos
- Análisis y descripción de los puestos
- Formación y capacitación de un comité de valoración
- Valoración de puestos
- Desarrollo de una estructura salarial
- Elaboración estándares de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

2.1.6 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Con el pasar de los años el tema de seguridad industrial tiene una importancia creciente dentro de las empresas en vista que se está considerando el bienestar del empleado y consecuentemente la producción que esto genera en la empresa.

En Estados Unidos se creó una Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional llamada OSHA (Occupational Safety and Health Administration), este organismo se encarga de regular y supervisar las condiciones de trabajo dentro de una empresa y es reconocido a nivel mundial; alrededor del mundo las empresas que buscan una certificación de este organismo debe cumplir con estándares rigurosos establecidos por esta entidad lo que les lleva a formar parte de un grupo de empresas capacitadas adecuadamente y con las instalaciones y procedimientos necesarios para ser una empresa actualizada en el tema de seguridad industrial y salud ocupacional.

“La seguridad industrial trata de los efectos agudos de los riesgos, mientras que la salud trata de los efectos crónicos de los mismos” (Asfahl & Rieske, 2010, p. 33) Partiendo de esto se pueden destacar dos conceptos. La seguridad industrial trata un tema relacionado con efectos salubres con efecto directo al empleado durante el cumplimiento de sus funciones, mientras que la salud ocupacional se encargará de los riesgos que pueden ocurrir a largo plazo por consecuencia del cumplimiento de las actividades en un puesto de trabajo.

Para lograr resguardar la salud y seguridad de los empleados es importante llevar a cabo una investigación interna donde es necesario identificar los aspectos relevantes que influyen en la seguridad de los empleados y así desarrollar un manual de seguridad y salud que garantice el bienestar físico y mental de los mismo.

2.2 Clima Laboral

Hoy en día las organizaciones se encuentran en entornos constantemente cambiantes, así son un ejemplo las relaciones interpersonales que se renuevan por distintos factores como la rotación de personal y la constante integración de nuevas personas, estas generarán nuevas relaciones en el entorno laboral. En ese contexto es importante tener claro que el clima laboral es un punto importante en la administración.

“El ‘clima laboral’ es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.” (Rubio, 2012) De ahí que, si en una oficina existe un mal clima laboral las consecuencias serían desfavorables para la organización, así mismo si un empleado no

se siente a gusto en el lugar de trabajo su motivación verá afectada y por lo tanto el resultado de su trabajo no será satisfactorio.

2.2.1 Componentes del Clima Laboral

A continuación se detallan los factores que, según Rubio (2012), son los que van a incidir para que se mantenga un buen Clima Laboral o no:

Espacio Físico: se refiere a todo aquello relacionado con la infraestructura en donde se realiza la actividad laboral. Los empleados requieren de un espacio amplio y cómodo así como también de los implementos propios de su puesto de trabajo, de aquí se puede derivar que la producción y funcionalidad del empleado sea la adecuada.

Ambiente social: el ambiente social infiere aspectos como el compañerismo, las relaciones entre las distintas áreas de trabajo existentes en la empresa y la confianza e interacción entre todos los empleados sin tomar en cuenta su jerarquía. Si existe un buen ambiente social en la empresa, los colaboradores se sentirán cómodos, como resultado de aquello se puede desarrollar un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Comportamiento Organizacional: atiende factores como la estructura administrativa que tiene la empresa, la equidad de los cargos, la remuneración del puesto en relación con las funciones que se desempeñan y el trato a los empleados.

Comunicación: como en todo entorno social la comunicación es un factor imprescindible e inevitable, los seres humanos estamos en constante comunicación todo el tiempo, por ende la comunicación es uno de los factores que puede definir el clima laboral, si dentro de la empresa existe una comunicación efectiva, las relaciones interpersonales se desarrollarán de manera positiva y permitirán un buen ambiente laboral.

Liderazgo: El estilo de liderazgo que una empresa mantiene puede ser determinante a la hora de brindar confianza a los empleados. Si quien está a cargo de dirigir un área de la empresa tiene la apertura necesaria y da confianza suficiente a sus empleados, estos se sentirán más cómodos cumpliendo sus funciones y más aún si el líder procura estimular el trabajo y la producción en una forma que motive a los colaboradores.

2.2.2 Tipos de Clima Laboral

Rubio (2012) nos expone 2 tipos de clima laboral, abierto o participativo y cerrado o amenazador, donde videntemente el tipo de clima más sano es el participativo, a continuación se explican ambos tipos de clima.

- a) Clima abierto o participativo: se destaca por tener la apertura y la confianza necesaria entre los integrantes de la empresa, además de tener la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones en forma grupal. En esta instancia un líder abierto se caracteriza por dar espacio a la opinión de los trabajadores, además de proveer información completa de cualquier caso o proceso de la empresa.
- b) Clima cerrado o amenazador: a diferencia del clima abierto, este se caracteriza por tener un líder que no permite la opinión dentro de la empresa ni fuera de ella y toma las decisiones según su criterio, dando la información estrictamente necesaria acerca de la empresa y su funcionamiento. Esto desarrolla una sensación de malestar en la oficina creando tensión entre los empleados y afectando la productividad.

1.2.3 Herramientas para medir clima organizacional

El objetivo de realizar una evaluación de clima laboral es obtener información específica acerca de los factores que influyen en los empleados al momento de realizar las actividades que su puesto de trabajo demanda. En la página web DGSpro (DGSpro, 2013) se enumera la información que deberá obtenerse después de una evaluación de clima laboral.

Factores generales.

- ✓ Organización del trabajo.
- ✓ Flujo de comunicación e información.
- ✓ Interés en los recursos humanos.
- ✓ Participación en las decisiones.
- ✓ Influencia y control sobre la organización.
- ✓ Presencia de burocracia.

- ✓ Coordinación e integración organizacional.
- ✓ Instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo.

- ✓ Retos en el trabajo.
- ✓ Reconocimiento y recompensas del trabajo.
- ✓ Especificación y claridad del trabajo.

Liderazgo de la Supervisión.

- ✓ Consideración del supervisor.
- ✓ Integración del equipo.· Orientación a las metas.
- ✓ Utilidad de la supervisión. Liderazgo inter-pares.
- ✓ Consideración entre compañeros.
- ✓ Formación de equipos entre compañeros.
- ✓ Orientación hacia las metas entre compañeros.
- ✓ Utilidad de la colaboración entre compañeros.

Efectividad del clima.

- ✓ Efectividad de los grupos.
- ✓ Satisfacción del personal.
- ✓ Integración con las metas organizacionales.

Uno de los métodos más usados en esta evaluación es el uso de encuestas específicas:

La encuesta se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Garcia, 2004, p. 32)

Según García (2004) dentro de la encuesta existen dos técnicas específicas que pueden ser usadas y permiten obtener información completa, como: el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario es utilizado para recolectar datos de manera global y consiste en elaborar una serie de preguntas focalizadas a la obtención de datos específicos dependiendo del objetivo dentro de la investigación tal como describe (García, 2004, p. 35) en su libro EL CUESTIONARIO, “El cuestionario se debe redactar una vez que se ha determinado el objetivo de la encuesta se han desarrollado los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hagan respondan a la información que se desea obtener.” De esta manera se recolectan todos los datos de una forma general, además de saber si existen o no puntos de fricción u oportunidades de mejora dentro de la empresa.

La entrevista, al igual que el cuestionario es una técnica utilizada para la recolección de datos, la diferencia radica en la interacción directa que se produce entre el entrevistador y el entrevistado, lo que permite recabar información individual acerca de los empleados, con la entrevista también se puede obtener información personal, lo que permitirá conocer a fondo la muestra y de esta manera saber en qué casos es necesario considerar intervención.

2.3 Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención dentro de una organización. Sin un mínimo conocimiento de la motivación que tiene una persona en realizar una actividad en específico, es imposible comprender el comportamiento de la misma.

Maslow (1970) nos expone que la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades y clasifica estas necesidades en 5: necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación, en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta

que no hayas satisfecho las anteriores. Esta teoría es conocida como la “Teoría de la motivación Humana”. A continuación se detallan las etapas que Maslow (1970) propone en su teoría.

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre considerando las necesidades básicas que tiene el ser humano para sobrevivir como respirar, alimentarse.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad de las personas, aquí podemos encontrar la seguridad de empleo o estabilidad laboral, ingresos, salud y seguridad en relación al crimen que existe en la sociedad.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás, al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad, en caso que estas necesidades no sean satisfechas las personas pueden sentirse inferiores o sin valor.

Necesidades de auto realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía, las mismas responden a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.

Reeve (2002) expone que la motivación tiene que ver con una serie de relaciones dependientes e independientes que explican la dirección, amplitud y persistencia de la conducta de una persona, o en este caso de un empleado de una organización. El estudio

de la motivación es central para la organización. Sólo si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse. Para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la organización.

2.4 Responsabilidad Social

La responsabilidad social se refiere al compromiso que cada persona tiene con nuestro entorno social, tomando conciencia de las acciones que afectan nuestro medio.

Dentro de la página de EXPOK (comunicación de responsabilidad social y sustentabilidad) (Expok, 2008) propone una subdivisión de responsabilidad social las cuales cubren algunos campos como:

- a) Responsabilidad Social Ambiental: es parte del sentido de preservación para mantener un medio ambiente sano, aquí se promueven acciones como el racionamiento de agua, minimización del uso de aerosol, preservación de los recursos no renovables, etc.
- b) Responsabilidad Social Gubernamental: Se da en organizaciones gubernamentales.
- c) Responsabilidad social individual: dentro de esta subdivisión se encuentra el sentido de responsabilidad que cada individuo debería tener para contribuir con la preservación del medio ambiente.

2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial

Para cumplir con los objetivos de este proyecto, se tomará en consideración específicamente en el tema de Responsabilidad Social Empresarial en vista de que el enfoque de desarrollo será en una organización.

Las empresas deben planear conseguir un equilibrio entre sus resultados económicos y su intervención en la sociedad; la cual requiere un modelo de RSE. La organización cuya misión, visión, estrategia y objetivos organizacionales estén directamente relacionados con el concepto de bienestar de la sociedad Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su visión, misión,

estrategia y objetivos organizacionales con un modelo de intervención social responsable. Su objetivo es alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social y su objetivo empresarial con el fin de obtener ventaja competitiva en el futuro. Las organizaciones deben caer en la cuenta que las prácticas socialmente responsables son una herramienta para que las grandes empresas la utilicen en función de crear una ventaja competitiva. Dichas prácticas de RSE deben integrarse a la estrategia de las organizaciones como una herramienta adicional creadora de ventajas competitivas

Según el documento Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador: La responsabilidad social en las empresas debe ser vivido como un modelo de gestión que, desde una visión integral de la forma de hacer negocios, contribuya a crear valor para las empresas y sus grupos de interés y, en esencia, alcanzar el bien común (Torresano, 2012, p. 8).

