



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE INDUSTRIALIZACIÓN DE CUERO”

Disertación de grado previo la obtención del título de

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

MELINA VIVIANA SARZOSA PRUNA

Directora:

PS. MG. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

AMBATO - ECUADOR

Abril – 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE
INDUSTRIALIZACIÓN DE CUERO

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

MELINA VIVIANA SARZOSA PRUNA

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Psc. MA.

f. _____

CALIFICADOR

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc. Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.

f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Melina Viviana Sarzosa Pruna portador de la cédula de ciudadanía No. 050366070-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGA 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.

Melina Viviana Sarzosa Pruna

CI. 050366070-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien ha sido el principal promotor, por la maravillosa sabiduría y las bendiciones recibidas que me ha permitido continuar este largo caminar sin decaer, a mis queridos padres Carlos y Digna por su apoyo incondicional, largas jornadas de trabajo, palabras de aliento, desvelos e infinitos sacrificios para mi realización profesional, de la misma manera a mi hermano Carlos que desde temprana edad seguía de cerca cada uno de mis pasos, así también a mi familia por la motivación recibida, a mis queridas amigas Gabriela y Evelyn compañeras de alegrías, tristezas, largas noches de desvelo, consejos e infinitos momentos compartidos, de igual forma a mis docentes y directora que fueron pilares indispensables para la consecución de esta meta, de manera especial a la empresa Curtiduría Tungurahua S.A por permitir mi desarrollo profesional y la excelente calidad humana.

DEDICATORIA

La presente disertación quiero dedicar a mis padres por sus largas jornadas de trabajo e innumerables sacrificios para ver hecho realidad el sueño de ser una profesional, a mi hermano Carlos por ser mi ejemplo y motivación constante, a mi hermana Ana Lucía que se convirtió en mi ángel después de su partida, a mi familia por confiar en mí siempre, sin olvidar a mi pequeña Donatella compañera de largas noches de desvelo, travesuras e incontables momentos y gestos de cariño.

RESUMEN

El clima laboral ha sido uno de los fenómenos más importante en el ámbito de trabajo; bajo esta premisa, la presente disertación se basa en mejorar clima laboral en un grupo de 40 participantes del personal administrativo, que son trabajadores de la empresa de industrialización del cuero (Curtiduría Tungurahua S.A.). La investigación se basa en la metodología experimental, que es la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención, que comprende de tres etapas de desarrollo. La evaluación inicial o etapa de test, en la que se evalúa las condiciones actuales del clima laboral a través del cuestionario de clima laboral (CLA) de 93 preguntas, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar 8 variables diferentes del grupo empresa como organización, implicación, innovación, información, y del grupo persona como autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. Durante la segunda etapa se procede a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables, concluida la segunda etapa, se procede a la realización del re-test o etapa final, que consta de una reevaluación de los instrumentos aplicados en un inicio, en la cual se obtuvo los resultados favorables en las dimensiones a las cuales estuvo direccionado el plan de mejora; obteniendo en organización e implicación una elevación del 3%, logrando 87% de manera favorable, y en información se elevó el 2%, logrando 85% de manera favorable.

Palabras clave: evaluación, clima laboral, mejora, re-test.

ABSTRACT

Work Environment has been one of the most important phenomenon in the workplace; under this evidence, this dissertation is based on improving working environment in a group of 40 participants of the administrative staff, who are employees of the leather company industrialization (Curtiduría Tungurahua S.A.). The research is based on the experimental methodology, which is the modification of the behavior through an intervention process comprising three stages of development. The initial evaluation or test phase, in which the current conditions of the work environment is evaluated through the working environment questionnaire (WEQ) of 93 questions, considered two large evaluation work environment, and assessed 8 different variables from the company group such as organization, involvement, innovation, information; and from the group person it includes fulfilment, conditions, relations and management. During the second stage, the development and implementation of the improvement plan according to the negative indicators was performed; and once the second stage is concluded, re-test or final stage is then developed, which consist on a reassessment of the instruments applied in the beginning, that resulted into favorable results in the dimensions where it was addressed, getting as a result in organization and involvement an increase of 3%, achieving 87% favorably; and information rose 2%, achieving 85% favorably.

Keywords: evaluation, work environment, improvement, re-test.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Trabajo	3
1.1.1 Trabajo en el mundo.....	3
1.2 Datos del trabajo en el Ecuador según el INEC	4
1.3 Datos del trabajo en la ciudad de Ambato según el INEC	4
1.4 La organización.....	5
1.4.1 Componentes de la organización	5
1.5 Estructura organizacional.....	6
1.5.1 Elementos de la estructura organizacional.....	6
1.5.1.1 Especialización laboral.....	6
1.5.1.2 Departamentalización.....	7
1.5.1.3 Cadena de mandos.....	7
1.5.1.4 Tramo de control.....	7
1.5.1.5 Centralización	8
1.5.1.6 Descentralización	8
1.5.1.7 Formalización.....	9
1.5.2 Tipos de estructuras organizacionales.....	9

1.5.2.1 Estructura lineal	9
1.5.2.2 Estructura funcional	10
1.5.2.3 Estructura de línea-staff	10
1.6 Clima laboral	11
1.6.1 Cronología de las definiciones de clima laboral	11
1.7 Antecedentes investigativos de clima laboral	12
1.8 Definición Clima laboral	13
1.8.1 Tipos de clima laboral	14
1.8.1.1 Clima psicológico	14
1.8.1.2 Clima agregado	14
1.8.1.3 Climas colectivos	14
1.8.1.4 Clima organizacional	15
1.8.2 Dimensiones de clima laboral	15
1.8.2.1 Estructura	15
1.8.2.2 Responsabilidad	16
1.8.2.3 Recompensa	16
1.8.2.4 Desafíos	16
1.8.2.5 Relaciones	17
1.8.2.6 Cooperación	17
1.8.2.7 Estándares	17
1.8.2.8 Conflicto	18
1.8.2.9 Identidad	18
1.8.3 Deterioro del clima laboral	18
1.8.4 Evaluación de clima laboral	19
1.9 Test Psicométrico	19
1.9.1 Descripción del Cuestionario de Clima Laboral, CLA	19
1.9.2 Dimensiones de la herramienta Clima laboral (CLA)	21
1.9.2.1 Dimensiones del Eje Empresa	21
1.9.2.1.1 Organización (ORG)	22
1.9.2.1.2 Innovación (INN)	22

1.9.2.1.3 Información (INF).....	23
1.9.2.1.4 Condiciones (CON).....	23
1.9.2.2 Dimensiones del Eje Persona.....	23
1.9.2.2.1 Implicación (IMP).....	24
1.9.2.2.2 Autorrealización (AUT).....	24
1.9.2.2.3 Relaciones (REL).....	25
1.9.2.2.4 Dirección (DIR).....	25
1.10 Desarrollo organizacional (DO).....	25
1.10.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	26
1.10.2 Características del Desarrollo Organizacional.....	27
1.10.3 Principios del desarrollo organizacional.....	28
1.10.4 Importancia y necesidades del Desarrollo Organizacional.....	29
1.11 Desarrollo del capital humano.....	30
1.11.1 Reconocimiento del capital humano.....	30
1.11.1.1 Reconocimiento social.....	30
1.11.2 Exigencias organizativas.....	31
1.12 Plan de mejora.....	31
1.12.1 Plan de mejora como herramienta.....	31
1.12.2 Objetivos del Plan de Mejora.....	32
1.12.3 Pasos para la elaboración de un plan de mejora.....	33
1.12.3.1 Identificar el área de mejora.....	33
1.12.3.2 Detectar las principales causas del problema.....	33
1.12.3.3 Formular el objetivo.....	34
1.12.3.4 Seleccionar las acciones de mejora.....	34
1.12.3.5 Realizar una planificación.....	35
1.12.3.6 Llevar a cabo un seguimiento.....	35
1.12.4 Protocolos de un plan de mejora.....	35
1.12.4.1 Identificación de las áreas de mejora.....	36
1.12.4.2 Detectar las principales causas del problema.....	36
1.12.4.3 Formulación del objetivo.....	37

1.12.4.4 Selección de las acciones de mejora	37
1.12.4.5 Realización de una planificación y seguimiento	38
1.13 Curtiduría Tungurahua S.A. (CT)	38
1.13.1 Estructura	39
1.13.2 Departamento de Talento Humano	40
1.13.3 Organigrama estructural CT.....	41
1.13.4 Datos de Clima Laboral en CT.....	42
CAPÍTULO II	43
MARCO METODOLÓGICO	43
2.1 Significado del problema	43
2.3 Definición del problema.....	44
2.3.1 Preguntas básicas	44
2.3.1.1 ¿Existe un nivel de vulnerabilidad en el clima laboral que amerite una evaluación psicológica?	44
2.3.1.2 ¿La aplicación del plan de gestión sobre el clima laboral ayudará a mejorar sus indicadores de medición?.....	45
2.3.1.3 ¿Los efectos que se produzcan en la empresa y persona posteriormente a la implementación del plan de mejora serán favorables en el clima laboral y en la organización?	45
2.4 Planteamiento del tema	45
2.4.1 Delimitación del tema	46
2.4.1.1 Delimitación de contenido	46
2.4.1.2 Delimitación espacial	46
2.4.1.3 Delimitación temporal.....	46
2.4.1.4 Unidades de observación.....	46
2.5 Objetivos	47
2.5.1 Objetivo General	47
2.5.2 Objetivos Específicos.....	47
2.6 Técnicas e instrumentos	47
2.6.1 Técnica.....	48
2.6.1.1 Psicométrica	48

