



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

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **MÓNICA TATIANA YELA GUEVARA CC. 171805892-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO DE CLÍMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA FUNDACIÓN BENÉFICA DE LA CIUDAD DE QUITO, EN EL AÑO 2015**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga 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, abril 2016

**MÓNICA TATIANA YELA GUEVARA  
CC. 171805892-6**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTAS DE  
MEJORA EN UNA FUNDACIÓN BENÉFICA DE LA CIUDAD  
DE QUITO, EN EL AÑO 2015**

**MÓNICA TATIANA YELA GUEVARA**

**DIRECTORA: Mtr. MARÍA GABRIELA VASCO**

**QUITO, 2016**

## **DEDICATORIA**

Esta disertación la dedico especialmente a mi madre Mónica que desde el cielo me ha acompañado en cada uno de los pasos de mi vida tanto a nivel académico como personal, pues de alguna forma me ha sabido dar fuerzas para continuar aún en los momentos más duros.

De igual forma a mi padre Alfredo y a María Elena quienes me han brindado su apoyo de diferentes maneras a lo largo de este proceso y han sido quienes me han encaminado para conseguir hoy este logro tan importante en mi vida, y a mis hermanos José Luis y Carolina por estar siempre acompañándome.

Mónica Yela G.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a Dios por darme fortaleza y sabiduría para creer en mi misma y cumplir una meta más en mi vida de muchas que aún están por venir.

A mi padre y a mi amiga incondicional Mari Elena por toda su ayuda, dedicación y apoyo, sin lo cual no habría sido posible cumplir con esta disertación.

A mi Directora Gabriela Vasco por su esfuerzo y dedicación, por haberme brindado la oportunidad de tener su guía, conocimientos, motivación y sobre todo paciencia para enfrentar el reto de desarrollar esta disertación.

Al Director de la Fundación German Valladares quien ha sido fundamental en este proceso al abrirme las puertas de la Institución y permitirme desarrollar mi trabajo de disertación, por su paciencia, comprensión y ayuda en cada una de las etapas, infinitas gracias.

Mónica Yela G.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
TABLA DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO .....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Datos de la Organización .....	3
1.3 Justificación .....	5
1.4 Antecedentes .....	7
1.5 Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo general .....	9
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Definición de clima laboral .....	12
2.2.1 Enfoque estructural de Forehand y Gilmer .....	13
2.2.2 Enfoque subjetivo o perceptual de Halpin y Crofts .....	13
2.2.3 Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer .....	14
2.2.4 Las definiciones objetivas u objetivistas .....	14
2.2.5 Las definiciones subjetivas o subjetivistas .....	14
2.2.6 Las definiciones integradoras .....	15
2.3 Importancia del clima laboral .....	17
2.4 Variables de clima laboral .....	18
2.4.1 Variables del ambiente físico .....	18
2.4.2 Variables estructurales .....	18
2.4.3 Variables del ambiente social .....	19
2.4.4 Variables personales .....	19
2.4.5 Variables del comportamiento organizacional .....	19
2.5 Características del clima laboral .....	20
2.6 Tipos de clima laboral .....	21
2.6.1 Clima de Tipo Autoritario .....	22
2.6.2 Clima de Tipo Participativo .....	22
2.7 Dimensiones de clima laboral .....	24
2.7.1 Dimensiones de Litwin y Stringer .....	24
2.7.2 Dimensiones de Likert .....	26
2.7.3 Dimensiones de Pritchard y Karasick .....	27
2.7.4 Dimensiones de Forehand y Gilmer .....	28
2.8 Relaciones Interpersonales .....	30
2.9 Estilo de Dirección: .....	32
2.9.1 Estilos Clásicos de liderazgo .....	33
2.9.2 Modelo de H. Leavitt .....	35
2.9.3 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard .....	35
2.9.4 Modelo de Vroom y Yetton .....	37

2.10 Retribución .....	38
2.11 Sentido de Pertenencia .....	40
2.11.1 Dimensión psicológica social.....	40
2.11.2 Dimensión afectiva.....	41
2.11.3 Dimensión física.....	41
2.12 Disponibilidad de Recursos .....	41
2.13 Estabilidad .....	43
2.14 Claridad y coherencia en la dirección .....	43
2.15 Valores Colectivos .....	45
3. MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1 Tipo de investigación: .....	47
3.2 Población y Muestra.....	48
3.3 Técnicas.....	48
3.4 Instrumentos .....	50
3.5 Proceso de Sensibilización .....	53
3.6 Aplicación de Instrumentos .....	53
3.7 Análisis de Resultados de Encuesta EDCO.....	54
3.8 Análisis de Resultados de Focus Group .....	61
3.8.1 Estilo de Dirección .....	61
3.8.2 Retribución .....	61
3.8.3 Valores Colectivos .....	63
4. PROPUESTAS DE MEJORA.....	65
4.1 Estilo de Dirección.....	65
4.2 Retribución .....	66
4.3 Valores Colectivos .....	69
5. MARCO CONCLUSIVO.....	73
5.1 Conclusiones.....	73
5.2 Recomendaciones.....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	76
ANEXOS.....	VII
Anexo 1. DISPOSITIVAS DE SENSIBILIZACIÓN .....	VIII
Anexo 2. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO).....	XI
Anexo 3. GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP.....	XIII
Anexo 4. ENCUESTA DE EFECTIVIDAD DE RETROALIMENTACIÓN .....	XV
Anexo 5. ENCUESTA DE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS .....	XVIII

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Fundación.....	4
Figura 2. Relaciones Interpersonales .....	55
Figura 3. Estilo de Dirección.....	56
Figura 4. Retribución .....	56
Figura 5. Sentido de Pertenencia .....	57
Figura 6. Disponibilidad de Recursos.....	58
Figura 7. Estabilidad .....	59
Figura 8. Claridad y Coherencia de la Dirección .....	59
Figura 9. Valores Colectivos .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Remuneración del sector público .....	39
Tabla 2. Distribución de preguntas de Escala EDCO .....	51
Tabla 3. Puntuación de Escala EDCO.....	51
Tabla 4. Distribución de Focus Group .....	52
Tabla 5. Resultados Generales de la Escala EDCO.....	54

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente disertación tiene como objetivo diagnosticar el clima laboral y realizar propuestas de mejora en una Fundación Benéfica, el cual permitirá conocer la situación actual de la Fundación sobre el clima laboral, también proponer y emprender posteriormente acciones correctivas a todas aquellas posibilidades de mejora identificadas y reforzar las actividades que se han venido desarrollando de manera adecuada y han dado resultados positivos.

El primer capítulo se desarrolló considerando los datos generales, características, actividad y estructura organizacional, para tener una idea más clara sobre la Fundación. También se presenta la justificación en la que se detalla la importancia, factibilidad y utilidad del tema de esta disertación, se incluyen los antecedentes que presentan la información histórica del clima laboral junto con las investigaciones que se han realizado del tema, finalmente se da a conocer los objetivos tanto general que abarca la meta del estudio así como los objetivos específicos que determinan los pasos a seguir para desarrollar el proyecto.

El segundo capítulo trata sobre las bases teóricas que sustentan la investigación, como son definiciones básicas, importancia, variables, características, tipos de clima; y de una manera más amplia, las dimensiones consideradas para esta investigación: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

En el tercer capítulo se detallan los pasos realizados para la recolección de información, las técnicas e instrumentos utilizados y las acciones aplicadas como: el proceso de sensibilización, aplicación de herramientas, tabulación y análisis de resultados de manera general, por dimensión y de acuerdo al focus group.

El capítulo cuatro trata sobre las propuestas de mejora elaboradas sobre la base de los resultados de la aplicación de la encuesta y del focus group, primero se presentan, de una manera detallada, aquellas acciones a mantener y a mejorar en las dimensiones de estilo de dirección, retribución y valores colectivos y posteriormente se muestra un cronograma de aplicación de cada una de las propuestas de mejora.

Por último se van a presentar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante todo el proceso de esta disertación, dando a conocer cuáles han sido los resultados al final del proceso y aquellas sugerencias beneficiosas para la Fundación.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO INTRODUCTORIO

#### 1.1 Tema

Diagnóstico de clima laboral y propuesta de mejora en una Fundación Benéfica de la ciudad de Quito, en el año 2015.

#### 1.2 Datos de la Organización

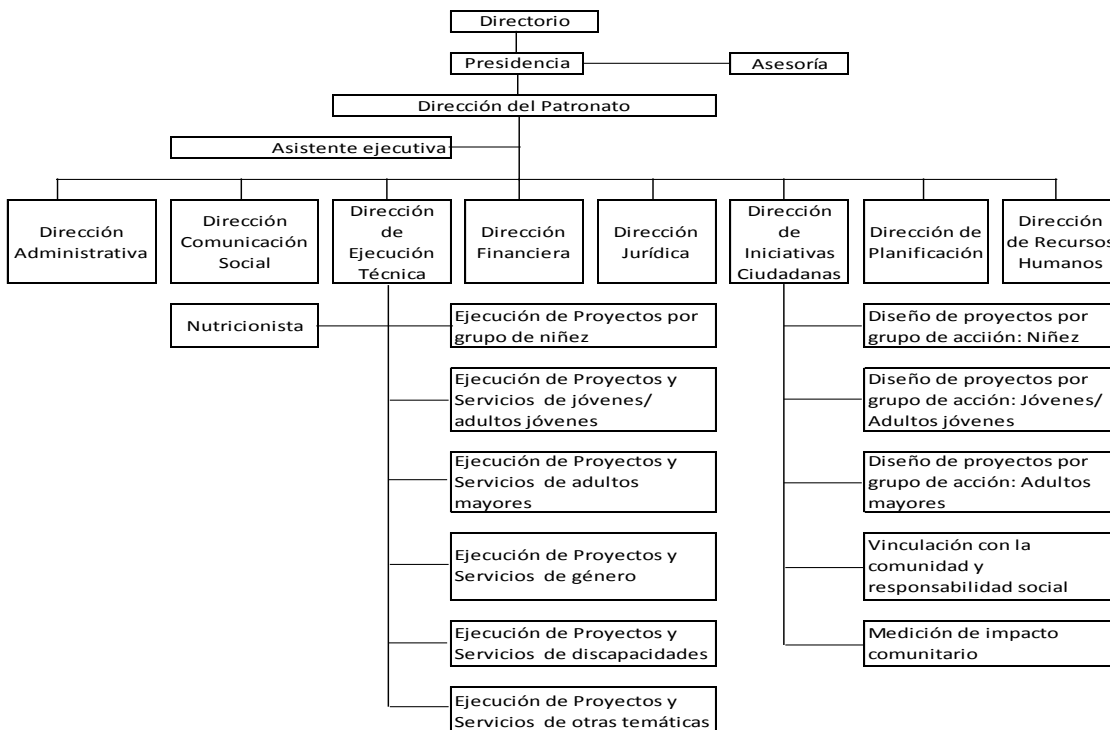
Para los fines consiguientes los datos relevantes de la organización son los siguientes:

- **Nombre:** De acuerdo a la solicitud de confidencialidad de la Institución en la que se va a llevar a cabo el estudio, solo se mencionará la información relevante a esta disertación, por lo que se la identificará como: Fundación.
- **Actividad:** La Fundación es el órgano ejecutor de las políticas sociales municipales de inclusión social, fundamentando su acción en el sistema de Protección Social, mediante la generación de iniciativas de alto impacto poblacional, por medio de la coordinación y cooperación con las administraciones zonales y la población usuaria de los servicios.
- **Ubicación:** Se encuentra ubicada en el Centro Histórico de la ciudad de Quito, en la calle Chile y Benalcázar.
- **Características:** La Fundación está organizada y su personal distribuido en función de los proyectos que lleva a cabo, los mismos que son: erradicación del trabajo infantil, inclusión social de juventudes, inclusión de género, ciudadanía activa y envejecimiento saludable, vida digna para personas con discapacidad y erradicación de mendicidad en

el DMQ, para lo cual cuenta con once centros distribuidos en puntos estratégicos a lo largo de la ciudad de Quito y con una Planta Central que tiene un total de 73 trabajadores. Este será el universo de estudio en esta investigación, debido a que cada centro se maneja de manera independiente y no se ve afectado por el clima laboral de Planta Central.

La visión de la Fundación consiste en que Quito sea una ciudad solidaria e incluyente con las personas y grupos humanos en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a los que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida. (Patronato, 2011)

A continuación en la Figura 1, se va a presentar el organigrama de la Fundación para tener una referencia más clara de su estructura:



### **Figura 1. Organigrama de la Fundación**

Patronato, S. (24 de Octubre de 2011). *Patronato San José*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://www.patronato.quito.gob.ec/nosotros.html>

### **1.3 Justificación**

Se torna necesario realizar esta investigación por cuanto se ha identificado que la Fundación desde sus inicios, en el año 2001, no ha realizado ninguna investigación sobre clima laboral, por lo que, es necesario llevarla a cabo para conocer la situación actual de la Organización con respecto a este tema; con el fin de poder emprender cualquier tipo de acción correctiva y/o, de ser el caso, reforzar aquello que se ha venido realizando hasta el momento y que ha dado resultados positivos.

El estudio de este tema es importante ya que el clima laboral actualmente se ha convertido en un aspecto fundamental dentro de cada una de las organizaciones, ya que si existe un clima adecuado, la Organización va a tener resultados favorables por parte de sus colaboradores en diferentes aspectos como: satisfacción con su trabajo y con la organización, baja rotación, incremento del compromiso, motivación y por lo tanto, mejor productividad. Por el contrario, con un clima laboral negativo, la Fundación tendrá problemas con la adaptación de sus colaboradores, falta de iniciativa, incumplimiento de las normas, poco compromiso e insatisfacción, lo que a su vez repercutirá directamente en la eficacia y eficiencia de los procesos que los trabajadores llevan a cabo.