Conforme la cita mencionada, la utilización de la Responsabilidad Social como una herramienta tiene por objeto el servicio para el desarrollo de la empresa cuidando los grupos de interés, en consecuencia el logro beneficiará a las dos partes.

Dentro de la Norma ISO 26000 (Responsabilidad Social) del 2010, se define a la Responsabilidad Social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

Torresano indica que cuando pensamos en una empresa socialmente responsable, deberíamos entender que hablamos de una empresa que es capaz de implementar una serie de prácticas relacionadas con:

- a) buen gobierno dentro de la organización;
- b) desarrollo integral de sus colaboradores tanto laboral como familiar;
- c) desarrollo de proveedores a quienes se debe considerar socios en su cadena de valor;

d) buen relacionamiento con clientes, consumidores y la comunidad en la opera la empresa;

e) cuidado del ambiente y,

f) aplicación de principios de derechos humanos, que es transversal a las acciones de las empresas. (Torresano, 2012, p. 12)

Como es indicado por Mónica Torresano en el literal “b” de la publicación, es posible definir este proyecto como un caso de responsabilidad social, puesto que en el literal mencionado se especifica que parte de una organización socialmente responsable es el desarrollo integral de los colaboradores tanto en el ámbito laboral como familiar, la razón radica en la importancia del bienestar de los empleados para la empresa en el ámbito laboral, sin embargo, este proyecto también tiene por objeto conocer el estilo de vida de los colaboradores de forma íntegra, para tener conocimiento de los factores extrínsecos que influyen en su motivación laboral y de ser el caso considerar un apoyo al trabajador para mejorarlo.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una organización dedicada a la normalización de distintas instancias, con la ayuda de profesionales expertos en los temas de interés provenientes de varios países, con el objetivo de desarrollar normas objetivas y compatibles a nivel mundial

ISO 26000 se publicó en el año 2010 bajo el título de Guía de Responsabilidad Social, “la norma brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre como pueden ponerlos en práctica las organizaciones” (Arangoña & Isea, 2011, p. 8) la norma tiene puntos importantes que las organizaciones deben cumplir para poder ser acreditadas, de esta manera la organización puede ser reconocida a nivel mundial como socialmente responsable.

Con el paso del tiempo, el impacto económico social y medioambiental de las actividades de la organización es un factor importante en la decisión de adquisición de productos y servicios. La influencia de las empresas se ha convertido en un factor preponderante en el avance o retraso de su entorno y de los grupos sociales afectados por su actuación. Según lo que expone Lozano (2009) el ya mencionado entorno y

grupos sociales son denominados stakeholders que van adquiriendo una mayor amplitud como producto de la globalización, obligándolo a las empresas a ser un agente de cambio en la generación de valor económico; pero también medioambientales y sociales.

Lozano (2009) explica que los stakeholders son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Los stakeholders poseen atributos y los más importantes son: la legitimidad, el poder y la urgencia.

Las empresas y sus stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor, exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y del reconocimiento de la sociedad.

Un buen liderazgo se puede identificar no solo dentro de la empresa sino también en el entorno externo con cada uno de sus stakeholders. Todos no tendrán el mismo poder de negociación pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa. Si analizamos desde una concepción amplia y plural del liderazgo se puede ejercer en diversas formas tanto en una posición formal e informal.

La responsabilidad social empresarial es hacer un cambio en la mentalidad de muchas empresas y para ello se necesita unir esfuerzos entre las empresas involucradas y sus stakeholders para conseguir una armonía entre ambos y así consiguiendo al mismo tiempo beneficios económicos, medioambientales y sociales. Es necesario el trabajo en equipo de los líderes para conseguir un cambio efectivo en la sociedad moderna que vivimos.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Métodos de análisis

Conforme al método de análisis, se muestra necesario partir por el estudio del concepto de la palabra investigar, como es indicado por la Real Academia Española, la palabra investigar se refiere a "... (Vocablo que tiene su origen en el latín *investigare*), este verbo se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo" (Definición.de, 2008) en este contexto se busca descubrir los distintos métodos que desembocarán en el análisis del presente proyecto.

El verdadero sentido de la investigación tiende a producirse en base a la duda y la curiosidad, de ahí que para comenzar con el abordaje de la metodología es necesario reconocer que

"...es posible descubrir los diversos tipos sinónimos de investigar: observar, buscar, indagar, examinar, averiguar, inspeccionar, verificar, probar, sondear, escudriñar, explorar, estudiar, rastrear, inquirir, etcétera. Como se ve el investigar es una actividad fecunda."(Miño, 2011, pág. 24)

El propósito de una investigación es el obtener información; de ahí se puede derivar que el acto de investigar se desarrolla también en la cotidianidad, se habla entonces de una investigación informal. Luego resulta necesario dejar establecido que existe también una investigación con un método formal, utilizada para hallar una respuesta en base a un formato, ésta se denomina investigación científica. En resumidas cuentas inicia siendo una búsqueda sencilla de conocimiento, evolucionando en su eje central que viene a ser la ciencia. "La investigación científica propiamente es un proceso que busca la producción y comprobación del conocimiento nuevo" (Miño, 2011, pág. 25)

El investigador se ve envuelto en medio de la duda, lo que le lleva a buscar medios por los cuales abastecerse de la investigación, es por eso que se van a considerar los distintos métodos y así notar las diferentes vías de nutrición en cuanto a la investigación.

Para establecer el rigor necesario a la investigación, se han de considerar cuatro factores fundamentales de acuerdo a Miño Rojas (2011), enfoques, tipos de investigación, técnicas e instrumentos (se pondrá énfasis en varios de estos puntos para dar paso a futuros capítulos dentro de la disertación).

En cuanto a los enfoques, se presenta el paradigma de una investigación cualitativa vs una investigación cuantitativa, por su parte los tipos de investigación van orientados hacia la decisión que toma el investigador en cuanto a profundidad o amplitud que va a tomar su trabajo. Las técnicas son los medios por los cuales se llega a la obtención de datos.

3.1.1 Métodos cualitativos

Según lo explica Miño, “La investigación cualitativa toma como misión recolectar y analizar la información en todas las formas posibles exceptuando la numérica (...) su meta es lograr la profundidad y no la amplitud” (Miño, 2011, pág. 30)

Al ser la investigación de carácter subjetivo por así decir, se ha visto envuelta en muchos debates acerca de su credibilidad y aplicación. Sin embargo, en los últimos años ha sido ampliamente utilizada, ya que no limita su campo de conocimiento, por el contrario emprende descubrimientos.

La primera característica se manifiesta en las distintas estrategias que se emplean para esclarecer los hechos, procesos, estructuras en su totalidad, y no a través de la medición, cálculos matemáticos respecto a los elementos a considerar. La estrategia por su naturaleza da un carácter único a las observaciones que darán paso a la investigación cualitativa.

La segunda característica está orientada a una observación que permita el uso de los distintos procedimientos sin que se permita la comparación entre ellos. De acuerdo a Pérez, (2012) respecto al trabajo metodológico en la investigación de la educación, añade una tercera característica estratégica donde lo “importante para este trabajo se refiere al papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas”. (Pérez, 2012, pág. 471), muy importante porque considera el punto de vista del investigador en cuanto a su trabajo metodológico, así mismo considera que es éste quien:

“desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación, es decir, no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación.”(Perez, 2012, pág. 471)

Dentro de la investigación cualitativa es necesario considerar la terminología que se va a utilizar al respecto para este tipo de método, para el investigador resulta importante considerar los siguientes elementos: Enfoques, tipos de investigación y técnicas, de esta forma puede asociar dentro de lo interpretativo, mas no en un mundo cuantitativo.

En lo que respecta a los *enfoques*, este está orientado dentro de la investigación en el ámbito cuantitativo así como también en lo cualitativo, aunque varios consideran esto como paradigmas de la investigación. Otro de los factores a considerar es el tipo *de investigación*, resulta necesario que el investigador sea quien decida el tipo, por ejemplo puede enfocarse dentro de una investigación científica o histórica, otro factor considera a las *técnicas*, las mismas que “se entienden como las operaciones, procedimientos o actividades de investigación, por ejemplo, la observación y la entrevista”(Miño, 2011, pág. 31) y para finalizar los instrumentos a utilizar que son los materiales que permiten la ejecución de las técnicas.

Durante la entrevista con las autoridades del colegio, se utilizaron como materiales, una guía de entrevista en la cual constaban tópicos importantes a topar con la finalidad de obtener información relevante acerca de la organización y de los temas que se deben mencionar durante la encuesta y cuales son determinados como temas delicados que no es conveniente ser expuestos en una encuesta.

3.1.2 Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos, como su nombre lo indica, tiene que ver directamente con la cantidad y por lo tanto van enfocados hacia objetivos que han sido sometidos a

leyes generales, es decir son estudios que han encajado dentro de generalizaciones, donde ha habido cálculo y medición.

En conclusión “todo análisis cuantitativo va seguido por su parte de una fase cualitativa en la que se interpreta la recopilación de datos... El objetivo es presentar datos de forma ordenada, sin poner a prueba un conocimiento” (Blasco, 2007, pág. 273) así, el método cuantitativo se atiene a reglas, comprende operaciones, estrategias, normas y conocimientos que se han desarrollado en base a técnicas previamente utilizadas.

Mendoza (2006) Expone las siguientes características de la metodología cuantitativa:

La metodología cuantitativa está enfocada hacia la objetividad, siendo ésta la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

Así también, el objeto de estudio es el elemento empírico. Debe existir relación de independencia entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva diferente en cuanto al objeto a ser investigado.

En cuanto a lo cuantitativo se menciona claramente que debe ser auto correctivo además de progresivo, debe estar sometido a la creación de conocimiento no absolutista, es decir, permite la transformación para alcanzar una verdad.

La teoría es el elemento fundamental de la investigación, le aporta su origen, su marco y su fin, para poder llegar a conclusiones generales.

Para finalizar resulta importante destacar las diferencias entre el método cualitativo y el método cuantitativo, a pesar de que sean evidentes en cuanto a lo interpretativo y lo descriptivo; se puede afirmar que las dos buscan el conocimiento como resultado, sin embargo los objetivos son diferentes en cuanto a métodos inductivos, se puede incidir que estén orientados al campo cualitativo mientras que los métodos deductivos por el contrario tienden a lo cuantitativo en esta disertación se utilizarán los dos tipos de métodos.

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables (Mendoza, 2006, p. 17)

3.2 Herramientas o técnicas

Las técnicas e instrumentos que se emplean dentro de la investigación son elementos a los que se les otorga gran importancia ya que gracias a estos se puede determinar un punto de partida al momento de ejecutar un trabajo investigativo. En ocasiones se da inicio a los trabajos sin un eje referencial, lo cual implica pérdida de tiempo por falta de fuentes y el camino deja de tener límites por el exceso de información. Dicho en otras palabras, es necesario considerar y definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información para poder adquirirla ordenadamente.