2.6.2 Instrumento	48
2.6.2.1 Test Clima Laboral CLA.....	48
2.6.3 Autores	49
2.6.4 Confiabilidad.....	50
2.6.5 Validez	50
2.7 Análisis de población y muestra	51
2.7.1 Población.....	51
2.7.2 Muestra.....	51
2.8 Procedimiento metodológico	51
2.8.1 Prueba piloto	51
2.8.2 Primera Etapa.....	53
2.8.2.1 Aplicación del cuestionario de Clima Laboral.....	53
2.8.2.2 Segunda Etapa.....	54
2.8.2.3 Tercera Etapa	55
CAPÍTULO III.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
3.1 Resultados de la aplicación del test de Clima Laboral (CLA)	57
3.1.1 Introducción	57
3.1.2 Guía para la interpretación de resultados de CLA	58
3.1.3 Meta del Departamento de Recursos Humanos de CT	59
3.1.4 Resultados Primera aplicación o Etapa de Test	60
3.1.4.1 Resultados de la aplicación del test CLA Clima Laboral aplicado al personal Administrativo.....	60
3.1.4.1.1 Clima Laboral (CLA).....	61
3.1.4.1.2 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa.....	62
3.1.4.1.3 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona	66
3.1.5 Resultados Segunda aplicación o Etapa de Re –Test.....	70
3.1.5.1 Resultados de la aplicación del re - test CLA Clima Laboral aplicado al personal Administrativo.....	70
3.1.5.1.1 Clima Laboral (CLA).....	71
3.1.5.1.2 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa.....	72

3.1.5.1.3 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona	76
3.1.6 Gráfico de resultados antes y después de la aplicación del plan de mejora de clima laboral.....	80
3.1.6.1 Clima Laboral (CLA).....	80
3.1.6.2 Resultados del pan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Empresa ...	81
3.1.6.2.1 Organización (ORG)	81
3.1.6.2.2 Innovación (INN).....	82
3.1.6.2.3 Información (INF).....	83
3.1.6.2.4 Condiciones (CON).....	84
3.1.6.3 Resultados del pan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Persona.....	85
3.1.6.3.1 Implicación (IMP).....	85
3.1.6.3.2 Autorrealización (AUT).....	86
3.1.6.3.3 Relaciones (REL).....	87
3.1.6.3.4 Dirección (DIR)	88
CAPÍTULO IV	89
PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL.....	89
4.1 Tema.....	89
4.1.1 Introducción	89
4.1.2 Objetivo General	90
4.1.3 Justificación del plan.....	90
4.1.4 Dimensiones del plan de mejora	91
4.1.4.1 Empresa.....	91
4.1.4.2 Persona	91
4.1.5 Actividades del plan de mejora para el personal Administrativo	91
CAPÍTULO V	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1 Conclusiones	100
5.2 Recomendaciones.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
GLOSARIO.....	107
ANEXOS.....	108

.....113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1 Organigrama estructural de CT.....	41
Gráfico 3.1 Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA).....	61
Gráfico 3.2 Resultados de la dimensión Organización.....	62
Gráfico 3.3 Resultados de la dimensión Innovación.....	63
Gráfico 3.4 Resultados de la dimensión Información.....	64
Gráfico 3.5 Resultados de la dimensión Condiciones.....	65
Gráfico 3.6 Resultados de la dimensión Implicación.....	66
Gráfico 3.7 Resultados de la dimensión Autorrealización.....	67
Gráfico 3.8 Resultados de la dimensión Relaciones.....	68
Gráfico 3.9 Resultados de la dimensión Dirección.....	69
Gráfico 3.10 Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA).....	71
Gráfico 3.11 Resultados de la dimensión Organización.....	72
Gráfico 3.12 Resultados de la dimensión Innovación.....	73
Gráfico 3.13 Resultados de la dimensión Información.....	74
Gráfico 3.14 Resultados de la dimensión Condiciones.....	75
Gráfico 3.15 Resultados de la dimensión Implicación.....	76
Gráfico 3.16 Resultados de la dimensión Autorrealización.....	77
Gráfico 3.17 Resultados de la dimensión Relaciones.....	78
Gráfico 3.18 Resultados de la dimensión Dirección.....	79

Tablas

Tabla 3.1 Guía para la interpretación de resultados de CLA.....	58
Tabla 3.2 Resultados del plan de mejora en Clima laboral.....	80
Tabla 3.3 Resultados del plan de mejora en la dimensión Organización.....	81
Tabla 3.4 Resultados del plan de mejora en la dimensión Innovación.....	82

Tabla 3.5 Resultados del plan de mejora en la dimensión Información	83
Tabla 3.6 Resultados del plan de mejora en la dimensión Condiciones	84
Tabla 3.7 Resultados del plan de mejora en la dimensión Implicación	85
Tabla 3.8 Resultados del plan de mejora en la dimensión Autorrealización	86
Tabla 3.9 Resultados del plan de mejora en la dimensión Relaciones.....	87
Tabla 3.10 Resultados del plan de mejora en la dimensión Dirección	88
Tabla 4.1 Plan de mejora de Clima Laboral.....	92

INTRODUCCIÓN

Curtiduría Tungurahua S.A. fue fundada en el año de 1937 por el Sr. Demóstenes Pizarro luego a la provincia de Tungurahua para contrastar una historia precedida de esfuerzo y sacrificio, el vínculo que se establece entre Curtiduría Tungurahua y la sociedad ambateña se dio por el empoderamiento de la familia Callejas en sus inicios con los hermanos Adolfo y Ricardo Callejas Vascones en el año de 1943 quienes permanecen en la actualidad, esta empresa entidad motora de la economía impulsora del desarrollo y progreso social, proyecta el beneficio mutuo y participativo a través de su producto cuero o piel curtida para la elaboración de todos los productos en cuanto a marroquinería.

Preocupada por el bienestar colectivo que paso a paso cumple con los objetivos trazados, uno de los más importantes es su traslado a las nuevas instalaciones en noviembre del 2011, ubicada en el Parque Industrial III etapa, proporcionada de espacios adecuados y tecnología de punta para brindar un servicio de calidad a sus clientes, convirtiéndose en la industria curtiembre fuerte generadora de trabajo acogiendo a más de 150 trabajadores dividido en personal administrativo y operativo, denominándola como en una comunidad proactiva, poniendo a disposición una serie de productos y calidad para lograr el equilibrio armónico en lo social financiero y ambiental.

A lo largo de la trayectoria laboral de esta empresa ha existido evaluaciones de clima laboral que no han aportado al mejoramiento del clima laboral, el 13 de octubre del 2013 se realizó la última evaluación de clima laboral realizado por el Departamento de Recursos Humanos aplicado a 102 personas de las áreas de Administración, Bodega, Mantenimiento, Acabado, Teñido 1, 2, 3, Crust, Ribera, obteniendo resultados por debajo del cincuenta por ciento de satisfacción.

Por la razón que las herramientas que elabora Talento Humano en cuanto a clima laboral no poseen validez y confiabilidad psicométrica para poder actuar en beneficio de mejorar el ambiente laboral se vio la necesidad de aplicar un test psicométrico confiable que determine los indicadores que afecta al ambiente laboral llamado CLA (Clima Laboral).

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Trabajo

Según la Organización Internacional del trabajo (2004), es toda actividad que realiza el ser humano, con voluntad propia al servicio de un patrono o del propio para beneficio de la comunidad de forma manual o intelectual, remuneradas o no.

1.1.1 Trabajo en el mundo

Según OIT y IIEL (2012), en el año 2011, los mercados de trabajo se afectaron por darse un freno al crecimiento mundial. Dicho suceso resulta caótico si se toma en cuenta que los mercados laborales no se ha estabilizado de la crisis mundial en el año 2008, aún existe un deuda de alrededor de 50 millones de trabajadores, es realmente difícil que en los próximos dos años la economía del mundo aumente que produzca la reducción del déficit de empleo, y puedan trabajar más de 80 millones de personas podrían trabajar en

los años próximos. En países como India, América Latina, Sudáfrica y China los mercados laborales y las inversiones no son exceptuados de la crisis económica a nivel mundial. Las crecientes impalpables de capital también han sido parte para que se agrave la inestabilidad de la economía y con esto la posibilidad de crear trabajo en estos países.

1.2 Datos del trabajo en el Ecuador según el INEC

Según el INEC (2014), el trabajo en los últimos años en el Ecuador presenta porcentajes de acuerdo a la tasa de ocupación bruta a nivel nacional muestra que a finales del año 2012 se encuentra 42,32% de empleo, 4,14% de desempleo y 52,37% de subempleo; indica también al finalizar el año 2013 el 42,69% de empleo, 4,15% de desempleo y 52,95% de subempleo; el último estudio realizado sobre estos datos fue en Junio del 2014 que reflejan el 43,78% de empleabilidad, 4,65% de desempleo y 51,32% de subempleo, es así que ha crecido la tasa de empleo al pasar de los años, por tanto el personal en las empresas/entidades ha crecido y la calidad de vida laboral con ellas.

1.3 Datos del trabajo en la ciudad de Ambato según el INEC

Según el INEC (2014), en los últimos años el trabajo en la ciudad de Ambato presenta porcentajes de acuerdo a la tasa de ocupación bruta en dicho cantón muestra que a

finales del año 2012 se encuentra 53,96% de empleo, 3,32% de desempleo y 38,46% de subempleo; indica también al finalizar el año 2013 el 47,46% de empleo, 3,36% de desempleo y 48,98% de subempleo; el último estudio realizado sobre estos datos fue en Junio del 2014 que reflejan el 46,52% de empleabilidad, 5,02% de desempleo y 48,12% de subempleo, es así que se demuestra que ha bajado el índice de empleo, subiendo el de desempleo y subempleo, se tiene en cuenta que es una de las ciudades más productivas del país.

1.4 La organización

Según Mercado y Navarro (2008), la organización es concebida como un ente principal en clima laboral, en la que los acuerdos y desacuerdos se presentan diariamente. Para gestionar armonía es necesario crear un ambiente favorable entre los integrantes mediante el desarrollo en gestión y talento humano, para esto se requiere establecer los parámetros mínimos de convivencia y productividad.

1.4.1 Componentes de la organización

Según Baguer (2009), toda organización tiene dos componentes que son primordiales para el desarrollo, que son las personas considerado el activo de la entidad y los recursos

que son todos los materiales, infraestructura, recursos económicos y mercadotécnicos que se utiliza para llegar a los objetivos de la empresa.

