



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA
LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAL”

**Disertación de Grado previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y Aplicaciones

Autora:

MARÍA ISABEL PAZMIÑO ORELLANA

Director:

MG. ING.EFRAIN EDUARDO ZAMBRANO ROSALES

Ambato-Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA
LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAL”

Línea de investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y Aplicaciones

Autora:

MARÍA ISABEL PAZMIÑO ORELLANA

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Ps. Ind. Mg.
CALIFICADORA

f. _____

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg.
CALIFICADORA

f. _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lcda. Mg.
**DIRECTORA DE LA ESCUELA
DE PSICOLOGÍA**

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Mayo – 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Isabel Pazmiño Orellana portadora de la cédula de ciudadanía N° 1804309506 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Isabel Pazmiño Orellana

CI. 1804309506

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme terminar mis estudios con grandes profesionales que guiaron mi formación personal y profesional y obtener el título en la carrera de Psicología Organizacional, por todo apoyo incondicional de mi familia y todas aquellas personas que como ángeles guiaron mi vida y mi camino para lograr culminar uno de mis objetivos en mi vida.

En especial a mis padres Sergio y Magdalena, mis hermanos y mi sobrino quienes han sido mi fuente de inspiración, lucha constante, desafíos, retos, confianza para poder culminar mis estudios gracias a su esfuerzo realizado día a día.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por ser parte de mi formación por contar con excelentes profesionales que desarrollaron a una profesional en el ámbito espiritual, ético, personal, profesional y exitosa y orgullosa de culminar mis estudios en tan prestigiosa universidad. También agradezco a la Escuela de Psicología y a sus docentes quienes formaron parte de mi vida académica con grandes aportes y desarrollando habilidades y competencias en mi vida profesional en especial al Mg. Ing. Eduardo Zambrano quien fue mi guía profesional, motivacional siendo con sus excelentes conocimientos y aportes para la culminación de esta investigación.

A la empresa de Producción por su apertura con el desarrollo y culminación de la investigación, a mis compañeros quienes fortalecieron mis conocimientos referente al tema.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres Sergio y Magdalena quienes son mi pilar fundamental, mi razón de vivir, mi ejemplo de vida, superación, constancia, dedicación por demostrarme que lo imposible no existe y que todo se logra cuando se tiene fe en Dios. A mis hermanos y mi sobrino por motivarme, ser parte de mi formación personal a mi sobrino que es la razón de mi felicidad y el motor que impulsa a seguir adelante por quien lograré cumplir todas mis metas.

RESUMEN

Para la elaboración de la disertación se realizó un análisis sobre la herramienta utilizada de clima laboral y sus resultados obtenidos en el año 2014 y su correlación con la gestión de personal de la empresa Bioalimentar. Se aplicó una encuesta al departamento de Gestión de Talento Humano con el objetivo de obtener la percepción y aplicación de las dos variables de estudio, el tipo de metodología aplicada fueron dos el primero Analítico – Sintético mediante la encuesta aplicada al área de Gestión de Talento Humano; segundo Inductivo – Deductivo realizado por entrevistas a los colaboradores, se evidenció que por su nivel de educación la parte operativa no comprende en su totalidad las preguntas y por sus actividades no tiene relación con su puesto de trabajo. La variable de procesos de gestión de personal no lleva un seguimiento continuo y como resultado quedan procesos pendientes, que afectan al clima laboral de la empresa, para finalizar se propone que en base a los resultados obtenidos y con la aplicación de una prueba piloto de la herramienta propuesta se confirme su fiabilidad con el Alfa de Cronbach. Al proponer una herramienta de diagnóstico basada en la teoría Litwin y Stinger con sus nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad que influyen en la gestión de personal bajo los subsistemas de: reclutamiento, selección e inducción, evaluación de desempeño, capacitación y entrenamiento, medición de clima laboral, desvinculación se busca mejorar la gestión de personal, en proyección con la visión de la empresa.

Palabras Clave: Diagnóstico, Clima Laboral, Gestión de Personal, Bienestar

ABSTRACT

In the development of this dissertation an analysis was performed on the tool used in the diagnosis of the workplace environment and the results obtained by this tool in the year 2014 and the correlation with the personnel management in the company Bioalimantar. The Management of Human Talent department was surveyed in order to ascertain the perception and application of the two variables of this study. Two distinct methodologies were applied; the first being Analytic/Synthetic, which was used via the application of a survey to Management of Human Talent division; the second being Inductive/Deductive which was put into practise through interviews conducted with the participants. It became clear that the Operative Area staff, due to their level of education, were not able to completely understand the questions posed to them in the survey. Furthermore, due to the nature of the activities carried out in the Operative Area, the survey did not relate well to their particular work post. The management processes of the company are not continuously monitored and consequently some processes remain unresolved. This affects the working atmosphere within the company. To conclude the investigation, it is proposed to confirm the reliability of the results of the pilot test of the diagnostic tool using Cronbach's Alpha. The proposed diagnostic tool is based on the nine aspects of Litwin and Stinger's theory, which are: structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standards, conflict and identity. These aspects influence personnel management under the subsystems of: recruitment, selection and induction, performance evaluation, training and coaching, assessment of the work environment and decoupling, the aim is to improve personnel and staff management in accordance with the vision of the company.

Key Words: Diagnosis, Workplace Environment, Personnel and Staff Management, Wellbeing.

TABLA DE CONTENIDO

Preliminares

Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problema.....	2
1.2.1. Formulación del problema.....	2
1.2.2. Preguntas básicas.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Hipótesis	4
1.5.1. Formulación de la Hipótesis.....	4
1.6. Variables e Indicadores	4
1.7. Delimitación	5
1.7.1 Delimitación Espacial.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Fundamentación Legal	7
2.2. Categorías Fundamentales.....	8
2.3. Gestión del Talento Humano.....	8
2.3.1. Gestión de Personal	10
2.3.2. Subsistemas de Gestión de Personal	11
Perfiles por Competencias.....	11
Reclutamiento, Selección e Inducción	12
Evaluación de Desempeño	12
Capacitación y Entrenamiento.....	13

Desvinculación de Personal.....	13
2.4.1. Definiciones de clima laboral.....	15
2.4.2. Introducción de clima laboral.....	16
2.4.3. Objetivo de la medición del clima.....	19
2.4.4. Componentes y consecuencias del clima.....	19
2.4.5. Variables que influyen en cómo se conforman los climas.....	20
2.4.6. Dimensiones del clima organizacional.....	20
2.4.7. Teorías de clima laboral.....	21
2.4.7.1. Teoría según Likert.....	21
Dimensiones según Litwin y Stinger.....	23
2.4.7.2. Teoría X, Y de Douglas MC. Gregor.....	24
2.4.8. Herramientas para medir clima organizacional.....	26
2.4.9. Intervención en el clima organizacional.....	28
2.4.10. Antecedentes de la Empresa.....	29
CAPÍTULO III.....	33
MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1. Metodología de Investigación.....	33
3.1.1. Métodos Aplicados.....	33
3.1.2. Técnicas e instrumentos.....	34
3.5. Población y Muestra.....	34
3.5.1. Población.....	34
3.5.2. Muestra.....	34
3.1.4. Procedimiento Metodológico.....	35
CAPÍTULO IV.....	36
RESULTADOS.....	36
4.1. Análisis de la Herramienta de Clima Laboral en SPSS.....	36
4.2. Análisis de la encuesta aplicada al área de Gestión de Talento Humano.....	36
4.3 Análisis Preguntas.....	38
4.4. Validación de Resultados.....	50
CAPÍTULO V.....	51
PROPUESTA.....	51
5.1. Tema.....	51
5.1.1. Objetivo.....	51
5.1.2. Introducción.....	51

5.1.3. Dimensiones de Gestión de Personal:	52
5.1.4. Dimensiones de Clima Laboral:	52
5.1.5. Propuesta Herramienta Clima Laboral basada en la teoría de los autores Litwin y Stinger.....	58
5.1.6. Cuadro comparativo de la herramienta de clima laboral de la empresa y herramienta de la propuesta.....	61
5.1.7. Beneficios de la herramienta	61
5.1.8. Políticas para la aplicación de la herramienta.	62
CAPITULO VI.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1. Conclusiones	63
6.2. Recomendaciones	64
GLOSARIO:.....	66
BIBLIOGRAFÍA:.....	68
ANEXOS	70

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 4.1. Pregunta 1	38
Gráfico 4.2. Pregunta 2.	39
Gráfico 4.3. Pregunta 3.	40
Gráfico 4.4. Pregunta 4.	41
Gráfico 4. 5. Pregunta 5.	42
Gráfico 4. 6. Pregunta 6.	43
Gráfico 4.7. Pregunta 7.	44
Gráfico 4.8. Pregunta 8.	45
Gráfico 4.9. Pregunta 9.	46
Gráfico 4.10. Pregunta 10	47
Gráfico 4.11. Pregunta 11.	48
Gráfico 4.12. Pregunta 12.	49

Tablas

Tabla 2.1. Variables De Clima	20
Tabla 4.2. Estadísticas De Fiabilidad	36
Tabla 4.3. Muestra Determinada	37
Tabla 5.4. Dimensión 1. Estructura.....	52
Tabla 5.5. Dimensión 2. Identidad	53
Tabla 5.6. Dimensión 3. Recompensa.....	53
Tabla 5.6. Dimensión 4. Desafío.....	53
Tabla 5.8. Dimensión 5. Estándares	54
Tabla 5.9. Dimensión 1. Responsabilidad.....	54
Tabla 5.10. Dimensión 2. Conflicto	54
Tabla 5.11. Dimensión 3. Relaciones	55
Tabla 5.12. Dimensión 4. Cooperación.....	55
Tabla 5.13. Análisis De Dimensiones – Plan De Acción.....	56
Tabla 5.14. Cuadro Comparativo Herramientas	61

Figuras

Figura 2. 1. Gestión De Personal	8
Figura 2. 2. Factores De Análisis De Puestos.	11
Figura 2. 3. Clima Laboral	14

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Al realizar el estudio de varias investigaciones se obtuvo información de la tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador *Diseño de una metodología para medición de clima laboral como un nuevo servicio de la empresa Vicencio Consultores, período 2013* ejecutada por las Psicólogas; María Elena Morales Vicencio y Mónica Alexandra Olmedo Rueda en la misma que de detallan los siguientes objetivos:

- Investigar y conocer una referencia teórica enfocada al comportamiento y clima organizacional, la cual de soporte al desarrollo del proyecto.
- Estructurar un sistema de medición y evaluación de clima laboral estándar derivado de la información obtenida del análisis aplicado a los clientes.

Para la autora este tema de investigación es de gran interés el estudio del comportamiento y clima organizacional y considera que el estructurar un sistema de medición y evaluación de clima laboral logrará dar un estándar de la información obtenida.

La disertación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato *Elaboración de estrategias de gestión de talento humano para dinamizar el clima laboral de la empresa ECUATRAN S.A, periodo 2012* realizada por Ps. Pablo Neptalí Carrillo Dueñas tal información es de soporte para la elaboración de la presente disertación en la que se detallan los siguientes objetivos:

Diagnosticar el nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa ECUATRAN S.A. mediante una medición de clima laboral.

- Revisar las estrategias actuales de Gestión de Talento Humano en la empresa ECUATRAN S.A.

En los resultados obtenidos del análisis del nivel de satisfacción de clima laboral e identificar que las insuficientes estrategias por el área de Gestión de Talento Humano por lo tanto el autor de la tesis propone implementación de estrategias de las cuáles se ven claros resultados en la aplicación de la actual herramienta de clima laboral.

1.2. Problema

1.2.1. Formulación del problema

¿La actual herramienta de diagnóstico del clima laboral no es adecuada para los diferentes departamentos de la organización?

1.2.2. Preguntas básicas

¿Cuáles son las dimensiones del Clima laboral que debería evaluar la empresa de producción?

Las dimensiones se establecerán según los autores y necesidades por áreas de la empresa, tomando en cuenta varios factores como el nivel de educación, tipo de liderazgo, plan de desarrollo profesional, etc.

¿Qué herramienta de diagnóstico de clima laboral satisface los requerimientos de la empresa?

La herramienta debe estar basada en dimensiones que abarque a todas las áreas de la empresa y permitirá crear un buen ambiente para trabajar.

¿El nuevo modelo de evaluar el clima laboral beneficiará las relaciones entre compañeros de trabajo?

Al implementar una herramienta que permita identificar las áreas con más problemas y que afectan al clima laboral de la empresa y así proponer estrategias para mejorar las relaciones y el ambiente de trabajo.

1.3. Justificación

Al realizar un estudio sobre clima laboral en base a los lugares de trabajo, los cuales constituyen, esencialmente escenarios sociales donde el trabajo representa su segundo hogar, lugar donde el colaborador pasa la mayor parte de su tiempo. Es factible un estudio, donde lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes que manifiestan los colaboradores: el medio de trabajo, lo que hacen y dicen los compañeros; la actitud que la línea de supervisión muestra hacia sus colaboradores, los beneficios, trabajo en equipo, desarrollo organizacional.

Las relaciones establecidas con otras personas al terminar su jornada, no solo constituyen el entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas y el grado de satisfacción por el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.

La presente disertación de clima laboral y gestión de personal es importante relacionarlo con la percepción de beneficios legales referentes al Código de Trabajo, Legislación laboral y Reglamento Interno, directamente relacionado con el comportamiento de los colaboradores al ser parte de una de las obligaciones patronales referentes a salarios, décimo tercero y décimo cuarto, utilidades, contrato

de trabajo, alimentación, transporte, capacitación, IESS, seguro médico privado entre otros.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la herramienta de diagnóstico clima laboral aplicado y su resultado en la gestión de personal.
- Determinar las dimensiones para el diseño de la herramienta de diagnóstico de clima laboral.
- Elaborar una herramienta que permita mejorar la gestión del clima laboral de una empresa de producción.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Formulación de la Hipótesis

El diseño de una herramienta de diagnóstico permitirá mejorar la gestión del clima laboral de una empresa de producción.

1.6. Variables e Indicadores

1.6.1 Variable Independiente

Herramienta de diagnóstico

Indicadores

- Relevancia.
- Claridad en la definición.
- Comprensión.
- Utilidad.
- Valor Comparativo.
- Verificabilidad.
- Costo.

1.6.2. Variable Dependiente

Clima laboral

Indicador

- Clima laboral favorable

1.7. Delimitación

El campo de estudio de esta investigación está relacionado con la Psicología Organizacional al estudiar las variables de clima laboral y gestión de personal en la empresa de producción Biolimentar Cía. Ltda., y al realizar un análisis de la herramienta de diagnóstico de clima laboral con la finalidad de mejorar los procesos de gestión de personal enfocándose en el área de la Psicología Cultural; el ambiente de trabajo influye: actitud, comportamiento del colaborador, personalidad, desempeño, existen otros factores como el nivel económico, cultural, tradiciones que envuelven al colaborador para generar bienestar o malestar en su ambiente de trabajo.

CAMPO: Psicología Organizacional

ÁREA: Psicología Cultural

ASPECTO: Clima Laboral

1.7.1 Delimitación Espacial

La empresa Bioalimentar Cía. Ltda., se encuentra en todo el mercado nacional ubicados estratégicamente en la ciudad de Ambato donde se realizará la presente investigación en la planta ubicada en el Parque Industrial 4ta Etapa.

PROVINCIA: Tungurahua

CIUDAD: Ambato

EMPRESA: Empresa de Producción

1.7.2. Delimitación Temporal

Esta investigación se realizará en el período Julio del 2014 a Noviembre del mismo año, por circunstancias se prolongará hasta Mayo 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Legal

Es fundamental para esta investigación el respaldo legal es así que el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, en el *Código de la Producción* en el Artículo 283 de la Constitución de la República establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y, tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que imposibiliten el buen vivir.

En el *Reglamento Interno de Trabajo* – Capítulo I – Menciona al Establecimiento del Reglamento Interno:

Art. 6 .- Política de Personal La Política d personal de la Compañía tiene como objetivo, valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante. Esta política se basa en los siguientes principios:

- a) Mejoramiento constante de la calificación técnica del personal;
- b) Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, nacionalidad u origen;
- c) Salarios y condiciones de empleo competitivos y estimulantes;
- d) Desarrollo de una gestión participativa.