Rojas realiza en 1997 un análisis de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información en donde postula tres puntos, el primero se enfoca hacia el análisis del problema para lo cual se debe tener según el autor, un conocimiento cualitativo y cuantitativo, por otra parte en el punto número dos se determinan las variables que darán solución al problema, factor importante porque se descartan variables poco relevantes. Para finalizar el punto número tres deben tener varios elementos justificativos para lograr eliminar los problemas innecesarios y optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.

Las técnicas, al ser un medio de recolección de información, permiten alcanzar varias vías, entre las que destacan se encuentra la observación, cuestionario, entrevista, encuesta, más adelante se explicará que elementos se utilizan en esta disertación.

Al realizar una investigación, es necesario considerar el tema que será estudiado, así como también se deben formular preguntas que generen una problemática, de esta manera se puede desarrollar una conclusión válida aplicando el método científico y adicionalmente las técnicas y herramientas que faciliten al investigador el camino hacia el resultado.

Las técnicas son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información... elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación. (Ruiz, 2011, pág. 169)

En el presente trabajo se pondrá énfasis en dos técnicas para la recolección de la información, estas son: la entrevista y la encuesta. Sin embargo se nombrarán a todas las técnicas para tener una idea de su importancia.

En primer lugar está la observación, que es mirar de forma pausada y detenida cada hecho que se suscite y pueda ser considerado dentro de la investigación; este proceso de mirar de forma determinada proporciona un sentido al investigador. Dicho de otra manera, dentro de la observación, es necesario clasificar los fenómenos sin dejar de lado el objetivo, de esta manera se tendrá una idea clara del camino para no desviarse de la problemática que se ha planteado en un inicio. En este campo el ser humano es capaz de captar el mundo que le rodea de forma tangible, por esa razón, la efectividad puede verse reducida en cierto modo ya que es susceptible a dejarse guiar por sus emociones, y de ser el caso según varios la observación no podrá ser sujeto a verificación, sin embargo da al investigador experiencia directa.

La observación se divide en varios tipos: la participante que es cuando el observador forma parte del grupo observado, la no participante o simple solo sigue con el propósito planteado dentro de la investigación, la social que es la que observa comportamientos y conductas humanas dentro de grupos determinados. “En conclusión la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos” (Ruiz, 2011, pág. 170)

Debido a que la entrevista y la encuesta son los métodos utilizados en esta disertación, se desarrollaran más ampliamente en los siguientes puntos, por esa razón no constan en el presente capítulo.

3.2.1 Entrevista

La vida enfrenta constantemente a los seres humanos con las entrevista, siempre estamos sometidos a un entrevistador o tomamos su lugar según la ocasión. Es uno de

los instrumentos más eficaces a los que puede someterse una investigación debido a que contribuye a que se haga un estudio en base a hechos reales. Según varios autores, la entrevista provee gran precisión ya que se fundamenta en la interrelación humana, de tal forma que ayuda a que el campo investigativo esté basado en la realidad.

“Las entrevistas (o cuestionarios orales) pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informales realizadas en la calle hasta una interacción altamente estructurada y detallada”(Salkind, 1998, pág. 213) De este modo la entrevista permite combinar la práctica frente a un razonamiento analítico e interpretativo, que son el reflejo del movimiento comunicativo que ejerce en sí esta herramienta, al ser netamente social su fin último es siempre la recolección de la información.

Según Stalkind (1998), autor que habla sobre los métodos de investigación, toda entrevista inicia con *información de portada*, estas son preguntas neutrales y básicas para que el entrevistador tenga un punto de partida respecto a la información del entrevistado y al establecer esta primera relación, se crea un diálogo que busca romper el hielo de la primera impresión, surge el mismo debe procurar ser asimétrico para que exista fluidez en la comunicación, considerando que el objetivo es recolectar la mayor cantidad de información. De esta forma surge un segundo punto importante en donde los datos obtenidos se clasifican de tal forma que se resuman a lo más relevante para poder utilizar al momento de aplicar otra herramienta como la encuesta.

En lo que respecta a la entrevista, estas pueden estar formadas por dos tipos de preguntas: las preguntas estructuradas o cerradas y las no estructuradas o abiertas. Los dos tipos de preguntas han sido utilizadas en esta disertación durante la entrevista a las autoridades de la institución como se puede observar más adelante.

Las preguntas estructuradas o cerradas: su objetivo es claro y evidente tanto para el entrevistador como para el entrevistado. Son preguntas claras que buscan respuestas explícitas.

Las preguntas no estructuradas o abiertas: El entrevistador en este tipo de preguntas busca detalles en las respuestas, las mismas que no se ven limitadas y proporcionan información de distintos tipos.

Las entrevistas tienen un lado positivo y un lado negativo, “en el aspecto positivo ofrecen gran flexibilidad porque las preguntas se pueden guiar en cualquier dirección. También se puede observar la conducta no verbal del entrevistado, la situación y otra información que podría ser valiosa”(Salkind, 1998, pág. 214), por otra parte el aspecto negativo encamina hacia varios escenarios, en primer lugar las entrevistas ocupan mucho tiempo, en segundo lugar el no anonimato que ofrece la entrevista muchas veces puede someter a respuestas poco honestas, otra desventaja es la predisposición del entrevistador así como la falta de estandarización al momento de plantear las preguntas.

Para finalizar Stalkind (1998) sugiere que para iniciar una entrevista es aconsejable comenzar con un tema que dé apertura a la calidez de la conversación, no se debe desviar del objetivo principal, es necesario que el entrevistador sea directo, que no descuide su aspecto físico ni el lugar donde se va a establecer la entrevista ya que este no debe estar sujeto a distracciones. Se debe proporcionar el espacio y tiempo necesario para que el entrevistado se sienta parte importante del proceso que se le ofrece.

3.2.2 La Encuesta

La encuesta se basa en un plan general planteado por el objetivo de la investigación, permite explorar en base a un número determinado de personas, esta se denomina muestra poblacional, con ésta la encuesta se traduce en una búsqueda sistemática de información. Es por eso que el cuestionario en su contenido lleva algunas preguntas respecto a una o varias variables que van a ser medidas.

El cuestionario que va a contener la encuesta al igual que en la entrevista va a tener preguntas abiertas y cerradas, las mismas que van a estar dirigidas a la población que se ha escogido. “Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuestas que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas)... este tipo de preguntas facilitan la codificación de las respuestas” (Ruiz, 2011, p. 19) lo que permite concluir que las preguntas abiertas por su parte no son delimitadas por lo que presenta varias alternativas de respuestas, por lo que al momento de codificar las mismas se tomen en cuenta todas las variables planteadas en cada pregunta.

Marcelo Gómez (2006) en su texto sobre *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*, contempla varios requerimientos que deben ser considerados al

momento de aplicar el cuestionario de una encuesta: las preguntas planteadas deben ser claras y de simple comprensión para el encuestado, se debe iniciar con preguntas que sean fáciles de contestar y que no incomoden, no deben incluir preguntas con respuestas ni mucho menos plantear preguntas con doble intencionalidad, por otro lado no es aconsejable hacer referencia a instituciones. El lenguaje debe ser apropiado y considerado de acuerdo a la población a la que se va a aplicar la encuesta, se sugiere según este autor tener un instructivo a seguir de tal forma que el propósito del cuestionario esté establecido, lo que va a otorgar confiabilidad al que responde.

Gómez (2008) añade las distintas formas de administrar esta encuesta, la primera es la autoadministración, otra forma es la entrevista personal, la telefónica, incluso por correo electrónico o video conferencia, las vías son varias, solo hace falta que el entrevistador se sienta a gusto con la técnica que va a utilizar al momento de aplicar las encuestas.

Para finalizar las diferencias que existen entre encuesta y entrevista son las siguientes:

Como se había mencionado anteriormente la entrevista se establece en medio de un diálogo entre dos o más personas, es decir hay un juego comunicativo entre entrevistador y entrevistado, por el contrario la encuesta es un conjunto de preguntas que están dirigidas hacia una población con un fin y un objetivo específico.

Para estructurar la entrevista es necesario que el entrevistador desarrolle cierto número de preguntas de distinto tipo para la obtención de la información, por otro lado la encuesta con un fin estadístico tiene por objetivo un tema específico y se obtienen resultados únicamente probabilístico.

La encuesta se realiza por medio del lenguaje escrito lo que puede ofrecer mayor fiabilidad, mientras que en la entrevista al estar sometido a un entrevistador se corre el riesgo de que no se obtengan datos reales.

3.2.3 Población y Muestra

Como dice Salkind “Una vez que se han especificado los objetivos, el siguiente paso es la definición de un plan de muestreo y la obtención de la muestra de individuos

que participarán en el estudio” (Salkind, 1998, pág. 217). El investigador deberá considerar la población total, que en este caso forman un total de 40 empleados del área administrativa del colegio en cuestión y un plan estratégico para la ejecución de las diversas técnicas y el uso de los métodos correctos de acuerdo a la población con la que se trabajará.

Salkind (1998) expone el concepto de muestra subconjunto fielmente representativo de la población. En esta disertación la muestra es de 22 empleados los cuales completaron las encuestas entregadas y de donde se pudo adquirir información importante acerca de la empresa.

3.3 Herramientas desarrolladas para el proyecto

Entrevista

La entrevista se desarrolló para aplicarla a las autoridades de la institución con el objetivo de recopilar la información necesaria para crear una encuesta de clima laboral y responsabilidad social y poder ser aplicada al personal administrativo de la empresa. A continuación, en él se encuentra la guía de la entrevista realizada.

Guía de entrevista de Evaluación de expectativas de Clima Laboral

Datos de Identificación:

Nombre:

Cargo:

Fecha:

La entrevista tiene como objetivo conocer temas relevantes para la institución y para los empleados que trabajan en la misma. Esta información ayudará a estructurar una encuesta que evalúe el Clima Laboral en la institución y la responsabilidad social de la misma. Esperamos de esta manera desarrollar un modelo de mejoramiento institucional.

- a) ¿Está usted familiarizado con el significado de “Clima Laboral”? (“El ‘clima laboral’ es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.” (Rubio, 2012, p. 12)
 SI ___ NO ___

- b) De acuerdo con el concepto establecido. ¿Qué temas le parecen a usted relevantes dentro de una evaluación de Clima Laboral?

Factor	1	2	3	4	5
Comunicación					
Servicios					
Salario					
Motivación					
Liderazgo					
Relaciones					
Seguridad					

- c) Tomando en cuenta el cuadro ¿Qué temas considera relevantes que consten dentro de la encuesta y cuáles no?

Temas	SI	NO
Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos		
Derechos Civiles y Políticos		
Derechos Económicos y Sociales		
Condiciones de Trabajo y Protección social		
Dialogo Social		
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo		

Prevención de la contaminación		
Uso sostenible de Recursos		
Protección de medio ambiente		
Anticorrupción		
Protección de salud y Seguridad		
Consumo Sostenible		
Educación y toma de conciencia		
Participación activa en la Comunidad		
Educación y Cultura		
Generación de Ingresos		
Salud		

d) ¿Cuáles de los siguientes factores internos cree usted que influyen en la motivación de un empleado?