El abordaje del presente tema investigativo es plenamente factible por estas razones:

- Por medio de la investigación en diferentes fuentes se pudo encontrar varios enfoques teóricos sobre el clima organizacional, lo que permite contar con la información necesaria para poder identificar cuál de ellas es la apropiada, para su aplicación en este caso, mediante un análisis comparativo con la estructura organizacional de la Fundación, su misión, visión y valores corporativos.
- También se cuenta con el apoyo de los altos directivos de la Fundación, por lo que, la aplicación se llevará a cabo desde el nivel jerárquico superior hacia todas las áreas de la organización, contando con el completo interés y compromiso de cada uno de los colaboradores, para lograr llevar a cabo la investigación de una manera exitosa.

Realizar esta investigación resultaría muy útil, ya que aportaría con éstos resultados:

- Mediante la aplicación de esta investigación se va a tener clara la situación actual de la Fundación, respecto a su clima laboral.
- Permitirá identificar problemas potenciales y a la vez establecer las soluciones adecuadas, previniendo que se generen en un futuro dificultades que pueden volverse complejas.
- Identificar también aquellas prácticas que se están realizando de manera correcta y que están dando buenos resultados, para mantenerlas y buscar un mayor refuerzo en su aplicación, para lograr mantener resultados positivos.

Se considera que este estudio beneficiará no solo a los trabajadores de la Fundación, sino también a los niños, adolescentes, adultos y adultos mayores que dependen de la misma, debido a que al mejorar el clima en la parte administrativa, se van a generar cambios en todos los proyectos de ayuda social que emprende la Fundación. Siendo también un ejemplo para el resto de fundaciones que no han realizado este tipo de estudios de manera previa y les permitirá identificar su estado actual.

Este tema es relevante debido a que en los últimos años se ha dado un mayor impulso a los estudios de clima laboral llevados a cabo por consultores externos o por el área de Recursos Humanos en las organizaciones, a pesar de ello, las investigaciones sobre esta temática no son muy extensas, más bien se continúa considerando las teorías que dieron origen a este tema de estudio y en función de ellas se han realizado ciertas modificaciones y actualizaciones.

La motivación principal de la investigadora para llevar a cabo este estudio, es el interés por conocer más sobre el clima laboral y como este afecta a las organizaciones en general, influyendo tanto de manera tanto positiva como negativa y también entender e identificar las formas en las que se pueden corregir aquellos factores que generen problemas, para lograr mejorar la calidad en el trabajo y relaciones dentro de la organización.

#### **1.4 Antecedentes**

En el Ecuador existen diversos tipos de fundaciones benéficas, las mismas que se pueden entender como organizaciones sin fines de lucro que se originan de la voluntad de sus creadores al momento de ser constituidas, persiguiendo diferentes fines de interés general. La mayoría de ellas son autosustentables y dependen también del apoyo de la población en general, ya sea con donaciones o mediante el voluntariado para permitir su continuidad y funcionamiento. Dentro del país las fundaciones benéficas o de asistencia social como la Fundación en la que se llevará a cabo el estudio, tienen una gran importancia porque brindan su ayuda a la comunidad que se encuentra en situaciones de vulnerabilidad, a través de programas enfocados a las diferentes etapas de la vida de las personas como: actividades físicas para el mantenimiento de la salud, implementación de centros de cuidado para niños y jóvenes y centros de formación que permitan desarrollar sus habilidades, brindan también cuidados a las personas de la tercera edad cubriendo todas sus necesidades, entre otros.

Dentro de la Fundación se están llevando a cabo una serie de modificaciones que pretenden dar a la Institución lineamientos más claros sobre la estructura y forma de ejecutar los procesos, es por ello que como parte fundamental del cambio, se ha identificado que es necesario poner en marcha el diagnóstico de clima laboral, que permita determinar cómo se encuentra la Organización actualmente tanto en aspectos positivos, como en las posibilidades de mejora que se puedan identificar, para poder incluirlas en los planes de cambio y mejora de la Fundación que se están desarrollando actualmente.

Se considera que el clima laboral es un factor fundamental en el desempeño de los colaboradores, ya que es un conjunto de variables que dependen en su mayoría de la percepción que tienen las personas del lugar en el que se desarrollan laboralmente, por lo que, al llevar a cabo este tipo de estudios, se adquiere información bastante importante y valiosa que permitirá que la Fundación tenga un impulso importante para el cambio y la mejora en aquellos aspectos identificados.

El diagnóstico de clima laboral se ha desarrollado en algunas disertaciones que se encuentran en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como son:

Cevallos. J. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.* PUCE, Quito.

Donoso. O. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el área obrera de dos empresas del sector florícola y planes de acción para su mejoramiento.* PUCE, Quito.

En estas disertaciones se llevó a cabo el diagnóstico de clima laboral para identificar problemas potenciales y establecer las posibles mejoras para los mismos, dando resultados favorables a la solución de inconvenientes relacionados al clima laboral de las organizaciones.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diagnosticar el clima laboral y realizar propuestas de mejora en una Fundación benéfica de la ciudad de Quito, en el año 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Establecer el instrumento necesario para llevar a cabo el levantamiento de información.
- Realizar el levantamiento de información pertinente al estudio de clima laboral.
- Analizar la información levantada.
- Elaborar el informe de diagnóstico de clima laboral.
- Realizar las propuestas de mejora para la Fundación.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes:

El clima laboral se ha venido desarrollando a partir de la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional así como la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones (Rodríguez, 2005). La definición de clima permite expandir las perspectivas de análisis, pasando de una visión reduccionista y parcializada a una globalizada, que incluya al ambiente como una variable sistémica así como los fenómenos complejos relacionados desde una visión más amplia.

En esta misma época se da gran importancia a la teoría de los sistemas abiertos que viene de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy, la misma que tiene como parte fundamental la relación entre sistema-ambiente, esta nueva forma de ver a la organización en su entorno tiene como finalidad cambiar la perspectiva de las teorías excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y las reduccionistas de otros.

Por otro lado surge una nueva idea con respecto a la teoría propuesta por Talcott Parson citado en Rodríguez (2005) en la que se indica que las organizaciones son un subsistema de la sociedad por lo que se debe tomar en cuenta la complejidad de las vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría considera también la integración de la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. La misma que podía darse por medio de los roles, los estatus y las expectativas siempre que se considere las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo esta teoría no fue adoptada en su totalidad debido a que representaba un desafío para la

época, pues se tenía un sentido fundamentalmente práctico y resultaba complejo para los investigadores llegar a su aplicación.

Se puede decir que el estudio del clima laboral surge de la necesidad de explicar fenómenos de carácter global que se venían desarrollando en las organizaciones, y que eran necesarios explicar de una forma sencilla, para poder dar paso a posteriores investigaciones, así como intervenciones de mejora en las organizaciones de la época.

Es a partir de estas teorías que toma impulso el estudio del clima laboral en todo tipo de organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes; tanto del sector público como del privado, pues buscan identificarlo y mejorarlo de ser posible utilizando las diferentes técnicas y metodologías que son ofrecidas a lo largo del tiempo, tanto por consultores externos, o desarrollarlas de manera interna mediante el área de recursos humanos de la propia organización.

## **2.2 Definición de clima laboral**

En cuanto a la definición de clima laboral no se ha llegado a un acuerdo unánime, pues muchas de ellas varían de acuerdo a la visión del autor que la desarrolló, presentando diferentes interpretaciones y explicaciones de los factores que influyen en la construcción del clima laboral, por lo que, la conceptualización de clima laboral implica la necesidad de considerar diversos grupos de variables, debido a que no se puede pretender definirlo como un solo factor que se mide y se mejora, sino a la unión de diferentes variables o dimensiones, que se ven afectadas tanto por los climas de cada una de las áreas de la organización, así como por las percepciones de cada uno de los individuos que en ellas

trabajan. Mediante la suma de todas estas variables, se logra establecer el clima de la organización como totalidad.

Se conocen diferentes enfoques para el estudio de este tema, los mismos que se detallan a continuación:

### **2.2.1 Enfoque estructural de Forehand y Gilmer (García M. , 2009):**

Se considera que este es un enfoque más objetivo debido a que las variables son determinadas por la dirección y son duraderas a lo largo del tiempo, por lo que, los autores plantan que el clima laboral es un conjunto de características permanentes, las mismas que describen a la organización y la distinguen de otras, influyendo en el comportamiento de las personas que la forman; este enfoque considera cinco variables fundamentales: la forma de liderazgo, el tamaño de la organización, la estructura, la complejidad de los sistemas y la dirección de metas.

### **2.2.2 Enfoque subjetivo o perceptual de Halpin y Crofts (García M. , 2009):**

Establece que la percepción del clima está determinada por las características de los individuos que en ella trabajan, debido a que se considera un proceso psicológico que permite describir las condiciones de la organización. Se toma en cuenta como variables la percepción de los individuos sobre la satisfacción de sus necesidades sociales y la existencia del sentimiento de labor cumplida o su ausencia; también se toma en cuenta la consideración que tiene el jefe hacia los trabajadores, si esta es adecuada o es emocionalmente distante y el último factor considerado está relacionado con la producción.

### **2.2.3 Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer (García M. , 2009):**

El clima está determinado por las percepciones subjetivas del sistema formal de la organización, es decir de los factores ambientales como el estilo informal de los administradores y de las actitudes, creencias y valores de las personas que trabajan en ella.

También se consideran algunas definiciones de acuerdo a la corriente psicológica de la que surge, por lo que se divide principalmente en tres, que son las siguientes:

### **2.2.4 Las definiciones objetivas u objetivistas:**

Llevan a comprender el clima laboral únicamente como el conjunto de ciertas características o variables tangibles que influyen de manera directa sobre las actitudes y conductas de los trabajadores de la organización (Brunet, 2011). A este enfoque también se lo denomina como Estructural debido a que considera solo lo tangible o externo a los miembros de la organización, todos se encuentran expuestos al mismo clima por lo cual consideran que sus percepciones serán, sino las mismas, bastante similares entre sí, dejando de lado las percepciones individuales de cada miembro de la organización.

### **2.2.5 Las definiciones subjetivas o subjetivistas**

Hablan del clima laboral como las percepciones o descripciones individuales de los trabajadores de una organización. De acuerdo con Mañas, Gonzalez y Peiró, se denomina también a este enfoque como Perceptivo pues se considera que el clima depende del estado anímico de las personas que se encuentran inmersas en él y por lo tanto se lo define como

cambiante, poco confiable y en muchos casos presentaría una mayor dificultad para realizar un abordaje investigativo del mismo. (citado por Orbegoso, 2008)

### **2.2.6 Las definiciones integradoras**

Se refieren a la unión de los dos enfoques previos, debido a que considera tanto los factores externos o características físicas así como las percepciones de los trabajadores de la organización, se toma en cuenta de manera fundamental la relación que se da entre los dos y como esta se ve influida de manera positiva o negativa tanto por los individuos como por las variables propias de la organización.

Por último se considerará definiciones realizadas por diferentes autores relevantes en este tema:

Según Rodríguez se define al clima laboral como “el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (2005, p. 161). Por lo que, como parte fundamental del clima laboral, se encuentran los miembros de la organización, al ser ellos quienes influyen directamente en la creación de un clima positivo o negativo que puede repercutir de manera directa en todo el funcionamiento de la organización.

Otra definición desarrollada por Méndez establece que el clima laboral es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación,

liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan sus creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (2006, p. 108).

Litwin y Striger (Arnold et al, 2012) dicen que el clima laboral es resultado de las percepciones subjetivas del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de algunos otros factores ambientales significativos que influyen en las actividades, sistema de valores, creencias y motivaciones de las personas que trabajan dentro de la organización en cuestión.

Para Chiavenato (2011) el clima laboral consiste en el ambiente interno que existe entre los integrantes de una organización, el mismo que se encuentra estrechamente ligado a la motivación de los empleados, por lo que cuando el clima es adecuado se pueden establecer relaciones satisfactorias que promueven el interés y la colaboración, mientras que cuando el clima es desfavorable existe poca satisfacción entre los miembros de la organización y se genera apatía, descontento, desinterés y en casos extremos, estados de agitación y agresividad.

A su vez Katz y Kahn lo definen como el sistema de valores que poseen las personas dentro de una misma organización. (Gan & Berbel, 2007).

Según Rousseau citado por Méndez (2006) se define al clima laboral como las percepciones desarrolladas por los individuos al convivir con otros individuos dentro del ambiente de la organización.

De acuerdo con Anzola (2003) el clima laboral se refiere a las interpretaciones y percepciones semipermanentes que los individuos poseen sobre la organización, las mismas

que afectan las actitudes y conductas de los trabajadores, por lo cual permite diferenciar a una compañía de otra.

De todas las definiciones recopiladas se va a seleccionar la de Anzola, debido a que se puede decir que el clima laboral se ve influenciado por varios factores, los cuales pueden ser directamente relacionados a la organización, mientras que otros son las percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa, estos factores se interrelacionan y determinan el tipo de clima laboral que se tiene dentro de un área de la organización, o en la organización como totalidad.

### **2.3 Importancia del clima laboral**

El estudio de clima laboral ha ido evolucionando en las organizaciones a lo largo del tiempo, desde sus orígenes, en los cuales apenas se identificaba que las personas de una organización se desarrollaban en un ambiente o clima de trabajo, el mismo que, a través del resultado de varias investigaciones, toma un papel cada vez más importante porque permite brindar a los trabajadores de la organización una oportunidad para mejorar tanto sus puestos de trabajo como su contribución y participación en la formación de un ambiente de trabajo con un mayor nivel de confianza y respeto (Hernández & Palafox , 2012). Esto beneficia de manera positiva a las dos partes, trabajadores – organización, pues permite que se dé una mutua cooperación, entendiendo las necesidades, motivaciones, percepciones y metas que cada una de las partes tiene, al buscar la forma de cumplirlas se logra satisfacción laboral, compromiso, mayores niveles de productividad, disminución de rotación y conflictos.