1.5 Estructura organizacional

Según Robbins (2004), “Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de su trabajo” (p.425). La estructura de una organización define como la forma en que rige las actividades cada empresa/entidad y la manera que deben cumplir de manera coordinada y organizada.

1.5.1 Elementos de la estructura organizacional

Se toma en cuenta elementos básicos para el diseño de la estructura de una organización como:

1.5.1.1 Especialización laboral

Según Robbins (2004), la división de trabajo es el nivel en que las actividades a realizar propuestas por la organización las dividen u organizan por cargos. Es decir que no realiza todo el trabajo una sola persona, más bien dividen tareas y se remiten hacer una tarea específica, para aprovechar así las capacidades de los trabajadores, cada vez

utilizando menor tiempo para la realización de las tareas y además que es más factible capacitar trabajadores para tareas específicas y repetitivas; a todo esto existe un contra punto que al realizar cierto tipo de tareas trabajarán por debajo de sus capacidades.

1.5.1.2 Departamentalización

Según Robbins (2004), es la base para unir las actividades/funciones del trabajo, que se organicen departamentos en común que realicen sus funciones con un objetivo en común por cada uno de ellos y tener como resultado un producto/servicio.

1.5.1.3 Cadena de mandos

Según Robbins (2004), es una línea continua de jerarquía que se extiende arriba hacia abajo hasta el último escalafón, al punto de conocer a quien dirige y a quien se reporta es decir si tenía comunicación ascendente o descendente.

1.5.1.4 Tramo de control

Según Robbins (2004), se determina el número de personas y administraciones que tiene gerencia a su mando y el nivel de eficiencia con los que dirige, si se tiene el control de cinco a seis empleados se puede hacer una inspección adecuada, la existencia de más

niveles jerárquicos perjudican la comunicación efectiva, se da toma de decisiones lentas y aísla a la dirección, lo que provoca la supervisión estricta y genera poca autonomía en los miembros.

1.5.1.5 Centralización

Según Robbins (2004), es el grado en que la toma de decisiones y tareas o funciones está concentrada en un punto directo en la organización, hace referente a cierta posición en la organización, es decir el dirigente de la empresa es el que toma las decisiones sin permitir el punto de vista o comentario de los demás individuos.

1.5.1.6 Descentralización

Según Robbins (2004), se basa en resolver los problemas con la opinión de los trabajadores poniendo como prioridad la autonomía y capacidad de cada miembro de la empresa por tanto haciéndolos sentir parte de la institución, creando confianza y flexibilidad sobre las decisiones a tomar.

1.5.1.7 Formalización

Según Robbins (2004), es el nivel en que las funciones están estandarizadas en la institución, son muy formales al punto de que el trabajador no posea autonomía de las actividades que realiza, siguiendo procedimientos estrictos.

1.5.2 Tipos de estructuras organizacionales

1.5.2.1 Estructura lineal

Según Chiavenato (2001), es también llamada estructura lineal se basa en el principio de la unidad de mando, el superior tiene la potestad única y absoluta sobre los subordinados que se rige nada más a uno; entre la dirección o cabeza existe líneas directas de autoridad puede regir el cumplimiento de órdenes y la ejecución de las actividades encomendadas, por otro lado el de la responsabilidad que implica el deber seguir órdenes y ejecutar tareas; de acuerdo a estos parámetros se muestra la cadena de mando.

1.5.2.2 Estructura funcional

Según Chiavenato (2001), es una estructura organizacional que implica el principio de la especialización de las funciones, el staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, es original y especializada. Mientras las empresa se desarrollan y su ambiente es variable y competitivo, se produce la necesidad de tener organismos especializados capaces de proporcionar innovaciones y sustanciales.

1.5.2.3 Estructura de línea-staff

Según Chiavenato (2001), son las unidades en posiciones de línea que se liberaron de una serie de actividades para dedicarse específicamente a los objetivos de la empresa, pues las unidades y posiciones que recibieron estas actividades se llaman asesoría de stafflos cuales cumplen con la prestación de servicios especializados y de consultoría influyendo de manera indirecta en los organismos de línea por medio de sugerencias, recomendaciones, con prestación de servicios como planeación, control, entre otros. Los órganos de línea están directamente relacionados con las metas de la empresa.

1.6 Clima laboral

1.6.1 Cronología de las definiciones de clima laboral

El clima laboral se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento de las organizaciones es así que se muestra las definiciones de diferentes autores según transcurrió los años:

Forehan y Gilmer en 1964 se define a clima como características que distinguen a una entidad de otra, perduración en el tiempo, influye la conducta de los miembros en las organizaciones (Rousseau, 1988, citado en Furnham 2001).

Litwin y Stinger en 1978 clima es un proceso psicológico que se da tanto en el individuo como en la empresa (Rousseau, 1988, citado en Furnham 2001).

Glick en 1985 clima describen el entorno para las acciones de la persona (Rousseau, 1988, citado en Furnham 2001).

1.7 Antecedentes investigativos de clima laboral

Según Mercado y Navarro (2008), a partir de los años noventa en el mundo laboral, paulatinamente se han ido produciendo cambios sustanciales en las estructuras organizacionales; en el cual el objetivo principal es su proyección social acorde a los crecientes estándares e indicadores de calidad, que tome en cuenta aspectos importantes en los problemas del personal. Surge como un modelo que atiende ciertas necesidades sociales de manera directa a las empresas socialmente responsables y al desarrollo de las mismas.

Según Diario Hoy (2010), el clima laboral es un tema que aún se halla relegado en muchas empresas. De las quince mil compañías que presentan una facturación anual superior a un millón de dólares, la minoría se preocupa por tener un mejor lugar de trabajo, es decir mejorar el ambiente de trabajo. Así lo revela un estudio realizado por la firma Great Place To Work Institute Ecuador, por más de siete años. De ese porcentaje, según el presidente del organismo, Mauricio Morillo, no todas las empresas cumplen con todas las condiciones requeridas para crear un clima laboral aceptable y este propicia el desarrollo de la empresa. Desconocen que el tener un buen ambiente laboral mejora en un 25% la rentabilidad de una empresa porque un personal motivado garantiza el trabajo eficiente.

Según Diario Hoy (2010), al hablar de una empresa socialmente responsable se puede pensar que el tema solo abarca acciones de generosidad y/o inversión social. Pero cabe recalcar que también se enfoca en una buena dirección empresarial y el desarrollo de sus integrantes al tomar en cuenta aspectos de vital importancia en el ámbito laboral. Según el Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador-2012, el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja, por lo que estos son uno de los principales temas que van de la mano en el ambiente laboral.

1.8 Definición Clima laboral

Según Landy y Jeffrey (2005),“El clima es una percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo” (p.522).El clima es generado por los propios integrantes de una organización lo cual se enfoca a la interacción del individuo.

Según Furnham (2006), el clima laboral es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización en el que experimentan el personal dentro del lugar de trabajo, influye en su comportamiento y se pueden describir en términos de los valores para formar el criterio sobre la organización.

1.8.1 Tipos de clima laboral

1.8.1.1 Clima psicológico

Según Furnham (2001), es la percepción que cada persona se crea de la experiencia del ambiente, muchos son los factores intervienen para este tipo de clima como la manera de pensar, la personalidad, procesos cognitivos, estructura, cultura y las relaciones sociales.

1.8.1.2 Clima agregado

Según Furnham (2001), este clima se construye fundamentada a la identidad que sienta en individuo por una unidad/departamento, y por tanto las percepciones tengan un significado compartido es un supuesto que aún no está comprobado.

1.8.1.3 Climas colectivos

Según Furnham (2001), es la percepción es compartida respecto al entorno en que se desenvuelven, se toma en cuenta los factores situacionales que van de la mano con resultados similares al del grupo, se recalca que las relaciones son importantes al momento de una visión compartida.

1.8.1.4 Clima organizacional

Según Furnham (2001), se refleja hacia donde se orientan los trabajadores de la organización tanto a nivel interno como externo que van orientadas a clima y estructura porque describe los atributos organizacionales por tanto el criterio individual en cuanto a la organización.

1.8.2 Dimensiones de clima laboral

Según Gross (2012), Litwin y Stinger presentan nueve dimensiones para medir clima laboral que son:

1.8.2.1 Estructura

Según Gross (2012), hace referencia a la forma en que se organiza las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y la comunicación indistintamente de la posición en el nivel.

1.8.2.2 Responsabilidad

Según Gross (2012), se refiere al aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada en la toma de decisiones y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores, se toma en cuenta las fortalezas y debilidades en sus acciones laborales.

1.8.2.3 Recompensa

Según Gross (2012), es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado que el trabajador se sienta premiado, por un trabajo bien hecho, o tomar medidas en trabajo deficiente.

1.8.2.4 Desafíos

Según Gross (2012), en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos que toman los trabajadores, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, que se genere competitividad y buenos resultados.

1.8.2.5 Relaciones

Según Gross (2012), es el comportamiento entre los miembros de la organización en las relaciones laborales, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

1.8.2.6 Cooperación

Según Gross (2012), se relaciona con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa para lograr una meta en común.

1.8.2.7 Estándares

Según Gross (2012), genera y establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento del potencial del trabajador.

1.8.2.8 Conflicto

Según Gross (2012), son las discrepancias que siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo.

1.8.2.9 Identidad

Según Gross (2012), se conoce como Sentido de Pertenencia, es decir el sentimiento de ser parte de la empresa siente que es un apoyo y es apoyada por la misma, es ponerse la camiseta.

1.8.3 Deterioro del clima laboral

Según Ára Albertinador (2008), el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, sobre la desmotivación, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también a la mala voluntad y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido, dejando de lado su eficiencia y metas del cargo.

1.8.4 Evaluación de clima laboral

Según Educaméricas (2008), parte de un buen clima laboral surge de la motivación que el personal posea de entidad a la cual presta sus servicios para que esta se vuelva o mantenga rentable. Muchas de las veces es necesario indagar de manera profunda para conocer la realidad de la percepción de los empleados y poder generar mejora en los mismos.