Factor	1	2	3	4	5
Estabilidad Laboral					
Salario					
Reconocimiento					
Desarrollo Profesional					
Responsabilidad					
Relaciones Internas					

Beneficios					
-------------------	--	--	--	--	--

- e) Dentro del organigrama de la institución: ¿Qué departamentos considera usted son considerados fortalezas estratégicas en la institución?
- f) Dentro del organigrama de la institución ¿Qué departamentos considera usted son sujeto de una oportunidad de mejoramiento dentro de la organización?
- g) ¿Qué tipo de factores externos (fuera del lugar de trabajo) considera usted relevantes para influir en la motivación de los empleados?

Factor	1	2	3	4	5
Familia					
Estado Económico					
Estado Social					

- h) La norma ISO 26000 define a la responsabilidad social como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad” (ISO26000, 2010). Según esta definición: ¿cree usted que se administran los departamentos de la institución con algún modelo de responsabilidad social?

SI ____ NO ____

Indique la razón de su respuesta

i) ¿Qué tipo de incentivos cree usted que se pueden implementar para mejorar el rendimiento general de una organización?

j) ¿Tiene usted conocimiento de alguna evaluación de Clima Laboral que se haya realizado anteriormente en la institución?

SI _____ ¿cuándo? _____

No se ha realizado _____ Desconozco al respecto _____

Gracias

Encuesta

Con la información recopilada mediante la entrevista se tomarán los datos más relevantes para desarrollar con los mismos la encuesta de clima laboral y responsabilidad social para la institución. Previo a la presente encuesta se realizó un piloto de la esta herramienta con el objetivo de depurar la misma. La encuesta se llevó a cabo en el mes de noviembre del 2014, en las instalaciones del Colegio Militar Eloy Alfaro en donde participó una muestra del sector administrativo de dicha institución. A continuación, en él se presenta la encuesta definitiva.

Encuesta de Clima Laboral

Fecha: _____

Sexo: M ___ F___ No. De años en la organización: _____

Esta encuesta ofrece afirmaciones que describen los diferentes aspectos diarios de vida laboral en la institución. Cuando responda, hágalo pensando en la misma en el puesto donde usted labora, en forma global y en cómo se realizan las actividades generalmente. El objetivo es conocer aspectos de mejoramiento. Use la escala para indicar cuán de acuerdo o en desacuerdo está con cada afirmación.

Todas las preguntas requieren una respuesta. Gracias por su colaboración

Instrucciones específicas:

- Lea cuidadosamente todas las preguntas
- Conteste todas las preguntas de la encuesta
- Señale la respuesta que elija con una X en el recuadro que corresponda
- Responda las preguntas utilizando la siguiente valoración

1) Muy Desacuerdo; 2) Desacuerdo; 3) No definido; 4) De acuerdo; 5) Muy de acuerdo

a) Sobre la Institución	1	2	3	4	5
1. Me siento a gusto en la institución donde trabajo.					
2. Conozco los objetivos que tiene la institución a corto y largo plazo.					
3. Tengo claras las funciones de mi puesto de trabajo.					
4. Considero que las instalaciones son las adecuadas y tienen los implementos necesarios para realizar mi trabajo.					
5. He desarrollado un alto sentido de pertenencia por la institución.					
6. Me siento comprometido con las metas de la institución.					
7. Pienso que la institución me brinda la estabilidad laboral necesaria					
8. Siento que dentro de la institución tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente					
9. Mi lugar de trabajo me permite desarrollar mi potencial adecuadamente					
10. Generalmente recibo un reconocimiento público por el trabajo bien realizado					
b) Comunicación	1	2	3	4	5
1. Considero que la comunicación dentro de la empresa es buena.					
2. La información que me proporciona la empresa es clara y concreta.					
3. Tengo apertura para hablar con personas que ocupan puestos altos dentro la empresa.					
4. Las actividades que se me encarga realizar son comunicadas de manera formal y escrita.					
c) Grupo de Trabajo	1	2	3	4	5
1. Considero que mis compañeros son buenos en lo que hacen dentro de su puesto de trabajo.					
2. La relación con mis compañeros es buena y facilita las actividades en la organización.					
3. Generalmente no hay altercados dentro del puesto de trabajo que altere la productividad dentro del mismo.					
4. El trabajo en equipo en la oficina es bueno y permite cumplir con los objetivos propuestos.					

5. Pienso que existe una buena colaboración entre todas las áreas de la institución.					
d) Liderazgo	1	2	3	4	5
1. Mi jefe inmediato motiva a los trabajadores constantemente para realizar su trabajo.					
2. Tengo constante apertura con mi jefe para tratar temas de oficina					
3. Considero que mi jefe se preocupa por mejorar constantemente la productividad del área.					
e) Salario	1	2	3	4	5
1. Considero que mi remuneración es justa comparada con el resto de trabajadores.					
2. Mi salario es proporcional a las funciones que debo realizar en mi puesto de trabajo.					
3. La remuneración que recibo es uno de los factores que me motiva a trabajar de una manera óptima en la oficina.					
4. Pienso que existen cargos dentro de la empresa que no tienen un salario justo.					
f) Responsabilidad Social (Los impactos que las actividades de una organización causan dentro de la sociedad)	1	2	3	4	5
1. Tengo una definición clara de lo que es la responsabilidad social.					
2. Pienso que dentro de la oficina se maneja un modelo de responsabilidad social.					
3. Creo que la información política y social que conozco es la suficiente.					
4. Siento que mi familia y yo nos sentimos socialmente seguros y protegidos.					
5. Pienso que la educación que recibí es la necesaria para poder realizar mi trabajo.					
6. Me siento con los recursos necesarios para mantener una buena salud.					
7. Creo que tengo un muy buen ambiente familiar en casa.					
8. Siento que mi hogar es un apoyo personal tanto en sociedad como laboralmente.					
9. Mi estado económico es lo suficientemente bueno para llevar una vida tranquila.					
10. La remuneración económica que obtengo es la necesaria para solventar todas mis necesidades.					
11. Considero que el círculo social en el que me muevo es bueno para mí y mi familia.					

3.3.1 Resultados de la Encuesta

Los resultados obtenidos están expuestos en las tablas respectivas según el resultado, está dividido en literales de la a “a” a la “f” lo que representa las secciones de la encuesta, dentro de cada sección se encuentra el número de pregunta y se detallan los numerales correspondientes a las opciones de respuesta especificados en la encuesta aplicada (1. Muy Desacuerdo; 2. Desacuerdo; 3. No definido; 4. De acuerdo; 5. Muy de acuerdo)

a) Sobre la Institución

SECCIÓN A															
1														TOTAL	
Pregunta 1	1	1	1												2
	2														0
	3	1	1	1	1	1	1								6
	4	1	1	1	1	1	1	1	1						8
	5	1	1	1	1	1	1								6
2															
Pregunta 2	1														0
	2	1		1											2
	3	1	1	1	1										4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
	5	1	1	1											3
3															
Pregunta 3	1	1													1
	2	1	1												2
	3	1													1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				10
	5	1	1	1	1	1	1	1	1						8
4															
Pregunta 4	1														0
	2	1	1	1											3
	3	1	1	1	1										4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1						8
	5	1	1	1	1	1	1	1							7
5															
Pregunta 5	1	1													1
	2	1	1												2
	3	1	1	1	1	1									5
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
	5	1	1	1	1	1									5
6															
Pregunta 6	1														0
	2	1	1	1											3
	3	1	1	1	1										4

	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	5	1	1	1	1										4
7															
Pregunta 7	1														0
	2	1		1	1										3
	3	1	1	1	1										4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
	5	1	1	1	1	1	1								6
8															
Pregunta 8	1	1													1
	2														0
	3	1	1	1	1										4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
	5	1	1	1	1	1	1	1	1						8
9															
Pregunta 9	1	1													1
	2	1	1												2
	3	1	1	1											3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1						8
	5	1	1	1	1	1	1	1	1						8
10															
Pregunta 10	1	1	1												2
	2	1													1
	3	1	1	1	1	1									5
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
	5	1	1	1	1	1									5

b) Comunicación

SECCIÓN B															
1														TOTAL	
Pregunta 1	1	1													1
	2	1	1												2
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1					8
	4	1	1	1	1	1									5
	5	1	1	1	1	1	1	1							6
2															
Pregunta 2	1	1	1												2
	2	1	1												2
	3	1	1	1	1										4

	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	5	1	1	1	1	1						5
3												
Pregunta 3	1	1	1									2
	2	1	1	1	1							4
	3	1	1	1	1	1	1	1				7
	4	1	1	1	1	1						5
	5	1	1	1	1							4
4												
Pregunta 4	1	1										1
	2	1										1
	3	1	1	1								3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	5	1	1	1	1	1	1	1				7

c) Grupo de trabajo

SECCIÓN C												
1												TOTAL
Pregunta 1	1	1										1
	2	1	1									2
	3	1	1	1	1							4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	5	1	1	1	1	1						5
2												
Pregunta 2	1	1	1									2
	2	1	1									2
	3	1	1									2
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	5	1	1	1	1	1	1					6
3												
Pregunta 3	1	1	1									2
	2	1	1									2
	3	1	1	1	1	1	1	1				7
	4	1	1	1	1	1	1	1	1			8
	5	1	1	1	1							4
4												
Pregunta 4	1											0

	2	1	1																2
	3	1	1	1	1														4
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	5	1																	1
5																			
Pregunta 5	1																		0
	2	1																	1
	3	1	1	1	1	1													5
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							11
	5	1	1	1	1														4

d) Liderazgo

SECCIÓN D																			
1																		TOTAL	
Pregunta 1	1	1																	1
	2	1	1	1															3
	3	1	1	1	1	1	1												6
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							9
	5	1	1	1	1														4
2																			
Pregunta 2	1																		0
	2	1																	1
	3	1	1	1	1	1													5
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	5	1	1	1	1														4
3																			
Pregunta 3	1																		0
	2	1																	1
	3	1	1	1															3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								9
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								9

e) Salario

SECCIÓN E														
1													TOTAL	
Pregunta 1	1													0
	2	1	1	1										3
	3	1	1	1	1	1	1	1						7
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
	5	1	1	1										3
2														
Pregunta 2	1													0
	2	1	1	1										3
	3	1	1											2
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	5	1	1	1	1	1								5
3														
Pregunta 3	1													0
	2	1	1											2
	3	1	1	1										3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	5	1	1	1	1	1								5
4														
Pregunta 4	1													0
	2													0
	3	1												1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	5	1	1	1	1	1	1	1	1					8