2.2. Categorías Fundamentales

Tal como menciona el autor "la gestión de personal como la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión administrativa del personal al servicio de la empresa" (Galindo, 2006, p.11). Es decir, a medida que hay crecimiento empresarial las funciones, políticas de gestión cada vez son más exigentes, motivo por el cual para este estudio se considera necesario el estudio de las siguientes categorías:

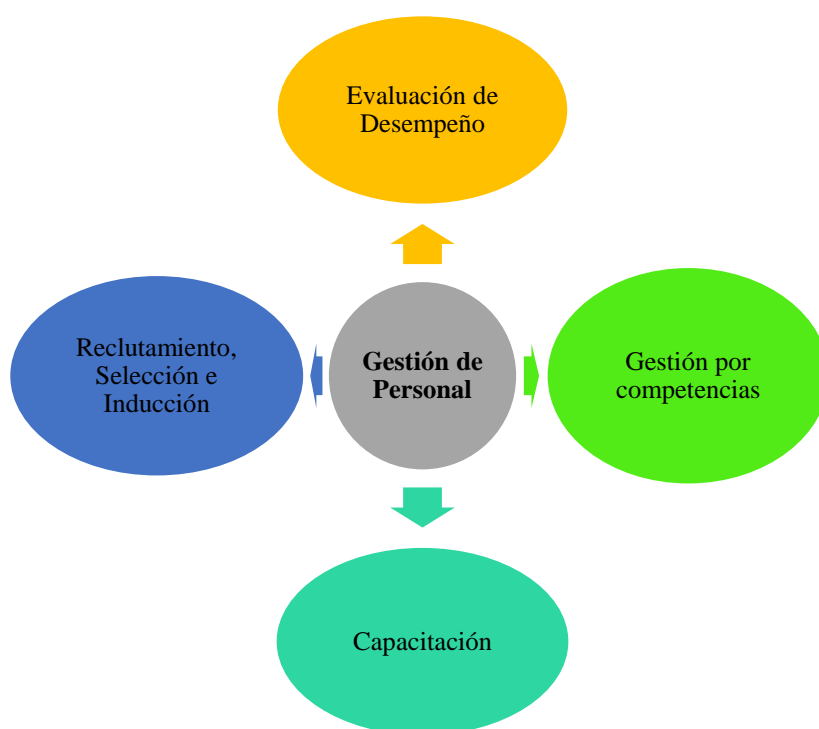


Figura 2. 1. Gestión de Personal

Elaborador por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

2.3. Gestión del Talento Humano

En vista de la importancia de la Gestión de Talento Humano y en mención a Chiavenato (2012):

Hablar de administración de las personas es hablar de gente; de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Estos no solo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH).

El área de Gestión del Talento Humano es el responsable en la mayoría de organizaciones de realizar la medición de clima laboral, por lo cual es de interés para el investigador conocer aspectos relevantes a esta importante área de una organización, y mucho más al estar relacionada directamente con la medición de clima laboral. (p.4)

Martín & Colbs (1999) indica que: Interactuar con los colaboradores siempre fue parte integral y responsabilidad de la línea de supervisión y actualmente quien se encarga de toda la gestión de personal es el Área de Gestión de Talento Humano, cuando una organización realiza gestión se definen las siguientes responsabilidades:

- a) Reclutar, seleccionar, contratar y colocar al colaborador correcto en el lugar correcto.
- b) Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en la organización mediante el proceso denominado de Inducción.
- c) Entrenar, capacitar y preparar a los colaboradores para el puesto de trabajo.
- d) Evaluar, retroalimentar y mejorar el desempeño de cada colaborador dependiente el área de trabajo.

- e) Obtener la cooperación, iniciativa, creatividad, compromiso y desarrollar un ambiente de trabajo agradable.
- f) Aplicar políticas, procedimientos, sanciones que se mencionen en el reglamento interno de trabajo.
- g) Identificar y desarrollar habilidades y competencias de cada persona.
- h) Llevar programas de salud de los colaboradores así como la verificación de las instalaciones de organización para que se sientan bien en su lugar de trabajo.

2.3.1. Gestión de Personal

(Robbins, 1996, p. 76) afirma que: La gestión de personal en la mayoría de las empresas está a cargo del área de Gestión de Talento Humano quienes con sus conocimientos realizan aportes para la organización cumpliendo con procedimientos, políticas establecidas con el objetivo de generar estrategias de gestión enfocadas al personal.

Algunos de sus objetivos

- Comunicar la importancia de su trabajo y el de ellos como persona para la empresa y la sociedad.
- Valorar la calidad de trabajo en equipo y situaciones de cambio para el cumplimiento de objetivos.
- Establecer políticas de cumplimiento entre líneas de supervisión y colaboradores y puedan tomar sus propias decisiones y “hacer la diferencia”.
- Reforzar el compromiso individual y por equipos de las diferentes áreas de trabajo.

2.3.2. Subsistemas de Gestión de Personal

Los subsistemas de gestión del área de Gestión de Talento Humano están comprendidos por los que se detallan a continuación siempre buscando mejorar el desarrollo de sus colaboradores y la empresa.

Perfiles por Competencias

Los perfiles por competencias están estructurados por la responsabilidad que tiene el cargo y en base a la *Norma ISO 22000:2005* donde se detalla educación, formación y experiencia (competencias, destrezas y habilidades) siendo las condiciones que requiere el cargo para su desempeño eficiente del puesto de trabajo. Primero se debe crear el cargo, realizar revisiones, actualizar de acuerdo a la necesidades de la empresa y luego debe ser aprobado por la línea de supervisión y la persona encargada de Gestión de Talento Humano, para la aplicación en las contrataciones.

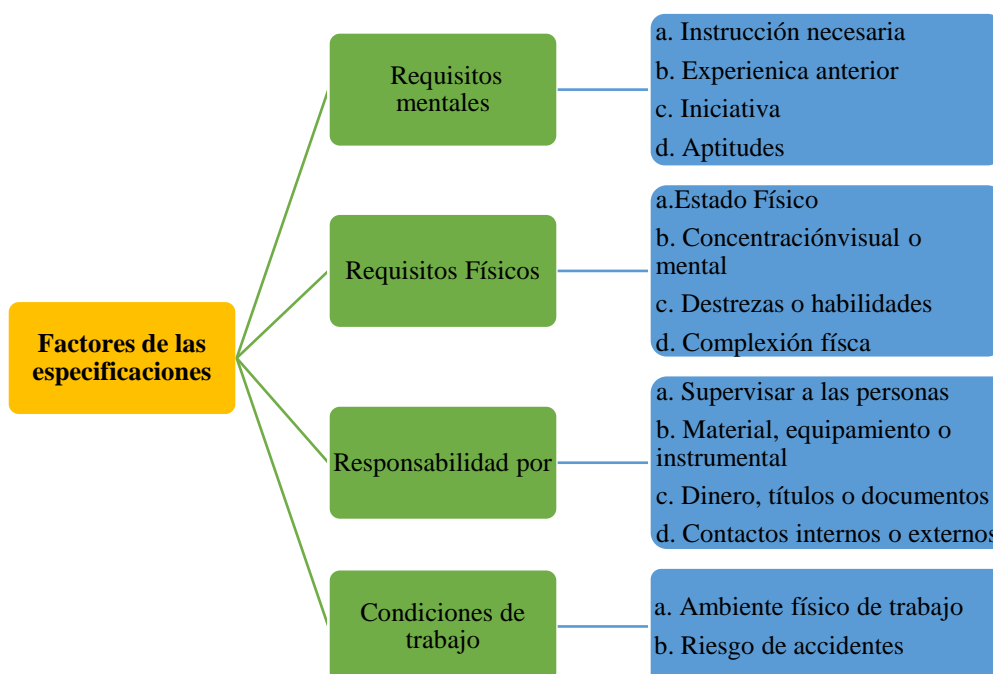


Figura 2. 2. Factores de Análisis de Puestos.

Fuente: Factores de las especificaciones para análisis de los puestos. (Chiavenato, 2009)

De acuerdo al autor existen varios factores que ayudan a determinar los perfiles de cargo como los requisitos mentales entre los que se puede mencionar; 1. La instrucción necesaria depende el puesto de trabajo y la actividad de la empresa, 2. Requisitos físicos en lo que se incluyen destrezas físicas y mentales, 3. Responsabilidad referente al personal, toma de decisiones, material o equipos a utilizar, 4. Condiciones de trabajo considerar la estructura física y ergonómica para la realización de las actividades (Chiavenato, 2009).

Reclutamiento, Selección e Inducción

Seleccionar el personal idóneo basado en perfiles de cargo por competencias y descriptivo de funciones es un proceso que va desde filtrar, reclutar, evaluar, entrevistar, contratar y fortalecer mediante la inducción, genera que la selección sea efectiva y que se ajuste al puesto.

Para proceder con la contratación de personal debe estar aprobada la requisición de personal y luego continuar con la inducción de personal (Chiavenato, 2009).

Evaluación de Desempeño

Toda evaluación de desempeño tiene uno o varios objetivos entre ellos medir la eficacia y eficiencia de un colaborador en un puesto de trabajo y si los objetivos personales y profesionales van ligados con los de la empresa todo esto se mide en base a la responsabilidad y funciones establecidas en el descriptivo de funciones.

La esencia de una evaluación de desempeño es destacar aspectos positivos del evaluado y a la vez enfocar en los aspectos negativos y como cambiar mediante la retroalimentación y capacitación (Chiavenato, 2009).

Capacitación y Entrenamiento

Capacitar a los colaboradores tiene un objetivo tener gente motivada y comprometida con la empresa, el beneficio de la capacitación de personal es personal y profesional, la persona se beneficia porque desarrolla su parte intelectual, sus destrezas, habilidades y la empresa se favorece al generar profesionalismo y compromiso.

Para la ejecución del plan de capacitación anual se realiza a inicio de cada año con las líneas de supervisión al detectar las necesidades, sin embargo se deja abierta la posibilidad que en el transcurso del mismo puedan existir necesidades de capacitación, las mismas que pueden ser detectadas en la evaluación de desempeño el fin es el mejoramiento para el óptimo manejo de sus responsabilidades en su puesto de trabajo evaluando periódicamente la capacitación (Chiavenato, 2009).

Desvinculación de Personal

La gestión de la desvinculación de personal es el último subsistema de Gestión de Talento Humano, a pesar del lapso que el colaborador mantuvo con la empresa durante cierto tiempo es importante el manejo de información al momento de la desvinculación y los requisitos que el mismo implica como: exámenes médicos, encuesta de salida, entrega de uniformes, identificación, equipos de comunicación se finaliza con la entrega del acta de finiquito en el plazo establecido por la ley.

La gestión de personal y los subsistemas de gestión permite estar constantemente en relación con el personal, conocer intereses personales, profesionales e institucionales para el cumplimiento de objetivos empresariales. Cada subsistema tiene su importancia y al relacionarlo con la medición de clima laboral permite la identificación de planes de acción en las áreas con baja puntuación (Chiavenato, 2009).

2.4. Clima Laboral.

(Chiavenato, 2001, pp. 119 -120) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

De acuerdo con Chiavenato las empresas deben ofrecer un adecuado clima laboral a sus colaboradores teniendo en cuenta varios factores sean externos e internos como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y las motivaciones entre otros.

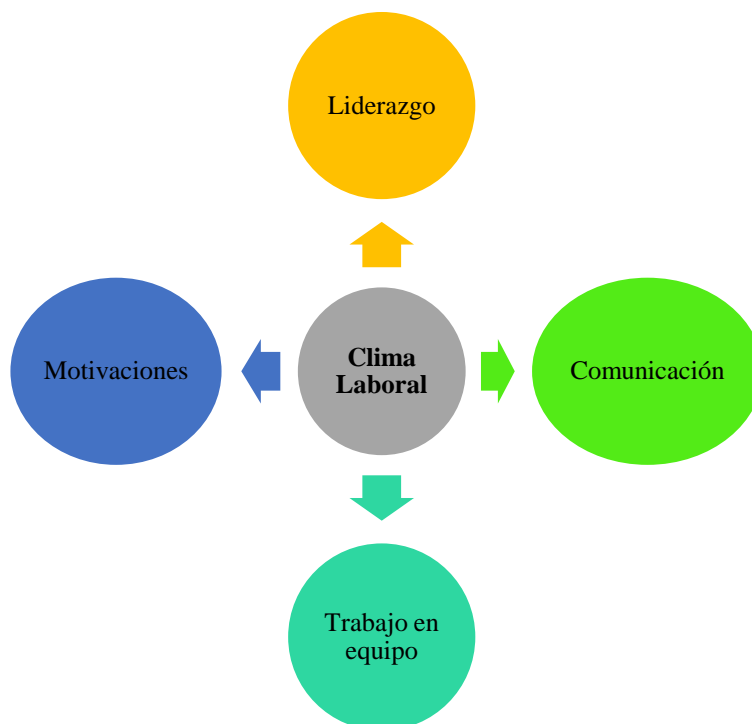


Figura 2. 3. Clima Laboral

Elaborado por: María Isabel Pazmiño (2015)

2.4.1. Definiciones de clima laboral

El estudio más reciente de forma estructural y subjetiva del clima laboral son los autores Litwin & Stinger (1968), describiendo al clima laboral como:

Los efectos subjetivos, percibidos del sistema, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada (p.89).

Waters desde el enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por (Halpins, Crofts, Litwin & Stinger (1962) con el fin de encontrar similitudes y define el clima como:

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo (p.92).

(Luc Brunet, 2014, p.78) señala a los investigadores James & Jones los mismos que definen al clima organizacional desde categorías, estas son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. (Peiro & Prieto, 1996, p.84)

2.4.2. Introducción de clima laboral

El clima laboral en las organizaciones en los últimos años han pasado por un sin número de cambios importantes desde su estructura física, subsistemas de gestión que en la actualidad es el medio en donde se desarrollan a diario, que generan indicadores de satisfacción y desempeño. El clima laboral es considerado como la percepción del medio en donde los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo, por lo que debe ser evaluado por lo mínimo una vez al año para generar relaciones laborales afectivas.

El clima laboral según este autor Tagiuri (2002), es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su

conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

Como se puede analizar el clima laboral radica no solo en la conducta de las personas viene relacionado con una serie de factores como valores y características de diferencian a una persona de otra y que en conjunto pueden generar un clima positivo o negativo dentro de las organizaciones.

a) Coincidiendo con las ideas de Álvarez & Ortiz (2002), toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional (Sandoval, 2004).

La manera en que un colaborador percibe el clima laboral depende del ambiente de trabajo, compañeros, incentivos remunerados y no remunerados, línea de supervisión, beneficios organizacionales y las características personales del individuo que pueden generar confianza, compromiso, identificación con la empresa.

Por lo cual es necesario conocer sobre Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Dessler, 2003, p.78)

El estudio de clima laboral en relación con investigaciones de clima social está implicado directamente con los subsistemas de Gestión de Talento Humano, como: reclutamiento y selección de personal, capacitación, cultura y clima organizacional y evaluaciones de desempeño:

El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Cuando existe un buen clima laboral en una empresa el colaborador trabaja favorablemente y por lo tanto su aporte hacia la empresa va a ser positivo.

Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Una organización tratará de conservar a las personas que sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que mejor les vayan a su carácter y a su forma de ser. El clima influye en la motivación y en comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento (Baguer, 2009).

Son varias las definiciones de clima laboral sin embargo Ritter (1999) manifiesta que:

El clima laboral es un conjunto características individuales o grupales que definen el medio ambiente de la organización y pueden ser percibidas directa o indirectamente por los colaboradores. El clima tiene relación con otros subsistemas de gestión de personal como evaluación de desempeño, capacitación, comportamiento y cultura organizacional y depende mucho el medio ambiente donde el colaborador se encuentre desempeñando su tarea diaria hay que recordar que muchos de los trabajadores consideran a su trabajo como su segundo hogar.

2.4.3. Objetivo de la medición del clima

Para comprender el estudio y medición del clima laboral Mañas (1999) menciona:

Que en una organización es importante conocer el objetivo para analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de la que se obtendrán puntos fuertes y débiles no se trata de encontrar culpables sino de realizar una acertada planificación referentes a los puntos débiles que permita con el tiempo una reconvención de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

Lo que el autor nos dice que el objetivo del clima laboral es siempre encontrar los puntos fuertes que realzan al crecimiento de sus colaboradores y los puntos débiles para fortalecerlos y con el tiempo se vuelvan favorables.

2.4.4. Componentes y consecuencias del clima

Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración es decir, aspectos del entorno laboral que influyen sobre el modo en que los colaboradores perciben el ambiente, Mañas, González, Romá & Peiró (1999).

Existen varios factores que influyen en los cambios de comportamiento y actitudes del personal de una empresa sean , físicos, económicos, de relación con sus pares, líneas de supervisión, problemas familiares, estudios que se deben tomar en cuenta al evaluar el clima laboral.

2.4.5. Variables que influyen en cómo se conforman los climas

El rendimiento de los colaboradores en las organizaciones, se basa en una serie de situaciones directamente relacionadas con la dirección de la misma, ya que definen las decisiones de mayor relevancia que vienen a afectar o fortalecer el trabajo y la autoestima de sus cada uno de sus trabajadores, mediante las siguientes variables:

Tabla 2.1. Variables de Clima

Autonomía	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
Cohesión	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
Confianza	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
Presión	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
Apoyo	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
Reconocimiento	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimientos y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
Imparcialidad	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
Innovación	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

Fuente: Elaborado a partir de Mañas, González-Romá y Peiró (1999).