La importancia del clima laboral radica en que permite generar en los trabajadores sentimientos positivos o negativos hacia la organización, como describen Beardwell y Claydon (2010) los trabajadores pueden estar implicados o ser participativos en el mejoramiento continuo de la organización aportando con ideas innovadoras, proponiendo soluciones a diferentes problemas, generando un fuerte compromiso organizacional y por lo tanto, influyendo en la creación de un clima favorable para el cumplimiento de las actividades diarias, o también, pueden ser trabajadores indiferentes que solo buscan el cumplimiento de sus actividades sin tomar en cuenta ninguna posibilidad de mejora de su trabajo o de la organización. Esto a su vez repercute en la relación que tiene con sus superiores, sus compañeros y provoca dificultades en el clima de trabajo de su área pues no aporta nada positivo sino que al contrario provoca conflictos.

## **2.4 Variables de clima laboral**

A continuación se detallan las variables consideradas en el clima laboral (Cuesta Santos, 2010):

### **2.4.1 Variables del ambiente físico:**

Son todas aquellas relacionadas con el ambiente físico del trabajo y la infraestructura como es el ruido, temperatura, maquinarias, instalaciones, iluminación, y recursos disponibles para llevar a cabo sus actividades laborales.

### **2.4.2 Variables estructurales**

Se refiere en general a aquellos parámetros que determinan el funcionamiento de la compañía como son el tamaño de la organización, estilos de liderazgo, políticas y reglamentos organizacionales, procesos y procedimientos, formas de control y predisposición al cambio.

### **2.4.3 Variables del ambiente social**

Hace referencia a todas aquellas conductas que se observan entre los empleados de la organización, incluyendo el compañerismo, y los conflictos y soluciones y la comunicación existentes entre los miembros de una misma área y las otras áreas de la organización.

### **2.4.4 Variables personales**

Se relacionan directamente con las percepciones que tienen los trabajadores sobre su relación con el trabajo que desempeñan y con la organización en general, también intervienen sus pensamientos, sentimientos, aptitudes, actitudes así como la motivación, pertenencia a la empresa, conocimiento del cargo, condiciones del trabajo y responsabilidades.

### **2.4.5 Variables del comportamiento organizacional**

Son todas aquellas variables que pueden afectar de manera directa el clima de la organización, así como los comportamientos y rendimiento de los empleados, considerando

la productividad, rotación, ausentismo, stress laboral, autonomía en la toma de decisiones, oportunidades de ascenso, reconocimiento y satisfacción laboral entre otros.

## **2.5 Características del clima laboral:**

El clima laboral según Ramos (2012) tiene ciertas características que se destacan y se detallan a continuación:

- Se configura de acuerdo a las variables situacionales.
- Algunas veces presentan ciertas variaciones en sus elementos centrales y aun así el clima puede ser el mismo.
- El clima tiende a ser continuo a lo largo del tiempo, más no permanente debido a que una intervención lo puede alterar.
- Se determina principalmente por las características, aptitudes, conductas y expectativas de las personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima afecta los comportamientos y actitudes de los empleados a la vez se ve afectado por estos.
- El clima es diferente a la tarea, por lo que pueden existir diversas percepciones sobre el clima en las personas que realizan una misma tarea.
- Influye en el nivel de identificación y compromiso de las personas con la organización.

- Es influenciado por diferentes variables estructurales de la organización como son las políticas, planes de gestión, estilo de dirección o liderazgo, formas de contratación y despidos.
- Es posible realizar cambios en el clima laboral, para lo cual se requiere intervenir en diferentes variables buscando formas de que estos cambios se vuelvan permanentes.

## **2.6 Tipos de clima laboral**

De acuerdo con su teoría, Likert (Roa R, 2004) establece que existen tres variables que influyen en las percepciones del clima laboral y que determinan las características de la organización, que son las siguientes:

- Variables causales: se considera a la estructura de la organización y su administración, incluye las normas, reglas, competencias y toma de decisiones.
- Variables intermedias o intervinientes: dentro de este grupo se encuentran las motivaciones, comunicación, actitudes y rendimiento. Tienen gran importancia pues forman los procesos organizacionales y permiten medir el estado interno de la empresa.
- Variables finales: dependen de las dos variables anteriores y hacen referencia al establecimiento de resultados obtenidos por la organización, como es ganancia o pérdida y productividad.

Por la interacción de las diferentes variables , Likert (García & Ibarra , 2012) establece la existencia de dos tipos o sistemas de clima laboral, los mismos que a su vez contienen dos subsistemas cada uno, estos influyen de maneras distintas tanto en la percepción de los líderes de la organización como de los trabajadores, a continuación se explica cada uno de ellos:

### **2.6.1 Clima de Tipo Autoritario**

- *Sistema I Autoritarismo Explotador:* En este tipo de sistema la dirección no confía en sus trabajadores, solo ellos toman las decisiones importantes y estas son únicamente comunicadas en forma descendente para que sean ejecutadas, los empleados trabajan en un constante estado de miedo por las amenazas o sanciones de sus superiores ya que no existe interrelación entre ellos. El tipo de clima es de desconfianza, temor e inseguridad.

- *Sistema II – Autoritarismo Paternalista:* La dirección confía en los empleados, la mayoría de las decisiones siguen siendo tomadas por los directivos, pero algunas de ellas se toman en niveles inferiores, se controla a los empleados mediante sus necesidades sociales y este tipo de clima parece ser estructurado y estable para los subordinados, pues sus necesidades sociales se ven cubiertas siempre que se respeten las reglas establecidas en la cumbre.

### **2.6.2 Clima de Tipo Participativo**

- *Sistema III –Consultivo:* Existe mayor confianza entre los empleados y los

directivos, se emplea de manera ocasional los castigos o recompensas como método de motivación, se permite la toma de decisiones específicas en niveles inferiores y la delegación por parte de los directivos. En este tipo de clima se satisfacen las necesidades de estima y prestigio de los subordinados y se percibe como un ambiente dinámico de administración funcional a través del planteamiento de objetivos a alcanzar.

- *Sistema IV –Participación en grupo:* Hay plena confianza entre todos los miembros de la organización y se logran altos niveles de compromiso, la toma de decisiones incluye a todas las áreas, por lo que la comunicación no es únicamente ascendente o descendente sino también es lateral, permitiendo estar en constante contacto. La motivación para los subordinados se basa en los objetivos por rendimiento, en la participación y en el mejoramiento de los métodos de trabajo. Se busca la implementación de un equipo de trabajo entre toda la organización para conseguir los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, el mismo que es rígido y no permite la cooperación entre las personas de la organización, lo que provoca que sea un clima negativo y repercuta tanto en las percepciones que tienen los colaboradores de la organización como en la productividad, compromiso, satisfacción y desarrollo de los mismos. En cuanto a los sistemas III y IV se identifican como un clima abierto, que posee una estructura flexible que permite la interacción y desarrollo de los colaboradores y objetivos institucionales. Este tipo de ambiente promueve el compromiso con la organización, la iniciativa y sobretodo mejora la productividad en todas las áreas.

## **2.7 Dimensiones de clima laboral**

Existen diferentes herramientas que se han desarrollado a lo largo de los años para realizar el diagnóstico del clima laboral, para lo cual, se debe considerar cada una de las dimensiones o factores que estas herramientas evalúan, realizando un análisis comparativo con los factores que se requieren medir en la organización. Las más relevantes son las siguientes:

### **2.7.1 Dimensiones de Litwin y Stringer**

Se considera que existen 9 factores que son los que determinan el clima laboral de una organización, debido a que cada uno de ellos representa una parte fundamental de las percepciones que los trabajadores tienen de la organización, así como de las labores que están llevando a cabo. Los factores considerados son (Valda, 2013):

- Estructura: está directamente relacionada con la percepción de las normas, reglas, procedimientos y políticas que tiene los trabajadores de la organización, y del grado de dificultad en el desarrollo de las actividades laborales diarias.
- Responsabilidad: consiste en el grado de autonomía asignada a la ejecución de las actividades y al tipo de supervisión que se ejerza sobre las metas encomendadas.
- Recompensa: se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el justo equilibrio entre la retribución económica y el trabajo realizado.

- **Desafío:** es el grado en que los empleados perciben los retos impuestos por su trabajo, y los riesgos calculados que la organización es capaz de asumir, para lograr cumplir con los objetivos planteados.
- **Relaciones:** hace referencia al respeto existente entre todos los niveles de la organización basados en una relación amistosa, productiva y de obediencia dentro de los límites adecuados.
- **Cooperación:** es la percepción que tienen los individuos de la organización para sentirse apoyados de parte de los pares y directivos, buscando el desarrollo de un espíritu de equipo enfocado al logro de los objetivos organizacionales.
- **Estándares:** consiste en los parámetros de cumplimiento de objetivos, que se perciben como adecuados en relación al esfuerzo necesario para conseguirlos.
- **Conflicto:** es el nivel de tolerancia que tiene un grupo hacia las discrepancias producidas por el propio trabajo o por situaciones sociales, entre pares o con los superiores.
- **Identidad:** consiste en el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la organización, es decir sentir que con su trabajo, participación activa e ideas están aportando al mejoramiento y logro de los objetivos organizacionales.

### 2.7.2 Dimensiones de Likert

En su cuestionario se consideran 8 dimensiones que se describen a continuación (Brunet, 2011):

- Métodos de mando: el modo en que se influye en los empleados mediante el liderazgo.
- Naturaleza de las fuerzas de motivación: procedimientos implementados para motivar a los empleados y cumplir sus necesidades.
- Naturaleza de los procesos de comunicación: tipos de comunicación utilizados en la organización.
- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción: se refiere a la relación existente entre superior – subordinado para el establecimiento de objetivos laborales.
- Toma de decisiones: basadas en información pertinente y confiable lo que permite el reparto de funciones adecuadas.
- Características de los procesos de planeación: consiste en las estrategias empleadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.

- Procesos de control: se refiere a la distribución y ejecución del control en las diferentes instancias de la organización.
- Capacitación y adiestramiento: se relaciona con los objetivos de rendimiento y el perfeccionamiento de la formación necesaria.

### **2.7.3 Dimensiones de Pritchard y Karasick**

Destaca 11 dimensiones para determinar el clima en las organizaciones, son los siguientes (García & Ibarra , 2012):

- Autonomía: corresponde al grado de independencia que posee el individuo en la solución de dificultades y en la toma de decisiones.
- Conflicto contra cooperación: se refiere al nivel de colaboración existente entre los empleados y en el apoyo tanto material como humano por parte de la organización.
- Relaciones sociales: consiste en el tipo de atmosfera social y amistosa que se da dentro de la organización.
- Estructura organizacional: se refiere a las directrices, normas y políticas emitidas por la organización y que determinan como desarrollar las tareas.

- **Recompensa:** se fundamenta en la forma en que se retribuye a los trabajadores por medio de salarios, beneficios sociales, etc.
- **Relación entre rendimiento y remuneración:** se refiere a la relación entre la remuneración que se entrega por un trabajo bien hecho de acuerdo a las habilidades del trabajador.
- **Niveles de ambición de la empresa:** se refiere a los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en los empleados.
- **Estatus:** aquellas diferencias de jerarquía existentes en las organización y la importancia que se les otorga.
- **Flexibilidad e innovación:** consiste en el deseo de intentar cosas nuevas y modificar la forma en la que se hacen actualmente en la organización.
- **Centralización:** se refiere a la forma en que la organización delega la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** se basa en el tipo de apoyo o ayuda que brindan los niveles jerárquicos superiores a los miembros de la organización con problemas relacionados o no al trabajo.

#### **2.7.4 Dimensiones de Forehand y Gilmer**

Considera los siguientes factores (Méndez, 2006):

- Tamaño de la organización: determina el tipo de comunicación, la estructura formal y en general el funcionamiento de la organización de acuerdo a las necesidades.
- Estructura organizacional: se refiere a la claridad en la forma de determinar y socializar las políticas, objetivos, procedimientos, tareas y la forma de llevarlas a cabo.
- Complejidad sistemática de la organización: es el nivel de centralización que existe para la ejecución de actividades en la organización.
- Estilo de liderazgo: consiste en la forma en que los jefes se relacionan y guían a sus subordinados.
- Orientación de fines: se refiere a la forma en la que se orienta a los trabajadores para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización.

De todas las dimensiones existentes, se consideran adecuadas para el presente estudio de clima laboral ocho dimensiones, las mismas que fueron seleccionadas de acuerdo al tipo de organización y a sus requerimientos:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección

3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

## **2.8 Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se entienden como la socialización con los pares en diferentes ambientes, circunstancias y características, son completamente naturales para los seres humanos debido a su condición de seres sociales, por lo que de esta manera se da una interacción entre una o más personas, las mismas que poco a poco permiten que nuevas personas entren en sus vidas y viceversa.

Existen diferentes tipos de relaciones interpersonales como son: las familiares, de amistad, de pareja y laborales. Las últimas son las que más interesan a este estudio, estas se han vuelto muy importantes en las organizaciones al ser necesarias para desempeñarse de manera correcta en los grupos de trabajo o en áreas como atención al cliente tanto interno como externo.

Yañez, Arenas y Ripoll (2010) indican como componente fundamental de esta dimensión a la confianza interpersonal, la cual permite el mejoramiento de relaciones entre pares y jefes así como el cambio hacia actitudes efectivas al trabajo, se considera que existen tres

antecedentes que deben cumplirse para que se dé la confianza, los mismos que son: la competencia, benevolencia e integridad.

Existen ciertas claves para lograr buenas relaciones interpersonales en el trabajo de acuerdo con Prócel (2012):

- **Mostrar un interés genuino:** es importante para mantener las relaciones interpersonales adecuadas saber hablar correctamente pero también escuchar, cuando un compañero o jefe se encuentra hablando sobre un tema de su interés es necesario prestar atención de manera real, hacer preguntas del tema y comentarios para que la otra persona sienta que es considerado y posteriormente haga lo mismo con el resto de personas.

- **Ser positivo:** es recomendable concentrarse en las cosas positivas que suceden alrededor, porque de esta manera el resto percibirá a la persona positiva como más accesible y será más fácil acercarse y entablar una conversación o buscar la solución a algún problema.

- **Ser una persona amistosa:** esta actitud permite que mediante un trato amistoso, una sonrisa o demostrando genuino interés en la persona o en el tema tratado se consiga que el resto de personas devuelvan el trato de la misma manera, aplicando la llamada ley de reciprocidad.