1.9 Test Psicométrico

Según Césari (2002), el test psicométrico es una herramienta definida que proporciona validez, valor, baremos o indicadores con una técnica de validación para evaluar en cualquier ámbito al que se aplique, y de esto dependerá el éxito o fracaso de una prueba psicométrica.

1.9.1 Descripción del Cuestionario de Clima Laboral, CLA

Según Corral y Perreña (2010), este instrumento que tiene 93 ítems de frases cortas que describen comportamiento o conductas que se observa en el ambiente laboral. Se basa en reflejar el comportamiento de los trabajadores en su cargo que afecta y valora la percepción general de la organización/entidad. Este instrumento está construido no solo

para trabajar con frecuencia en el mundo empresarial sino también están contruidos para utilizar en otros ámbitos laborales como instituciones públicas, escuelas y hospitales de las cuales han sido parte de las implicaciones experimentales de este elemento. Se destaca que el objetivo principal del instrumento es evaluar el clima general en la entidad, además de obtener la información sobre clima que emite el CLA y disponer de tener datos concretos sobre otros aspectos que interesan en un estudio, como los resultados por cada dimensión. Cuando existe el objetivo de realizar un estudio de clima laboral es muy frecuente que la empresa piense en la conveniencia de hacer un cuestionario “ad hoc” pretendiendo que de esa forma se puede obtener una información más precisa y más ajustada a las características de la empresa o a los problemas que en ese momento preocupan a los directivos. Eso no es recomendable, se debe hacer un cuestionario a la medida como primer punto usar medidas o ítems las cuales las propiedades psicométricas no se conocen; como segundo punto no aprovechar la posibilidad de tener un marco de referencia y de comparación con los resultados de otras organizaciones; y por como último punto el peligro de reflejarse condicionado por problemas concretos que pueden ser actuales que tal vez no reflejan el verdadero clima laboral. Si se desea tener información sobre la opinión de los trabajadores sobre algunos aspectos concretos como el comedor de la institución, el servicio médico o un cambio en el horario de jornada laboral se puede tener la información por diversos medios sin tener que embestir un estudio de clima laboral, algo más ambicioso y trascendental. Por esta razón los ítems del CLA generan preguntas generales y específicas a los empleados que contestan puedan manifestar su opinión sobre la institución y su grado de satisfacción en el trabajo más que poner de relieve aspectos

específicos o concretos, es decir se plantean preguntas a los altos directivos. Con esto se pretende conocer la opinión que existe sobre los sistemas de dirección y gestión pero no se busca tanto saber lo que el empleado opina de su superior. Además de este tipo de preguntas existen las relacionadas a cada una de las dimensiones del test que permiten obtener el resultado y por ende conocer los indicadores favorables o desfavorables en cualquier entidad donde se aplique esta herramienta para actuar y generar mejora donde exista carencia de satisfacción.

1.9.2 Dimensiones de la herramienta Clima laboral (CLA)

Según Corral y Perreña (2010), los 93 ítems del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones forman dos grandes grupos que son considerados clásicos. El primer eje está enfocado en la empresa y reúne las dimensiones de clima laboral que depende del funcionamiento de la organización, afectan a la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y al aspecto más importante de estudio que es el clima laboral se depende de la forma en que la institución está organizada y direccionada.

1.9.2.1 Dimensiones del Eje Empresa

1.9.2.1.1 Organización (ORG)

Según Corral y Perreña (2010), es la opinión que existe en el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de actividades/funciones el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o escasez de los medios necesarios para realizar las tareas. Es una dimensión clásica, por que aparece en todos los cuestionarios que se dedican al estudio de clima laboral. De manera general, aunque existen diferencias individuales, los empleados son sensibles a trabajar en un ambiente organizado.

1.9.2.1.2 Innovación (INN)

Según Corral y Perreña (2010), se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se percibe en la empresa. Como en la dimensión de ORG, se acepta de forma general que un estimulante de un clima laboral bueno es trabajar en un organismo dinámico e innovador, que tiene prestigio en el ambiente laboral y que tiene una imagen positiva en el mercado. Al contrario de una empresa que es considerada anticuada y poco eficiente tiende a producir un ambiente de desánimo y abandono.

1.9.2.1.3 Información (INF)

Según Corral y Perreña (2010), se refiere al nivel de información que acceden los empleados es otro factor relevante de clima laboral. En esta dimensión se cuestiona si la información es adecuada y suficiente o si por el contrario los empleados se sienten poco cómodos por no tener la información adecuada y por las consecuencias que esto tiene para el desarrollo eficiente de su trabajo.

1.9.2.1.4 Condiciones (CON)

Según Corral y Perreña (2010), se refiere a las condiciones materiales de trabajo, y entre estas las compensaciones económicas, afectan de manera decisiva a la satisfacción de las personas en el trabajo. En esta escala se analiza las condiciones materiales de trabajo que afecta a la satisfacción de los empleados, una de las más importantes que tenemos la remuneración.

1.9.2.2 Dimensiones del Eje Persona

Según Corral y Perreña (2010), el segundo eje hace referencia a la persona y recoge las dimensiones de clima laboral que se relacionan más con las actitudes, vivencias

personales y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inducción en la empresa. Las cuatro dimensiones de este eje son las siguientes.

1.9.2.2.1 Implicación (IMP)

Según Corral y Perreña (2010), se refiere a la evaluación de la percepción del individuo y el nivel de implicación de las personas que trabajan en la empresa tiene con la misma, así también conocer hasta qué punto se sienten participes e identificados con los objetivos de la institución o viceversa. Se basa en un aspecto importante en a la hora de evaluar clima laboral aunque a veces se puede considerar parte del propio clima, y hacer que este sea bueno genera que los empleados se sientan implicados de los objetivos de la empresa.

1.9.2.2.2 Autorrealización (AUT)

Según Corral y Perreña (2010), esta se espera que sea una oportunidad de progresar personalmente y desarrollar las capacidades y no solo una oportunidad de sobrevivir. Esta dimensión se basa en preguntar al personal hasta qué punto la institución permite al crecimiento personal y de progreso, que tiene mucho que ver con la estabilidad y buen nombre de la institución.

1.9.2.2.3 Relaciones (REL)

Según Corral y Perreña (2010), esta dimensión trata de evaluar la percepción del individuo acerca del grado de satisfacción que existe sobre las relaciones personales que se dan en el ambiente laboral. Esta dimensión es esencial a la hora de establecer clima social en cualquier entidad. El principal objetivo es evaluar las relaciones entre iguales sobre todo con las personas que tienen diferentes niveles jerárquicos en la organización.

1.9.2.2.4 Dirección (DIR)

Según Corral y Perreña (2010), pretende evaluar el nivel de satisfacción existente con relación a los altos mandos y directivos de la entidad y generalmente la opinión de los sistemas/procesos de gestión que practica. Contienen preguntas relacionados a los jefes directos pero también la forma de mando y liderazgos de los superiores en la organización.

1.10 Desarrollo organizacional (DO)

Según Chiavenato (2008), es “el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización dentro de un período específico, para ofrecer la

oportunidad de mejorar el desempeño y/o crecimiento humano” (p.415). Actividades que están basadas en mejorar las funciones de los trabajadores primordialmente en el lado humano y profesional, se tome en cuenta que el capital humano es el principal promotor ya que depende el fracaso o éxito de las metas de la organización.

1.10.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Según Garzón (2005), en la organización debe existir objetivos por los cuales se guíe en el desarrollo de esta, son los siguientes:

- Crear un clima que recepte las necesidades organizacionales para analizar y solucionar problemas.
- Recoger y generar información objetiva y subjetiva sobre la realidad organizacional.
- Analizar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Evitar la manipulación entre los miembros de la organización entre jefes, colegas y subordinados, para establecer un clima de confianza.
- Desarrollar el potencial de los individuos, tanto en el área técnica, administrativa e interpersonal.
- Armonizar, viabilizar e integrar las necesidades y metas de la empresa y de los que integran la misma.
- Estimular las emociones e impresiones de las personas.

- Despertar la necesidad de establecer objetivos que sean cuantificados que orienten a la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto en valores, concepciones y cultura influyen en las metas, métodos, procesos, comportamientos, desempeño y resultados obtenidos.

1.10.2 Características del Desarrollo Organizacional

Según Garzón (2005), existen varias características las cuales son:

- Las personas encargadas del cambio comparten un conjunto de objetivos que normen sus ideas de la mano de sus opiniones.
- Las personas encargadas comparten una misma visión y valores sobre las estrategias a utilizarse.
- Se utiliza una estrategia educativa/instructiva que se utiliza para un cambio en la organización.
- La satisfacción del personal de la organización a través de exigencias para lograr el cambio deseado.
- La realización de un desarrollo organizacional que use una estrategia educativa para dar prioridad al comportamiento experimental.
- Los agentes de cambio para los miembros puede ser tanto interno como externo a la organización.

- El desarrollo organizacional implica una relación estrecha entre agentes y los miembros de la organización.

1.10.3 Principios del desarrollo organizacional

Según Garzón (2005), el DO tiene principios que se debe seguir, los cuales son:

- Pretende eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador-empresa, mejorar la calidad de vida laboral y rentabilidad.
- Debe actuar como un proceso dinámico y continuo, de cambios planteados a partir de diagnósticos realizados a determinada situación, se debe utilizar estrategias, medios e instrumentos que puedan interactuar entre personas y grupos para perfeccionar y renovar los sistemas técnicos, administrativos de comportamiento que afecta a la salud de la institución para lograr desarrollo mutuo entre la empresa y el empleado.
- Se requiere una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad de las condiciones del medio exterior, del desarrollo potencial de las personas, grupos, subsistemas y sus relaciones.
- Implicación de valores humanistas, renovación, cambios tanto tecnológicos, estructurales que impliquen análisis de hábitos.
- El desarrollo organizacional no debe ser una capacitación o un curso cuando exista una situación crítica o emergente, o una investigación en base a opiniones simplemente por tener información, o una serie de diagnósticos que no generen

acciones correctivas o preventivas, o simplemente por exigencias gerenciales; se debe explorar minuciosamente para que todos lleguen a un consenso de satisfacción entre la responsabilidad de la empresa y el empeño y voluntad de los trabajadores.