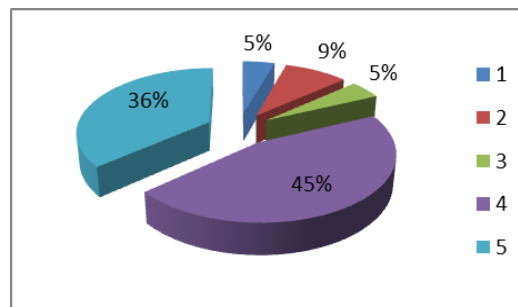
f) Responsabilidad Social

SECCIÓN F														
1													TOTAL	
Pregunta 1	1	1	1	1										3
	2	1	1	1										3
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		10
	4	1	1	1										3
	5	1	1	1										3
2														
Pregunta 2	1	1	1	1	1									4
	2	1	1	1	1	1	1	1	1					8
	3	1	1	1	1	1	1							6

	4	1	1											2
	5	1												1
3														
Pregunta 3	1	1	1											2
	2	1	1	1										3
	3	1	1	1	1	1								5
	4	1	1	1	1	1	1							6
	5	1	1	1	1	1	1	1						6
4														
Pregunta 4	1	1	1											2
	2	1	1	1	1									4
	3	1	1	1	1	1	1							6
	4	1	1	1	1	1								5
	5	1	1	1	1	1	1							5
5														
Pregunta 5	1													0
	2	1												1
	3	1	1	1										3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			9
6														
Pregunta 6	1													0
	2	1												1
	3	1	1	1	1	1	1	1						7
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
	5	1	1	1										3
7														
Pregunta 7	1													0
	2	1												1
	3	1												1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
8														
Pregunta 8	1													0
	2													0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1					8
	4	1	1	1	1	1								5
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			9
Pregunta 9	1													0
	2	1												1
	3	1	1	1										3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
	5	1	1	1	1	1	1	1						7
10														
Pregunta 10	1													0

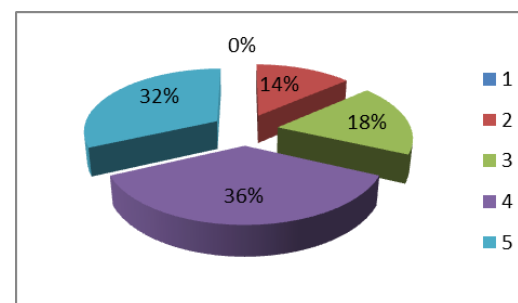
Pregunta 3. ¿Tengo claras las funciones de mi puesto?

Se evidencia que más del 80% de los empleados tienen claras las actividades que deben realizar en el puesto de trabajo.



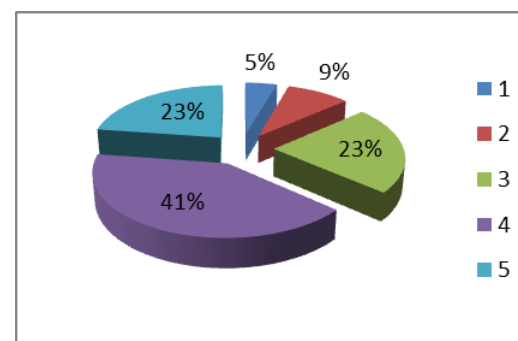
Pregunta 4. ¿Considero que las instalaciones son las adecuadas y tienen los implementos necesarios para realizar mi trabajo?

El 68% de las personas se sienten a gusto con su lugar físico de trabajo así como con los implementos para cumplir con sus funciones.



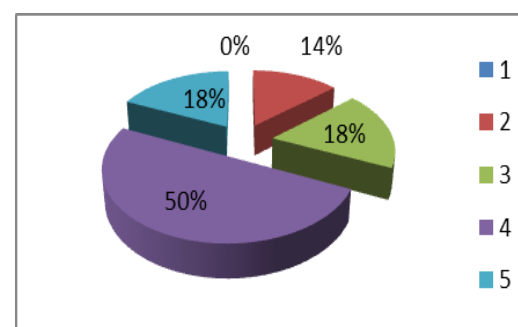
Pregunta 5. ¿He Desarrollado un alto sentido de pertenencia por la institución?

En referencia a la pregunta 5 los resultados indican que el 64% se identifica con la institución y muestra un alto grado de empatía con la misma.



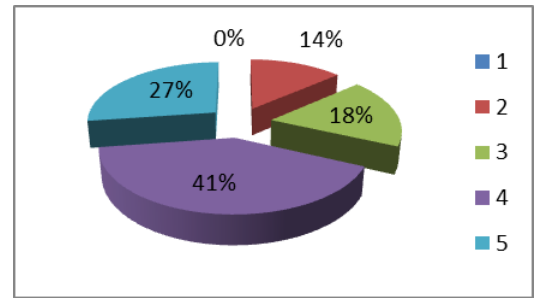
Pregunta 6. ¿Me siento comprometido con las metas de la institución?

Las respuestas indican que sus objetivos y los de la empresa se encuentran alineados de tal manera que existe un compromiso con la misma.



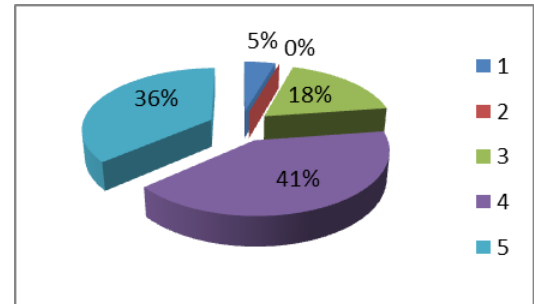
Pregunta 7. ¿Pienso que la institución me brinda la estabilidad laboral necesaria?

En un porcentaje del 68% los encuestados sienten que la institución brinda estabilidad laboral.



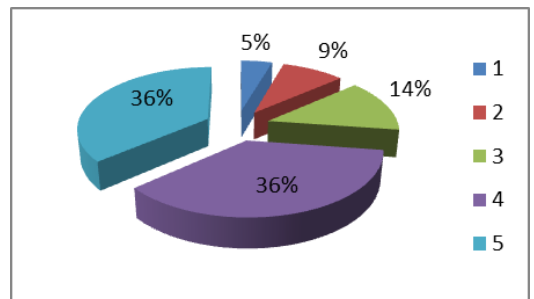
Pregunta 8. ¿Siento que dentro de la institución tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente?

Hay un nivel alto de conformidad con el desarrollo profesional, siendo El 77% de las personas que se siente de acuerdo con el plan de carrera que brinda el colegio.



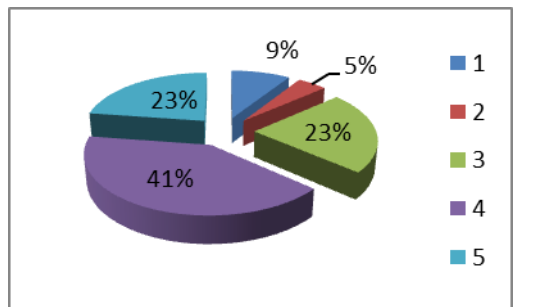
Pregunta 9. ¿Mi lugar de trabajo me permite desarrollar mi potencial adecuadamente?

En referencia a la respuesta 9, los resultados indican que los empleados sienten que tienen el espacio y la oportunidad para explotar su potencial y que su puesto de trabajo ayuda para este objetivo.



Pregunta 10. ¿Generalmente recibo un reconocimiento público por el trabajo bien realizado?

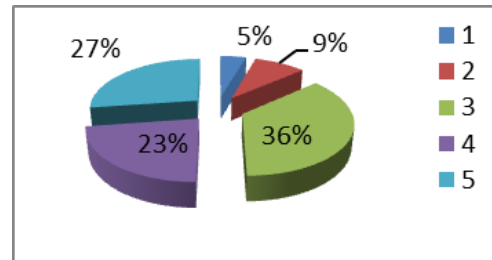
El 64% de las personas encuestadas siente que existe un reconocimiento justo por las actividades realizadas y el cumplimiento de sus funciones.



Sección b: Comunicación

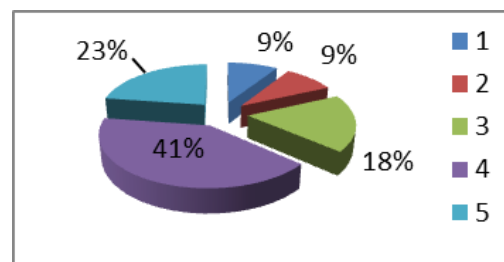
Pregunta 1. Considero que la comunicación dentro de la empresa es buena.

El 86% de las personas admiten que la comunicación dentro de la empresa es buena.



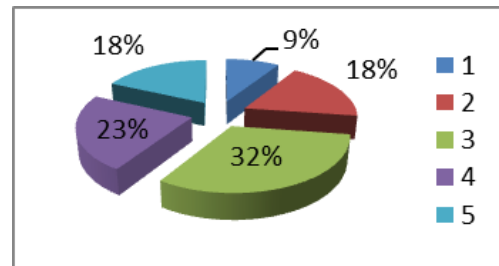
Pregunta 2. La información que me proporciona la empresa es clara y concreta.

El 64% de las personas consideran que se les proporciona información clara y concreta dentro de la Institución



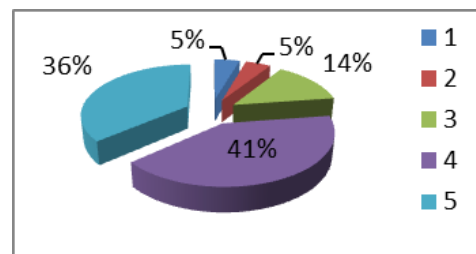
Pregunta 3. Tengo apertura para hablar con personas que ocupan puestos altos dentro la empresa.

La comunicación es buena, pues el 73% de las personas consideran que existe apertura para poder expresar sus necesidades frente a los responsables de cargos elevados



Pregunta 4. Las actividades que se me encarga realizar son comunicadas de manera formal y escrita.

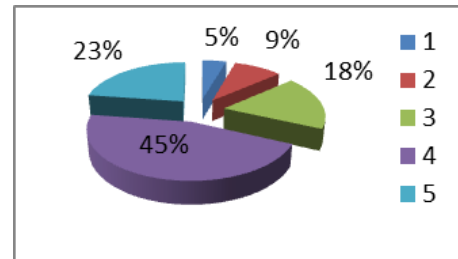
El 77% de las personas están muy de acuerdo con que las actividades que son designadas para que se realicen son notificadas de manera formal y escrita.



Sección c: Grupo de Trabajo

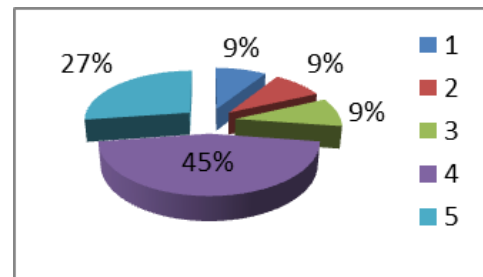
Pregunta 1. Considero que mis compañeros son buenos en lo que hacen dentro de su puesto de trabajo.