2.4.6. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones en una organización tienen influencia en los individuos, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional con el fin de conocer diversas dimensiones estudiadas que ayudan a definir varios elementos que pueden favorecer o afectar el ambiente de trabajo (Stinger, 2002).

2.4.7. Teorías de clima laboral

2.4.7.1. Teoría según Likert

Likert (1932) en su teoría de clima organizacional menciona:

Que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables se detallan a continuación:

- Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo, Sistema IV Participación en grupo. (p.56).

En este sentido Likert (1932) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando.-** La forma en que se utiliza el liderazgo en la entrega de responsabilidades para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.-** Objetivos y métodos de trabajo para motivar a los empleados en función de su rendimiento a satisfacer a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.-** La comunicación puede ser ascendente, descendente y lateral para evitar distorsión en la información.
- **Las características de los procesos de influencia.-** Los colaboradores trabajan bajo la influencia de su línea de supervisión, para establecer los objetivos de la organización.

- **Las características de los procesos de toma de decisiones.-** Proceso basaba en la toma clara de decisiones en tiempo y dependiendo las funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.-** Se estable un proceso de determinación de objetivos para la planificación de actividades en la organización.
- **Las características de los procesos de control.-** Implica el nivel de control en base a las responsabilidades.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.- Se establecen de acuerdo a los objetivos y actividades a desempeñarse, depende mucho la formación. (citado en Brunet, 1987, p. 36).

Dimensiones según Litwin y Stinger

Litwin & Stinger (1968) resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

- **Estructura:** Se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de una organización referente a reglas, políticas, procedimientos, desarrollo profesional. Es considerado también la toma de decisiones de la empresa referente a diversos aspectos de su trabajo sea el ambiente interno o externo.
- **Responsabilidad (Empowerment):** Hace énfasis el poder de toma de decisiones relacionadas con su trabajo, depende el grado de responsabilidad y las actividades que desempeñe. Es el sentimiento de ser su propio jefe y realizar su trabajo bajo su responsabilidad.
- **Recompensa:** Representa la percepción de los colaboradores acerca de la recompensa o incentivo recibida por el trabajo bien hecho. La organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflicto:** En una organización el aceptar diversas opiniones positivas o negativas genera discrepancias entre pares, líneas de supervisión y jefes lo que no ayuda a la toma de decisiones inmediatas.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

2.4.7.2. Teoría X, Y de Douglas MC. Gregor

Esta teoría trató de vincular motivación y administración. Para lo cual, definió lo siguiente: son dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de los supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y.

Observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según este análisis se utilizará un estilo de liderazgo, además identificó dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y Teoría “Y”, (Rodríguez, 2006)

Teoría “X”

Prevalece la creencia de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso e irresponsable, por tanto es necesaria una supervisión constante, son las causas principales para que los trabajadores adopten posturas defensivas.

Características:

- Trabajan lo menos posible.
- Carecen de ambición propia o profesional y su única motivación es el dinero.
- Busca ante todo su seguridad y evitan las responsabilidades.
- Prefieren que les manden que proponer nuevas ideas.
- Se resisten a los cambios.
- Son crédulos y están mal informadas.
- Hacen muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.

Teoría “Y”

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización (Rodríguez, 2006).

Características:

- El trabajo físico y mental de trabajo es tan normal casi como un juego.

- No es necesaria las fuerzas o amenazas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

2.4.8. Herramientas para medir clima organizacional.

Existen varias herramientas por ejemplo la mención de clima organizacional de (Robbins, 2004, p.228)

Manifiesta que antes de iniciar un proceso de encuesta de satisfacción laboral a organización debe tener claro que para que la misma tenga sentido práctico debe ser implementada en forma periódica.

Así como las empresas hacen su auditoría anual, las encuestas de satisfacción laboral o clima deberían seguir la misma frecuencia. Si bien no son exigidas por organismos de control como ocurre con las auditorías, brindan a la organización el mismo tipo de información relevante.

Por lo tanto si no se está pensando en administrar encuestas con regularidad, es preferible no hacerlo e intentar un sondeo informal a través de líneas de supervisión, referido a cómo percibe cada uno de ellos el grado de satisfacción de los empleados a su cargo.

Siempre es necesario tener presente que esta información es muy imprecisa, influenciada por las propias percepciones de los distintos consultados. La periodicidad idónea para realizar una medición de clima laboral es de manera anual.

Los beneficios que ofrece el realizar una encuesta de satisfacción laboral son:

- La dirección de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.

- Beneficios adicionales: el flujo de información mejora (por ejemplo, los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta, y la forma de aplicación, y luego de discutir los resultados).
- Puede ser una válvula de escape para las emociones de los empleados, que se sienten mejor luego de participar.

Información que la organización puede analizar previo a encarar una encuesta de clima o de satisfacción laboral:

- Índices de rotación
- Evaluaciones de desempeño
- Índices de merma o cierre de las plantas
- Informes sobre la calidad de los productos
- Índices de ausentismo/ puntualidad.
- Informes de accidentes, juicios por accidentes laborales.
- Programas de capacitación y resultados de los mismos.
- Sugerencias de los empleados y/o clientes, si la empresa tiene algún sistema para recogerlas (buzón de sugerencias o equivalente).
- Informes médicos sobre el personal.
- Entrevistas de salida

Se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos cuando se realice una aplicación de encuesta para medir el clima laboral en una organización:

- Analizar los resultados de cada área en comparación con años anteriores.
- Analizar los resultados del área en relación con los resultados de la organización en su conjunto.

- Analizar los resultados del área en relación con los resultados globales de la gerencia o sector a donde pertenece.
- Analizar los comentarios del personal encuestado.
- Realizar una presentación de los resultados a la máxima conducción de la organización.
- Establecer estrategias para eliminar los niveles de baja satisfacción mediante un plan de mejora.

2.4.9. Intervención en el clima organizacional

Una vez que se han procesado los resultados, el primer paso será analizarlos, en una primera instancia por el especialista de Recursos Humanos e, inmediatamente después, por los niveles gerenciales de la organización. Éstos serán los que tomarán decisiones en base a los resultados de la encuesta (Robbins, 2004).

En general se logran muy buenos resultados a través de la implementación de lo que denominamos los subsistemas de Recursos Humanos. Así por ejemplo se puede:

- Fijar metas desafiantes pero que se puedan alcanzar.
- Dar retroalimentación sobre el desempeño.
- Dar oportunidades a los empleados de participar en la toma de decisiones.
- Mostrar aprecio por las actitudes de esfuerzo y compromiso de los empleados.

Existen muchas ideas sobre cómo modificar actitudes. En este sentido, un elemento que no se debe olvidar es la información: muchas personas cambian sus actitudes a partir de estar informados. Dar información crea sentido de pertenencia, entre otros

efectos. Para otros temas se deberá pensar en programas de desarrollo y en los subsistemas de Gestión de Talento Humano.

2.4.10. Antecedentes de la Empresa

Bioalimentar Cía. Ltda., empresa con capital ecuatoriano, sus inicios desde los años 60 ubicada en la parroquia de Cotaló, provincia de Tungurahua, sus propietarios Don Hitler Garzón y Doña Teresa Garzón construyen una pequeña granja para la producción de huevos siendo ellos quienes elaboraran el balanceado para la crianza de sus aves. En 1975 se trasladan a la ciudad de Ambato en la avenida 12 de Noviembre y Vargas Torres, es allí donde empieza el crecimiento el negocio con la elaboración de alimentos para aves y distribuirse para familiares y amigos dando excelentes resultados lo cual motivó a sus dueños para que en 1978 se comprara un terreno para la construcción de la fábrica de balanceados.

En el año 1984 Don Hitler Garzón es llamado a la gloria de Dios y lamentablemente fallece, a pesar del dolor su esposa Doña Teresa una mujer luchadora, perseverante, madre decide continuar con el negocio teniendo claro la visión de su esposo y continuar con sus objetivos.

En la actualidad Bioalimentar está dentro de las 500 mejores empresas a nivel nacional por su alto nivel servicio, calidad y grandes profesionales entre ellos el Presidente Ejecutivo y Empresario Ecuatoriano Ing. Edison Garzón quien defiende su filosofía “hacer bien las cosas” y es lo que ha llevado a la empresa a tener tal reconocimiento y a que su gentil sienta el orgullo de pertenecer a la Gran Familia Bio.

Empresa familiar de capital 100% ecuatoriano con más de cuatro décadas de experiencia en la industria alimentaria, ubicado estratégicamente en Ambato con

presencia en todas las regiones del país. Su especialización en nutrición animal, humana y agrícola. Enfocando sus objetivos en investigación, desarrollo, producción y comercialización de soluciones integrales de nutrición en todas las cadenas agroalimentarias. Bioalimentar cuenta con tres plantas ubicadas en la ciudad de Ambato y dos oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

- **Planta De Producción Matriz Ambato**

Ubicado en el Parque Industrial IV etapa, Panamericana Norte, Av. 1 y Calle D. son 6.000 mts² de construcción. Aquí se encuentran los procesos administrativos y de operaciones.

- **Centro De Logística De Despachos**

Ubicado en el sector denominado Pachanlica, a 11,5 km. de la vía Ambato – Baños, en la Parroquia Benítez del Cantón Pelileo. Son 70.000 mts² de área, y cuenta con capacidad de almacenamiento de gráneles en silos hasta de 30.000 ton., y en bodegas de piso hasta 10.000 ton. En este campus se realiza el almacenamiento y distribución del producto terminado.

- **Granja Huevosbio**

Ubicado en Samanga Bajo, sector La Gallera, aquí tenemos nuestros galpones automatizados de producción de huevos.

- **Oficina Quito**

Edificio Helsinki, calle Finlandia N36-168 y Suecia, planta baja, provincia de Pichincha.

- **Oficina Guayaquil**

Parque California 2 Guayaquil, Kilometro 12 Vía Daule Bodega B12, provincia del Guayas.

Objetivos Estratégicos

- Priorizar el desarrollo de nuestro capital humano.
- Estimular el crecimiento de nuestros clientes.
- Generar valor económico a nuestra nación con profesionalismo.
- Innovar para cubrir necesidades alimenticias actuales y futuras.

Misión

Transformar con pasión nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores.

Visión

En el año 2020, quienes conformamos BIOALIMENTAR, seremos la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable del Ecuador, con presencia en el mercado internacional. Por nuestra calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social, generaremos siempre más valor para nuestros clientes y por el alto desarrollo de nuestro capital humano nos convertiremos en el mejor lugar para trabajar.

Valores Corporativos

La cultura corporativa se origina en la filosofía de vida de sus fundadores y se exterioriza en comportamientos que denotan:

- **Amor:** cuando creamos con pasión lo que hacemos.
- **Ética:** en cada una de nuestras acciones transparentes con un futuro con excelencia.

- **Responsabilidad:** cuando cumplimos cabalmente nuestras obligaciones.
- **Respeto:** en el trato al ser humano y al planeta.
- **Honestidad:** cuando demostramos justicia y verdad.
- **Carácter:** en la firmeza e integridad de nuestras decisiones.
- **Humildad:** sencillez cuando alcanzamos nuestros logros.

A estos valores los denominamos el ADN de BIO

Las soluciones nutricionales se procesan con la más avanzada tecnología de producción, control de calidad bajo un sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria acreditado internacionalmente con las Normas ISO 22000-2005, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y GLOGAL GAP, agregando siempre:

- Pasión
- Servicio personalizado
- Innovación
- Felicidad

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de Investigación

Se ha considerado para el desarrollo del proyecto dos tipos de fuentes de información:

Las fuentes directas están conformadas por los colaboradores de la empresa de producción, para determinar los indicadores de clima laboral y que eventualmente servirá para ajustar la encuesta empleada tradicionalmente en la empresa, el mismo que ha sido considerado como poco eficiente. En segundo lugar se encuentran las fuentes secundarias o indirectas, entre las cuales vale mencionar, la revisión de archivos, desarrollados por la misma empresa para registrar a los colaboradores que serán objeto del estudio, éstos datos han sido elaborados por otras personas, por lo que se han considerado como secundarios.

3.1.1. Métodos Aplicados

Se emplearán dos métodos como directrices de la presente investigación:

El método Analítico-Sintético, mediante esta herramienta, se desagregará el problema para descomponerlo en sus elementos constitutivos, donde las causas y los efectos permitirán tener un elemento de juicio para comprender el comportamiento del problema y su impacto social.

El método Inductivo-Deductivo servirá para obtener la opinión de los colaboradores, y determinar las dimensiones para el diseño de la herramienta de diagnóstico de clima laboral.

3.1.2. Técnicas e instrumentos

La información será recolectada a través de una encuesta aplicada al área de Gestión de Talento Humano para conocer la percepción de la actual herramienta de diagnóstico de clima laboral se realizará una encuesta con las dos variables de estudio al departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa Bioalimentar.

Se aplicará una prueba piloto de la herramienta propuesta para medir clima laboral y gestión de personal, se aplicará de forma aleatoria a personal de la empresa.

Para validar el proceso de la investigación que se realizó, los resultados que se obtuvieron fueron ingresados en el programa SPSS, con la finalidad de obtener el Alfa de Cronbach, coeficiente que permite establecer el estado de fiabilidad del instrumento propuesto para este estudio.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población para el análisis del estudio es el departamento de Gestión de Talento Humano, y personal aleatoriamente de la empresa que será parte del análisis de la prueba piloto de la herramienta del clima laboral y gestión de personal.

3.5.2. Muestra

La población la integra 5 personas del área de Gestión de Talento Humano y 20 colaboradores de la empresa de diferentes áreas, que tienen relación directa con las variables de investigación.

3.1.4. Procedimiento Metodológico

Luego del estudio acerca de las variables clima laboral y gestión de personal se procede con la elaboración de la herramienta para la aplicación de la encuesta al área de Gestión de Talento Humano, se elabora doce preguntas con la finalidad de obtener la percepción de la actual herramienta de clima laboral empleada por la empresa y de aquí tomar punto de partida para el desarrollo de la nueva herramienta de diagnóstico de clima laboral basada en las dimensiones de los autores de Litwin y Stinger para mejorar la gestión de personal.

Las dimensiones para la elaboración de la herramienta de diagnóstico de clima laboral y las preguntas serán formuladas en base al nivel operativo y administrativo de la empresa para obtener resultados veraces que permitan mejorar el clima laboral para cumplir con la visión de la empresa en convertirse en el mejor lugar para trabajar, por otra parte al definir las dimensiones para gestión de personal ayudará directamente al departamento de Gestión de Talento Humano.

Una vez realizado la herramienta se aplicará una prueba piloto a los colaboradores aleatoriamente con niveles de educación primaria, secundaria y superior para obtener los resultados en cuanto a tiempo de aplicación de la prueba, estructura, lenguaje empleado, número de preguntas y validez de la herramienta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de la Herramienta de Clima Laboral en SPSS

Para obtener la fiabilidad de la herramienta de clima laboral se ingresaron los datos en el programa SPSS quien mediante el Alfa de Cronbach con el siguiente dato estadístico:

Tabla 4.2. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,891	50

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Se obtiene el Alfa de Cronbach con un valor de 0,891 que representa una alta fiabilidad, por lo que se considera una herramienta aplicable a la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

4.2. Análisis de la encuesta aplicada al área de Gestión de Talento Humano

Para el estudio de la herramienta de clima laboral se aplicó una encuesta que consta de 12 preguntas al área de Gestión de Talento Humano para conocer la percepción de la actual herramienta de diagnóstico.

Tabla 4.3. Muestra Determinada

Muestra determinada para la aplicación de la encuesta.	
Muestra	5
GÉNERO	
• Masculino	3
• Femenino	2

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Las encuestas fueron aplicadas a cada uno de los colaboradores del área de Gestión de Talento Humano luego ingresados los datos en Excel donde de obtuvieron los siguientes resultados:

4.3 Análisis Preguntas.

Pregunta 1.