- **Recordar los detalles:** hay ciertos detalles sobre la conducta, su vida, gustos y cosas

que desagradan a cada una de las personas, que se pueden ir identificando por medio de conversaciones o al compartir cierto tiempo en la realización de alguna actividad, por lo que si se usa esa información de manera correcta se va a obtener una respuesta positiva de la otra persona al sentir que ha sido escuchada y alguien más se preocupa por ella.

- Animar a los demás: cuando se alienta al resto de compañeros ya sea por medio de palabras o mediante una guía en un momento específico se logra que la gente se dé cuenta que es lo que puede alcanzar mediante sus habilidades y que existe la apertura para poder solicitar ayuda en el proceso de alcanzar las metas u objetivos planteados.

- Cuando existen desacuerdos no ser desagradables: por el mismo hecho de ser seres independientes, cada persona tiene su propio criterio y muchas veces pueden presentarse desacuerdos. En ese caso lo recomendable es indicar que se entiende el punto de vista de las personas, que se lo respeta y exponer el propio punto de vista indicando las razones que lo fundamentan para poder llegar a acuerdos en vez de generar conflictos.

## **2.9 Estilo de dirección:**

Cuando se dirige un grupo de personas dentro de una organización es necesario conocer los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser implementados, dependiendo del tipo de trabajo, la capacidad de los colaboradores así como la dirección hacia la cual se quiere llevar a la organización, por lo que se puede definir al estilo de dirección según Galicia (2010) como la forma seleccionada por el nivel directivo de la institución para organizar,

controlar y dirigir las acciones de un grupo hacia la consecución de los objetivos que persigue la institución.

De acuerdo con Zayas y Cabrera (2006) “el estilo se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado”, siendo esta la ocasión en que manifiestan los rasgos que diferencian a cada uno de los estilos.

### **2.9.1 Estilos clásicos de liderazgo**

Se clasifican en tres, que se detallan a continuación (Soto, 2012):

- **Liderazgo autocrático:** El líder asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones sin consultar con sus subordinados, porque considera que él es el único que se encuentra en esa capacidad, por lo que sus normas y criterios se imponen y únicamente son informadas para su cumplimiento de manera obligatoria, piensa que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, por lo tanto necesitan a alguien que lo haga por ellos. Este estilo suele generar ambientes de trabajo tensos y de temor pues se basa en amenazas y castigos para los trabajadores.

- **Liderazgo democrático:** En este estilo el líder toma decisiones consultando con los subordinados, promoviendo su participación en el establecimiento de metas y en la planeación de actividades mediante nuevas ideas y agradeciendo todo comentario o sugerencia, por lo que permite que los subordinados se sientan en un ambiente más agradable que les brinde libertad y mayor satisfacción con sus aportes.

Debido a que las decisiones se toman por consenso puede ser difícil lograr el acuerdo de la mayoría del grupo siendo este el momento en que debe imponerse de alguna manera la decisión del líder para poder tomar una decisión, la misma que en cualquier caso es de cumplimiento obligatorio ya que se exige únicamente los resultados esperados.

Este tipo de líder escucha, analiza las ideas y acepta todas las contribuciones de sus trabajadores, busca que ellos asuman una mayor responsabilidad en cuanto a sus tareas y a su autocontrol, descentraliza la autoridad y pretende que todo se solucione mediante las consultas y la participación de sus trabajadores, para que ellos se sientan comprometidos con las mismas y las lleven a cabo de manera eficaz.

- Liderazgo Laissez faire: Este tipo de líder hace y deja hacer, presenta una alta pasividad debido a que no motiva ni da instrucciones a sus trabajadores, deja que la toma de decisiones la realice cada uno de ellos de acuerdo con sus criterios, evaden el poder y la responsabilidad, por lo que también depende de los trabajadores para el establecimiento de metas y objetivos.

Esta actitud del líder en muchos casos genera un desconcierto generalizado pues los trabajadores no conocen de manera clara lo que se espera de ellos y la forma de cumplir sus actividades. Los seguidores en este estilo de liderazgo deben ser altamente calificados para poder tomar decisiones acertadas que lleven a la consecución satisfactoria de los objetivos y metas institucionales.

Otros estilos de liderazgo:

### **2.9.2 Modelo de H. Leavitt**

Se basa en las relaciones interpersonales y establece tres tipos que son (Zayas & Cabrera , 2006):

- El liderazgo autoritario es aquel en el cual se imponen ciertos comportamientos por medio de premios o sanciones.
- El liderazgo manipulante es aquel en el cual el líder influye de manera emocional convenciendo a sus trabajadores a implementar inconscientemente el comportamiento deseado.
- El liderazgo compartido es el que permite que el líder junto con sus subordinados tomen decisiones y establezcan objetivos.

### **2.9.3 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard**

De acuerdo con Vicente (2014) este método propone que “el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.” Este modelo se basa en la Teoría Situacional de Liderazgo de Fred Fiedler que indica el adecuado funcionamiento del grupo de trabajo depende de la interacción del líder con sus subordinados y las situaciones en base a las que

se da la influencia y el control; a esta teoría, Hersey y Blanchard adicionan las habilidades de los colaboradores y la disposición para realizar las tareas.

De aquí se desprenden cuatro estilos de liderazgo, los mismos que serán aplicados por el líder dependiendo de los distintos tipos de desarrollo de los subordinados, para alcanzar el máximo rendimiento de cada uno de ellos (Vicente, 2014):

- E1 el líder Ordena: Este tipo de líder toma las decisiones y da órdenes específicas sobre qué, cómo y cuándo llevarlas a cabo, supervisa de cerca el cumplimiento de actividades pues este tipo de subordinados carece de habilidad y motivación, tiene un alta implicación en respecto a la ejecución de las tareas, pero muy poca a nivel personal.

- E2 el líder Persuade: Este tipo de líder se reúne, conversa con sus subordinados y expone sus argumentos previo a la toma de decisiones, dirige a su equipo a la vez que los apoya y aclara cualquier duda que se presente con respecto a las decisiones; los subordinados se encuentran motivados y desean aprender, por lo que se busca enseñarles y convencerlos con actos para que se identifiquen con la visión del líder.

- E3 el líder Participa: Este tipo de líder toma las decisiones en conjunto con sus subordinados, aunque en ocasiones son ellos los que las toman y el líder las respalda, no puede controlar ni enseñar a sus subordinados debido a que son altamente preparados y formados, por lo que tiene que buscar la manera de involucrarlos de nuevo mediante la motivación y aliento, hay una comunicación activa mediante la cual se comparten las decisiones para volver a implicarlos en su liderazgo.

- E4 el líder Delega: Este tipo de líder permite que sus subordinados tomen las decisiones, él se dedica a dirigir, observar, supervisar y apoyar a la distancia, a menos que sea solicitado; busca el funcionamiento autónomo de cada uno de sus subordinados demostrándoles su confianza y valorando sus habilidades, conocimientos y experiencia.

#### **2.9.4 Modelo de Vroom y Yetton**

Este modelo fue desarrollado en 1973 por Victor Vroom y Philip Yetton para ayudar a los líderes de las organizaciones a saber si las decisiones las deben tomar ellos solos o deben permitir la participación de sus subordinados, determinando también en qué medida se puede permitir esta participación.

Tomando en cuenta el porcentaje o grado de participación del subordinado y la capacidad para tomar decisiones administrativas se pueden identificar cinco estilos de liderazgo (Zayas & Cabrera , 2006):

- Autocrático I (AI): este estilo busca que el líder sea el único que tome las decisiones o soluciones los problemas, considerando la información disponible al momento.
- Autocrático II (AII): en este tipo el líder solicita a sus subordinados la información pertinente pudiendo comunicarles o no cuál es el problema suscitado, para luego tomar por sí mismo la decisión, el grado de intervención de los subordinados es únicamente para proporcionar información que permita al líder tomar la decisión.

- Consultivo I (CI): el líder comparte la información sobre el problema con algunos subordinados de manera individual, solicita y obtiene sugerencias sobre la solución de los problemas por parte de los subordinados, para luego tomar una decisión por sí mismo pudiendo tomar en cuenta las sugerencias o no.
- Consultivo II (CII): el líder expone el problema a sus subordinados como un grupo, en el cuál cada uno de ellos puede dar sus ideas y sugerencias para solucionar el problema, las mismas que son recogidas y luego analizadas por el líder pudiendo ser consideradas o no para tomar la decisión.
- Grupo II (GII): en este caso el líder presenta el caso al grupo completo y toma la decisión junto con sus subordinados, el líder no impone sus ideas, permite el surgimiento de posibles soluciones y busca llegar a un consenso, luego del cual adopta y aplica aquella recomendación o solución elegida por todo el grupo.

## **2.10 Retribución**

De acuerdo con el Código de Trabajo (2012) el Art. 80 señala que “salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.”(p.29). Refiriéndose al sector privado de la economía, así mismo, en el Art.81 señala que tanto los sueldos como los salarios se estipulan de manera libre siempre y cuando no sean inferiores a los mínimos legales (salario básico unificado), los mismos que son determinados por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios o por el Ministerio del Trabajo. Se consideran algunas remuneraciones

adicionales que incluyen décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración y utilidades.

En cuanto al sector privado existen algunas diferencias pues no se tiene remuneraciones adicionales debido a que los sueldos son más altos que aquellos que se pagan en el sector privado, en la Tabla 1 se puede ver la escala remunerativa del sector público, establecida por medio de la Resolución No. MRL-2012-0021 de 27 de enero de 2012 en la que se estipula los sueldos de los funcionarios públicos de la siguiente manera:

Tabla 1:  
**Remuneración del sector público**

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU en USD</b>
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

**Nota.** Fuente: Espinosa, R. (27 de Enero de 2012). Resolución No. MRL-2012-0021. Quito, Pichincha, Ecuador.

Todas las entidades del sector público deben acogerse a esta escala remunerativa establecida para cada uno de los grupos ocupacionales, por lo que, también aplica a la Fundación en la que se está llevando a cabo el estudio.

## **2.11 Sentido de pertenencia**

Se puede definir al sentido de pertenencia según Brea como “un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o un ambiente determinado” (2014, p. 15), lo que nos permite comprender que las personas se comprometen con la construcción de significados que van a formar las memorias tanto personales como grupales de todas las situaciones que se presenten tanto positivas como negativas.

De acuerdo con Lau (2007) la teoría de las jerarquías de Maslow ubica a la necesidad de pertenencia en el segundo escalón de la pirámide, debido a que después de las necesidades fisiológicas, éstas son las más importantes pues las personas requieren amor, afecto y pertenencia, esta última permite desarrollar un nivel de integración e identificación con un grupo o una situación que a su vez genera respuestas afectivas y supone que todos los miembros de un grupo se preocupan unos por otros, creen que podrán satisfacer sus necesidades y cumplir con todas sus actividades siempre que permanezcan juntos como un equipo.

Dentro del sentido de pertenencia se pueden considerar tres dimensiones:

### **2.11.1 Dimensión psicológica social**

De acuerdo con Strayhorn citado en Brea (2014) se ha identificado que una vez satisfecha la necesidad de pertenencia las personas generan una variedad de emociones positivas como es la felicidad, calma, entusiasmo, gozo, entre otras. El sentimiento de pertenencia ya sea a un grupo o a una institución es fundamental para el desarrollo profesional y personal junto con la autonomía, es decir la capacidad que tiene para poder cumplir las actividades y la competencia o el conocimiento y habilidad para poder llevar a cabo las tareas. Esta

dimensión se refiera a sentirse bien consigo mismo, sentirse necesitado, útil y valorado dentro del grupo, permitiendo que se desarrolle la interacción con otros, la creación de lazos afectuosos y construcción de relaciones perdurables a lo largo del tiempo.

### **2.11.2 Dimensión afectiva**

El sentido de pertenencia tiene elementos afectivos y cognitivos, por que las personas tiene una actitud consciente y afectivamente comprometida con el conjunto de significados de un determinado grupo o colectividad, por lo que participan activamente en todo tipo de tareas y actividades. La afectividad permite a las personas sentirse parte del grupo de trabajo, lo que genera sentimientos de identidad, fidelidad, confianza y seguridad con su equipo de trabajo así como también con la institución, pero cuando esta afectividad se ve disminuida o anulada tanto por parte del trabajador como por parte de sus pares se van a obtener respuestas contrarias como rechazo, conflictos, inseguridad e inconformidad lo que también va a generar dificultades en la consecución de las metas y objetivos (Brea 2014).

### **2.11.3 Dimensión física**

De acuerdo con Brea (2014) esta dimensión se refiere al sentimiento de pertenencia relacionado con el ambiente físico en el cual se desempeña la persona y su grupo de trabajo, en el que comparten unas con otras y se desarrollan tanto personal como profesionalmente, el ambiente puede inhibir o potenciar la conformación del sentido de pertenencia dependiendo de sus características, ambientes agradables normalmente permiten desarrollar las habilidades sociales y construir experiencias positivas de manera personal o colectiva.

## **2.12 Disponibilidad de recursos:**

Dentro de toda organización existen diferentes recursos que son necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, la misión, visión y los resultados esperados, siempre buscando la manera de optimizar el tiempo, disminuir los costos y realizar el trabajo lo mejor posible.

De acuerdo con Caim (2011) los recursos elementales de toda organización son:

- Recursos Humanos: Se refiere al componente humano de todo el resto de recursos, siendo este el más importante pues ejecuta los procesos y procedimientos establecidos, maneja los recursos, materiales y opera los equipos. Se incluye en este recurso a todos los niveles jerárquicos de la organización, es decir los obreros, empleados, técnicos, supervisores y ejecutivos.

- Recursos Materiales o físicos: consiste en los bienes tangibles que son parte de la empresa y son utilizados para procesar o transformar los bienes o servicios que ofrece la empresa, los mismos que pueden ser edificios e instalaciones, maquinaria, equipos, materia prima e insumos.

- Recursos Financieros: son los recursos monetarios que forman el capital de la empresa, los mismos que pueden incluir dinero en efectivo, utilidades, acciones, bonos, créditos bancarios, etc.