El 68% de los empleados ratifican que sus compañeros de trabajo son buenos en lo que hacen.



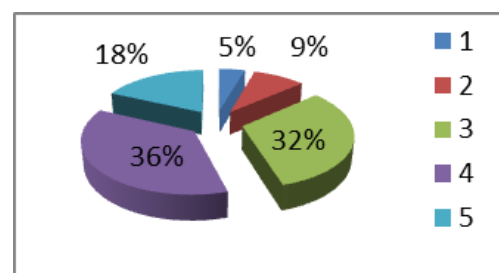
Pregunta 2. La relación con mis compañeros es buena y facilita las actividades en la organización.

Se evidencia que el 82% de los encuestados presentan una buena relación con sus compañeros, lo que les facilita realizar actividades dentro de la organización.



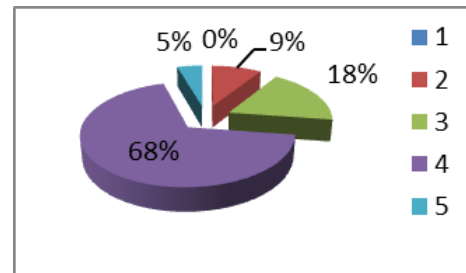
Pregunta 3. Generalmente no hay altercados dentro del puesto de trabajo que altere la productividad dentro del mismo.

La relación entre compañeros de trabajo es medianamente buena, pues El 59% de las personas consideran que no hay altercados entre empleados que alteren de alguna forma la productividad de la Institución.



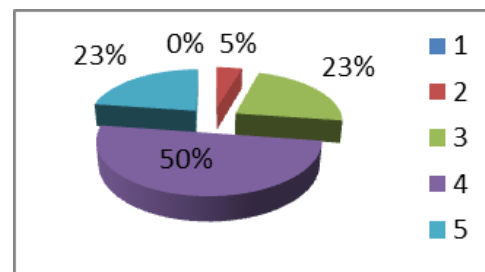
Pregunta 4. El trabajo en equipo en la oficina es bueno y permite cumplir con los objetivos propuestos.

Con respecto a la pregunta número 4 dentro del análisis del trabajo en grupo, el 73% de los empleados admiten que su trabajo como equipo es bueno lo que les permite cumplir con los objetivos propuestos.



Pregunta 5. Pienso que existe una buena colaboración entre todas las áreas de la institución.

Se observa que el 73% de las personas piensan que hay una buena colaboración entre todas las áreas de trabajo dentro de la Institución.

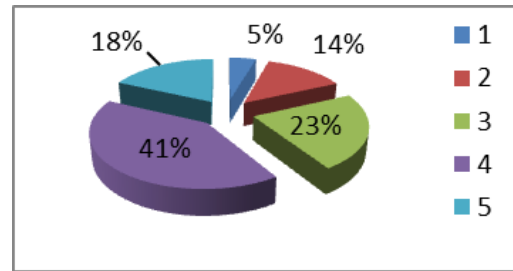


Sección d: Liderazgo

En cuanto al liderazgo, se debe poner atención en lo referente a la motivación de las jefaturas, que si bien es un aspecto aceptable en su mayoría, es el más bajo en su valoración, así pues:

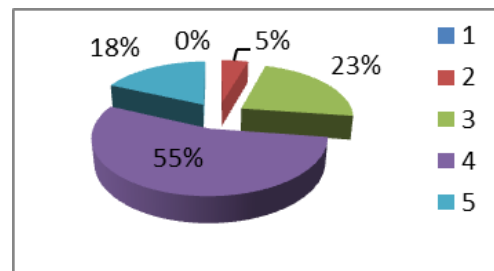
Pregunta 1. ¿Mi jefe inmediato motiva a los trabajadores constantemente para realizar su trabajo?

El 64% de las personas manifiestan que su jefe inmediato les motiva constantemente a realizar su trabajo.



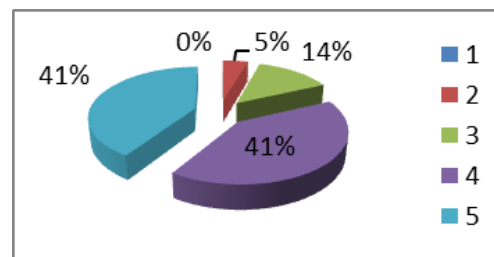
Pregunta 2. ¿Tengo constante apertura con mi jefe para tratar temas de oficina?

Se evidencia una buena comunicación entre jefes y subordinados, pues el 73% de los empleados manifiestan tener constante apertura con su jefe para poder tratar temas respecto a la oficina.



Pregunta 3. ¿Considero que mi jefe se preocupa por mejorar constantemente la productividad del área?

El 82% de los empleados admiten que su jefe se preocupa por mejorar la productividad del área donde desempeñan las funciones.

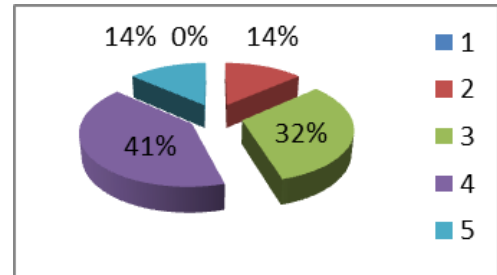


Sección e: Salario

El tema salarial frecuentemente es lo más sensible de tratar, y se evidencia en todas las respuestas.

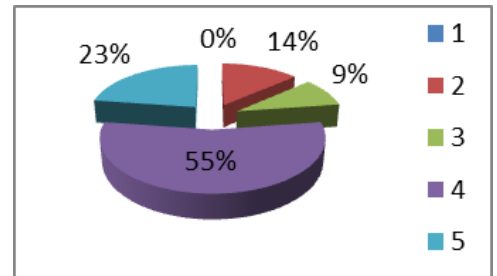
Pregunta 1. Considero que mi remuneración es justa comparada con el resto de trabajadores.

Donde el 55% de los empleados consideran que su remuneración es justa. Debiendo ser entonces un aspecto a tratar con objetividad.



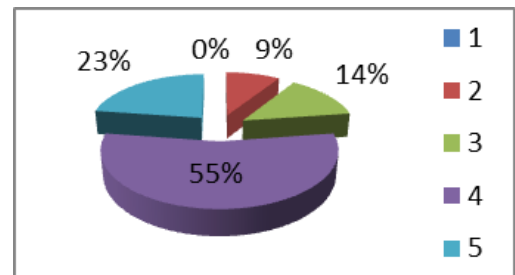
Pregunta 2. Mi salario es proporcional a las funciones que debo realizar en mi puesto de trabajo.

El 75% afirman que su salario es proporcional a las funciones que realizan.



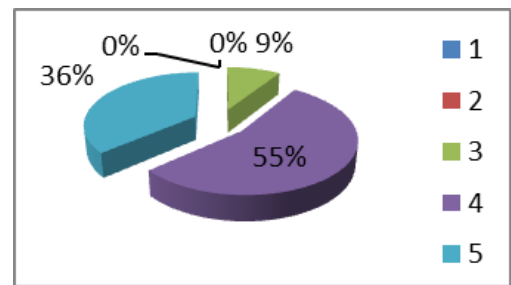
Pregunta 3. La remuneración que recibo es uno de los factores que me motiva a trabajar de una manera óptima en la oficina.

El 78% de los trabajadores manifiestan que la remuneración es uno de los factores que les motiva a trabajar de manera óptima dentro de la oficina.



Pregunta 4. Pienso que existen cargos dentro de la empresa que no tienen un salario justo.

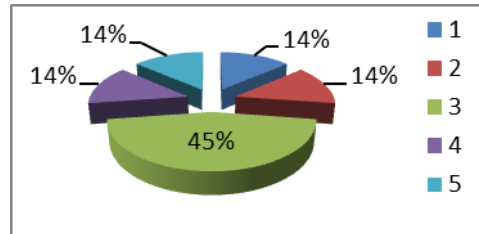
El 91% de las personas que respondieron a las preguntas piensan que hay cargos dentro de la Institución que no obtienen una justa remuneración.



Sección f: Responsabilidad Social

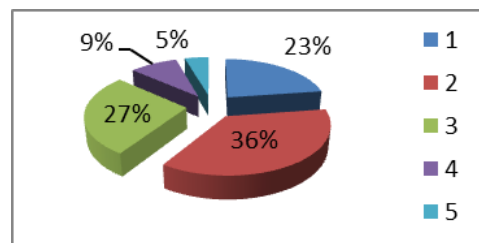
Pregunta 1. Tengo una definición clara de lo que es la responsabilidad social.

El 73% conocen del significado y alcance de la responsabilidad social.



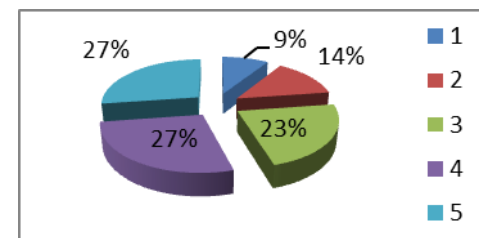
Pregunta 2. Pienso que dentro de la oficina se maneja un modelo de responsabilidad social.

El 63% expresan que se maneja un modelo de responsabilidad social en la institución.



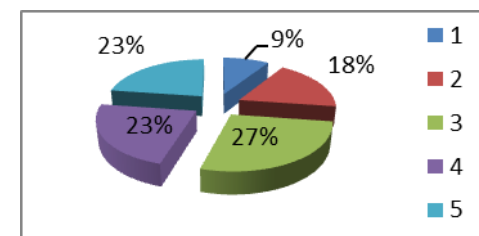
Pregunta 3. Creo que la información política y social que conozco es la suficiente.

El 77% de los encuestados creen conocer la suficiente información respecto a la política y el campo social.



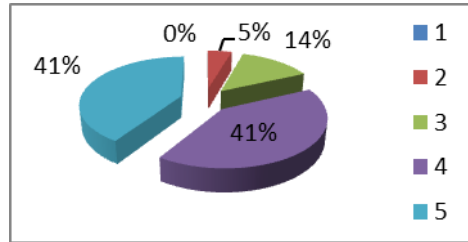
Pregunta 4. Siento que mi familia y yo nos sentimos socialmente seguros y protegidos.

Respecto a responsabilidad social en la pregunta 4 demuestra que el 73% de los empleados se siente socialmente seguro y protegido.



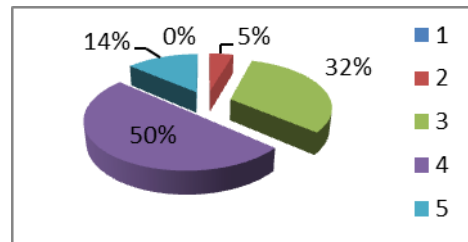
Pregunta 5. Pienso que la educación que recibí es la necesaria para poder realizar mi trabajo.