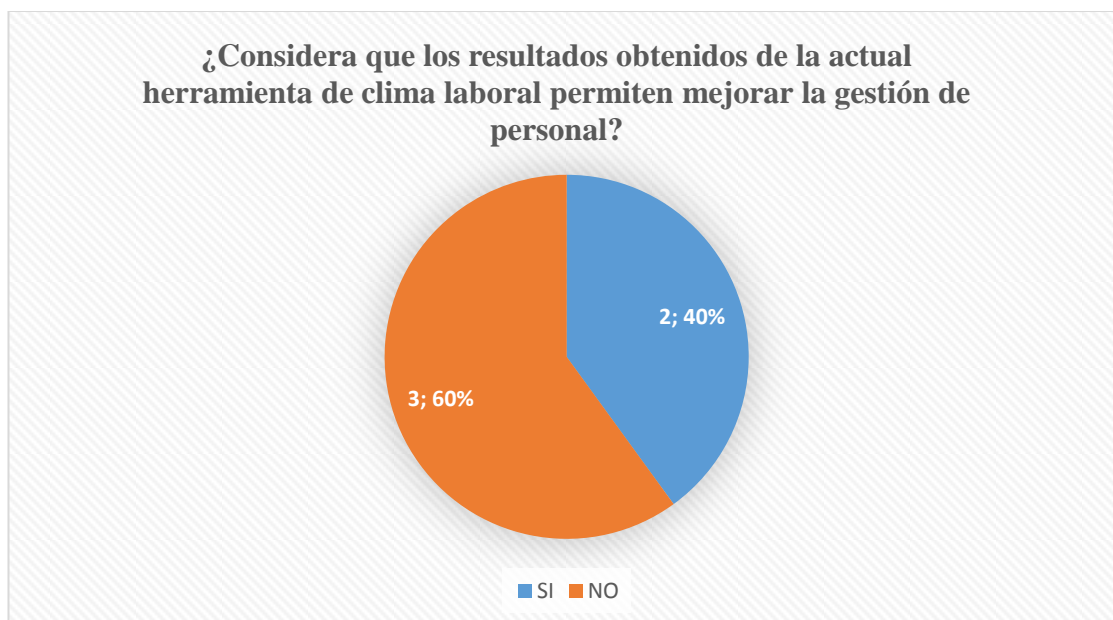
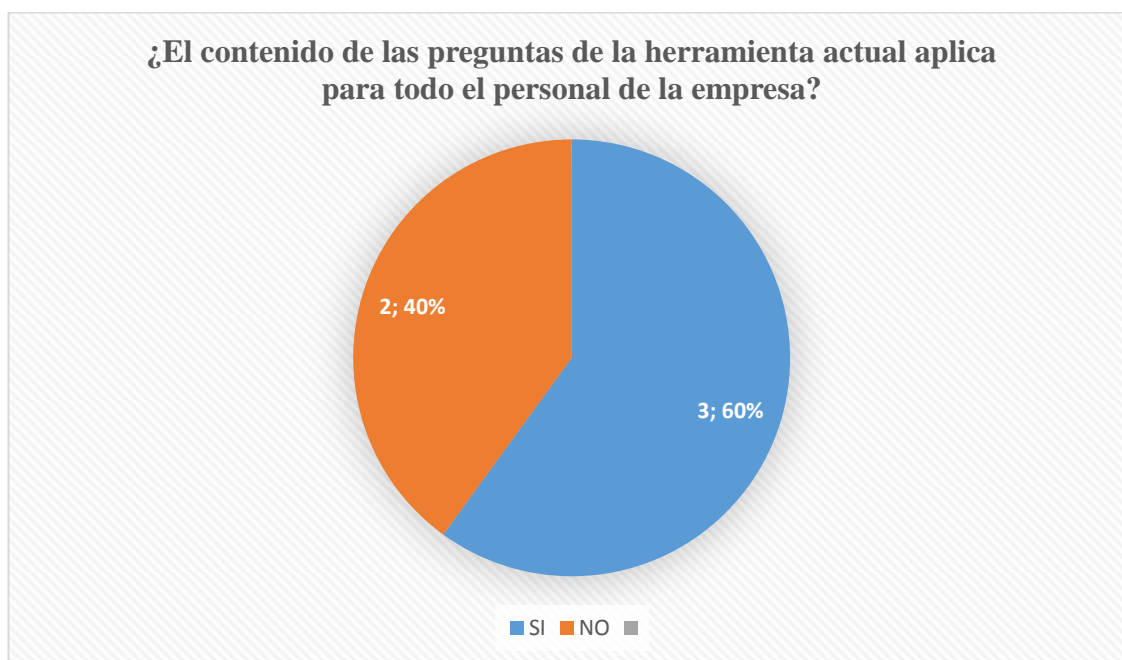


Gráfico 4.1. Pregunta 1

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

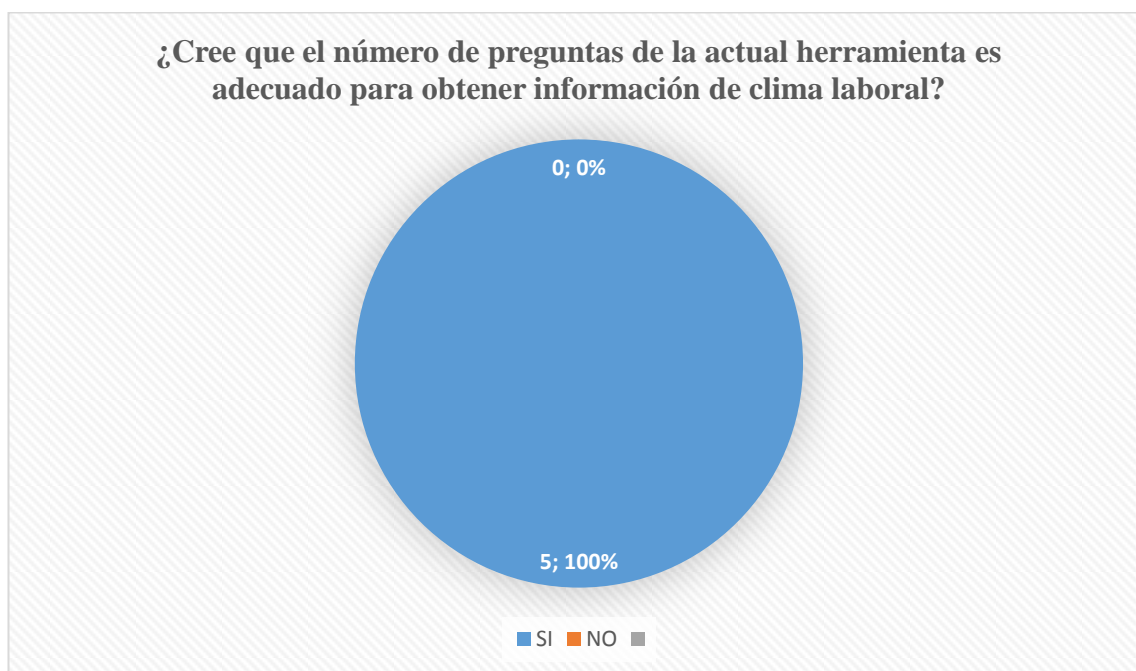
En base a los resultados se obtuvieron que el 60% del área de Gestión de Talento Humano consideran que la actual herramienta de clima laboral NO permite mejorar la gestión del personal por las siguientes razones: 1.- hay datos directos de importancia del trabajo en la sociedad, satisfacción o de equilibrio vida trabajo que no se obtienen. 2.- Se encuentra desactualizada, mientras que un 40% piensan que SÍ y argumentan de la siguiente manera: 1.- Porque permite al proceso de clima laboral gestionar el 100% de bienestar laboral en cada uno de nuestros colaboradores. 2.- En la herramienta creada están preguntas detalladas en donde se puede detectar las brechas que hay y se puede crear un plan de acción. 3.- Porque podemos hacer el análisis de diferentes puntos de la organización.

Pregunta 2.**Gráfico 4.2. Pregunta 2.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

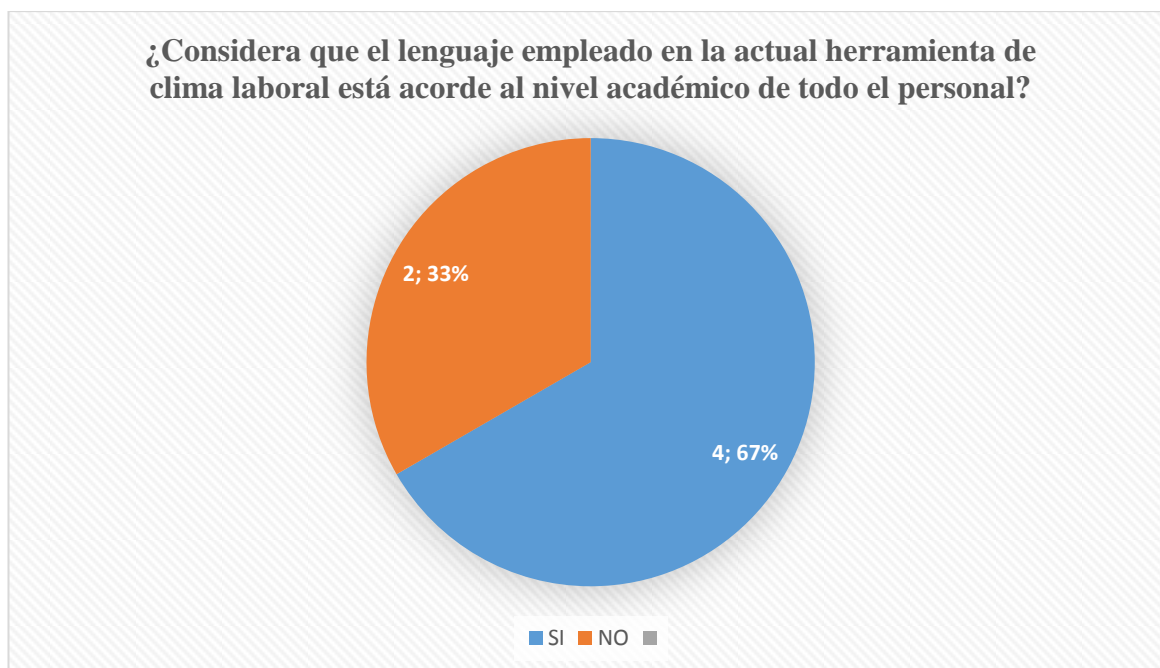
Se obtuvieron los siguientes resultados un 60% de área de Gestión de Talento Humano piensan que el contenido de las preguntas de la actual herramienta de diagnóstico SI aplica para todo el personal de la empresa por: 1.- Son claras y concisas y enfocadas a todas las áreas de la empresa. 2.- Son de fácil entendimiento. 3.- Es clara para el entendimiento de todo el personal en especial para el operativo y también son objetivo y un 40% consideran que NO por las siguientes razones: 1.- Debe haber un lenguaje más amigable para el personal operativo. 2.- Hay preguntas que están dirigidas solo al personal administrativo, y es un poco difícil la comprensión de las preguntas para el personal operativo.

Pregunta 3.**Gráfico 4.3. Pregunta 3.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

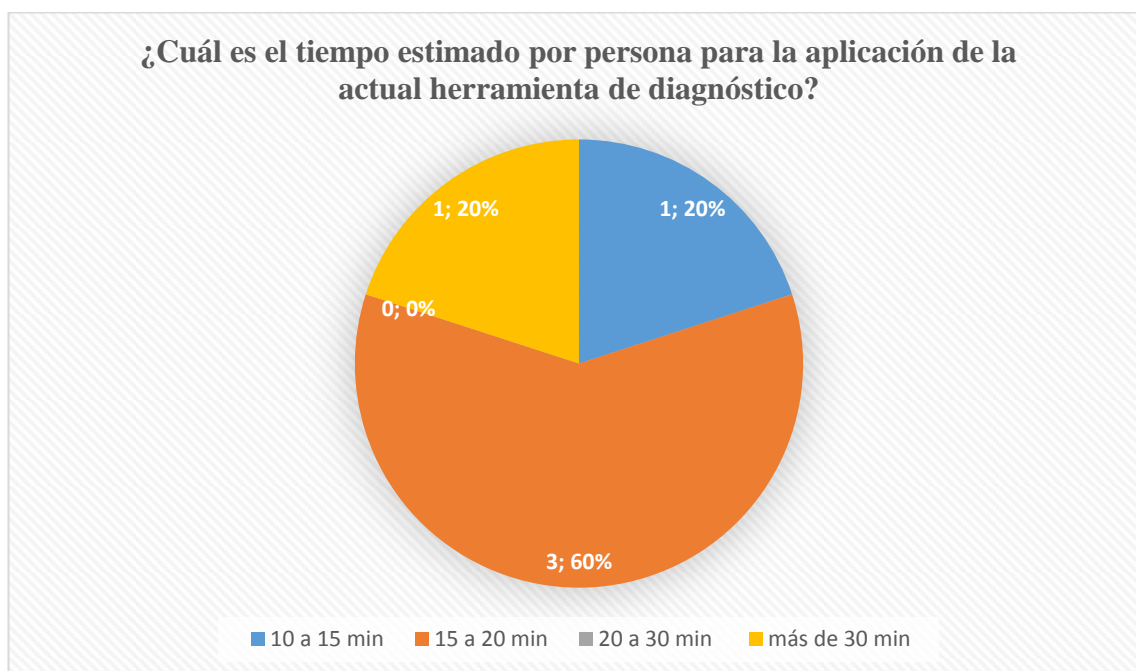
Los resultados por parte del área de Gestión de Talento Humano sobre el número de preguntas de la actual herramienta de diagnóstico es adecuado para la obtención de información de clima laboral fue de un 100% por los siguientes motivos: 1. No lleva mucho tiempo en contestarlas. 2.- No cansa al lector para su comprensión. 3.- Abarca todos los puntos desde si los objetivos de la empresa se volvieron suyos hasta su satisfacción propia como persona. 4.- Porque abarca diferentes aspectos para el análisis y se lo caracteriza como un cuestionario completo.

Pregunta 4.**Gráfico 4.4. Pregunta 4.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

Los resultados obtenidos fueron los siguientes un 67% del área de Gestión de Talento Humano consideran que el lenguaje empleado de la actual herramienta SI va acorde al nivel académico de todo el personal por lo siguiente: 1.- Son entendibles para todos los colaboradores de la empresa. 2.- Debe haber un lenguaje más amigable para el personal operativo. 3.- Es de rápida comprensión para todo nivel de educación. 4.- Es práctico sencillo y entendible para cualquier persona que aplicarlo solo desarrolle, llega al encuestado y abarca el objetivo de la encuesta y un 33% que NO por: 1.- Necesitamos analizar diferentes aspectos pero el lenguaje no es tan efectivo para que lo asimilen y den una respuesta exacta el personal del área operativa.

Pregunta 5.**Gráfico 4. 5. Pregunta 5.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

- Los resultados sobre el tiempo estimado por persona para la aplicación, el área de Gestión de Talento Humano considera un 20% debe ser de 10 a 15 minutos, un 60% de 15 a 20 minutos y un 20% consideran que debe ser más de 30 minutos por el siguiente razón: Son muchas preguntas.

Pregunta 6.