- Recursos tecnológicos: son aquellos recursos tangible o intangibles que requieren de

la tecnología para su utilización y que permiten que el recurso humano sea capaz de desarrollar sus actividades de la manera adecuada, estos pueden ser: sistemas de venta, de producción, administrativos, financieros, software.

- Recursos de conocimiento e información: son aquellos recursos intangibles que se representan por medio del saber entendido como conocimiento, y el manejo de la información correspondiente a los procesos, procedimientos, manuales, capacitaciones y estrategias propias de cada una de las empresas.

### **2.13 Estabilidad**

Viteri (2006) manifiesta que la estabilidad laboral:

Es el derecho de la clase trabajadora para la permanencia y continuidad ocupacional en el medio empresarial estable para el cual ha desenvuelto sus actividades, con la reciproca obligación del empleador de no privarle del trabajo mientras no hubiere causas legales que lo motive, o hechos legales o justificables que determinen la separación (p.232)

Esta definición nos permite identificar la importancia de la estabilidad laboral, pues esta es la que determina que las personas se sientan seguras y tranquilas ya que, de alguna manera, aseguran poder trabajar de forma continua, obteniendo el salario acordado que les permita cubrir sus necesidades básicas; es por esto también que Maslow ubica las necesidades de seguridad en el segundo escalón de su pirámide al considerar fundamental para la subsistencia de los seres humanos tener un trabajo que brinde estabilidad y seguridad.

### **2.14 Claridad y coherencia en la dirección**

La claridad organizacional se puede definir de acuerdo con Toro (2011) como “el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (p.50), lo que permite que la gente conozca de manera exacta lo que la empresa espera que ellos realicen para conseguir las metas y objetivos establecidos, así como las formas en las que serán medidos y evaluados, y la dirección hacia la cual se dirige la institución.

Para que exista una claridad organizacional adecuada, Pilaguano (2013) establece que:

- Todos los empleados deben ser responsabilizados de los resultados, siempre que se especifique de que resultado es responsable cada uno, esto permite que sepan que deben llevar a cabo y en qué tiempo debe ser cumplido o entregado.

- Los resultados solicitados deben ser compatibles con el nivel jerárquico o de responsabilidad que cada uno tenga, para que de esta manera estén en concordancia con el puesto, sus tareas y responsabilidades con los resultados solicitados.

- No puede existir ningún vacío o diferencia entre la responsabilidad y el nivel de autoridad que tenga la persona, debido a que esto genera sentimientos de ansiedad, incertidumbre y duda con respecto a los resultados que se esperan y que probablemente no se puedan conseguir si no están alineados desde el inicio.

- Se debe evitar que se generen conflictos de responsabilidad pues esto puede provocar que se busque conseguir los mismos resultados de diferentes personas o grupos, lo que dificultaría la realización de las acciones pertinentes para conseguirlos, esto solo lograría incrementar el conflicto y dificultar más las actividades laborales.

## **2.15 Valores colectivos**

Toda organización una vez que se está formando determina cuáles serán los valores en base a los cuales se regirá su funcionamiento, pero en muchas ocasiones, son dejados de lado o se les resta importancia por considerar que existen variables o situaciones que tienen mayor importancia en el día a día de las actividades de la empresa. Sin embargo, es importante entender que estos valores deben ser transmitidos a las personas que ingresan a trabajar en la institución desde el momento mismo en que son contratados, pues esto determinará que la persona se vaya alineando a los mismos y que conjuntamente la empresa y el personal los cumplan y se identifiquen con ellos. De acuerdo con Jiménez (2010) “los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.” Por lo tanto, se debe promover la aplicación de los valores corporativos desde los niveles jerárquicos superiores, pues no se puede esperar que el resto de trabajadores cumplan con valores como el respeto, compromiso, honestidad si por parte de sus jefes no se los cumple primero.

Cuando los valores organizacionales son compartidos por todos los miembros de la empresa, se logra una intervención en tres aspectos importantes que son: brindar una base estable sobre la cual se toma decisiones y posteriormente se ejecutan las acciones, motivar a los trabajadores para que se esfuercen más por el bienestar de ellos y de la compañía y generar una propuesta integral de valor organizacional hacia los clientes y los empleados (López, 2001).

También se pueden conseguir ciertas conductas de parte de los empleados cuando los valores son compartidos, las mismas que según López (2001) son:

- Generar un compromiso para lograr una alta calidad y satisfacción al cliente
- Incrementar el sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Provocar un sentimiento positivo, pues los trabajadores saben que su opinión es escuchada
- Observar una conexión directa entre la labor encomendada y los objetivos de la organización.

Todas las acciones mencionadas previamente provocan en los trabajadores de la empresa el mejoramiento de la productividad, incremento de la confianza en la organización, mayor colaboración con sus pares y jefes, sentimientos de realización laboral y personal, vinculados con el éxito en las tareas y resultados esperados.

Por lo tanto, se puede decir que los valores organizacionales constituyen una dimensión que debe volver a ser posicionada dentro de las empresas, ya sea al momento en que una nueva persona se vincula o por medio de capacitaciones continuas en las que se recuerde a todos los miembros cuales son los valores de la empresa, y lo más importante, que se los viva en las actividades organizacionales diarias.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de investigación:

Se llevó a cabo una investigación aplicada, que según Cegarra (2011), es aquella que tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o mediano plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc., lo que en este estudio se tradujo como la elaboración del diagnóstico de clima laboral de la Fundación, lo que permitió establecer aquellas oportunidades de mejora para los factores que fueron evaluados de una manera parcialmente negativa o problemática; así como brindar ciertas ideas para mantener aquellos factores que se están desarrollando de manera adecuada.

Para poder llevar a cabo este estudio fue necesario realizar una investigación de campo, la misma que facilitó reunir la información necesaria mediante el contacto directo con los hechos que se encuentran en estudio, esta investigación permitió tener como fuente principal la realidad misma, en función de la cual se fundamentaron las conclusiones y recomendaciones del estudio. (Moreno, 1987)

También se llevó a cabo una investigación cualitativa la misma que se define como aquella que “estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema” (Vera, 2008), busca analizar a

detalle el asunto, para poder conocer como es la dinámica o el proceso de funcionamiento y generar posible mejorías.

### **3.2 Población y Muestra**

**Población:** Dentro de la Fundación en la que se llevó a cabo el estudio, el total de los trabajadores se encuentran distribuidos en planta central y en cada uno de los centros a lo largo de todo el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

**Muestra:** Se consideró para este estudio únicamente a los trabajadores que conforman el personal administrativo que ejerce sus funciones diarias en planta central, siendo este un total de 73 trabajadores, no se considera al resto de trabajadores de la Fundación que se encuentran en los diferentes centros pues estos funcionan de manera independiente y no se ven afectados por el clima laboral de Planta central.

### **3.3 Técnicas**

Para la recolección de información se realizó una encuesta y focus group, entendiendo la encuesta como “una técnica de adquisición de información de interés sociológico” (Chagoya, 2008) la misma tiene una estructura lógica, bien definida e inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo. Por medio de la encuesta se puede conocer la opinión o valoración que dan los sujetos evaluados sobre el tema o asunto que se presenta.

Se procede a la aplicación de un cuestionario en el cual los evaluados leen por si mismos las preguntas y lo contestan ya sea por escrito o vía digital, por lo que no es necesaria la

intervención de los investigadores, según Chagoya (2008) se escogen las preguntas pertinentes para la investigación y se determinan las posibles variaciones de respuestas, las mismas que serán posteriormente tabuladas para presentarlas en gráficos o mediante un análisis.

La Escala EDCO (Ver Anexo 2) se aplicó el día 29 de octubre de 2015 a los 73 trabajadores administrativos de planta central de la Fundación, se realizó el mismo procedimiento en cada una de las direcciones, en las que los empleados dispusieron de 40 minutos para responder el cuestionario, al cabo de lo cual se recogió los cuestionarios y se procedió con la tabulación de los mismos.

En cuanto al Focus group, Edmunds citado por Juan y Roussos (2010) lo define como “discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador”. (p.3)

Normalmente se realiza con un grupo de 6 a 12 personas, ubicadas en una sala de reuniones preferiblemente con una mesa circular donde se puedan sentir cómodos, existe un moderador que es la persona que va a guiar la interacción entre los participantes del grupo, también se dispone de una entrevista semi estructurada en base a la que se dará la conversación dentro de este grupo (Juan & Roussos, 2010). Se busca que las personas seleccionadas para formar parte de los grupos de discusión sean representativas de todos los segmentos de la organización, la duración de cada focus group es entre noventa y ciento veinte minutos.

Se llevó a cabo la conformación de los integrantes para los focus group, para lo cual se escogió de manera aleatoria a 3 personas de cada una de las direcciones, con la finalidad de

conseguir una igualdad de representación en cada reunión, con excepción de la Dirección del Patronato y la Dirección de Planificación que están formadas por dos personas cada una, luego se realizaron los dos focus group el día 08 de diciembre de 2015 y el último el día 09 de diciembre de 2015, con lo que se pudo tener una idea más clara de la situación de la Fundación.

### **3.4 Instrumentos**

Previo a la elección del instrumento aplicado para este estudio se realizó un análisis de varios instrumentos que se encuentran disponibles para el diagnóstico de Clima Laboral, concluyendo que el más adecuado para el tipo de investigación, así como para la estructura de la Fundación, es la Escala de Clima Organizacional EDCO, la misma que fue desarrollada por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz en Santafé de Bogotá, al ser elaborada y validada en población Colombiana, se consideró que era la adecuada debido a que tiene una mayor similitud a la realidad de este país, que aquellos instrumentos desarrollados en otros países, nórdicos, por ejemplo.

En la tabla 2 se puede ver la distribución de las preguntas de la escala, que mide 8 dimensiones, las mismas que están organizadas en 5 preguntas, tanto positivas como negativas, para cada dimensión, con un total de 40 preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2.  
**Distribución de preguntas de Escala EDCO**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEMS POSITIVOS</b>	<b>ÍTEMS NEGATIVOS</b>
Relaciones interpersonales	1,2,5	3,4
Estilo de dirección	6,8	7,9,10
Sentido de pertenencia	11,12,13	14,15
Retribución	16,17	18,19,20
Disponibilidad de recursos	21,22	23,24,25
Estabilidad	27,30	26,28,29
Claridad y coherencia en la dirección.	31, 32	33,34,35
Valores colectivos	36,37,38,40	39

La puntuación para las preguntas positivas y negativas se establece de manera diferente, como se observa en la tabla 3:

Tabla 3.  
**Puntuación de Escala EDCO**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>PUNTAJE PREGUNTA POSITIVA</b>	<b>PUNTAJE PREGUNTA NEGATIVA</b>
Siempre	5	1
Casi siempre	4	2
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	2	4
Nunca	1	5

Una vez determinada la calificación de la Escala, esta permite identificar si la organización se encuentra en un nivel bajo, promedio o alto de Clima Laboral, el rango de cada nivel se determina realizando una división de la diferencia entre el puntaje mínimo (40) y el máximo (200) para tres, el resultado se va sumando a partir del puntaje mínimo obteniendo así los siguientes rangos:

- Nivel bajo: de 40 a 93 puntos, indica que hay una frecuencia alta de situaciones negativas dentro de la organización, lo que a su vez podría indicar problemas a ser investigados en cada una de las dimensiones.
- Nivel promedio: de 94 a 147 puntos, indica que la frecuencia con la que se realizan tanto acciones positivas como negativas para el clima laboral está a la par, por lo que, es necesario revisar cada una de las dimensiones para determinar formas de mejorar el clima laboral.
- Nivel alto: de 148 a 200 puntos indica que existe una frecuencia alta en la que se dan situaciones o acciones positivas que permiten generar un clima laboral adecuado para los miembros de la organización, se pueden revisar las dimensiones para buscar el mantenimiento de aquellas actividades que han dado resultados positivos.

En la Tabla 4 se presenta como fueron conformados los grupos para la aplicación de los focus group:

Tabla 4.  
**Distribución de Focus Group**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
Dirección del patronato	Director	Asistente ejecutiva	
Dirección Administrativa	Asistente de compras públicas	Auxiliar de servicio	Especialista de servicios generales y mantenimiento
Dirección de Comunicación	Diseñador gráfico	Analista de comunicación 1	Técnico de comunicación 2
Dirección Financiera	Asistente de presupuesto	Analista de Contabilidad	Tesorera
Dirección Jurídica	Técnico jurídico	Especialista jurídico 1	Director
Dirección de Planificación	Asistente	Director	
Dirección de Talento Humano	Trabajadora social	Especialista de seguridad y salud ocupacional	Analista de talento humano

Dirección de iniciativas ciudadanas	Jefe de Medición de impacto comunitario	Jefe de unidad proyecto adultos mayores	Analista de vinculación con la comunidad
Dirección de ejecución técnica	Nutricionista	Jefe de unidad niñez	Jefe de unidad jóvenes

**Nota.** Conformación de grupos para realizar focus group, seleccionando aleatoriamente tres representantes de cada una de las direcciones.

### 3.5 Proceso de sensibilización

El proceso de sensibilización se realizó con todo el personal administrativo en la sala de reuniones de la Fundación, el día 08 de Octubre de 2015, tuvo una duración de una hora aproximadamente. El objetivo fue socializar el instrumento a utilizar para la recolección de datos, así como para conseguir el apoyo y compromiso de todos los trabajadores a ser encuestados.

A su vez se pudo resolver algunas inquietudes que se presentaban con respecto al proceso de investigación en general. (Ver Anexo 1)

### 3.6 Aplicación de instrumentos

Se aplicó la Escala EDCO a los 73 trabajadores de planta central, luego de lo que se procedió con la tabulación de resultados.

Una vez obtenida la información de la tabulación de las encuestas, se procedió a elaborar la guía de preguntas para Focus Group (Ver Anexo 3), posteriormente ya con los grupos conformados se procedió a informarlo por medio del Director de la Fundación, para que los trabajadores tuvieran conocimiento y se presentarán a las reuniones respectivas.

Mediante los focus group se logró profundizar en la información conseguida por medio de la encuesta, y tener una idea más clara de aquellas situaciones que afectan el clima laboral de la Fundación.