1.10.4 Importancia y necesidades del Desarrollo Organizacional

Según Garzón (2005), se deriva que el talento humano es primordial para el éxito o fracaso de la organización, por tanto el manejo estratégico de este es importante para las metas organizacionales; comenzando por adecuar la estructura de la organización, seguido por la conducción eficiente de los grupos de trabajo, desarrollando relaciones interpersonales que permitan evitar conflictos y resolverlos de manera rápida y oportuna. Este método usara entre otros problemas de comunicación, conflictos entre grupos, dirección y jerarquías, identificación y sobre todo el cómo satisfacer las necesidades del personal. Esta estrategia educativa desea utilizar los efectos de la acción a través de retroalimentar, que establecerá la base para la actividades planificadas, sin embargo es necesario tomar en cuenta que la única manera de cambiar la organización es transformando la cultura, logrando que las personas tengan mayor pertenencia e identidad con lugar de trabajo.

1.11 Desarrollo del capital humano

Según Werther (2008), mediante el desarrollo de los trabajadores activos se disminuye la dependencia de un reclutamiento y selección externo, además que se motiva al personal y evitando la deserción. Si los trabajadores se desarrollan de la manera deseada se realizara selecciones internas, ascensos y transferencias beneficiosas; el desarrollo del capital humano es importante para enfrentar obstáculos, problemas, cambios sociales y técnicos.

1.11.1 Reconocimiento del capital humano

Según Newstrom (2007), “se define como cualquier acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas” (p.263). Se refiere a recompensar por un trabajo o actividad realizada de manera favorable con felicitaciones y reconocimientos materiales.

1.11.1.1 Reconocimiento social

Según Cuesta (2010), se basa en un estímulo vinculado a una base psicológica que es el reforzamiento positivo, el reconocimiento social es la principio social de la personalidad del ser humano de ahí la importancia de darle una esmerada atención a los trabajadores.

1.11.2 Exigencias organizativas

Según Bonache (2006), este factor es muy importante porque se basa en la naturaleza propia de la organización, el éxito se basa en múltiples soluciones y alternativas a dificultades y la capacidad de revelar cualquier amenaza u oportunidad y gestionar una solución para cualquier problema.

1.12 Plan de mejora

Según Navarra Educación (2009), “un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc” (p.79). Se entiende como una herramienta importante para la consecución de un objetivo en el que consta de varios parámetros para realizarlo, para lograr mejorar el rendimiento, en este caso de clima laboral.

1.12.1 Plan de mejora como herramienta

Según ANECA (2012), se toma en cuenta que la excelencia de una organización está marcada por su capacidad de crecer en mejora continua de todos los procesos que rigen las actividades, la mejora se produce cuando las organizaciones aprenden de sí mismas, y de otras, es decir, el conjunto de debilidades que la rodean. La planificación de su

estrategia para las metas es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el producto/servicio, para lograr esto es importante realizar un análisis de la situación de la empresa, después de esto es sencillo establecer la estrategia para que se perciba la mejora implantada. El plan de mejoras se compone en una meta del proceso de mejora continua, y así mismo una de las principales fases a desarrollar dentro de este. La elaboración un plan necesita el respaldo de los responsables el investigador y los miembros a los cuales va ser aplicado. El plan de mejora compone las estratégica de cuáles son los cambios que deben incorporarse a los procesos de la organización. Dicho plan, aparte de servir de base para detectar mejoras, permite control y seguimiento de las diferentes actividades a realizar, así como la incorporación de acciones correctivas y preventivas.

1.12.2 Objetivos del Plan de Mejora

Según ANECA (2012), para el plan de mejora se debe tomar en cuenta los objetivos que son:

- Identificar las causas que generan debilidades que se han de detectar.
- Identificar las acciones de mejora que se aplicara y analizar las posibilidades de aplicación.
- Establecer prioridades en las actividades que se van a poner en marcha.

- Disponer de un plan con las actividades a desarrollar en un futuro y del sistema de control y seguimiento.
- Mentalizar las estrategias que se pondrá en práctica.

1.12.3 Pasos para la elaboración de un plan de mejora

1.12.3.1 Identificar el área de mejora

Según ANECA (2012), después del diagnóstico, la unidad evaluada ya identifica las fortalezas y debilidades en relación al ambiente donde se encuentran. La prioridad está en identificar de las áreas que se desea mejorar, pero teniendo claro que, para ello se deben resaltar las debilidades ayudándose en las fortalezas.

1.12.3.2 Detectar las principales causas del problema

Según ANECA (2012), es buscar solución de una problemática y la superación de la misma y por tanto del área de mejora, empieza en encontrar en donde produce el origen del problema, para esto hay varios instrumentos metodológicos para identificar, entre las cuales se destaca: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, casa de la calidad, tormenta de ideas. Con la aplicación de cualquiera de estas herramientas

ayudará a analizar la gravedad del problema y preparar la vía correcta para mejorar las causas.

1.12.3.3 Formular el objetivo

Según ANECA (2012), después de haber identificado las áreas que se necesita mejorar y se sabe el origen del problema, se formula los objetivos y establecer el período de tiempo para lograr resolverlas. Para esto se debe redactar y tomar en cuenta que se puede expresar de manera positiva el resultado que se desea obtener, redactar con claridad de manera específica.

1.12.3.4 Seleccionar las acciones de mejora

Según ANECA (2012), el paso a seguir es optar por las elecciones correctas de mejora para, después, escoger las más adecuadas. Es así que se propone la aplicación de técnicas como tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, entre otras ya mencionadas en la detección de las principales causas del problema, mismas que ayudaran a elegir las acciones de mejora que se pueden implementar para superar las debilidades. Se opta por elegir un listado de las principales actividades para cumplir con objetivos.

1.12.3.5 Realizar una planificación

Según ANECA (2012), es el listado elegido es el efecto de la actividad realizada, sin preferencia de prioridad alguna. Sin embargo, van a existir acciones elegidas pueden excluirla aplicación, postergarse o eliminar del plan de mejoras. Es necesario e importantes saberlas restricciones que pueden existir; formar el orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la ejecución de las acciones asociadas a los factores necesarios, se debe tener otros criterios para poner en práctica las actividades.

1.12.3.6 Llevar a cabo un seguimiento

Según ANECA (2012), el paso a seguir es la preparación de un cronograma para la búsqueda e implementación de las acciones de mejora; en este se dispondrán de manera organiza da al priorizar con los plazos dispuestos para el progreso de las actividades.

1.12.4 Protocolos de un plan de mejora

Según ANECA (2012), para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos

humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas. Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados, a diferentes niveles, de la titulación evaluada. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, la consecución del objetivo previamente fijado. A continuación ofrecemos el protocolo que deberá seguirse para construir el plan de mejoras y realizar el seguimiento a lo largo de su implantación.

1.12.4.1 Identificación de las áreas de mejora

Según ANECA (2012), es el conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación institucional será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora. Es posible que el análisis centrado en los criterios del modelo, dada la interrelación que existe entre ellos, de lugar a la aparición de fortalezas y debilidades que, salvando los matices, se puedan ver repetidas. Siempre que sea posible se deberán integrar en grades bloques siguiendo una lógica convenida.

1.12.4.2 Detectar las principales causas del problema

Según ANECA (2012), son conocidas las áreas de mejora habrá que identificar las causas del problema siguiendo las recomendaciones establecidas en la detección de las

principales causas del problema y reflejarlas en unas tablas. Se rellenarán tantas tablas como áreas de mejora identificadas.

1.12.4.3 Formulación del objetivo

Según ANECA (2012), una vez conocidas las causas que originaron el problema se fija la meta a conseguir según la formulación del objetivo planteado y se refleja en la tabla que se puede plantear.

1.12.4.4 Selección de las acciones de mejora

Según ANECA (2012), es la selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. Aplicando una metodología adecuada, tal y como se recomienda en el punto 2.4, se pueden seleccionar las acciones más apropiadas. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna de la titulación. Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe hacer con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta en el paso siguiente, cuando tengamos que hacer la priorización. Si hubiera limitaciones durante la selección se estarían limitando de entrada las posibles actuaciones.

1.12.4.5 Realización de una planificación y seguimiento

Según ANECA (2012), ahora está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado. Una vez elegidas por orden de prioridad, procedemos a construir el plan de mejoras incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia, de acuerdo con la tabla que se añade a continuación. La tabla obtenida, posiblemente, implicará a la unidad evaluada y a otros órganos de la universidad, lo que obligará a realizar una negociación entre los diferentes implicados, con el fin de obtener el acuerdo. Dicho acuerdo constituirá el plan que se aplicará para obtener la mejora de la calidad del servicio prestado y que deberá ser claramente percibida por los destinatarios finales.

1.13 Curtiduría Tungurahua S.A. (CT)

El cuero o piel curtida a formado parte de la civilización humana desde sus inicios cuando los hombres y mujeres utilizaban pieles animales para buscar abrigo, han transcurrido setenta años de historia tradición, costumbres y legados, con la curtiembre artesanal, son más de siete décadas de una herencia cultural. Curtiduría Tungurahua fue fundada en el año de 1937 por el Sr. Demóstenes Pizarro llego a nuestra provincia para contrastar una historia precedida de esfuerzo y sacrificio, el vínculo que se establece entre Curtiduría Tungurahua y la sociedad ambateña se dio por el empoderamiento de la

familia Callejas en sus inicios con los hermanos Adolfo y Ricardo Callejas Vascones en el año de 1943 quienes permanecen en la actualidad, es así como empieza esta empresa entidad motora de la economía impulsora del desarrollo y progreso social, proyecta el beneficio mutuo y participativo para cumplir los estándares de una visión futurista a la industrialización de cuero, preocupada por el bienestar colectivo que paso a paso cumple con los objetivo trazados, uno de los más importantes es su traslado a las nuevas instalaciones en noviembre del 2011, ubicada en el Parque Industrial III etapa, en la ciudad de Ambato-Ecuador, proporcionada de espacios adecuados y tecnología de punta para brindar un servicio de calidad a sus clientes, convirtiéndose en la industria curtiembre fuerte generadora de trabajo acogiendo a más de ciento cincuenta familias denominándola como en una comunidad proactiva, poniendo a disposición una serie de productos y calidad para marroquinería y lograr el equilibrio armónico en lo social financiero y ambiental. Entre otros deberes esta su responsabilidad ambiental dando apoyo con proyectos especializados en desarrollar, y proporcionar soluciones innovadoras a problemas ambientales, con el proyecto Ecotungurahua empresa dedicada al tratamiento de aguas residuales con productos para evitar la contaminación (G. Callejas, en comunicación directa, 03 de noviembre, 2014).