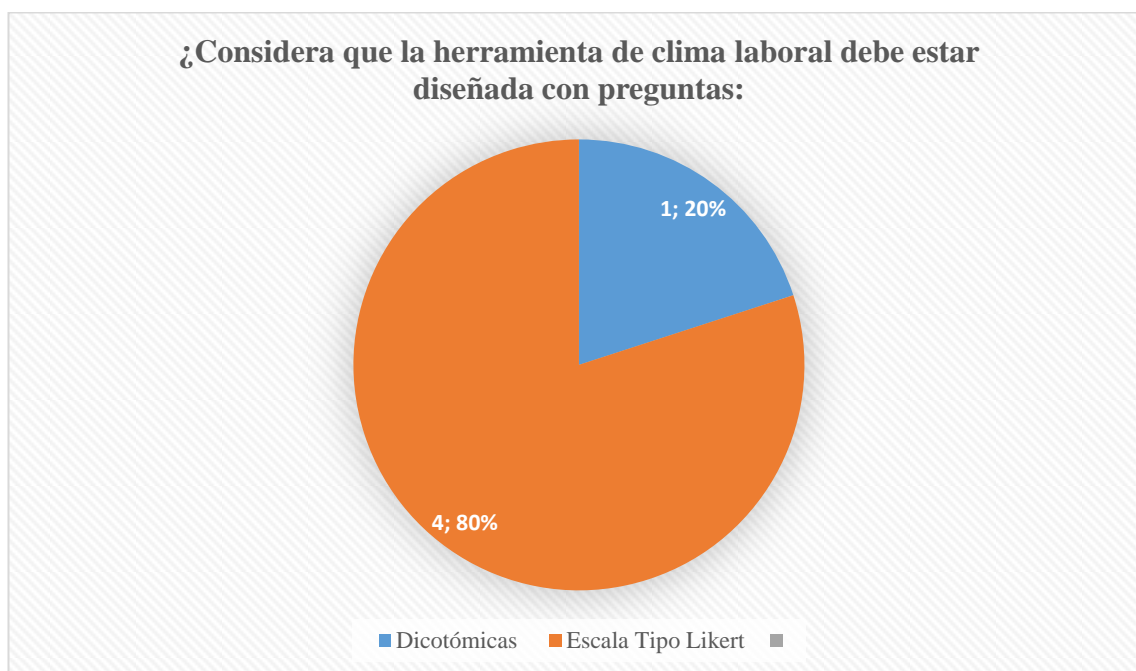
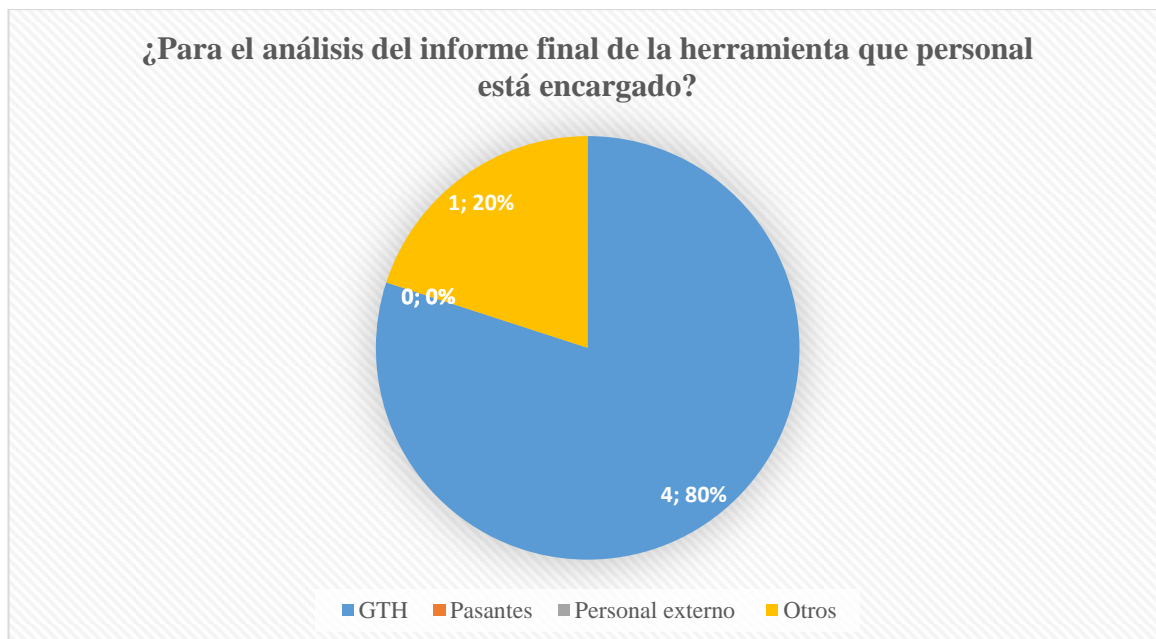


Gráfico 4. 6. Pregunta 6.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

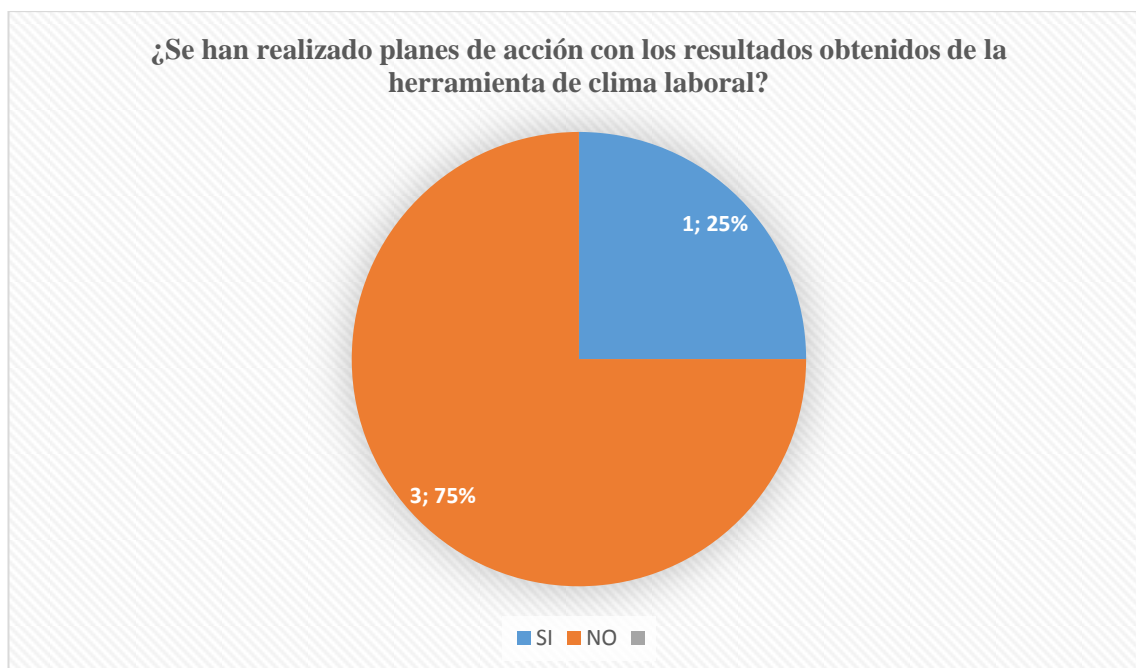
Los resultados obtenidos por el área de Gestión de Talento Humano sobre el diseño de la preguntas un 80% deben ser de Escala Tipo Likert por: Para entender de mejor manera las respuestas. 1.- Para conocer el grado de un elemento a investigar. 2.- Mediante el estilo Likert se puede medir actitudes y grado de confirmación, nos sirve a capturar el sentimiento de la encuestada/o hacia la afirmación por lo tanto, serán más sinceros al responder, obtenido resultados verídicos cuna la encuesta se aplica. 3.- Se necita tener una encuesta que permita elegir una respuesta y 20% deben ser Dicotómicas por: 1.- Conceptos de ayuda en el caso que no las entiendan o sinónimos.

Pregunta 7.**Gráfico 4.7. Pregunta 7.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

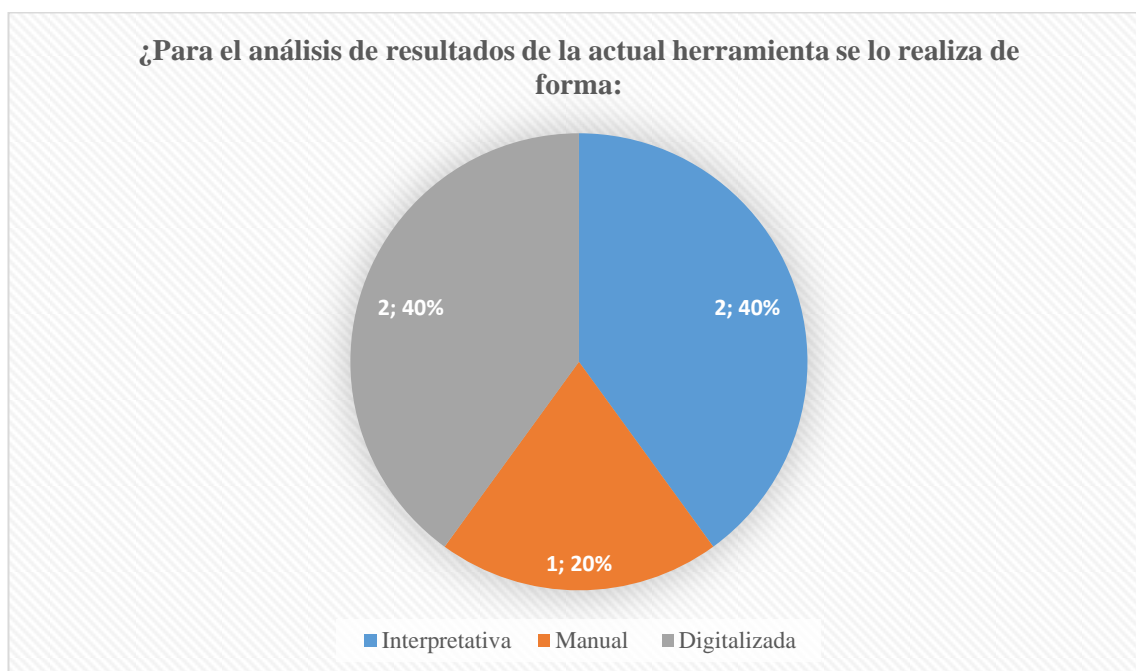
Los resultados obtenidos por parte del área de Gestión de Talento Humano sobre el análisis del informe final de la herramienta que personal debe realizarlo un 80% considera que el área GTH y un 20% Otros por la siguiente razón: 1.- Conjuntamente trabajar con responsabilidad social y GTH.

Pregunta 8.**Gráfico 4.8. Pregunta 8.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

Los resultados obtenidos sobre planes de acción realizados con los resultados obtenidos de la herramienta de clima laboral un 25% respondieron que SI por: 1.-Se identifica el área o departamento que se debe mejorar y se aplica nuevas estrategias y un 75% que NO por los siguientes motivos: 1.- Por falta de tiempo y también porque necesitaríamos trabajar en conjunto con Responsabilidad Social Empresarial. 2.- Hay un plan superficial no existe seguimiento si hay acciones emprendidas pero no se evalúa en conjunto. 3.- Desconoce la pregunta. 4.- Por Falta de coordinación e interés de las líneas de supervisión.

Pregunta 9.**Gráfico 4.9. Pregunta 9.**

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

Los resultados sobre el análisis de resultados de la actual herramienta se lo realiza de forma Interpretativa en un 40% por: 1.- En base a los resultados cuantitativos se saca conclusiones de la realidad del puesto de trabajo, un 20% de forma manual por: 1.- Se le presenta la hoja y la persona responde y luego de la ingresa en una matriz de Excel y un 40% de forma digitalizada por: 1.- Por eficiencia y tiempo.

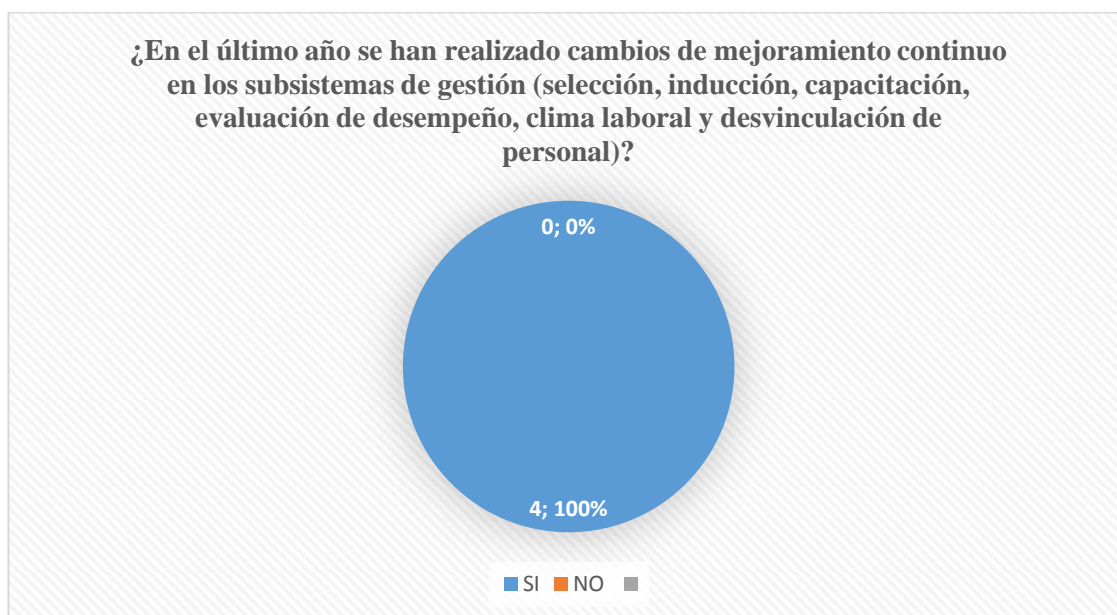
Pregunta 10.

Gráfico 4.10. Pregunta 10
Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

En la siguiente pregunta sobre si se han realizado cambios de mejoramiento continuo en los subsistemas de gestión (selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y desvinculación de personal) se obtiene como resultado un 100% por las siguientes razones: 1.- Todos los procesos en cuanto a actualización y metodología. 2.- Redefinición de estructuras perfiles y descriptivos de funciones. 3.- Selección de personal, inducción y evaluación de desempeño ya que se necesita adoptar nuevas tendencias de la Gestión Humana. 4.- En los mencionados ajustándose a las nuevas políticas de la empresa y a la par con la tecnología es importante mencionar que una persona desconoce sobre el tema.

Pregunta 11.

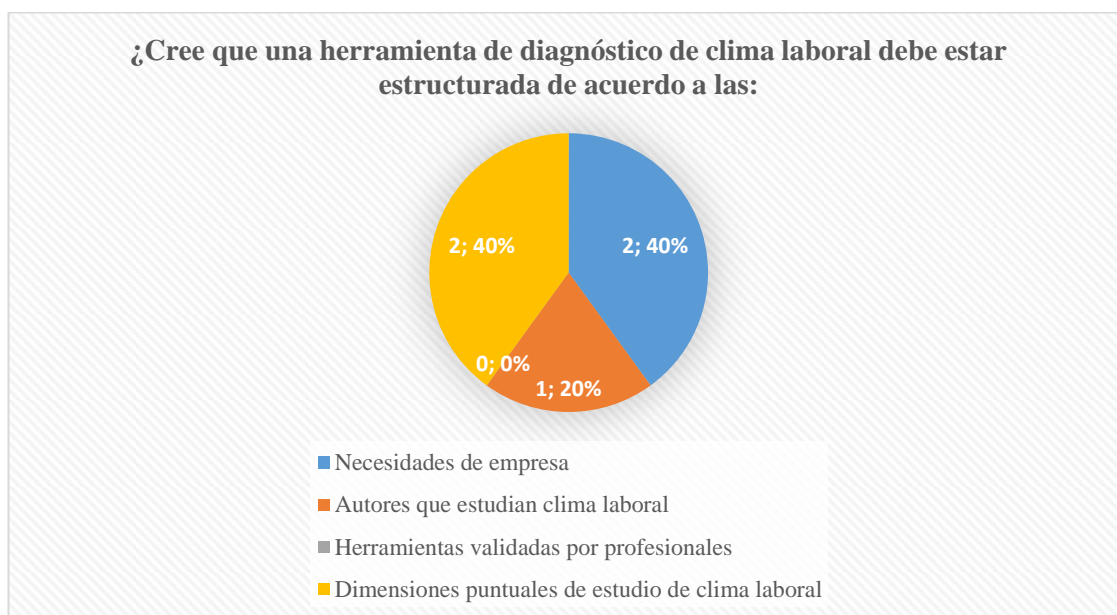


Gráfico 4.11. Pregunta 11.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

Los resultados obtenidos son los siguientes un 40% manifiesta que la herramienta debe estar estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa por: 1.- Para conseguir el mejor lugar para trabajar. Visión 2020. 2.- No todas las organizaciones son iguales siempre existen puntos diferentes de criterio y actividades, un 20% en autores que estudian clima laboral por: 1.- Porque ellos ya manejan dimensiones puntuales y reconocen brechas dan un plan de mejoramiento continuo a los problemas o conflictos que muestren los resultados de la encuesta y un 20% en dimensiones puntuales de estudio de clima laboral por: 1.- Hay que globalizarse en los resultados para sacar conclusiones en común y por supuesto con el toque de la organización.

Pregunta 12.