### 3.7 Análisis de resultados de Encuesta EDCO

Una vez recolectados los datos necesarios a través de la aplicación de los instrumentos previamente mencionados, se analizó y organizó la información obtenida mediante la Escala EDCO, los resultados se presentarán primero de manera general para tener una idea del nivel de Clima Laboral de La Fundación y posteriormente se realizará el análisis de cada una de las dimensiones de manera individual.

Tabla 5.  
**Resultados Generales de la Escala EDCO**

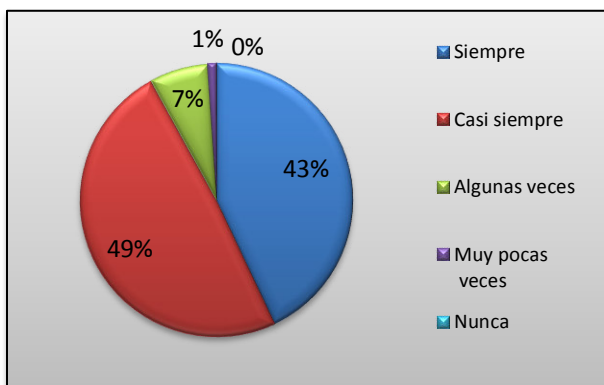
N°	DEPARTAMENTO	EDAD	PROMEDIO EDCO
1	Dirección Administrativa	25 - 37	172
2	Dirección Financiera	26 - 41	163
3	Dirección de Talento Humano	25 - 32	166
4	Dirección de Ejecución Técnica	26 - 37	155
5	Dirección de Iniciativas ciudadanas	26 - 38	164
6	Dirección de Comunicación	24 - 37	174
7	Dirección Jurídica	25 - 42	165
8	Dirección de Planificación	27 - 39	167
9	Dirección del Patronato	27 - 38	165
<b>PROMEDIO GENERAL</b>			<b>166</b>

**Nota.** Resultados por departamento obtenidos de la tabulación de las encuestas Escala EDCO aplicadas a los trabajadores de la Fundación, nota mínima posible 40, nota máxima 200.

Una vez calificada cada una de las encuestas se diseñó la tabla previa en la que se representa los puntajes obtenidos por cada una de las direcciones de la Fundación, aplicando la fórmula de promedio con todos los puntajes presentados se obtuvo un valor de 166 puntos. Sobre esta base se puede decir que la Fundación se encuentra con un nivel de Clima Laboral alto (148 – 200), esto se debe a que La Fundación tiene una alta frecuencia de cumplimiento o realización de acciones encaminadas a favorecer el buen clima laboral, esto no significa que no se deba realizar una revisión de las dimensiones que han

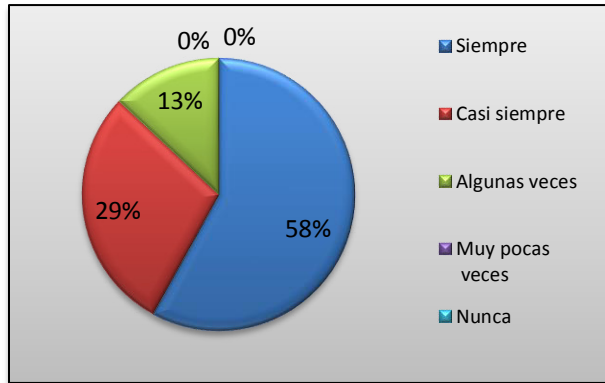
presentado frecuencias moderadas o bajas, con el fin de establecer posibilidades de mejora, así como también revisar aquellas dimensiones que han tenido frecuencias altas para impulsar medidas que permitan su mantenimiento.

A continuación se realizará el análisis por cada una de las dimensiones:



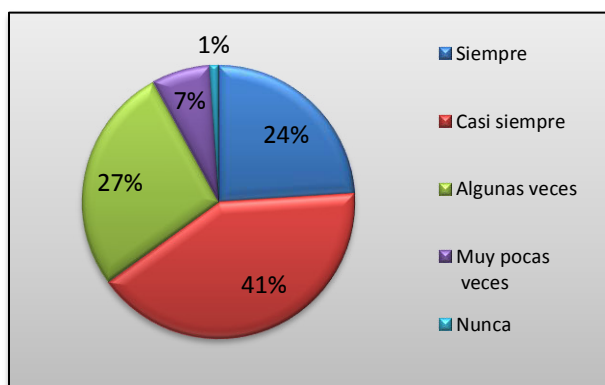
**Figura 2. Relaciones interpersonales**

En la Figura 2 se puede observar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el grupo de trabajo acepta a los miembros, así como también valora sus opiniones y aportes, mientras que un porcentaje menor respondió indicando que en ocasiones no muy frecuentes el grupo de trabajo puede ser distante o incluso hacer sentir incómodos a algunos miembros. Esto se da por la propia dinámica del grupo especialmente cuando se forman equipos de trabajo y en ellos se encuentran personas que no tienen muy buena compatibilidad o cuando se presentan situaciones problemáticas que deben ser resueltas de manera inmediata.



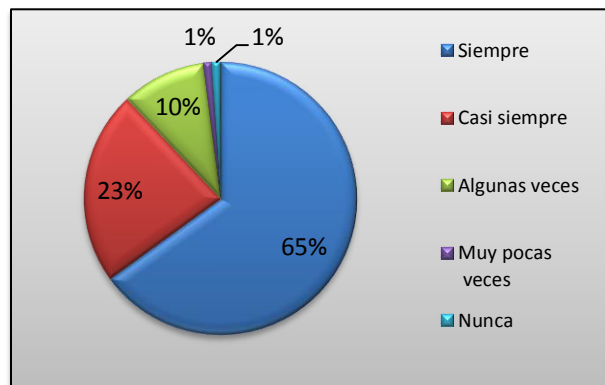
**Figura 3. Estilo de dirección**

En esta dimensión se puede observar que en general los jefes de cada área procuran mantener un ambiente de confianza con los empleados, para que las órdenes o indicaciones emitidas por estos sean bien recibidas, y en caso de que los empleados así lo requieran, puedan contar con el apoyo de sus jefes para sacar adelante cada uno de los procesos que se estén realizando. En cuanto a la minoría que respondió algunas veces quiere decir que los jefes por momentos pueden no apoyar las decisiones que los empleados tomen y que un grupo de empleados han sentido que algunas órdenes impartidas por el jefe han sido arbitrarias.



**Figura 4. Retribución**

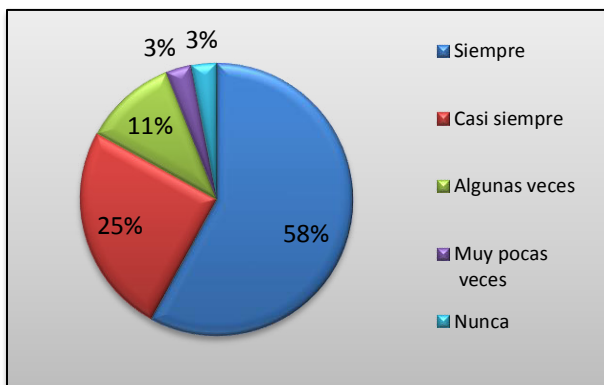
En esta dimensión la mayoría de los encuestados respondió siempre y casi siempre sobre el conocimiento y satisfacción que tienen sobre los beneficios que brinda la Fundación, en cuanto a salud, salario, posibilidades de crecimiento, entre otros. De igual manera un porcentaje representativo indicó que algunas veces sus beneficios de salud son deficientes y que su satisfacción es baja con respecto a la retribución que reciben por las actividades que realizan.



**Figura 5. Sentido de pertenencia**

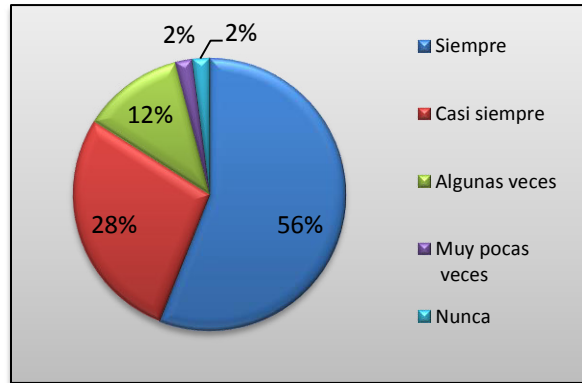
En cuanto a esta dimensión se puede notar claramente que la mayoría de los encuestados están interesados en el futuro de la empresa y la recomiendan como un buen lugar para trabajar, esto a su vez se ve reflejado en el compromiso que los trabajadores adquieren con las tareas y los tiempos de entrega, por lo que en muchas ocasiones trabajan horas extras hasta conseguir cumplir con las metas establecidas. Mientras que una minoría contestó a veces y nunca pues consideran que podrían estar mejor en otra organización y que si no son remunerados no trabajarían horas extras, o no harían algún esfuerzo adicional por la Fundación, lo que a su vez indica que hay un porcentaje de trabajadores que no se encuentran comprometidos con la organización y sería necesario identificar si ocupan un

cargo que no está acorde con su perfil o si lo que desean es trabajar en alguna otra área o empresa.



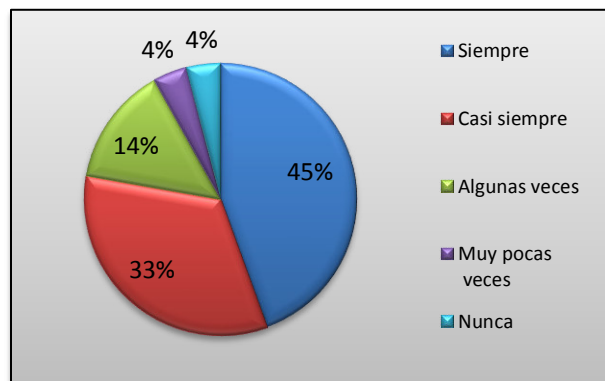
**Figura 6. Disponibilidad de recursos**

La mayoría de los colaboradores considera que cuenta con un ambiente físico de trabajo adecuado, dispone del espacio suficiente, iluminación necesaria, equipamiento de oficina indispensable y los recursos materiales pertinentes, sin embargo un porcentaje menor de los encuestados respondió algunas veces, muy pocas veces y nunca, lo que indica que a pesar de contar con todos los recursos físicos para su trabajo, algunos trabajadores sienten que se dificulta un poco acceder a la información requerida para llevar a cabo sus actividades, especialmente cuando la información corresponde a años pasados y se encuentra en un archivo en otro lugar físico, por lo que requiere mayor tiempo para conseguirla.



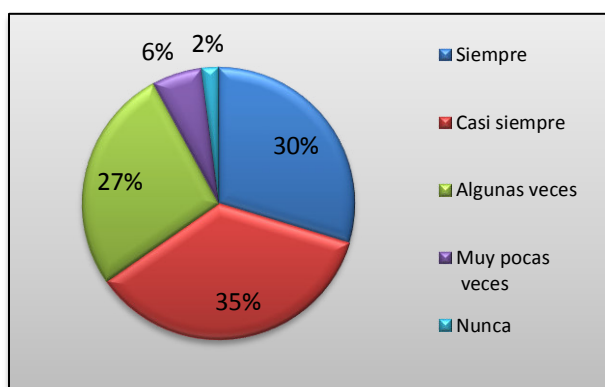
**Figura 7. Estabilidad**

Revisando este resultado, se puede afirmar que existe una percepción de estabilidad laboral en la mayoría de trabajadores de la Fundación, pues consideran que la permanencia en sus cargos depende principalmente de su buen desempeño así como de los resultados obtenidos con respecto de los resultados esperados, aun así un grupo de encuestados respondieron que algunas veces y muy pocas veces hay inestabilidad laboral, al indicar que en ciertas ocasiones si se ha contratado a personal temporal, mientras que la minoría respondió nunca, lo que en conjunto indica que en este porcentaje de trabajadores existe la percepción de que la permanencia en el cargo depende únicamente de preferencias personales de los jefes o altos directivos, más que del desempeño laboral que hayan tenido cada trabajador a lo largo de la ejecución de sus actividades.



**Figura 8. Claridad y coherencia de la dirección**

La mayor parte de los trabajadores encuestados conocen y entienden bien cuáles son las metas de la organización, pues los directivos han podido socializar esta información fundamental de manera efectiva entre todos sus subordinados, por lo que también conocen cuáles son las actividades que se están realizando para su consecución, aun así en un porcentaje representativo de trabajadores se pudo identificar que existe desconocimiento de las metas y la forma establecida para conseguirlas, junto con la consideración de que algunas de las tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.



**Figura 9. Valores colectivos**

La mayor parte de las ocasiones el trabajo con las otras áreas de la Fundación es buena, pues se obtiene la información y el apoyo requerido, pero se observa también que un porcentaje representativo de los trabajadores indicaron que algunas veces las áreas son rápidas en culpar a otras en caso que se presente algún inconveniente en el proceso. También el porcentaje minoritario de los encuestados supo manifestar que con poca frecuencia los departamentos se hacen cargo de sus problemas y los resuelven por sí mismos en vez de responsabilizar a otros.

### **3.8 Análisis de resultados de focus group**

#### **3.8.1 Estilo de dirección:**

Mediante el focus group se pudo profundizar los resultados obtenidos anteriormente y se identificó que en ocasiones los trabajadores perciben como falta de apoyo de sus jefes dos situaciones específicas: la primera de ellas es cuando el jefe hace un llamado de atención al empleado, lo que se ha dado en la mayoría de los casos porque el trabajador no está realizando sus actividades de manera correcta o existen errores en la ejecución, se manifestó también que una vez tomadas las acciones correctivas y revisadas por el jefe se obtiene todo su apoyo para la aplicación.

La segunda situación se da cuando los trabajadores acuden directamente al jefe para solicitar que se llame la atención o se dé una amonestación a un compañero porque consideran que este no les permite cumplir con sus labores de una manera correcta y desean evitar ser llamados la atención o cuando se ha presentado alguna discordia entre ellos y el trabajador que acude al jefe considera que tiene la razón en ese conflicto, por lo que el jefe revisa la situación y toma la decisión más adecuada para solucionar el problema, muchas veces dando una reprimenda a los involucrados, por lo que el empleado que solicitó al jefe el llamado de atención para su compañero, lo percibe como falta de apoyo hacia él.