1.13.1 Estructura

CT está estructurada de la siguiente manera: está dirigida por una Gerencia General, esta se divide en dos grandes grupos en personal administrativo que cuenta con cuarenta y

dos colaboradores y operativo con sesenta trabajadores; en el primero existen diferentes dependencias que son: Contabilidad, Coordinación de ventas, Coordinación de logística, Coordinación de Sistemas y Coordinación de Recursos Humanos; en el segundo se encuentra: Gerencia Técnica, Jefatura de Administración de planta, Jefatura de Ribera (Pelambre y Curtido). Cada una de estas dependencias cuenta con sus respectivas asistencias y auxiliares para la producción de piel curtida para la industrialización de la misma (Curtiduría Tungurahua S.A., 2007).

1.13.2 Departamento de Talento Humano

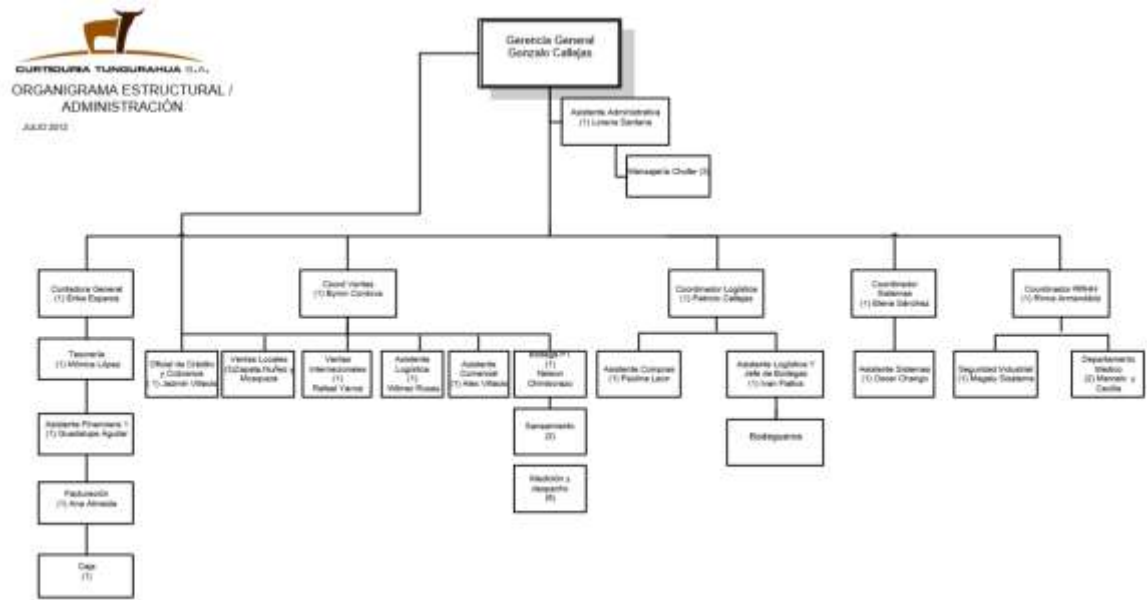
Surge después de ver el crecimiento que la CT tuvo con el paso de los años y el crecimiento de la producción de piel curtida y sobre todo la acogida de los clientes de los productos elaborados; con esto también creció el número de trabajadores, capital humano que poco a poco requería de más atención por parte de la empresa fue así que existió la necesidad de crear una Coordinación de Recursos Humanos que elabore los procesos de Talento Humano tales como: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño, Nómina, Relaciones laborales entre otras obligaciones necesarias para la empresa (Curtiduría Tungurahua S.A., 2007).

La coordinación de Recursos Humanos está dirigida por una Psicóloga Industrial, dentro de esta dependencia están las Coordinaciones de Seguridad Industrial, Médico las cuales son dirigidas por persona por cada relación en la primera a cargo de una Ingeniera en

Seguridad y Salud Ocupacional y la segunda por un médico general y una enfermera es así como coordinan estos diferentes puestos para el cumplimiento de las actividades diarias en CT(R. Armendáriz, en comunicación directa, 04 de noviembre, 2014).

1.13.3 Organigrama estructural CT

Gráfico 1.1 Organigrama estructural de CT



Elaborado por: Curtiduría C.T. 2007

Fuente: Curtiduría Tungurahua S.A.

1.13.4 Datos de Clima Laboral en CT

En la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el sector industrializado se encuentra la empresa Curtiduría Tungurahua S.A., a lo largo de la trayectoria laboral de la misma ha existido evaluaciones de clima laboral que no han aportado al mejoramiento del clima laboral, en cuanto a esto no se ha realizado un plan que mejore este aspecto, es de gran importancia tomar como referencia la última evaluación de clima laboral realizada el 13 de octubre del 2013 obteniendo los siguientes resultados: cuarenta y siete por ciento de satisfacción y cincuenta y tres por ciento de insatisfacción en este estudio realizado mediante encuesta de clima laboral a 102 personas de las áreas de Administración, Bodega, Mantenimiento, Acabado, Teñido 1, 2, 3, Crust, Ribera que conforma CT.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Significado del problema

La Curtiduría Tungurahua con más de setenta años de historia, tradición, costumbres y legados, es una de las empresas más importantes en el sector curtiembre, mientras ha ido creciendo ha ido surgiendo la necesidad de mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y lograr ser una empresa socialmente responsable.

Es por esto que dentro de la institución se han realizado evaluaciones de clima laboral con reactivos elaborados en el área de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa, pero no se ha realizado un estudio en el que se profundice la realidad de la percepción de los trabajadores en cuanto a la empresa y su entorno, con un reactivo que contenga validez y confiabilidad para determinar la realidad de la empresa en cuanto al clima laboral; para así conocer de manera objetiva que es lo que los trabajadores piensan sobre la misma. El significado del problema radica en investigar los indicadores

desfavorables de clima laboral que afectan a los trabajadores no solo el aspecto profesional sino emocional.

Es necesario investigar clima laboral debido a la importancia que posee en el mundo empresarial y a la necesidad encontrada en la empresa debido a los índices de un clima laboral deficiente, de ahí la importancia de aplicar un plan de mejora con técnicas que favorezcan a la solución de los indicadores desfavorables de este factor.

2.3 Definición del problema

2.3.1 Preguntas básicas

2.3.1.1 ¿Existe un nivel de vulnerabilidad en el clima laboral que amerite una evaluación psicológica?

Si existe un nivel de vulnerabilidad en un alto porcentaje debido a que en la última evaluación de clima laboral realizada en el año 2013 se obtuvo un resultado que menos del 50% del personal que se sienten satisfechos, lo que amerita una evaluación estandarizada que refleje resultados confiables para poder actuar sobre este factor.

2.3.1.2 ¿La aplicación del plan de gestión sobre el clima laboral ayudará a mejorar sus indicadores de medición?

El plan de mejora si optimizará los indicadores de medición después de la aplicación de las actividades que constará dicho plan generando una perspectiva diferente del ambiente laboral.

2.3.1.3 ¿Los efectos que se produzcan en la empresa y persona posteriormente a la implementación del plan de mejora serán favorables en el clima laboral y en la organización?

Después de obtener los resultados obtenidos en la fase de test y habiendo identificado los indicadores desfavorables de clima laboral se procederá a la aplicación del plan de mejora en el personal, generará efectos en un alto porcentaje que sean prósperos para mejorar el clima laboral y por tanto a la organización.

2.4 Planteamiento del tema

El tema planteado para esta investigación es: “Plan de mejora de clima laboral en una empresa de industrialización de cuero”

2.4.1 Delimitación del tema

2.4.1.1 Delimitación de contenido

- Campo: Laboral
- Área: Talento Humano
- Aspecto: Efectos del plan en el clima laboral

2.4.1.2 Delimitación espacial

- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato
- Institución: Curtiduría Tungurahua S.A.
- Domicilio: Parque Industrial III Etapa calle 8 y Fs/n

2.4.1.3 Delimitación temporal

- 6 meses

2.4.1.4 Unidades de observación

- Se procederá a realizar el trabajo de investigación en Curtiduría Tungurahua S.A., aplicando el pre-test, del plan de mejora y la fase de pos-test se efectuará al personal administrativo.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

- Establecer un plan de mejora de clima laboral en una empresa de industrialización de cuero.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los indicadores desfavorables del clima laboral a través de la aplicación de una herramienta psicométrica llamada CLA.
- Diseñar el plan de mejora del clima laboral en base a los resultados obtenidos.
- Aplicar el plan de mejora del clima laboral en base a los resultados obtenidos en el área administrativa.
- Evaluar los resultados obtenidos en los indicadores previamente detectados, posterior a la aplicación del plan.

2.6 Técnicas e instrumentos

2.6.1 Técnica

2.6.1.1 Psicometría

Según Argibay (2006), es la técnica psicométrica se basa en medir, a través de sus tipos se puede generar varias maneras de ponerla en práctica y obtener resultados, siempre que midan para lo que fueron creados y no varié los resultados entre los mismos individuos.

2.6.2 Instrumento

2.6.2.1 Test Clima Laboral CLA

Según Corral y Perreña (2010),

el CLA es un cuestionario elaborado por TEA Ediciones para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones. Considera dos grandes dimensiones y permite evaluar 8 variables diferentes:

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Posee excelentes propiedades psicométricas y una gran capacidad de discriminación entre los niveles de clima laboral de diversas empresas, departamentos y grupos de personas. Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc. (p.17).