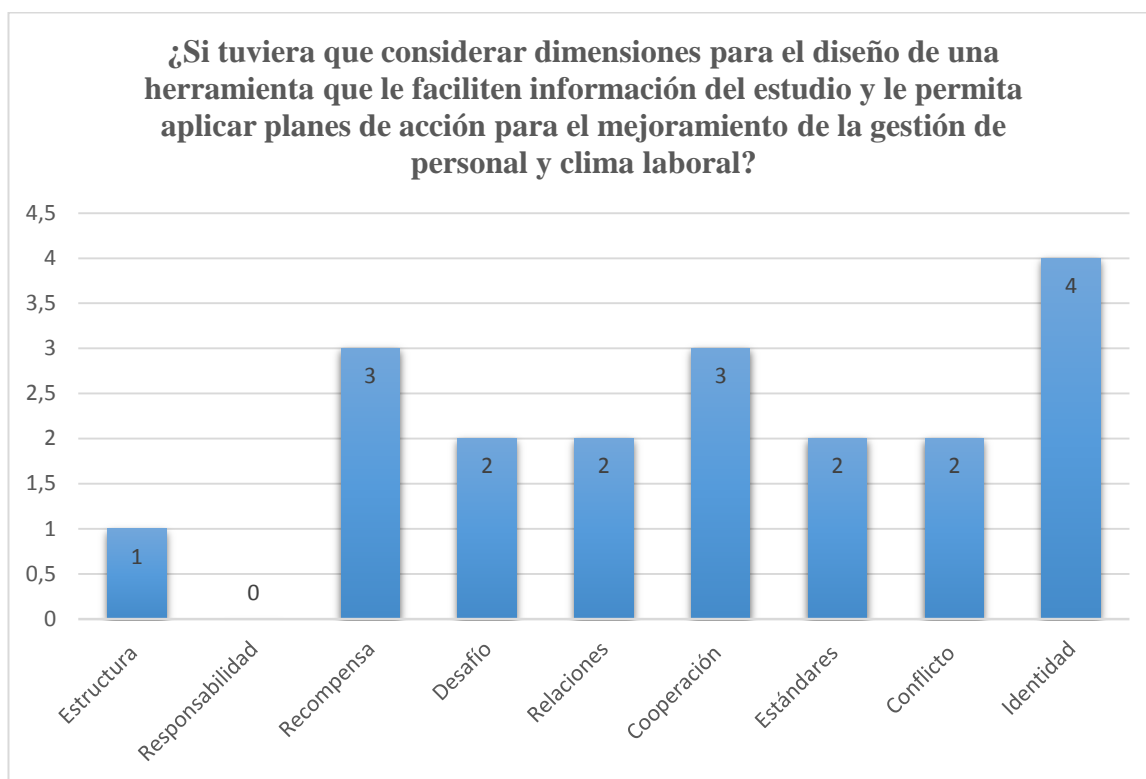


Gráfico 4.12. Pregunta 12.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Interpretación:

Como resultados obtenidos de dimensiones para el diseño de una herramienta que le faciliten información del estudio y le permita aplicar planes de acción para el mejoramiento de la gestión de personal y clima laboral se consideran las siguientes: Estructura, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

4.4. Validación de Resultados

Luego de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al área de Gestión de Talento Humano y la prueba piloto aleatoriamente al personal de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda. y una vez ingresada la encuesta al programa SPSS para obtener su fiabilidad de la herramienta, se puede comprobar la hipótesis al tomar la teoría de los autores y sus dimensiones en la aplicación de la nueva herramienta de diagnóstico de clima laboral se mejora la gestión de personal, lo cual permite obtener resultados veraces y poder en base a ellos generar estrategias o planes de acción para el mejoramiento del clima laboral en los puntos débiles detectados.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Tema

Diseño de una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal.

5.1.1. Objetivo

Diseñar una herramienta de diagnóstico de clima laboral basada en las dimensiones de los autores Litwin y Stinger para mejorar la gestión de personal.

5.1.2. Introducción

Para el diseño de la herramienta de clima laboral para la empresa de producción las dimensiones que se detallan a continuación son en base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al Área de Gestión de Talento Humano sobre las dos variables clima laboral y gestión de personal.

Esta razón las dimensiones se definen en relación a la teoría de los autores, a los resultados obtenidos y a las necesidades por cada área o departamento de la empresa.

La herramienta fue ingresada en el programa SPSS para obtener con un resultado del 0,891 verificando su fiabilidad para la aplicación de una prueba piloto.

5.1.3. Dimensiones de Gestión de Personal:

- Estructura
- Identidad
- Recompensa
- Desafío
- Estándares

5.1.4. Dimensiones de Clima Laboral:

- Responsabilidad
- Conflicto
- Relación
- Cooperación

Para adaptar cada una de las preguntas a la herramienta se analizará a continuación cada dimensión:

Dimensión 1.- de Gestión de Personal

Tabla 5.4. Dimensión 1. Estructura

Dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura
Definición: Percepción de las obligaciones, de las reglas, políticas que son parte de una organización.
Dirigido: A toda la organización
Objetivo: Medir el nivel de compromiso con las normativas de la organización.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 2.- de Gestión de Personal

Tabla 5.5. Dimensión 2. Identidad

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad
Definición:
Sentimiento de pertenencia y orgullo a la organización
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Identificar el compromiso y orgullo con la empresa.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 3.- de Gestión de Personal

Tabla 5.6. Dimensión 3. Recompensa

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa
Definición:
Recompensa recibida por el trabajo bien hecho, incentivos remunerados y no remunerados.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Establecer los tipos de incentivos esperados por el colaborador.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 4.- de Gestión de Personal

Tabla 5.7. Dimensión 4. Desafío

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Desafío
Definición:
Nivel de reto y riesgo de toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Medir el nivel de toma de decisiones precisas para alcanzar objetivos.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 5.- de Gestión de Personal

Tabla 5.8. Dimensión 5. Estándares

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Estándares
Definición:
Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Evaluar el rendimiento para el cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 1.- de Clima Laboral

Tabla 5.9. Dimensión 1. Responsabilidad

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad
Definición:
Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Desarrollar competencias para el fortalecimiento en la toma de decisiones.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 2.- de Clima Laboral

Tabla 5.10. Dimensión 2. Conflicto

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto
Definición:
Es la confianza que un empleado deposita en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo a las diferentes opiniones.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Analizar el nivel de confianza del colaborador hacia la empresa.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 3.- de Clima Laboral

Tabla 5.11. Dimensión 3. Relaciones

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones
Definición:
Percepción del ambiente de trabajo con sus compañeros y líneas de supervisión.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Medir la relación de ambiente de trabajo a nivel de la organización.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Dimensión 4.- de Clima Laboral

Tabla 5.12. Dimensión 4. Cooperación

Dimensión:
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación
Definición:
Nivel de cooperación que se observa entre los colaboradores en su lugar de trabajo y en recursos materiales y humanos por parte de la organización.
Dirigido:
A toda la organización
Objetivo:
Evaluar el nivel de cooperación entre los colaboradores en relación con los recursos de la empresa.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

Análisis de dimensiones para el diseño de la herramienta de clima laboral, enfocados en un plan de acción:

Tabla 5.13. Análisis de dimensiones – Plan de Acción

Decisión	Objetivo	Alcance	Estrategia	Observación
Recompensa	Establecer los tipos de incentivos esperados por el colaborador.	Incentivos remunerados y no remunerados.	Programas de incentivos personales y familiares.	Pueden ser becas estudiantiles, decoración de casas entre otros.
Desafío	Nivel de reto y riesgo de toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos.	Colaboradores más comprometidos con la empresa.	Programas de formación de líderes.	Capacitaciones internas por los mismos colaboradores.
Relaciones	Medir la relación de ambiente de trabajo a nivel de la organización.	Fortalecer relaciones laborales.	Tallares de trabajo en equipo entre otros.	Dictados por la línea de supervisión.
Cooperación	Evaluar el nivel de cooperación entre los colaboradores en relación con los recursos de la empresa.	Cohesión grupal y afinidad con los demás.	Capacitaciones de unión laboral en busca de cumplir objetivos empresariales.	Los colaboradores realizarán talleres de fortalecimiento.
Conflicto	Analizar el nivel de confianza del colaborador hacia la empresa.	Fortalecer el nivel de confianza.	Conocer a fondo la empresa con recorridos a las plantas.	Encargados las líneas de supervisión.












Decisión	Objetivo	Alcance	Estrategia	Observación
Identidad	Identificar el compromiso y orgullo con la empresa.	Personal comprometido con la organización.	Técnicas de desarrollo profesional y crecimiento.	Técnicas desarrolladas por los líderes siendo los primeros comprometidos con la empresa.
Estructura	Medir el nivel de compromiso con las normativas de la organización.	Cumplimiento de las normativas.	Inducciones generales en tiempos determinados.	Utilizar técnicas de comprensión de reglas y procedimientos.
Responsabilidad	Desarrollar competencias para el fortalecimiento	Desarrollo de personalidad competitiva y toma de decisiones.	Talleres de personalidad y formación de líderes.	Contratación de capacitadores externos.
Estándares	Evaluar el rendimiento para el cumplimiento de objetivos.	Estrategias de cumplimiento de objetivos personales, profesionales y empresariales.	Proyectos por parte de los colaboradores mediando con indicadores su cumplimiento.	Manejo de indicadores por áreas.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

5.1.5. Propuesta Herramienta Clima Laboral basada en la teoría de los autores Litwin y Stinger.

La presente herramienta de clima laboral está basada en los autores de Litwin y Stinger que consta de 9 dimensiones con 5 preguntas , determinadas en la encuesta aplicada en el área de Gestión de Talento Humano; la nueva herramienta de clima laboral y gestión de personal fue aplicada una prueba piloto en la empresa Bioalimentar.

A continuación se presenta la propuesta de la herramienta mencionada:

		CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL				
Estimado Compañero:						
<p>Objetivo: Evaluar el ambiente laboral de la Empresa. Este material no contiene información de identidad personal. Lea detenidamente las preguntas y conteste con sinceridad. Es el momento de que nos digas como te sientes de ser parte de esta familia Bioalimentar.</p>		Totamente en desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De acuerdo	Totamente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
						
IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR CIA. LTD		1	2	3	4	5
	1 Le gusta formar parte de Bioalimentar Cía. Ltda.?					
	2 Se siente orgulloso por pertenecer a Bioalimentar Cia. Ltda.?					
	3 Conoce los objetivos empresariales de Bioalimentar Cia. Ltda.?					
	4 Experimenta satisfacción con la actividades que desempeña?					
	5 Conoce las cualidades de los productos que ofrece la empresa?					
ESTRUCTURA		1	2	3	4	5
	6 Conoce de la misión, visión, políticas y valores de la empresa?					
	7 Conoce y actúa de acuerdo a los objetivos, reglamentos y valores de la empresa?					
	8 Considera que se cumplen las normas y procedimientos garantizando la satisfacción del cliente interno y externo?					
	9 Conoce la estructura de la organización y de su área de trabajo?					
	10 Tiene conocimiento de las certificaciones ISO 22000:2005, GLOBAL G.A.P., BPM Y HACCP?					
CONFLICTO - FUNCIONES		1	2	3	4	5
	11 Esta contento con su trabajo?					
	12 Conoce como su trabajo contribuye a los objetivos de Bioalimentar Cía Ltda.?					
	13 Tiene claras sus funciones, actividades diarias?					
	14 Dispongo de las herramientas y máquinas necesarias para desarrollar mi trabajo?					
	15 Colabora al mejoramiento continuo de los procesos en su área?					
RESPONSABILIDAD - LÍNEA DE SUPERVISIÓN		1	2	3	4	5
	16 Su línea de supervisión evalúa con regularidad su trabajo?					
	17 Le pone objetivos exactos, medibles y alcanzables?					
	18 Fomenta iniciativa, trabajo en equipo y esta abierto a nuevas ideas?					
	19 Da buen ejemplo y es claro en sus indicaciones?					
	20 Considera que su jefe es un líder que lo alienta a desarrollar su potencial?					
RELACIONES		1	2	3	4	5
	31 Se siente integrado en su equipo de trabajo?					
	32 Su equipo de trabajo se siente motivado?					
	33 Considera que en su equipo de trabajo se comparten tanto las derrotas como los triunfos?					
	34 Los conflictos del área se tratan de forma abierta y eficaz?					
	35 Sus compañeros valoran el trabajo que realiza para cumplir los objetivos planteados?					

DESAFÍO - DESARROLLO PROFESIONAL		1	2	3	4	5
21	Se siente realizado personal y profesionalmente en su trabajo?					
22	Le parece que su trabajo es reconocido y considerado por su jefe?					
23	Existen ascensos en los puestos de trabajo en su empresa?					
24	Tengo la posibilidad de aprender sobre nuevas tareas y desarrollar mis habilidades?					
25	La capacitación que recibo es buena y de acuerdo a mis necesidades?					
RECOMPENSA		1	2	3	4	5
26	Su salario satisface sus necesidades?					
27	Considera que sus ingresos van acorde a su formación, experiencia y competencias?					
28	Los incentivos por su trabajo realizado son suficientes?					
29	Está de acuerdo que la persona que trabaja con eficiencia, felicidad y efectividad debe ganar más?					
30	Coconoce si la empresa tiene una política salarial de acuerdo a su puesto de trabajo?					
ESTÁNDARES - COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN		1	2	3	4	5
36	Existe buena comunicación de jefes a empleados?					
37	Se mantiene una retroalimentación permanente de las funciones de cada colaborador dentro de su área de trabajo?					
38	Existe apertura de los gerentes/líneas de supervisión para comunicarse con sus colaboradores de forma frecuente y oportuna?					
39	La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara y libre de rumores?					
40	Los medios de comunicación interna en la empresa permiten que usted este informado de manera clara?					
COOPERACIÓN - CONDICIONES LABORALES		1	2	3	4	5
41	Se siente cómodo y seguro con el espacio físico asignado en su puesto de trabajo?					
42	La empresa le brinda los implementos de seguridad necesarios para realizar su trabajo ?					
43	Están limpios y en buen estado los servicios higiénicos?					
44	El servicio de alimentación, dispensario médico y seguridad es satisfactorio?					
45	Los equipos de seguridad y las salidas de emergencia se encuentran bien identificadas?					

Genero _____ Antigüedad en la empresa: Menor a 6 meses
 Edad _____ Entre 6 meses y 1 año
 Nivel Académico _____ Entre 1 año y 3 años
 Área _____ Mayor a 3 años

Sugerencias para mejorar

lo hacemos con felicidad. 😊

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana (2015)

5.1.6. Cuadro comparativo de la herramienta de clima laboral de la empresa y herramienta de la propuesta

Tabla 5.14. Cuadro Comparativo Herramientas

Factores	Herramienta Clima Laboral Bioalimentar Cía. Ltda.	Propuesta Herramienta Clima Laboral y Gestión de Personal
Estructura	Diseñada de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Diseñada en base a las necesidades de la empresa y en la teoría de los autores Litwin y Stinger.
Preguntas	Cada variable no tiene definido un número de preguntas; unas tienen más y otras menos.	Consta de 9 dimensiones con 5 preguntas por cada variable.
Lenguaje	El lenguaje está más determinado para el área administrativa.	Lenguaje comprensible, fácil de entender para todo el personal.
Tiempo de aplicación	Los resultados nos dan dos tiempos: 10 a 15 min y más de 30 minutos por el número de preguntas y su comprensión.	Tiempo máximo de aplicación de 5 a 15 minutos.
Validez de la herramienta	Las preguntas no fueron ingresadas a un programa estadístico.	Ingresado en el programa SPSS, obteniendo su grado de fiabilidad.

Elaborado por: María Isabel Pazmiño Orellana

5.1.7. Beneficios de la herramienta

- Resultados veraces.
- Optimización de tiempo.
- Optimización de recursos
 - Humanos
 - Económicos
- Mejor comprensión en las preguntas
- Los datos serán ingresados en el programa SPSS para obtener datos estadísticos, de correlación entre otros.
- Desarrollo de estrategias de acción
- Mejoramiento continuo en base a las estrategias planteadas.
- Realizar retroalimentaciones con los resultados e identificar las áreas de mayor interés positivo y del mismo modo las negativas.

5.1.8. Políticas para la aplicación de la herramienta.

Propósito

Aplicar correctamente la herramienta propuesta para obtener resultados del clima laboral enfocados en el mejoramiento de la gestión de personal.

- 1.- El área de Gestión de Talento Humano se encargará de la aplicación por lo que debe conocer sobre la estructura, formulación, tiempo de aplicación y contenido.
- 2.- En la aplicación de la herramienta debe ser de forma personal para garantizar la validez del proceso.
- 3.- Ingresar los datos en SPSS para obtener la validez de la información que ayuden a la toma de acciones que permitan mejorar los resultados.
- 4.- Sociabilizar los resultados obtenidos con todo el personal de la empresa y recalcar los puntos a mejorar y fortalecer los puntos positivos.
- 5.- Ejecutar planes de acción en busca de la mejora continua generando felicidad y bienestar en su ambiente de trabajo.

Validación de la Herramienta.

A más del Alfa de Cronbach para validar su fiabilidad del 0,897, la herramienta fue valida por un experto de la Universidad con 6 años de experiencia en docencia y 20 años de experiencia en profesión. (Anexo 4).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con el análisis del estudio de clima laboral con la herramienta utilizada en el año 2014, se puede determinar que la estructura no es la adecuada y se debe modificar de acuerdo a lo establecido en este estudio, la encuesta consta de 68 preguntas enfocadas según las necesidades de la empresa, se pudo detectar que tienen un buen clima laboral por los resultados obtenidos, sin embargo los resultados no son 100% veraces al no existir un lenguaje para todos los niveles académicos de la empresa, se comprobó que está más dirigida al personal administrativo.
- Con la encuesta aplicada con las dos variables de clima laboral y gestión de personal al área de Gestión de Talento Humano se puede concluir que no existe un buen entendimiento de la herramienta, existen percepciones distintas y en parte no hay concordancia entre unos y otros, lo cual permite definir una estructura adecuada para la herramienta con las siguientes características: 9 dimensiones, cada una con 5 preguntas dando como resultado un total de 45 preguntas.
- Para la elaboración de la herramienta de diagnóstico de clima laboral se realiza una matriz presentada en la propuesta donde se define la dimensión y el objetivo de estudio y por lo cual se define en la herramienta.