El 82% de los empleados considera que la educación recibida es la necesaria.



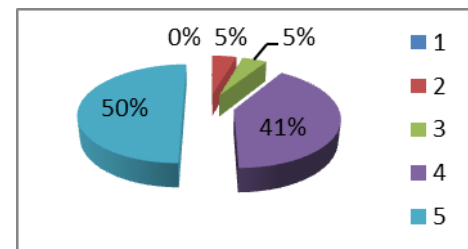
Pregunta 6. Me siento con los recursos necesarios para mantener una buena salud.

El 64% del grupo encuestado se siente con los recursos necesarios para mantener una buena salud.



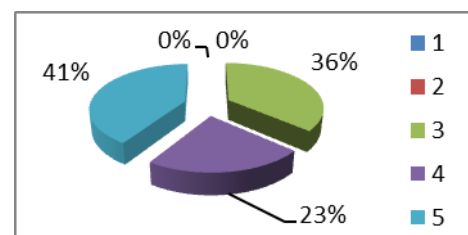
Pregunta 7. Creo que tengo un muy buen ambiente familiar en casa.

Se trata de conocer el ambiente externo a la institución, pero cercano al empleado. El 91% de los trabajadores demuestran que tienen un buen ambiente familiar en casa.



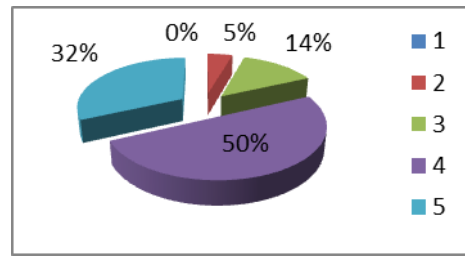
Pregunta 8. Siento que mi hogar es un apoyo personal tanto en sociedad como laboralmente.

El 64% de los empleados sienten que su hogar es un apoyo en sociedad como laboralmente.



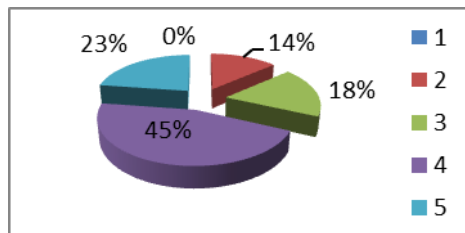
Pregunta 9. Mi estado económico es lo suficientemente bueno para llevar una vida tranquila.

El 82% de los trabajadores tienen un estado económico bueno para llevar una vida tranquila.



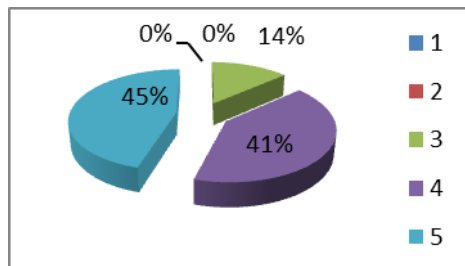
Pregunta 10. La remuneración económica que obtengo es la necesaria para solventar todas mis necesidades.

El 68% de los empleados piensan que la remuneración económica que obtienen es la necesaria para solventar sus necesidades.



Pregunta 11. Considero que el círculo social en el que me muevo es bueno para mí y mi familia.

En la pregunta última respecto al bloque de responsabilidad social se puede observar que el 86% de los encuestados considera que el círculo social en el que se mueven es bueno para ellos y sus familias.



4.2 Identificación de puntos críticos

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la tabulación se pudieron identificar los puntos críticos que presenta la organización en cuanto a las secciones presentadas a continuación, los mismos están marcados en rojo para ser distinguidos del resto.

Sección A		
Pregunta 1	El 63 % de los encuestados respondieron entre de acuerdo y muy de acuerdo lo que nos muestra que los empleados se sienten a gusto en la institución y el tema no necesita mejora más bien mantenimiento.	
Pregunta 2	Las respuestas entre muy de acuerdo y de acuerdo en esta pregunta suman el 73% lo que indica que la familiarización de los empleados con los objetivos no requiere un plan de mejora	
Pregunta 4	El 68% de los encuestados piensan que su lugar de trabajo es el adecuado para realizar sus funciones	
Pregunta 5	Dentro de las respuestas a esta pregunta el 64% de las personas muestran empatía con la institución, esta sección no necesita un plan de mejora solo de mantenimiento	
Pregunta 6	Las respuestas muestran que el 68% de los empleados sienten que sus objetivos son compatibles con los de la institución, lo que muestra que este tema no requiere mejora	
Pregunta 7	Según el 68% de los encuestados la institución brinda estabilidad laboral lo que nos muestra que la estabilidad laboral no es un área de mejora en el colegio	
Pregunta 9	El 72% de los encuestados están de acuerdo con el hecho de que su puesto de trabajo les permite desarrollar su potencial lo que nos deja saber que no es necesario un plan de mejora en esta área.	
Pregunta 10	El 64% de los empleados se siente conforme con el reconocimiento que obtiene por su trabajo bien realizado lo que permite observar que este tema no requiere mejora, más bien mantenimiento.	

Sección B		
Pregunta 1	EL 50% de los encuestados creen que existe una buena comunicación dentro de la institución, sin embargo el otro 50% cree que la comunicación necesita mejora.	
Pregunta 2	A pesar que en la pregunta 1 de la sección los empleados contestaron que la comunicación necesita de mejora, consideran que la información que les llega es clara para realizar sus funciones	
Pregunta 3	El 59% de los encuestados piensa que debería existir más apertura por parte de las autoridades para la comunicación	

Sección C		
Pregunta 1	El 68% de las personas encuestadas cree que sus compañeros de trabajo, realizan sus funciones correctamente lo que significa que esta área no requiere de un plan de mejora	
Pregunta 2	Los resultados muestran que el 72% de los empleados tienen una buena relación entre ellos lo que facilita la ejecución de sus funciones. Esto nos muestra que no es necesario un plan de mejora.	
Pregunta 4	El 73% de las respuestas dadas por los encuestados muestran que existe un buen trabajo en equipo solamente el 9% no está en acuerdo con esta premisa	
Pregunta 5	El 73% de las respuestas muestran que existe una buena colaboración entre todas las áreas administrativas de la empresa lo que no indica que no es necesario un plan de mejora en este tema.	

Sección D		
Pregunta 1	El 59 % de los empleados piensa que su jefe motiva para el cumplimiento de sus funciones sin embargo hay un alto porcentaje que no está definido en esta área, lo que nos muestra que este es un punto de mejora.	

Pregunta 2	El 73% de las personas encuestadas considera que tiene la apertura con su jefe directo para tratar temas de oficina, lo que muestra que en esta área no se requiere plan de mejora.	
------------	---	--

Sección E		
Pregunta 1	El 55 % de los empleados considera que su remuneración es justa comparada con el resto de los empleados lo que demuestra que hay un alto porcentaje que piensa lo contrario lo que nos muestra que este tema requiere un plan de mejora.	
Pregunta 4	Solamente el 18% de las personas encuestadas piensan que hay cargos en la empresa que no obtienen un pago justo, sin embargo el 55% mantiene una postura indefinida.	

Sección F		
Pregunta 1	El 28% de los empleados encuestados tienen una definición clara de lo que es la responsabilidad social empresarial lo que nos muestra que este tema requiere un plan de capacitación.	
Pregunta 2	El 64% de las personas encuestadas tiene claro que las áreas de la empresa no se manejan con un sistema de responsabilidad social lo que nos deja saber que este es un tema que requiere un plan de mejora	
Pregunta 3	Existe un porcentaje alto en desacuerdo y con postura indefinida con respecto a la información social y política que se recibe lo que suma un 46% lo que nos muestra un punto de mejora en la institución	
Pregunta 4	El 27 % de los encuestados se muestra en desacuerdo con la premisa de sentirse socialmente seguros y protegidos en la sociedad sin embargo un 27% se mantiene en postura indefinida lo que nos muestra una situación de mejora.	
Pregunta 6	El 64% de los encuestados muestran que tienen los recursos necesarios para mantener una buena salud y solo el 5% no está de acuerdo lo que muestra que esta área se encuentra en buenas condiciones.	

Pregunta 8	El 64% de las respuestas, muestran que dentro del hogar existe apoyo y que esto ayuda a su desarrollo laboral y social, el resto de los resultados son de carácter indefinido lo que nos deja ver que esta área no requiere un plan de mejora sino solo de mantenimiento	
Pregunta 9	Con referencia a esta pregunta el 82% de los encuestados están de acuerdo con el hecho que su estado económico es el suficiente para mantener un buen estilo de vida.	
Pregunta 11	Con respecto al círculo social en el que se desenvuelven los encuestados podemos ver que el 86% del mismo se sienten satisfechos con su situación y que el área se encuentra en buenas condiciones.	

4.3 Plan de mejora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la Institución, se planteará un plan de mejora para aquellas preguntas que demostraron puntos críticos, a continuación se detalla un cuadro para cada área considerada como punto de mejora donde constan, objetivos, proyectos, alcance, descripción y el tiempo que se tomaría para poder aplicar el plan.

B) Comunicación

PLAN DE MEJORA COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO					
Área a mejorar	Objetivo	Proyecto	Alcance	Descripción	Plazo
Comunicación	1. Desarrollar un sistema en el cuál se pueda facilitar la comunicación a todo nivel de la organización (jefes - pares - subordinados)	Implementar un sistema de comunicación estandarizado	Debe tener un impacto en toda el área administrativa	Es necesario crear un espacio en donde se puedan publicar los asuntos más importantes que la organización está desarrollando. Para lo cual se sugiere una cartelera general en donde estén publicados: comunicados, eventos, responsabilidades, beneficios. Etc. para de esta manera mantener continuamente informado al personal de la empresa	Corto Plazo (2 meses)
		Codificar la información que se va a transmitir dependiendo de los receptores y el tema de importancia	El impacto está destinado a todos los niveles de la organización	Se debe tomar en cuenta la información que se va a transmitir en cuanto al receptor y el contenido de la misma. Por ejemplo la estructura de un comunicado dirigido al Rector acerca de asuntos administrativos no puede tener el mismo formato que un comunicado dirigido a toda la empresa.	Corto Plazo (2 meses)

	<p>2. Definir un método en el cuál los empleados y autoridades tengan la oportunidad de interactuar e intercambiar ideas</p>	<p>Crear espacios de escucha que fomente la interacción entre autoridades y empleados de la empresa</p>	<p>El impacto afecta a todos los niveles de la organización</p>	<p>Definir un espacio en donde una vez cada 15 días se dé la oportunidad a todos los empleados de expresar puntos de vista, sugerencias, quejas, ideas y tengan comunicación directa con las autoridades de la institución</p>	<p>Corto - Mediano Plazo (2 a 6 meses)</p>
--	--	---	---	--	--