Este cuestionario especializado en evaluación de clima laboral permite evaluar varias dimensiones tanto en la empresa como en la persona, con altos estándares psicométricos que permite tener resultados globales jerárquicos, de acuerdo a la estructura de la empresa.

2.6.3 Autores

Según Corral y Perreña (2010), los autores del cuestionario de Clima Laboral (CLA) después de crear dos ediciones de este test, fue revisado y ampliado para poder establecer esta publicación de Psicología Aplicada en TEA Ediciones, S.A. son la señora Sara Corral y el señor Jaime Perreña.

2.6.4 Confiabilidad

Según Corral y Perreña (2010), la confiabilidad se obtiene mediante un cálculo de alfa de Cronbach, se obtuvieron resultados favorables, con una confiabilidad media para las ocho dimensiones de 0,80. La escala con más alta confiabilidad es Dirección con 0,86, la que menos fiabilidad obtuvo es Condiciones con 0,69, de ahí en general todas las escalas superan el valor de 0,75; con una muestra de $N=1.579$, la confiabilidad más elevada es CLA que es la general, seguida de dirección y la más bajo Condiciones.

2.6.5 Validez

La validación se fundamentó mediante la valoración de expertos y beneficiarios la cual como expertos después una revisión del contenido del Test de Clima Laboral (CLA), validaron la Ps. Ind. Andrea Pico Barrionuevo y el Dr. Luis Cevallos Terneus; como beneficiarios el Ing. Gonzalo Callejas Herdoíza en calidad de Gerente General y la Ps. Ind. Rinna Armendariz Barreno como Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A.; estos profesionales certificaron que el Test es válido, aplicable y pertinente para la investigación realizada.

2.7 Análisis de población y muestra

2.7.1 Población

El universo de esta investigación consta de 40 trabajadores del personal administrativo entre hombres y mujeres.

2.7.2 Muestra

Consta de 40 trabajadores del personal administrativo entre hombres y mujeres.

2.8 Procedimiento metodológico

2.8.1 Prueba piloto

Para lograr resultados cercanos sobre la situación actual de clima laboral, se realizó una prueba piloto previa la autorización de Gerencia, la misma que consta de un representante de cada departamento del personal administrativo los cuales son Asistencia Administrativa, Contabilidad, Coordinación de ventas, Coordinación de logística, Coordinación de Sistemas y Coordinación de Recursos Humanos en total seis

miembros a los cuales se aplicó el test CLA (clima laboral) el día lunes 08 de diciembre del 2014 a las 11h00am en las instalaciones de Curtiduría Tungurahua S.A. exactamente en la sala de reuniones, en el cual asistieron los representantes de mencionados departamentos, se explicó que la prueba es un cuestionario que evalúa clima laboral, así como la manera de completar la misma y los datos que debían llenar, se entregó el documento a cada uno y procedieron a llenar, se tomó el tiempo de aplicación que es entre 15 a 20 minutos sin interrupción, dentro del transcurso de este existieron varias preguntas que no se comprendían en la pregunta tres una persona, en la pregunta seis una persona, en la pregunta dieciocho tres personas, la pregunta veinte una persona, la pregunta setenta y dos cuatro personas de seis que fueron evaluados. Las cuales se explicaron y fueron fácilmente comprensibles. Las preguntas con inquietudes fueron aclaradas dentro de la herramienta redactando con palabras específicas y comprensibles para la aplicación oficial.

Conclusiones: la prueba oficial se aplicó de acuerdo a la disponibilidad de la empresa y a las indicaciones de gerencia tomando en cuenta los antecedentes de la prueba piloto como el lugar, el tiempo, las preguntas que necesitaron explicación para las cuales en la herramienta se explicara con términos claros para que no se tenga dudas posteriores y una aplicación sin complicación.

Después de este proceso se realizara el propósito principal de este trabajo, posterior a la obtención de los estimados necesarios para la evaluación de los efectos del plan de

mejora a través del uso de la metodología experimental, que significa la modificación de comportamientos a través de un proceso de intervención; en el que participaran el personal de la empresa, en el que actuarán un grupo de 40 personas que intervendrán en esta investigación, los mismos que son trabajadores de la empresa de industrialización de cuero (Curtiduría Tungurahua S.A.), específicamente del personal administrativo, el mismo que comprende de tres fases de desarrollo.

2.8.2 Primera Etapa

La evaluación inicial o etapa de Test, en el cual intervienen los trabajadores del personal administrativo, en los que se evaluará las condiciones actuales del clima laboral a través de la aplicación del instrumento de Clima Laboral CLA, cuestionario de 93 preguntas, que considera dos grandes dimensiones de evaluación del clima laboral y permite evaluar ocho variables diferentes.

- Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,
- Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

2.8.2.1 Aplicación del cuestionario de Clima Laboral

Esta aplicación se realizó previa la autorización de Gerencia el día jueves 08 de Enero del 2015 a las 08H30 en las instalaciones de la empresa en cada uno de los puestos de

trabajo debido a que tienen un diseño en “u” de manera que la aplicación se realizó en cada estación de trabajo, es un lugar tranquilo sin distracciones, se dividió en tres grupos de diez y un grupo de doce trabajadores cada uno con su respectivo material psicométrico, el tiempo de duración fue de veinte minutos por grupo. Después de esto se procedió a la tabulación y análisis de datos la calificación tuvo un tiempo de diez minutos por test, después de esto se tabulo cada pregunta que esta direccionada a cada dimensión, para así identificar los indicadores desfavorables de clima laboral que es propósito principal de esta aplicación y definir las actividades que se constaran en el plan de mejora, que son indispensables para pasar a la siguiente fase.

2.8.2.2 Segunda Etapa

Durante la segunda etapa se procede a la elaboración y aplicación del plan de mejora en relación a los indicadores desfavorables, pero después de los resultados obtenidos en la primera evaluación y obtener resultados favorables en más del 80% de todas la dimensiones que evalúa el test, el plan de mejora se estableció de acuerdo al objetivo del departamento de Recursos Humanos que es tener un 85% favorable en clima laboral, basado en este porcentaje se tomó en cuenta las tres dimensiones que están por debajo de este rango las cuales son del Eje Empresa es Organización (ORG) e Información (INF) y del Eje Persona es Implicación (IMP) en base a estas se elaboró el plan de mejora con actividades diversas en las cuales están implicadas una, dos o las tres dimensiones de acuerdo a las acciones que se realiza; una vez elaborado el plan basado en las

dimensiones anteriormente mencionadas se procede a la aplicación con las técnicas de progreso, previa la autorización de Gerencia y Coordinación de Recursos Humanos, que es aplicado al personal administrativo que constan de 40 personas en las cuales intervienen todos y principalmente los responsables de cumplir con funciones específicas para la aplicación de cada una de las actividad espara que sean útiles y obtener resultados favorables para el clima laboral de la industria.

2.8.2.3 Tercera Etapa

Concluida la segunda fase se procederá a la realización del Re-test o etapa final al personal administrativo, que constará de una reevaluación con el instrumento aplicado en un inicio; se realizó previa la autorización de Gerencia el 20 de Febrero del 2015 a las 08H30 en las instalaciones de la empresa en cada uno de los puestos de trabajo debido a que tienen un diseño en “u” de manera que la aplicación se realizó en cada estación de trabajo, es un lugar tranquilo sin distracciones, se dividió en tres grupos de diez y un grupo de doce trabajadores cada uno con su respectivo material psicométrico, el tiempo de duración fue de veinte minutos por grupo. Después de esto se procedió a la tabulación y análisis de datos la calificación tuvo un tiempo de ocho minutos por test, después de esto se tabulo cada pregunta que esta direccionada a cada dimensión, para así identificarlos resultados los mismos que indicaron que en efecto hubo un aumento de las dimensiones del Eje Empresa es Organización (ORG) e Información (INF) y del Eje Persona es Implicación (IMP) en porcentajes de entre uno al tres por ciento favorable; en

el resto de dimensiones las cuales en el Eje Empresa es Innovación (INN), Condiciones (CON) y del Eje Persona es Autorrealización (AUT), Relaciones (REL) y Dirección (DIR) tuvieron un aumento de uno por ciento favorable, de manera que el plan no solo se direcciono a las dimensiones para las cuales fue elaborado y aprobado, sino a todas las dimensiones que contiene el test, sobre todo en la dimensión general de Clima Laboral (CLA) hubo un aumento del uno por ciento por tanto el funcionamiento fue positivo y acertado para el personal administrativo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados de la aplicación del test de Clima Laboral (CLA)

3.1.1 Introducción

Se destaca que el objetivo principal del instrumento es evaluar el clima general en la entidad, además de obtener la información sobre clima que emite el CLA y disponer de tener datos concretos sobre otros aspectos que interesan en un estudio, como los resultados por cada dimensión. Este instrumento tiene 93 ítems de frases cortas que describen comportamiento o conductas que se observa en el ambiente laboral. Se basa en reflejar el comportamiento de los trabajadores en su cargo que afecta y valora la percepción general de la organización/entidad. Considera dos grandes dimensiones y permite evaluar 8 variables diferentes.

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

Para la presente disertación y la elaboración de este capítulo se utilizó los programas SPSS versión 20 y Excel 2010 en los cuales se ingresó los datos obtenidos en el Test CLA Clima Laboral aplicado al personal Administrativo de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. Las opciones de respuesta son SI cuando la frase se considere cierta, NO cuando la frase propuesta no se cumple en su cargo y ? cuando se considere que la frase no es verdadera ni falsa; de los cuales para la calificación se toma en cuenta tan solo SI y NO debido a que ? no se toma en cuenta y es considerado como neutro, que no tiene una valoración positiva pero tampoco negativa, es decir no posee validez para los resultados.