- La nueva herramienta de clima laboral fue ingresada en el programa SPSS con la cual se obtuvo su fiabilidad del 0,891 siendo una herramienta validada y puede ser aplicable ya en consideración de la empresa.
- La herramienta propuesta permite obtener resultados veraces, por el lenguaje empleado y tomando en cuenta tanto las respuestas de la encuesta, la teoría de Litwin y Stinger, las dimensiones, el número de preguntas, las necesidades de la empresa, el tiempo de aplicación los resultados serán inmediatos y permitirán ser socializados con todos los colaboradores y crear planes de acción que permitan mejorar la gestión de personal en los subsistemas del área relacionado con Gestión de Talento Humano.

6.2. Recomendaciones

- El área de Gestión del Talento Humano debe aplicar esta herramienta de diagnóstico diseñada en dimensiones para mejorar la gestión de personal, siendo una herramienta que tiene una fiabilidad de acuerdo al programa SPSS que reflejan resultados inmediatos y validados.
- Las dimensiones establecidas con la herramienta de diagnóstico nos permiten obtener resultados veraces y desarrollar estrategias para un plan de acción con todos los colaboradores de la empresa y de acuerdo a los objetivos de cada área y que ayudan a cumplir con los objetivos empresariales.
- Aplicar la herramienta de clima laboral la misma que permitirá estandarizar su modelo de encuesta de medición, para futuras aplicaciones, contar con asesoría interna basada en entrevistas con los colaboradores.

- Evaluar el clima laboral con una frecuencia mínima de una vez al año y analizar los resultados y sociabilizar con los colaboradores de la empresa.

GLOSARIO:

Administración de Recursos Humanos. “Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza de labor eficaz” (Werther, 2008).

Calidad de Clima Laboral. “Balance general – positivo o negativo – de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización” (Werther, 2008).

Capacitación. “Actividades enfocadas a enseñar al personal cómo desempeñar sus puestos de trabajo” (Werther, 2008).

Clima de la organización. “Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización” (Werther, 2008).

Competencia. “Capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” (Werther, 2008).

Desempeño. “Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos” (Chiavenato, 2004).

Enriquecimiento del trabajo: Consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo (Ramírez, 2004).

Empowerment. “Darle al personal facultades de toma de decisiones, lo que implica delegar autoridad y conferirles el sentimiento de que son responsables de sus decisiones” (Werther, 2008).

Factores de mantenimiento del entorno laboral. “Elementos del entorno que tienden a provocar insatisfacción cuando no se suministran de forma adecuada. Entre

ellos se incluyen las condiciones laborales y las 'prestaciones al personal' (Werther, 2008).

Perfil de un puesto: Es un documento que detalla las características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia y actitudes que se requieren para el cargo (Lic. Ramírez, 2004).

Personal: Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesional en alguna empresa, taller, fábrica u organización. El personal puede o no tener una relación de dependencia con la empresa según el tipo de contrato que posea y los servicios que preste en la misma (Lic. Ramírez, 2004).

Retribución económica. "Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia" (Márquez, 2000, p. 103).

BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*". Buenos Aires-Argentina. Editorial Granica.
- Bioalimentar. (2015). *Antecedentes Empresariales*. Recuperado de <http://www.bioalimentar.com>
- Carreño, A. Contreras, M. y Paz, F. (2010). *Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas*. Santiago-Chile.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México-México: Editora Mc Graw Hill.
- Davenport, T. (2006). *Capital Humano*. Barcelona-España: Editorial Edipe
- Dessler, G. (2003). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. México-México: Pretince Hall.
- Márquez, M. (2003). *Satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Probst, G. (2007). *Using The Personal Orientation Inventory (POI) to Measure Psychological Attributes that prevent Academic Success*. Recuperado de <http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>
- Oliver, T. (2010). *Módulo de Administración de Recursos Humanos*. República de México: Secretaría de Economía.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Roche, H. (2012). *Metodología general de Formulación y evaluación social de Proyectos de Inversión Pública*. Universidad de la República: Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo-Uruguay.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco-México.
- Stinger, R. (2002). *Organizational Climate*. 1ª Edición. New Jersey-Estados Unidos.: Editorial Prentice Hall.
- Villagómez, S. (2010). *La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Universidad Técnica De Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación: Carrera de Psicología Industrial. Ambato-Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

Análisis de resultados Cuestionario Clima Laboral 2014

Autor: Gestión de Talento Humano – Bioalimentar

Indicadores de Clima Laboral 2014.

Antecedentes.

1. La mejora en el Clima Laboral es uno de los 11 ejes estratégicos de la visión 2020 relacionado a convertirnos en el mejor lugar para trabajar.
2. La medición del clima organizacional es un sub-proceso de Gestión del Talento Humano.
3. Se han realizado evaluaciones a nivel interno y en 2011 fue realizada por el proveedor externo en excelencia.

Objetivos:

- Conocer la actitud general de los empleados respecto a la compañía; y el tipo de identificación o filiación que existe entre el personal administrativo, operativo, directivo, y la compañía en sí.
- Identificar la percepción que tiene el individuo de la situación de trabajo, analizando los hechos que concurren en la misma.
- Conocer el nivel de motivación, satisfacción y moral de trabajo, que existe a nivel general.
- El estudio de actitudes permitirá conocer la conducta de los empleados en relación a las acciones y dirección que la Gerencia da a la administración, a la compañía, y el impacto positivo o negativo de esas acciones.

- Determinar si las actitudes positivas o negativas de los empleados influyen sobre el rendimiento individual o sobre el esfuerzo de grupo.

Sobre la metodología utilizada

1. Existen diversas metodologías y modelos para medir el clima laboral.
2. Para el estudio 2014 se realizó una fusión entre los modelos de encuesta Greath Place to Work, en excelencia y nuestro propio modelo interno.
3. Se contrató encuestadores externos temporales para posibilitar la transparencia y mejorar la apertura al responder por parte del encuestado.

Sobre los evaluados

1. El estudio se realizó en Abril de 2014
2. Se Evaluaron 287 colaboradores equivalente al 90% del personal total de todos los cargos.
3. Se entrevistaron a colaboradores de todas las ubicaciones geográficas: PIA, CIP, GRANJA, de todas las vicepresidencias administrativa, comercial, operaciones y financiera, (Nota: a esta fecha no se había dado creación a la Vicepresidencia de Nutrición y Calidad)

Formato de encuesta utilizado





Aspectos Evaluados

- Imagen Institucional Identificación Y Orgullo
- Línea De Supervisión o Jefatura
- Condiciones Laborales
- Desarrollo Profesional
- Relaciones Humana
- Comunicación e Información
- Incentivos y Remuneración
- Ambiente Físico de Trabajo

Sobre la metodología utilizada

Escala de valoración

Tabla 7.15. Metodología Utilizada Bioalimentar

En Desacuerdo	0 a 25	
Parcialmente de Acuerdo	26 a 50	
De Acuerdo	51 a 75	
Totalmente de acuerdo	76 a 100	

Fuente: Bioalimentar (2014)

Resultados Obtenidos

1. Los resultados obtenidos en mediciones anteriores son los siguientes.

Gráfico 13. Resultados Obtenidos Anteriores 1

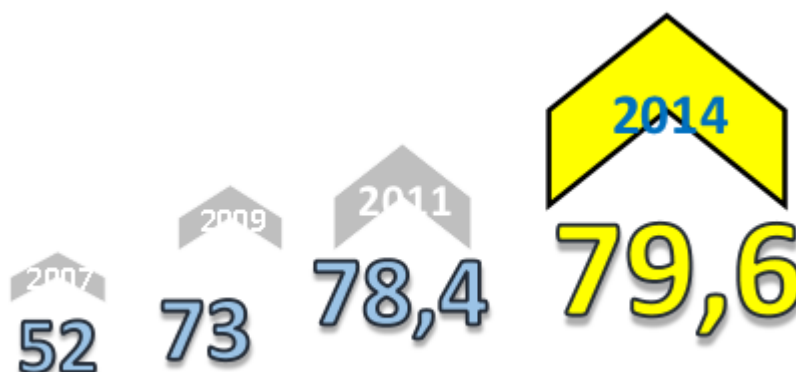


Fuente: Bioalimentar (2014)

Resultado 2014

El resultado general obtenido en 2014 ha superado a los anteriores lo que hace presumir que el Clima va en mejora permanente.

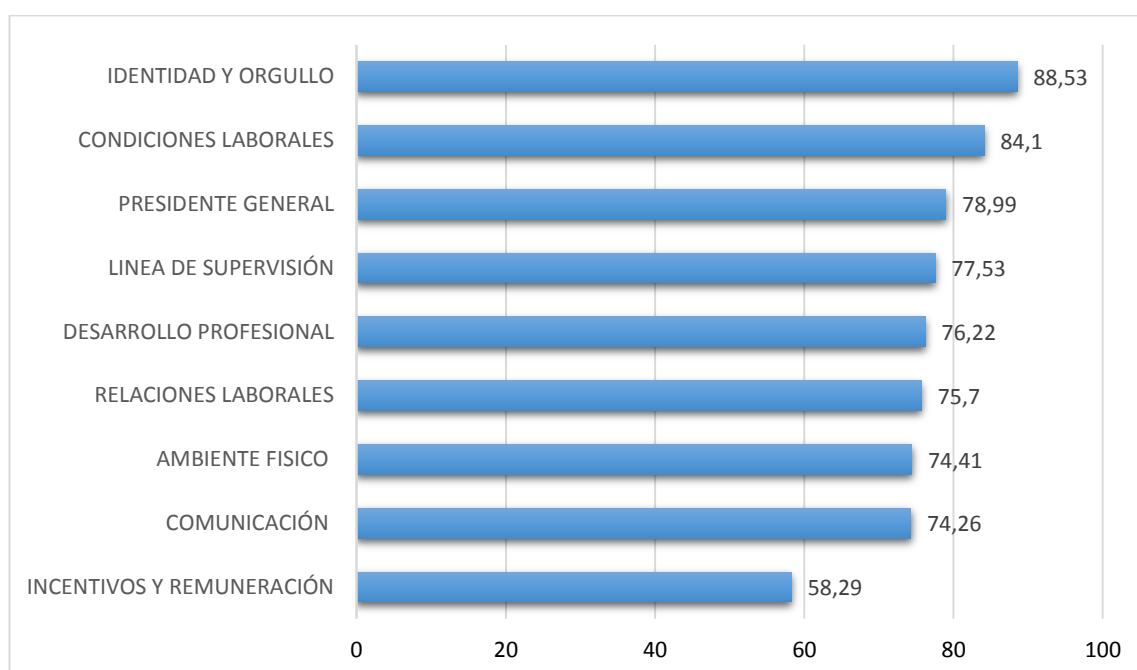
Gráfico 14. Resultados Obtenidos Anteriores 2



Fuente: Bioalimentar (2014)

Resultados por aspecto evaluado

Gráfico 15. Resultado por Aspecto Evaluado



Fuente: Bioalimantar (2014)

Interpretación de Resultados

1. El aspecto más destacado es el de identidad y orgullo con una puntuación general de 88,53% y condiciones laborales con 84,10%

1.1. El sentido de pertenencia e identificación con el objetivo institucional es muy importante

1.2. El sentimiento del trabajo bien hecho procedimientos mejora y felicidad son aspectos a destacar

2. El aspecto con menor puntuación a nivel de toda la organización es el de incentivos y remuneraciones con un resultado de 58,29%

2.1. La estructura salarial presenta brechas significativas de remuneraciones entre niveles jerárquicos

2.2. No se tiene definido un sistema de remuneración variable basada en desempeño

Resumen de remuneraciones

Interpretación de resultados

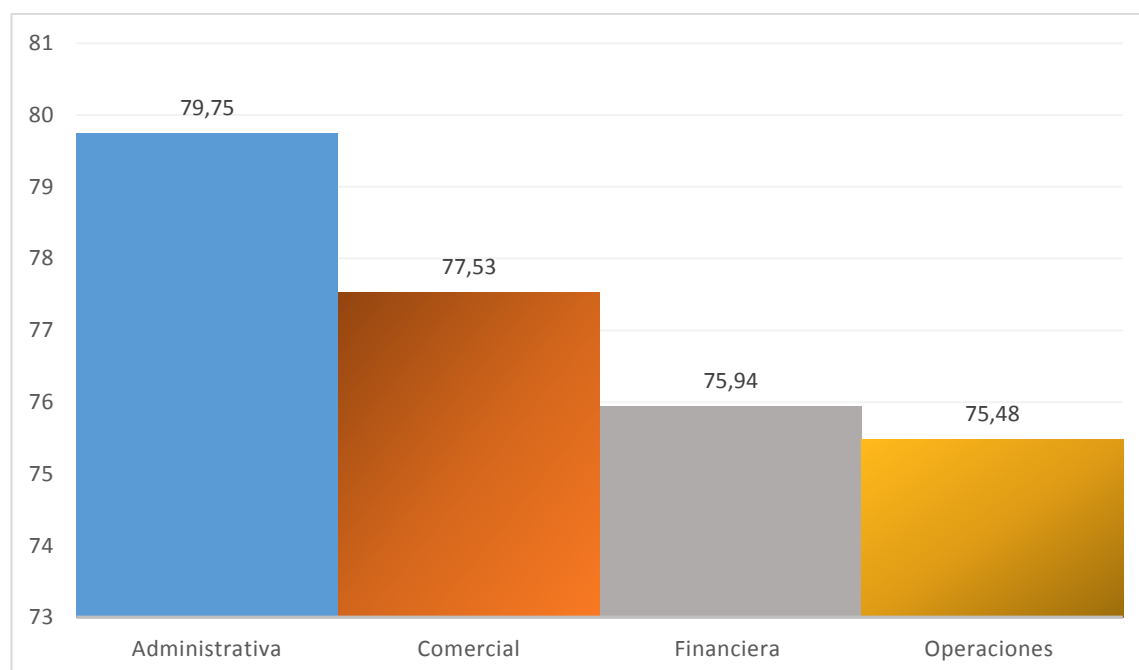
Tabla 7.16. Interpretación de Resultados Clima 2014

Presidente Gerente	78,99
Línea de Supervisión	77,53
Desarrollo Profesional	76,22
Relaciones Laborales	75,70
Ambiente Físico	74,41
Comunicación	74,26

Fuente: Bioalimantar (2014)

Satisfacción laboral según vicepresidencias

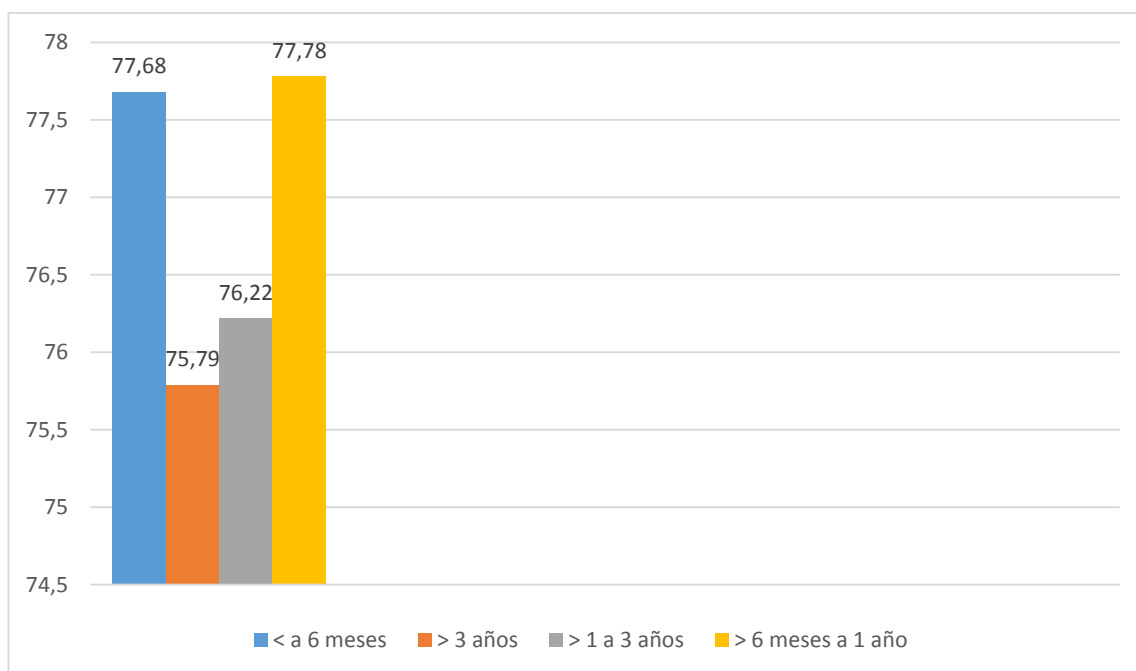
Gráfico 16. Resultado según Vicepresidencias