#### **3.8.2 Retribución:**

Dentro de esta dimensión se encuentran dos puntos clave que son los beneficios de salud y las políticas de la empresa que dificultan las aspiraciones de los trabajadores.

En cuanto a los beneficios de salud que reciben los empleados se pudo identificar que la mayor insatisfacción se da porque deben acercarse al IESS para recibir atención médica y debido a la gran cantidad de personas que allí se atienden toma mucho tiempo de espera la obtención de una cita médica o la atención en caso de una emergencia, por lo que la mayoría de los trabajadores debe dirigirse a consultas particulares que tienen un costo mayor.

La Fundación ofrece también a sus trabajadores la posibilidad de afiliarse al seguro de salud Ecuasanitas, mediante un convenio que brinda un porcentaje de descuento, obteniendo así acceso a un servicio de salud privado, tanto para ellos como para su familia; aquí se presenta un discordia entre dos grupos de trabajadores que perciben esto como un buen beneficio para ellos y sus familias al pagar un porcentaje y tener acceso a un seguro privado, y el otro grupo que considera que la Fundación debería ser quien pague la totalidad del seguro y ellos tener el beneficio completo de salud.

También se pudo identificar que muchos de los trabajadores no tienen conocimiento de la posibilidad de acudir a recibir atención médica en la Unidad metropolitana de Salud ubicada en el dispensario médico del Municipio, el mismo que se encuentra a una cuadra de distancia de la Fundación.

Con respecto a las políticas de la Fundación que dificultan las aspiraciones de los trabajadores indicaron que existen algunas políticas que generan reprocesos como la política de validación de procesos pre-contractuales y contractuales en el Departamento Financiero debido a que el área administrativa es la encargada de validar los términos de referencia y las cotizaciones que cada una de las áreas elabora y se los remite para su

aprobación y compra, aquí se generan complicaciones pues si no se aprueban los términos de referencia, estos se devuelven con un oficio indicando que no están correctos pero no se establece cuál es la información faltante o por corregir; por lo que toma más tiempo volver a elaborarlos o modificarlos y a su vez retrasa el proceso de adquisición. En otras ocasiones cuando las áreas requirentes reciben los bienes o productos ocurre que estos tengan especificaciones diferentes a las solicitadas, por lo cual, se emite un informe aceptando las nuevas especificaciones o se pide el cambio de producto, generando un reproceso innecesario.

### **3.8.3 Valores colectivos**

Por medio del focus group se pudo identificar que las áreas culpan a otras por los problemas que se presentan cuando un proceso pasa de un departamento a otro y al momento de revisarlo se identifica que ha sido mal elaborado, esto se da en muchas ocasiones porque se ha contratado a gente no adecuada para el perfil, por lo que no tienen el conocimiento y experiencia necesaria para cumplir con los procesos; también se da porque no se ha realizado el pago oportuno al proveedor de determinado producto o servicio, el mismo que hace el reclamo al área requirente y ellos a su vez lo hacen al Departamento Financiero, quienes recién en ese momento indican que falta documentación necesaria para justificar el pago o que está mal elaborada, por lo que se prolonga el tiempo para resolver el inconveniente y se genera malestar en ambos departamentos.

También indicaron que las ocasiones en las que se dificulta tener acceso a la información se da por desorganización en el archivo de la documentación o porque indican que esa

documentación solicitada fue entregada a alguien más pero no se tiene un registro de quien lo solicito por lo que toma tiempo encontrarla y también manifestaron que se complica cuando la información solicitada es de años anteriores y el personal que lo requiere es nuevo debido a todavía que no conoce en dónde buscarla.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez realizado el análisis de resultados se ha podido determinar aquellas actividades que se están realizando de manera adecuada así como aquellas que requieren de cierta mejora para poder contribuir al incremento de los niveles de satisfacción de los empleados de la Fundación, traduciéndose en el mejoramiento del clima laboral.

#### 4.1 Estilo de dirección:

##### **Mantener:**

- Cada mes se realiza una evaluación del jefe al equipo de trabajo y viceversa, sobre el cumplimiento de sus funciones y la actitud en el trabajo, con el objetivo de identificar posibilidades de mejora así como de mantener aquellas actividades que se están realizando de manera adecuada.

- Se llevan a cabo reuniones semanales en las que se realizan consensos sobre la distribución del trabajo que se debe cumplir.

- Se organiza a los colaboradores en equipos de trabajo, los mismos que tienen un líder que puede tomar decisiones, pero en caso que se presente algún problema complicado se comunica directamente con el jefe para solventarlo.

##### **Mejorar:**

- Se recomienda capacitar a los jefes de cada dirección mediante el Curso de Manejo

y Resolución de Conflictos impartido por el Centro de Formación Empresarial (capacitador externo), cuya duración es de 7 días con el objetivo de tener las herramientas precisas para solucionar conflictos que se presentan en el día a día laboral.

- Es importante dar una retroalimentación adecuada a los involucrados en los conflictos que se puedan presentar, para lo cual, se recomienda realizar un proceso de Coaching dirigido por el director que tenga mejores resultados en procesos de retroalimentación en su área, para lo cual se debe revisar las evaluaciones y determinar cuál de ellos sería el indicado, posteriormente se debe desarrollar el proceso de Coaching para retroalimentación efectiva y determinar el tiempo para su aplicación con el resto de directores, se ha desarrollado la Encuesta de Efectividad de Retroalimentación (ver Anexo 4) que permita medir la efectividad de este proceso de retroalimentación por parte de los empleados de la Fundación.

#### **4.2 Retribución:**

En cuanto a esta dimensión se observa que el mayor problema que se presenta es con respecto a los beneficios de salud que reciben y la elaboración y validación de términos de referencia ante lo cual se recomienda lo siguiente:

##### **Mantener:**

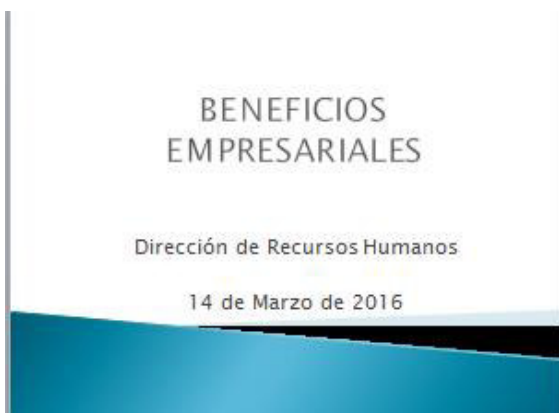
- Se brinda información oportuna a los postulantes sobre los beneficios a los que tendrán derecho en dos ocasiones; la primera es cuando el postulante se encuentra en el proceso de selección y se le indica cuál será la remuneración así como los beneficios que

ofrece la Fundación y la segunda ocasión se da por medio de la charla de inducción una vez que la persona ya ha ingresado a la Fundación de manera oficial.

- Cumplir con los beneficios establecidos en el contrato de cada trabajador, pago puntual de la remuneración, brindar información sobre beneficios, pago de horas extras.

### Mejorar:

- Se recomienda que la Dirección de Recursos Humanos realice una charla informativa y remita vía mail información a todo el personal sobre los beneficios de salud que tienen derecho los colaboradores. A continuación se presentan las diapositivas con la información a socializarse:





- > Atención de emergencia.
- > Atención médica en consultorios.
- > Control del niño sano.
- > Diversos montos de cobertura a su elección.
- > El control del embarazo se cubrirá como cualquier incapacidad dentro del plan.

- > Exámenes de laboratorio, rayos X y exámenes complementarios de diagnóstico.
- > Hospitalización clínica y quirúrgica.
- > Maternidad: parto normal o cesárea hasta el monto contratado.
- > Medicamentos.
- > Seguro de vida en casos de accidentes de tránsito, terrestre, laboral, asalto o motín (Incluye servicio exequial).



¿ALGUNA PREGUNTA?



Para determinar si esta información ha sido comprendida en su totalidad por los trabajadores se ha desarrollado una Encuesta de conocimiento de Beneficios (ver Anexo 5) que se aplicará a todos los miembros de la Fundación dos días posteriores a las charlas y difusión de información.

- Crear un Departamento de Control Interno en el Área Administrativa que sea el encargado de todo el proceso de elaboración de términos de referencia para evitar los re-procesos en todas las áreas.

- Contratar personal especializado con conocimiento y experiencia en política de

validación de procesos pre-contractuales y contractuales en el sector público, para conformar el Departamento de Control Interno.

- Establecer parámetros claros y precisos en el proceso de elaboración de términos de referencia y socializar con todos los departamentos de la Fundación.

### **4.3 Valores colectivos**

En cuanto a esta dimensión la principal dificultad que se presenta es con respecto a la comunicación entre las diferentes áreas de la Fundación, así como el acceso a información de años previos, ante lo cual se hacen las siguientes sugerencias:

#### **Mantener:**

- Actualmente se está implementando en la Fundación un archivo pasivo en la cual se va a reunir toda la documentación de años anteriores con la asesoría de la Dirección de Secretaria General y Gestión Documental, por lo que se debe continuar con el proceso para contar con una sola fuente de información.

#### **Mejorar:**

- Elaborar un manual de procesos que permita identificar la responsabilidad que cada una de las áreas tiene en los diferentes procesos que se llevan a cabo, tendría que ser desarrollado por un Asistente o Analista de Recursos Humanos, el mismo que deberá realizar reuniones con cada uno de los Directores de las diferentes áreas de la Fundación.
- Mediante la capacitación para el manejo de conflictos se va a poder encontrar

soluciones a los problemas que se presentan entre las diferentes áreas.

- Una vez finalizado el proceso de archivo pasivo se debe llevar a cabo una capacitación en la que se informe a todo el personal la forma de acceder a esta información.
- Desarrollar un plan de comunicación interna que permita mejorar las fuentes y formas de comunicación dentro de la Fundación para minimizar los conflictos generados por esta razón, tanto entre los miembros de una misma dirección como entre departamentos, para lo cual dejamos una guía del contenido de un plan de comunicación (Arizcuren et al, 2008):

### **Fases para desarrollar un plan de Comunicación**

1. Diagnóstico de la situación actual: esta fase permitirá identificar donde se encuentra la fundación y hacia dónde quiere llegar, para lo que se puede hacer un FODA.
  2. Definir estrategias y objetivos generales y específicos para cada grupo de interés.
  3. Definir acciones, tiempos y presupuesto.
  4. Ejecución y desarrollo del Plan de Comunicación, en esta fase se pone en marcha todas las acciones que se han planificado con anterioridad.
  5. Seguimiento y evaluación por medio de los indicadores de cumplimiento previamente establecidos.
- Realizar un análisis de adecuación del perfil de la persona al cargo para determinar cuáles de los trabajadores no cumplen con el perfil actual y poder tomar acciones correctivas que permitan reubicarlos, capacitarlos o en última instancia contratar otra persona que cumpla con el perfil solicitado.

A continuación se presenta un cronograma con las fechas de ejecución de cada una de las propuestas de mejora mencionadas previamente:

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN																												
N.º	DIMENSIÓN	PROPUESTA DE MEJORA	MARZO 2016					ABRIL 2016				MAYO 2016				JUNIO 2016												
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5								
1	Estilo de Dirección	Capacitar a los jefes de cada dirección mediante el Curso de Manejo y Resolución de Conflictos		■																								
2		Llevar a cabo un Coaching de retroalimentación efectiva			■	■	■	■																				
3	Retribución	Realizar una charla informativa sobre beneficios			■																							
4		Remitir vía mail información sobre beneficios			■																							
5		Crear departamento de Control interno				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6		Contratar personal especializado para el departamento de control interno																									■	■
7		Establecer parámetros claros y precisos en el proceso de elaboración de términos de referencia		■	■																							
8		Socializar parámetros para elaboración de términos de referencia				■																						
9		Elaborar un Manual de Procesos				■	■	■	■	■	■																	
10		Elaborar un Plan de Comunicación Interna											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Realizar un análisis de adecuación del perfil de la persona al cargo				■	■																						

También se presenta el presupuesto junto con los responsables de su ejecución y los indicadores de cumplimiento de cada una de las propuestas de mejora:

N°	DIMENSIÓN	PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO
1	Estilo de Dirección	Capacitar a los jefes de cada dirección mediante el Curso de Manejo y Resolución de Conflictos	Capacitador externo: Centro de Formación Empresarial	100 % de jefes capacitados en el curso de manejo y resolución de conflictos	\$ 3.600
2		Llevar a cabo un Coaching de retroalimentación efectiva	Capacitador interno (Director)	Evaluación de efectividad de retroalimentación (actual) / Evaluación de efectividad de retroalimentación del año anterior 100 % de jefes evaluados mediante la encuesta de efectividad de retroalimentación (Anexo 4)	\$ 1.236
3	Retribución	Realizar una charla informativa sobre beneficios	Asistente de Talento Humano	100 % de respuestas a la encuesta sobre nivel de conocimiento de beneficios (Anexo 5)	\$ 204,25
4		Remitir vía mail información sobre beneficios	Asistente de Talento Humano		\$ 204,25
5		Crear departamento de Control interno	Director Financiero	Departamento de Control Interno creado	\$ 7.416
6		Contratar personal especializado para el departamento de control interno	Analista de Talento Humano	Personal contratado	\$ 606
7		Establecer parámetros claros y precisos en el proceso de elaboración de términos de referencia	Especialista de compras públicas	100 % de realización de los Parámetros de elaboración de Términos de Referencia	\$ 838
8		Socializar parámetros para elaboración de términos de referencia	Asistente de compras públicas	Número de términos de referencias elaborados/ número de términos de referencia aprobados	\$ 204,25
9	Valores Colectivos	Elaborar un Manual de Procesos	Analista de Talento Humano	100 % de elaboración del Manual de procesos	\$ 1.818
10		Elaborar un Plan de Comunicación Interna	Especialista de Talento Humano	100 % de elaboración del Plan de comunicación	\$ 3.352
11		Realizar un análisis de adecuación del perfil de la persona al cargo	Asistente de Talento Humano	Ajuste del 85% al perfil de cada uno de los trabajadores de la Fundación	\$ 408,50

## **CAPÍTULO V**

### **5. MARCO CONCLUSIVO**

#### **5.1 Conclusiones**

Al ser una investigación que considera de manera fundamental las percepciones de los trabajadores para conocer la realidad de la Fundación, se puede concluir que las mismas pueden ser perjudiciales para los resultados si están sesgadas, tanto de manera positiva como negativa; pues, las respuestas se orientarán sobre esa base, pudiendo afectar a la objetividad de la investigación.