D) Liderazgo

PLAN DE MEJORA COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO					
Área a mejorar	Objetivo	Proyecto	Alcance	Descripción	Plazo
Liderazgo	1. Generar en los jefes de área la necesidad de motivar a los empleados de los cuales está a cargo	Realizar charlas motivacionales por parte de los jefes de cada área dirigida directamente a sus empleados	Niveles Medios y Altos de la organización	Los jefes de cada área prepararán y desarrollarán charlas motivacionales establecidas directamente para los empleados, haciendo recalcar la importancia del trabajo de cada persona en su puesto de trabajo y en la realización de sus funciones	Mediano (6 meses)

E) Salario

PLAN DE MEJORA COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO					
Área a mejorar	Objetivo	Proyecto	Alcance	Descripción	Plazo
Salario	1. Crear conciencia en los empleados acerca de lo que es un salario justo, basado en las funciones que los empleados de la organización realizan en cada puesto de trabajo	Implantar un modelo de valoración de cargos donde se pueda enlazar a la remuneración de acuerdo a la diferencia cuantitativa de los niveles de responsabilidad, con ellos se puede explicar adecuadamente la razón de la diferencia y se la evidencia objetivamente	Cargos medios - bajos de la empresa	Hacer el planeamiento de un taller en donde se explique a los empleados el sistema mediante el cual se define la remuneración que reciben de acuerdo a las funciones que realizan	Mediano (6meses)

<p>2. Trasmitir a los empleados el concepto de la importancia que tiene su trabajo dentro de la institución y del hecho que gracias al cumplimiento de sus tareas se logran grandes objetivos organizacionales</p>	<p>Desarrollar talleres en donde se explique de manera íntegra por qué existe cada puesto o cargo dentro de la organización y la importancia que tiene cada una de las funciones que realizan los trabajadores para el buen funcionamiento en cada área de trabajo</p>	<p>El impacto tendrá un alcance a todo nivel del área administrativa</p>	<p>Dentro de los espacios que se van a utilizar para fomentar la comunicación, es importante poder incluir talleres en donde autoridades y jefes se den el tiempo de detallar la relevancia que cada una de las funciones que realizan los empleados tiene, y el cómo estas funciones son parte de un mecanismo grande que hace funcionar a la empresa de tal manera que se logren los objetivos que la misma tiene planteados.</p>	<p>Mediano (6 meses)</p>
--	--	--	---	------------------------------

F) Responsabilidad Social

En vista que esta es el área más crítica de la institución y tomando en cuenta que las respuestas negativas se dan en base una falta de información que se tiene acerca del tema se va a realizar un plan de mejora el cual integre soluciones sugeridas para todos los puntos de mejora según los resultados de la encuesta.

PLAN DE MEJORA COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO					
Área a mejorar	Objetivo	Proyecto	Alcance	Descripción	Plazo
Responsabilidad Social Empresarial	1. Explicar conceptos básicos de Responsabilidad Social a los empleados del área administrativa del Colegio Militar "Eloy Alfaro"	Desarrollar un taller específicamente de Responsabilidad Social Empresarial, tomando en cuenta que es un tema del cuál, dentro de la organización, se ha escuchado y se tiene una idea general acerca de su concepto, sin embargo no existe un conocimiento íntegro del tema, de sus beneficios y de la importancia del impacto que tiene una organización socialmente responsable.	El impacto será destinado a todos los niveles de la institución	Se sugiere que el taller esté dividido en 2 partes para cumplir con los objetivos establecidos	Mediano - Largo Plazo (6 meses - 12 meses)

<p>2. Definir modelos de responsabilidad social que podían ser utilizados eventualmente dentro de la institución</p>			<p>1. La primera parte del taller estará dirigida específicamente al conocimiento de Responsabilidad Social; en donde las autoridades y jefes de área explicarán todo lo relacionado con RSE, conceptos, objetivos, beneficios y modelos</p>
<p>3. Detallar los beneficios que ofrece la RSE dentro y fuera de la organización</p>	<p>Una vez adquirido el conocimiento necesario en Responsabilidad Social Empresarial, es necesario establecer un modelo mediante el cual se pueda manejar la institución de acuerdo a sus valores, objetivos y necesidades.</p>		<p>2. Como segundo paso, una vez adquiridos los conocimientos necesarios acerca de Responsabilidad Social Empresarial es necesario poder definir un modelo mediante el cual se pueda regir la institución con la finalidad de convertirse en una organización socialmente responsable.</p>

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación al objetivo general: Diseñar una propuesta que permita mejorar el ambiente laboral interno y externo de los empleados del área administrativa del Colegio Militar Eloy Alfaro, se concluye que:

- Se ha conseguido el objetivo totalmente a través de la medición del Clima Laboral, esta conclusión general la sustento con las siguientes puntualizaciones:
 - El personal administrativo del Colegio Militar Eloy Alfaro, presenta problemas enfocados hacia la comunicación; esto genera a su vez otro tipo de problemas que hacen que el ambiente laboral se vea afectado dentro de la Institución. En la encuesta aplicada se refleja lo dicho, razón por la cual se propuso el plan de mejora con varios objetivos.
 - Los problemas reflejados dentro de la Institución respecto al ambiente laboral, entre otras causas, es provocado por la falta de comunicación misma que parte de las mismas autoridades y su relación con los empleados.
 - El área administrativa del Colegio Militar Eloy Alfaro requiere de motivación para poder realizar su trabajo bajo inspiración y no por un reconocimiento económico.

En cuanto a los objetivos secundarios:

- La encuesta reflejó que no se tiene claro el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y Clima Laboral, razón por la cual muchos de los empleados proceden a realizar su trabajo sin un conocimiento previo de sus deberes y derechos respecto a este tema. Reflejo de esto se puede observar en el análisis de los puntos críticos reconocidos en la encuesta.
- La motivación es uno de los ejes centrales para que los empleados puedan realizar un trabajo de calidad más que de cantidad, se aspira que cumplan con el plan de mejora propuesto para que los problemas existentes a partir de la

desmotivación pase a ser un factor a considerar al momento de que las autoridades evalúen el rendimiento dentro de la Institución.

- Se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de la Institución, razón por la cual se propuso un plan de mejora que abarca metas a un tiempo estimado que puede ser corto, mediano o largo plazo.
- Tal como se había explicado anteriormente, esta disertación integro dos temas: Clima Laboral y Responsabilidad Social Empresarial, en donde es nuestro criterio el hecho que están relacionados de manera directa, tomando en cuenta que el uno de los objetivos importantes de RSE es el bienestar de las personas en ámbito social, al momento de preocuparse por el bienestar de los empleados de manera más íntegra, incluyendo su bienestar y satisfacción dentro de la empresa, en este caso el Clima Laboral en el que se desarrolla y tener la iniciativa de mejorar el mismo, se está cumpliendo con el concepto de Responsabilidad Social dentro de la empresa.

Recomendaciones

- Como principal punto se recomienda que en todas las áreas de la institución puedan tener una capacitación acerca de Responsabilidad Social con el objetivo de crear conocimiento y conciencia en todos los trabajadores acerca de este tema.
- La implementación de un modelo de Responsabilidad Social en la institución, tomando como herramienta principal la Norma ISO de RSE como guía con la finalidad de mantener los puntos de la misma en orden y así contemplar la posibilidad de una futura acreditación.
- Se sugiere al Colegio Militar Eloy Alfaro, que frente a los problemas respecto a la comunicación, se estructure un sistema de comunicación formal para la transferencia de información tanto horizontal como verticalmente y de la codificación de la misma, tomando en cuenta el tipo de receptor de esta información.
- La apertura de buzones de sugerencias y dudas; de esta forma las altas autoridades estarán involucradas con los problemas de los empleados sin necesidad de reuniones previas.

- Los problemas laborales reflejados por la falta de comunicación con las altas autoridades, puede ser solucionado con la ayuda de foros participativos con todo el personal, lo que facilitará la llegada a cada uno de ellos a partir del trabajo grupal.
- Se sugieren charlas motivacionales hacia todo el personal en general, enfocadas al trabajo por inspiración, de esta forma se aspira a que los empleados creen una conciencia laboral desde el punto de vista de apoyo institucional y no necesariamente solo tomando el tema remunerativo.

Bibliografía

- Ben, R., Bauzá, V., Cruz, S., & Calvo, M. (2009). *Catacterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y satisfaccion laboral*. Cuba, USA.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México, México.
- Fuentes Garcia, F. J., Nuñez Tabales, J., & Veroz Herradón, R. (2005). *Aternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humnaos*. (t. t. Universia Business Review, Ed.)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos (11 Edición ed.)*. (P. Educacipon, Ed.) México, México.
- Moreno, J. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*.
- Chiavenatto, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. México, México.
- Hoyler, S. (1970). *Manual de relaciones Industriales*. Sao Pablo, Brasil.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (5ta Edición ed.)*. Madrid, España.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación (2da Edición ed.)*. México, México.
- Asfahl, R., & Rieske, D. (2010). *Seguridad Indistrial y administración de la Saud (6ta Edición ed.)*. México, México.
- Rubio, E. (2012). *Reglas de Oro de un buen Clima Laboral*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de el mundo : emundo.es
- DGSpro. (2013). *Ventajas de medir el Clima organizacional en las empresas*. Recuperado el 8 de Octubre de 2014, de www.dgsprosc.com
- Garcia, F. (2004). *EL Cuestionario*. (Limusa, Ed.) Mexico, México.
- Expok. (2008). *EXPOK*. Recuperado el 3 de noviembre de 2014, de www.expoknews.com
- Torresano, M. (2012). *Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012*. (12), 10. Quito, Pichincha, Ecuador: Revista Economica del IDE. Recuperado el 08 de Agosto de 2014
- Freeman. (1984). *Stategic Managment*. Toronto, U.S.A.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporatica (2da ed.)*. (ESIC, Ed.) Madrid, España.
- Arangoña, A., & Isea, R. (2011). *ISO 26000, Una Guia para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. España.
- Definición.de. (2008). From <http://definicion.de/investigacion/>

- Mendoza, R. (2006). *Progesa*. From <https://www.prospera.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/1351/Investigacion%20cualitativa%20y%20cuantitativa.pdf>
- Ruiz, M. (2011 йил marzo). *Políticas Publicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México* . Sinaloa, México.
- ISO26000. (2010). Recuperado el 17 de 7 de 2014
- Miquel, P. G. (2012). *Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (5ta Edición ed.). Madrid: ESIC.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11 Edición ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educacion.
- Fernandez, G. (1972). *Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos* (1ra Edición ed.). (E. Trillas, Ed.) México, México.
- Dobronich, V. (2011). *Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos* (1ra ed.). (V. Ediciones, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- La Real Academia Española*, 22. (2001). Retrieved 2015 йил 08-03 from <http://lema.rae.es/drae/?val=investigar+>
- Miño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Perez, R. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. Madrid: ISBN electrónicos.
- Blasco, J. (2007). *Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte* . Madrid: Club Universitario .
- Rojas, R. (1997). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Madrid: Plaza y Valdez.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México DF: Prentice Hall Inc. .