Fuente: Bioalimantar (2014)

Satisfacción según antigüedad

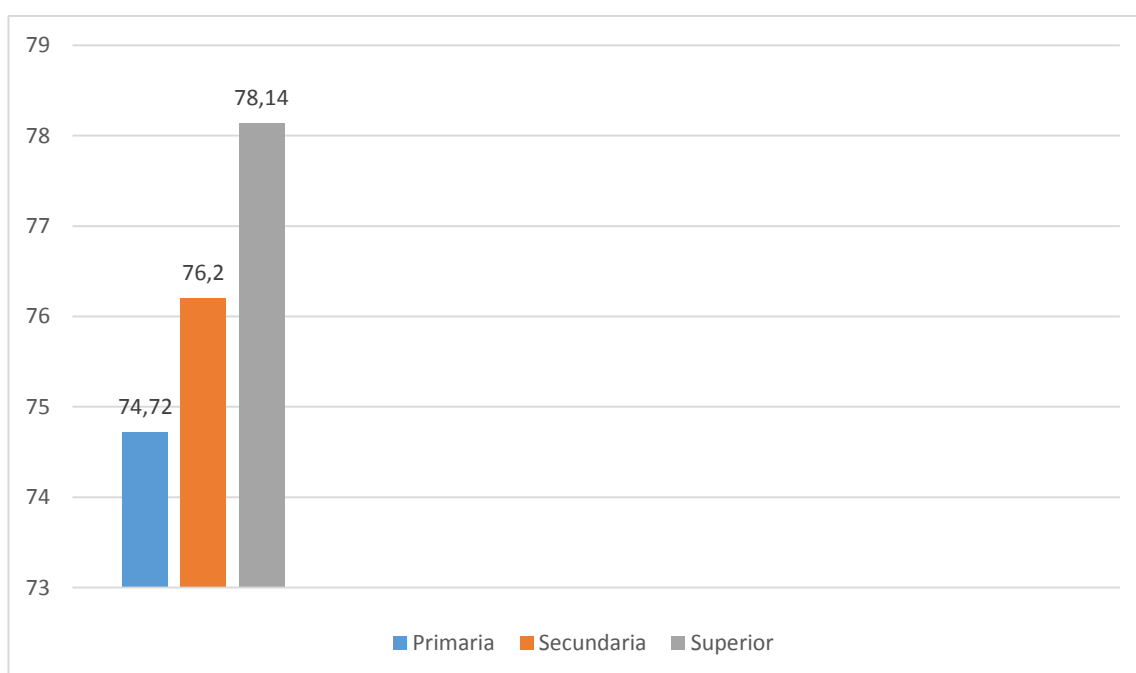
Gráfico 17. Resultado según la Antigüedad



Fuente: Bioalimentar (2014)

Satisfacción según formación académica

Gráfico 18. Resultado según la formación académica








Fuente: Bioalimentar (2014)

Plan de Acción

1. Gestión de Talento Humano socializará estos resultados para tener los criterios del personal y levantar un plan de acción detallado por cada área.
2. La Alta Dirección definirá una política salarial para revisión y ajuste de salarios.
3. La Alta Dirección definirá una política salarial de remuneración variable e incentivos.
4. Gestión de Talento Humano definirá claramente responsabilidades y funciones.
5. Gestión de Talento Humano definirá claramente el perfil de cargo con la inclusión del plan de desarrollo interno.

ANEXO 2

Herramienta aplicada para evaluar el clima laboral 2014

		CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL		Código: REG 3.5.4-1			
				Revisión: 04			
				Fecha de Implementación: 01.03.07			
Estimado Colaborador:							
Objetivo: Evaluar el ambiente laboral de la Empresa. Este material no contiene información de identidad personal. Lea detenidamente las preguntas y conteste con sinceridad.				En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
				1	2	3	4
							
IMAGEN DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR CIA. LTDA.							
1	Me gusta formar parte de Bioalimentar Cia. Ltda.?						
2	Conozco los objetivos empresariales de Bioalimentar Cia. Ltda.?						
3	Cumple con los principios de Bioalimentar Cia Ltda.?						
SUPERVISIÓN Y JEFATURA DE LA EMPRESA							
Mi superior directo:							
1	Evalúa con regularidad su trabajo?						
2	Le indica objetivos exactos, medibles y alcanzables?						
3	Le facilita con cierta regularidad, información (verbal o escrita) que le indica si esta realizando un buen trabajo?						
4	Fomenta su iniciativa?						
5	Está abierto a ideas nuevas?						
6	Da buen ejemplo?						
7	Le facilita toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?						
8	Fomenta el trabajo en equipo?						
9	Es claro en sus indicaciones?						
10	Su jefe toma sus decisiones en un tiempo adecuado?						
La Gerencia General de BIOALIMENTAR Cia. Ltda.							
11	Se interesa por las tareas cotidianas?						
12	Cumple con sus promesas?						
13	Imparte objetivos claros?						
14	Toma decisiones eficaces y con prontitud?						
15	Está presente cuando se lo requiere?						
16	Está abierta a ideas nuevas?						
CONDICIONES LABORALES							
Tú y tu Puesto de Trabajo:							
1	En general, se siente contento con su trabajo?						
2	Cree que su trabajo se relaciona con su formación, habilidades, y experiencia?						
3	Conoce bien sus objetivos y los de su equipo de trabajo?						
4	Cuenta con procedimientos escritos que detallen la manera de realizar el trabajo?						
5	Conoce cómo su trabajo contribuye a los objetivos de Bioalimentar Cia Ltda.?						
6	Dispone de las herramientas y máquinas necesarias para desarrollar su trabajo?						
7	Tiene claras sus funciones y sus límites de actuación?						
8	Mejora de manera continua los procesos en su departamento?						
DESARROLLO PROFESIONAL							
1	Considera usted que reúne características necesarias para lograr un alto desempeño en su puesto de trabajo?						
2	Recibe usted la suficiente inducción para adaptarse a la Empresa?						
4	En general actualmente está ubicado en posiciones acordes con su formación y experiencia?						
5	Le atrae más el trabajo que hacen sus compañeros?						
6	Piensa usted que le dan los peores trabajos, los más pesados o rutinarios?						
7	Le parece que su trabajo es reconocido y considerado por su supervisor?						
8	Cambiaría de puesto de trabajo en la Empresa para incrementar sus conocimientos?						
9	Siente que realiza un trabajo útil en la Empresa?						
10	Existen ascensos en los puestos de trabajo en la Empresa?						
11	Tiene la posibilidad de aprender nuevas tareas y desarrollar sus habilidades?						
12	La capacitación que recibe es buena y de acuerdo a las necesidades de su trabajo?						
13	Se le delegan a usted tareas con el objetivo de formarlos y mejorar su desempeño?						
14	Ha colaborado usted para elaborar planes de capacitación de su área?						
15	Son suficientes las posibilidades de capacitación que ofrece la Empresa?						
16	Desea trabajar aquí por mucho tiempo?						

RELACIONES HUMANAS				
Tu equipo de trabajo:				
1	Se considera integrado en mi equipo de trabajo?			
2	Su supervisor facilita y fomenta el trabajo en equipo?			
3	Su equipo se siente motivado?			
4	Existe un ambiente de confianza entre compañeros?			
5	En su equipo comparten entre todos experiencias y conocimientos?			
6	Los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz?			
7	Cuando ingresó a la empresa alguno de sus compañeros le ayudó?			
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN				
8	Existe comunicación con su supervisor?			
9	Existe comunicación sus colaboradores ?			
10	Existen en la Empresa medios adecuados para la comunicación entre todos los colaboradores y supervisores?			
11	Por lo general la información se transmite correctamente a su destino?			
12	Existen demasiados niveles a los que usted debe dirigirse para comunicar algo en la Empresa?			
13	Considera que en la Empresa existe un ambiente que facilita la comunicación?			
INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN				
1	El sueldo es adecuado a su puesto de trabajo?			
2	Los incentivos a su trabajo son adecuados y suficientes?			
3	Existe algún tipo de incentivo/recompensa relacionado a los resultados de su desempeño en su puesto de trabajo?			
4	Estoy conforme con el sueldo que recibe?			
5	Ha recibido felicitaciones (verbalmente o por escrito) por parte de supervisores o compañeros cuando su desempeño es muy bueno o sobresaliente?			
AMBIENTE FISICO Y ERGONOMIA				
1	Las condiciones físicas y ambientales (iluminación, temperatura espacio) en las cuales trabaja son adecuadas?			
2	Con frecuencia hace calor?			
3	Con frecuencia hace frío?			
4	Existen niveles de ruido molestos en su lugar de trabajo?			
5	Hay música ambiental en su lugar de trabajo?			
6	Tiene generalmente problemas con su equipo informático (de utilizarlo)?			
7	La pantalla de su computador tiene reflejo de luces, ventanas u otras?			
8	Le resulta agradable su puesto de trabajo (maquinaria, escritorio, cubículo, etc.)?			
9	De haber sabido como iba a ser el ambiente en la Empresa hubiera ingresado?			
10	Existe un nivel de seguridad en su puesto de trabajo?			
11	Los servicios de alimentación son adecuados?			
12	Se siente cómodo y seguro en su puesto de trabajo?			
13	Están limpios y en buen estado los servicios higiénicos?			
14	Los servicios higiénicos son suficientes para el personal de la Empresa?			
15	El entorno de su puesto de trabajo se mantiene limpio?			
16	Los pasillos, corredores, pisos, son seguros de transitar?			
17	Están bien definidas (pintadas y señaladas) las áreas de seguridad?			
Antigüedad en la empresa:		Vicepresidencia: _____		
Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	Departamento: _____		
Entre 6 meses y 1 año	<input type="checkbox"/>	Género: Masculino ____ Femenino ____		
Entre 1 año y 3 años	<input type="checkbox"/>	Educación: Primaria ____ Secundaria: ____ Superior ____		
Mayor a 3 años	<input type="checkbox"/>			
Sugerencias: _____				

ANEXO 3

Encuesta para la obtención de información concreta de la actual herramienta de diagnóstico de clima laboral.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA

Objetivo: Obtener información concreta de la actual herramienta que permitan definir el diseño de la herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal.

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y seleccione la opción que considere adecuada.

1. ¿Considera que los resultados obtenidos de la actual herramienta de clima laboral permiten mejorar la gestión de personal?

SI

NO

¿Por qué?

2. ¿El contenido de las preguntas de la herramienta actual aplica para todo el personal de la empresa?

SI

NO

¿Por qué?

3. ¿Cree que el número de preguntas de la actual herramienta es adecuado para obtener información de clima laboral?

SI

NO

¿Por qué?

4. ¿Considera que el lenguaje empleado en la actual herramienta de clima laboral está acorde al nivel académico de todo el personal?

SI

NO

¿Por qué?

5. ¿Cuál es el tiempo estimado por persona para la aplicación de la actual herramienta de diagnóstico?

10 a 15 min	<input type="checkbox"/>
15 a 20 min	<input type="checkbox"/>
20 a 30 min	<input type="checkbox"/>
más de 30 min	<input type="checkbox"/>

¿Si es más de 30 minutos mencione, por qué?

6. Considera que la herramienta de clima laboral debe estar diseñada con preguntas:

Dicotómicas

Escala Tipo Likert

¿Por qué?

7. ¿Para el análisis del informe final de la herramienta que personal está encargado?

GTH

Pasantes

Personal externo

Otros

¿Si elige otros, menciones cuáles?

8. ¿Se han realizado planes de acción con los resultados obtenidos de la herramienta de clima laboral?

SI

NO

¿Por qué?

9. Para el análisis de resultados de la actual herramienta se lo realiza de forma:

Interpretativa

Manual

Digitalizada

Explique:

10. ¿En el último año se han realizado cambios de mejoramiento continuo en los subsistemas de gestión (selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y desvinculación de personal)?

SI NO

¿En cuál o cuáles? Justifique:

11. Cree que una herramienta de diagnóstico de clima laboral debe estar estructurada de acuerdo a las:

Necesidades de empresa

Autores que estudian clima laboral

Herramientas validadas por profesionales

Dimensiones puntuales de estudio de clima laboral

¿Por qué?

12. ¿Si tuviera que considerar dimensiones para el diseño de una herramienta que le faciliten información del estudio y le permita aplicar planes de acción para el mejoramiento de la gestión de personal y clima laboral?

Estructura	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Recompensa	<input type="checkbox"/>
Desafío	<input type="checkbox"/>
Relaciones	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Estándares	<input type="checkbox"/>
Conflicto	<input type="checkbox"/>
Identidad	<input type="checkbox"/>

Conceptos:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflicto:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

Gracias por su gentil ayuda.

Excelente día.



ANEXO 4

Ambato, 13 de Mayo del 2015

María Isabel Pazmiño Orellana

Estudiante de la Escuela de Psicología

PUCESA

De mis consideraciones:

Atendiendo a su petición de validación del instrumento "Cuestionario de Clima Laboral" (9.3 anexo 3), le comunico mi opinión al respecto:

- En relación a la Validez de Constructo, si cumple con este tipo de validez ya que realmente mide el constructo: "Clima Laboral".
- En relación a la validez de proceso, sugiero que al momento de aplicación del instrumento sea realizado personalmente por la estudiante, para que de esta forma se asegure una adecuada aplicación del mismo y garantizar la validez de proceso.
- En relación a la validez de contenido, considero tres criterios para validar las preguntas del cuestionario:

1.- Criterio: Correspondencia de las preguntas con el constructo:

Factor 1: Identidad y sentido de pertenencia de la empresa Bioalimenter Cia Ltda. Preguntas 1-5	Si hay pertinencia
Factor 2: Estructura. Preguntas 6-10	Si hay pertinencia
Factor 3: Conflicto-funciones. Preguntas 11-15	Mediana pertinencia
Factor 4: Responsabilidad-línea de supervisión. Preguntas 16-20	Mediana pertinencia
Factor 5: Relaciones. Preguntas 21-25	Si hay pertinencia
Factor 6: Desafío-desarrollo profesional. Preguntas 26-30	Si hay pertinencia
Factor 7: Recompensa. Preguntas 31-35	Si hay pertinencia
Factor 8: Estándares-comunicación e información. Preguntas 36-40	Si hay pertinencia
Factor 9: Cooperación-Condiciones laborales. Preguntas 41-45	Mediana pertinencia

2.- Criterio: Calidad técnica y representatividad

Factor 1	Optima	
Factor 2	Optima	
Factor 3	Buena	Debería presentarse otras opciones
Factor 4	Buena	Debería presentarse otras opciones
Factor 5	Optima	
Factor 6	Optima	
Factor 7	Optima	
Factor 8	Optima	
Factor 9	Buena	Debería presentarse otras opciones

3.- Lenguaje

Factor 1	Adecuado
Factor 2	Adecuado
Factor 3	Adecuado
Factor 4	Adecuado
Factor 5	Adecuado
Factor 6	Adecuado
Factor 7	Adecuado
Factor 8	Adecuado
Factor 9	Adecuado

- En cuanto al tema de la confiabilidad, el índice Alfa de Cronbach es un indicador aceptable; aunque también sugiero aplicar el método de división por mitades de las preguntas.
- Referencias del validador experto: Años de docencia: 6
Años de profesión: 20

Sin más por el momento, me suscribo

Atentamente,



Lcdo. Gonzalo Pazmay M.A.

Docente PUCESA

ANEXO 5



Ambato, Mayo de 2015



Señores.
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR - PUCESA
Presente.-

De mis consideraciones:

La sociedad ecuatoriana con razón social **BIOALIMENTAR CIA LTDA**, constituida al amparo de las leyes vigentes con domicilio en la ciudad de Ambato, Registro Único de Contribuyente **1891706967001**, con Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria Certificado **ISO 22000:2005, BPM, HACCP Y GLOBAL GAP**, a petición verbal de la parte interesada la Srta. **PAZMIÑO ORELLANA MARÍA ISABEL** titular de la cédula de ciudadanía **180430950-6**, NOTIFICA QUE:

- La Srta. **MARÍA ISABEL PAZMIÑO** realizó su trabajo de investigación, con el tema "DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAL", proporcionando un gran aporte dentro de la organización.
- Sobre todo aportando a poseer una base científica para el desarrollo de los subsistemas de Gestión de Talento Humano, para el beneficio de la empresa y sus colaboradores.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, pudiendo la interesada hacer uso del presente documento en cualquier trámite legal que a bien lo requiera.

Atentamente,



Ing. Paola Jiménez Jiménez
APODERADA ESPECIAL DE GERENCIA GENERAL
BIOALIMENTAR CIA. LTDA.