Las actividades que se han venido realizando para las relaciones interpersonales como los desayunos de trabajo, grupos de whatsapp y planificación de actividades semanales han logrado mantener un buen nivel de esta dimensión, sin embargo, se pueden llevar a cabo nuevas actividades que permitan mejorarla.

El desconocimiento de los trabajadores de la Fundación sobre los beneficios con los que cuentan, genera además del descontento, reprocesos e inconvenientes entre los grupos y áreas de trabajo al manejar las actividades y documentos de manera inadecuada.

Muchas dificultades para acceder a información necesaria para cumplir con las actividades se dan por desorganización, tanto en el archivo como en el momento de la

entrega, pues no se lleva un registro de la fecha de ingreso de documentos ni del responsable de recibirlo, y muchas veces la documentación se pierde y esto provoca retraso en los procesos y en los tiempos de ejecución.

Las retroalimentaciones sobre la evaluación del desempeño se han venido realizando de manera inadecuada, lo que ha dado paso a que los colaboradores se formen la percepción de que la permanencia en el puesto de trabajo depende únicamente de preferencias personales, más que de los resultados obtenidos.

Es muy importante el sentido de pertenencia y compromiso dentro de la Fundación, pues este permite que cada uno de los trabajadores se sienta identificado con las metas y objetivos por cumplir, y a la vez, se esfuercen por desempeñarse de la mejor manera posible.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda siempre objetivizar los procesos de medición del clima laboral mediante técnicas y métodos específicos, para lograr obtener datos que reflejen la realidad de la institución, evitando así basar el análisis y las propuestas de intervención únicamente en sesgos perceptivos de los colaboradores.

Fomentar el trabajo en equipo mediante dinámicas de cooperación que permitan identificar la importancia que cada persona tiene en el grupo de trabajo, así como

comprender que todos presentan fortalezas y debilidades; también es importante compartir los logros como equipo, reconociendo el aporte de cada uno.

Sería importante además de la inducción, realizar charlas a medio año en las que se refuerce información fundamental de la Fundación como: el manual de procesos, la estructura organizativa, el reglamento interno y los beneficios.

Se recomienda elaborar una hoja de ruta para la documentación que va de un departamento a otro, en la que se establezca la fecha, el responsable de entrega y recepción. También es importante capacitar a los trabajadores en cuanto al manejo adecuado de la información para disminuir estos inconvenientes.

Es adecuado llevar a cabo una charla para socializar el formato de evaluación de desempeño que se propone en esta investigación, el procedimiento de calificación así como los pasos a seguir si la evaluación tiene un resultado bajo o negativo.

Se puede fomentar el compromiso con la Fundación mediante la estabilidad que esta brinda a los trabajadores, el pago puntual de sus beneficios, reconocimiento de viáticos, comunicación interna asertiva, capacitación y desarrollo del personal, así como actividades sociales que permitan su integración. Adicionalmente se recomienda identificar los factores que derivan en poco compromiso organizacional para investigar sus causas y lograr acciones correctivas.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Arizcuren et al, A. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Arnold, J., & et al. (2012). *Psicología del Trabajo* (Quinta ed.). México: Pearson Education.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: a contemporary approach* (Sixth ed.). Great Britain: Pearson Education.
- Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino (Tesis inédita de maestría)*. Murcia : Universidad de Murcia .
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos.
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional. (26 de Septiembre de 2012). Código del Trabajo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento* . Bogotá: Ediciones Ecoe .
- Espinosa, R. (27 de Enero de 2012). Resolución No. MRL-2012-0021. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Gan , F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42).

- García, M., & Ibarra , L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato (Tesis inédita de maestría)*. Guanajuato: Universidad pública de Guanajuato.
- Hernández , S., & Palafox , G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Jiménez , J. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones* (Tercera ed.). Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Juan , S., & Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Departamento de Investogaciones Universidad de Belgrano.
- Lau, J. (2007). *Ambiente laboral*. Buenos Aires: Alfagrama ediciones S.R.L.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Rosario: Centro de publicaciones Universidad del Rosario.
- Moreno, M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México : Editorial Progreso.
- Prócel , G. (10 de Septiembre de 2012). Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Quito, Ecuador.
- Ramos Moreno, D. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Tesis inédita de maestría)*. Bogotá: Universidad Nacional abierta y a Distancia.
- Roa R, Y. T. (2004). *Diagnostico de clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. (Tesis inédita de maestría)*. Carcas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México D. F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Toro, F. (2011). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Viteri, J. (2006). *Derecho colectivo del Trabajo*. Quito: Produgrafil center.

## INTERNET

- Caim, J. (1 de Mayo de 2011). *Scribd*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/54296924/Los-Recursos-de-La-Empresa#scribd>
- Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Galicia, J. (11 de Octubre de 2010). *Mailxmail*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.mailxmail.com/curso-comportamiento-organizacional-2/estilo-direccion>
- López, C. (11 de Octubre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>
- Orbegoso , A. (10 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
- Patronato, S. (24 de Octubre de 2011). *Patronato San José*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://www.patronato.quito.gob.ec/nosotros.html>
- Pilaguano, G. (30 de Abril de 2012). *Scribd*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <https://es.scribd.com/doc/91846672/32/CLARIDAD-ORGANIZACIONAL>
- Soto, B. (25 de Octubre de 2012). *Gestion.Org*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>
- Valda, J. (2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Vera, L. (2008). *Universidad Interamericana de Puerto Rico*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Vicente, J. (10 de Febrero de 2014). *Sharing ideas*. Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>
- Yañez , R., Arenas, M., & Ripoll, M. (Diciembre de 2010). *SciELO Perú*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext)
- Zayas , P., & Cabrera , N. (2006). *Eumed.net*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de Eumed.net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/estilos\\_liderazgos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/estilos_liderazgos.html)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### DISPOSITIVAS DE SENSIBILIZACIÓN

#### DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

Psicología Organizacional

Mónica Yela

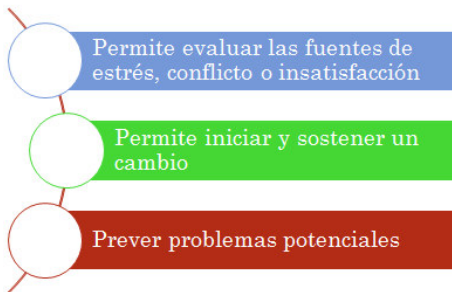
08 de Octubre de 2015

#### CLIMA LABORAL

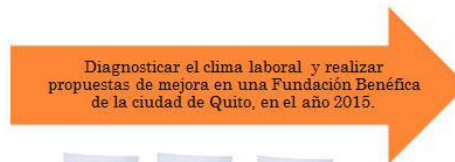
- De acuerdo con Anzola (2003) el clima laboral se refiere a las interpretaciones y percepciones semipermanentes que los individuos poseen sobre la organización, las mismas que afectan las actitudes y conductas de los trabajadores, por lo cual permite diferenciar a una compañía de otra.



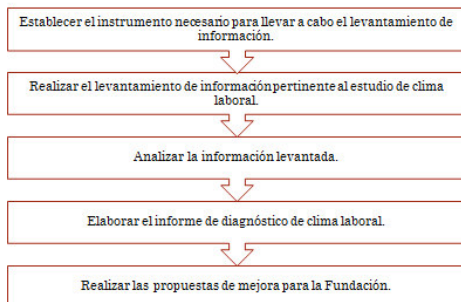
#### IMPORTANCIA



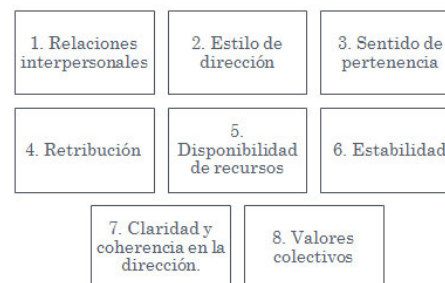
#### OBJETIVO GENERAL



#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS



#### ESCALA DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EDCO



## INSTRUCCIONES

- Completar los datos solicitados
- Leer las instrucciones
- Contestar cada una de las preguntas con una X
- Tiempo estimado: 40 minutos

## FORMATO DE LA ENCUESTA

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones la frecuencia con la que se dan los diversos aspectos en la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay preguntas correctas ni incorrectas, ni preguntas con trampa.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5. El grupo de trabajo valora mis aportes					
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7. El jefe es mal educado					
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes					
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa					

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo					
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa					
19. Sin remuneración no trabajo horas extras					
20. Sería más feliz en otra empresa					
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente					
26. La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27. La empresa brinda estabilidad laboral					
28. La empresa contrata personal temporal					
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
35. Las metas de la empresa son poco entendibles					
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
38. Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente					
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras					
40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					

¿ALGUNA PREGUNTA O INQUIETUD?

GRACIAS  
POR SU  
ATENCIÓN!



## Anexo 2

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones la frecuencia con la que se dan los diversos aspectos en la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay preguntas correctas ni incorrectas, ni preguntas con trampa.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5. El grupo de trabajo valora mis aportes					
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7. El jefe es mal educado					
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes					

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa					
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo					
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa					
19. Sin remuneración no trabajo horas extras					
20. Sería más feliz en otra empresa					
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente					
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27. La empresa brinda estabilidad laboral					
28. La empresa contrata personal temporal					
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
35. Las metas de la empresa son poco entendibles					
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
38. Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente					
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras					
40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					

### Anexo 3

## GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP

Este grupo focal tiene el objetivo de profundizar los resultados obtenidos por medio de la escala EDCO, para entender de una manera más clara los factores que afectan estas dimensiones.

### Retribución

1. ¿Cuáles son los beneficios de salud que provee la empresa? Y cuáles considera deberían ser provistas por la institución?

---

---

---

---

---

2. ¿Por qué considera que los beneficios de salud son deficientes?

---

---

---

---

---

3. ¿Qué políticas de la empresa dificultan sus aspiraciones?

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo modificaría estas políticas?

---

---

---

---

---

**Valores colectivos**

5. ¿Cuándo las áreas culpan a otras por los problemas que se presentan?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuándo se dificulta obtener información de otra área?

---

---

---

---

---

7. ¿En qué situaciones no hay apoyo del jefe en las decisiones que usted ha tomado?

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles han sido las razones que dio su jefe para no apoyar sus decisiones?

---

---

---

---

---

## Anexo 4

### ENCUESTA DE EFECTIVIDAD DE RETROALIMENTACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

A continuación se presentan algunas preguntas sobre la calidad de retroalimentación que recibió de su jefe directo, marque con una X en la respuesta que considere la más acertada, siendo 5 Siempre y 1 Nunca.

Se considera que la efectividad de retroalimentación se encuentra en un nivel alto con un resultado de 41 a 55 puntos, nivel promedio de 26 a 40 puntos y nivel bajo de 11 a 25 puntos.

#### 1. ¿Cada qué tiempo recibe retroalimentación de su jefe?

Siempre  
Casi siempre  
Algunas veces

Muy pocas veces  
Nunca

#### 2. ¿La retroalimentación se llevó a cabo mediante una reunión cara a cara?

Siempre  
Casi siempre  
Algunas veces

Muy pocas veces  
Nunca

#### 3. ¿La retroalimentación se dió de manera clara, por lo que pudo resolver todas sus dudas?

Siempre  
Casi siempre  
Algunas veces

Muy pocas veces  
Nunca

#### 4. ¿La retroalimentación fue precisa, basada en hechos reales, citando ejemplos específicos o describiendo lo sucedido?

Siempre  
Casi siempre  
Algunas veces

Muy pocas veces  
Nunca

**5. ¿Al momento de dar la retroalimentación su jefe lo hizo sentir cómodo, en un ambiente de confianza?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**6. ¿Durante la retroalimentación el jefe estableció los tiempos a cumplir de manera clara?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**7. ¿Su jefe planteó de manera clara y precisa los objetivos a alcanzar?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**8. ¿Sintió en algún momento de la retroalimentación que su jefe hablaba con la intención de ayudar más que de castigar?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**9. ¿Considera que la retroalimentación que recibió fue oportuna?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**10. ¿Considera que la retroalimentación que recibió le va a ayudar a mejorar en diferentes aspectos de su rendimiento?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

- Muy pocas veces
- Nunca

**11. ¿Considera que se debe continuar con los procesos de retroalimentación?**

—

Siempre  
 Casi siempre  
 Algunas veces

Muy pocas veces  
 Nunca

## Anexo 5

### ENCUESTA DE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

A continuación se van a presentar una serie de preguntas con respecto a los beneficios que recibe cada trabajador, con el objetivo de determinar su nivel de conocimiento sobre los beneficios que brinda La Fundación.

**1. ¿Ha recibido en la última semana información sobre los beneficios a los que tiene derecho?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

**2. Mencione cuales son los beneficios de ley**

---

---

---

---

**3. ¿La licencia por paternidad es un beneficio de ley?**

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

**4. ¿Dónde puede acceder a atención médica gratuita además del IESS?**

---

---

---

**5. ¿Qué porcentaje de descuento tiene si se afilia al Plan Elegir de Ecuasanitas?**

<input type="checkbox"/>	50%	<input type="checkbox"/>	15%
<input type="checkbox"/>	10%	<input type="checkbox"/>	30%
<input type="checkbox"/>	25%		

**6. Mencione 5 beneficios del Plan Elegir Ecuasanitas**

---

---