3.1.2 Guía para la interpretación de resultados de CLA

Tabla 3.1 Guía para la interpretación de resultados de CLA

Porcentaje	Calificación	Significado
1 – 10%	Emergencia	Una puntuación extremadamente baja que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas de esta situación tan alarmante y tomar medidas urgentes para mejorar, al menos parcialmente, el clima del grupo en cuestión.
11 – 20%	Alerta	La puntuación obtenida es baja y bastante inusual porque se produce en menos del 20% de las ocasiones, es un problema significativo que se debe corregir.
21 – 40%	Medio - bajo	La puntuación obtenida no es alarmante, pero si es un dato que

		merece ser atendido y que se debe hacer esfuerzos para corregirlo.
41 – 59%	Normal	La puntuación obtenida como su nombre lo indica es normal y muy similar a la que obtienen muchas empresas y entidades.
60 – 74%	Medio- alto	La puntuación obtenida es superior al 50% que resulta bueno para el clima laboral.
75 – 89%	Saludable	La puntuación obtenida es significativamente alta porque se produce en menos del 20% de las ocasiones.
90 – 99%	Excelente	Es una puntuación extremadamente alta que obtiene en muy contadas ocasiones. Se debe imitar este resultado para mejorar en caso de que sea necesario para aplicar en otro grupo de trabajadores.

Elaborado por: Corral &Perreña 2010

Fuente: TEA Ediciones

3.1.3 Meta del Departamento de Recursos Humanos de CT

La empresa en el departamento de Recursos Humanos poseen una meta que en clima laboral exista un 85% favorable, es por eso que como el plan de mejora debía basarse en dimensiones que se encuentren desfavorables y en la evaluación todas pasaron con más del 80% de favorable, es por esta razón que se tomara en cuenta para el plan de mejora las dimensiones que poseen un porcentaje mayor al 15% de desfavorable para que mejore en índice de clima laboral.

3.1.4 Resultados Primera aplicación o Etapa de Test

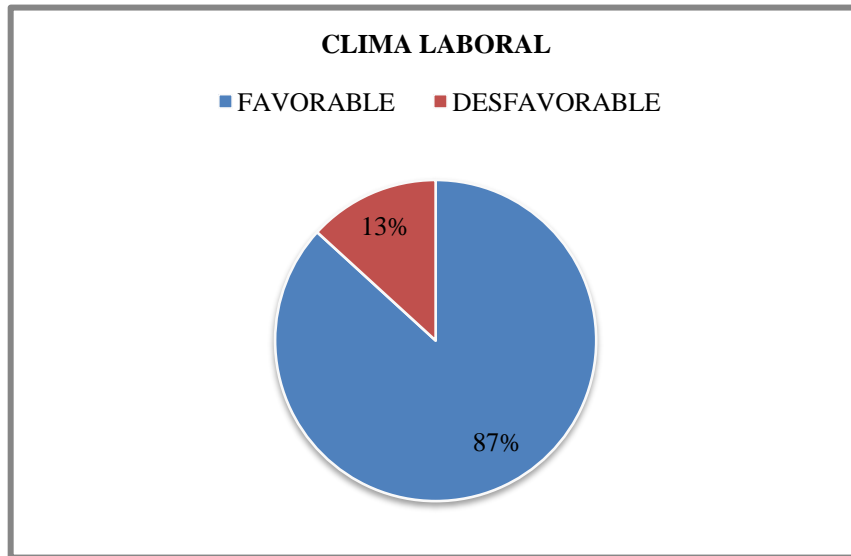
La aplicación realizada al personal Administrativo de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. el 08 de Enero del 2015 con la autorización de gerencia a cada uno de los departamentos de dicha empresa, en total cuarenta trabajadores que se aplicó el test que son la totalidad de mencionado personal.

3.1.4.1 Resultados de la aplicación del test CLA Clima Laboral aplicado al personal Administrativo

3.1.4.1.1 Clima Laboral (CLA)

Resultados obtenidos de manera global

Gráfico 3.1 Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA)



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

Fuente: Investigación de campo

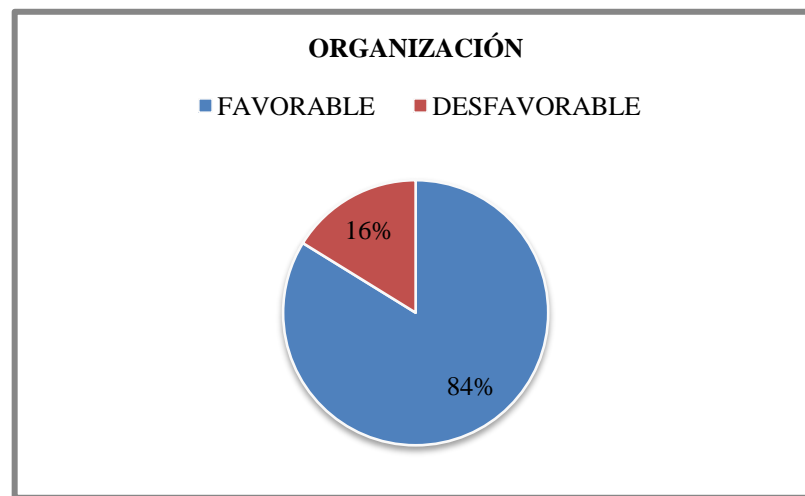
Interpretación: Indica de forma general los resultados obtenidos en clima laboral que presenta un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 87%, y de desfavorable con un porcentaje del 13%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para llegar a un clima excelente mediante la aplicación del plan de mejora de clima laboral.

3.1.4.1.2 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa

Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.2 Resultados de la dimensión Organización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

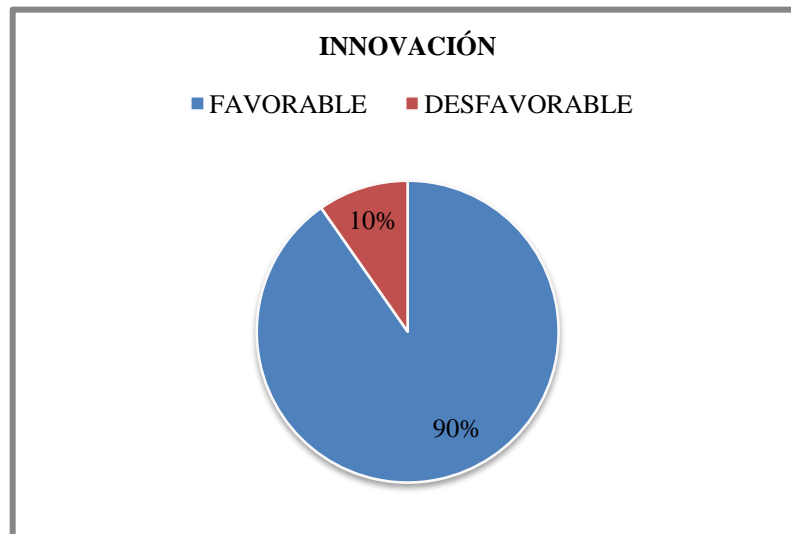
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 84%, y de desfavorable con un porcentaje del 16%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como optimo y a la vez con el plan de mejora lograr llegar a la excelencia.

Innovación (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.3 Resultados de la dimensión Innovación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

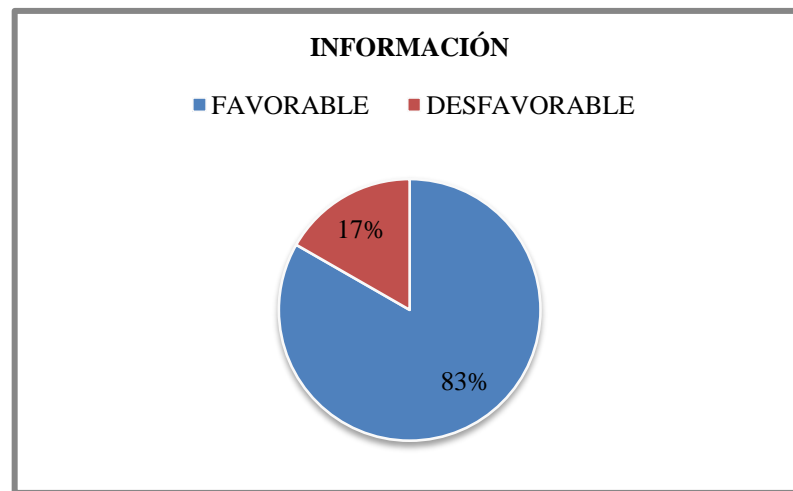
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es alta en el aspecto favorable con un 90%, y de desfavorable con un 10% de manera que permite evidenciar que la empresa innovó hace aproximadamente cinco años atrás con el cambio de sus instalaciones totalmente nuevas al Parque Industrial.

Información (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.4 Resultados de la dimensión Información



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

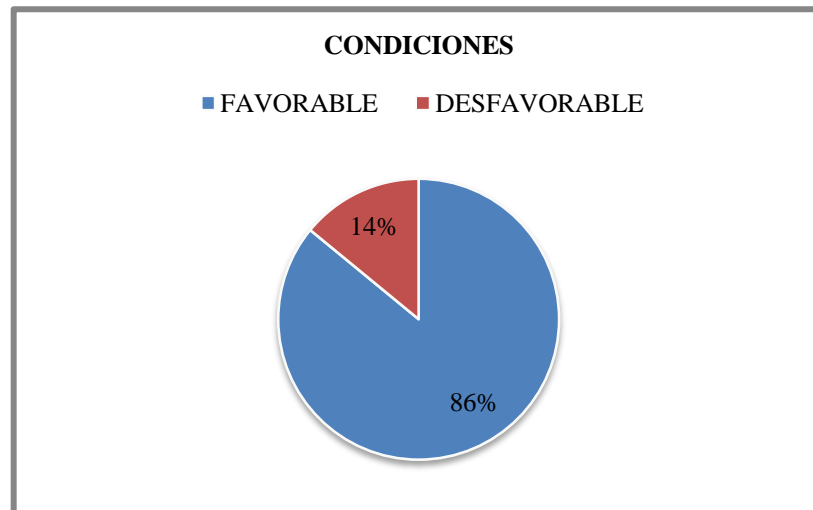
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable de un 83%, y de desfavorable con un 17% de manera que permite tomar en cuenta para la elaboración del plan de mejora para llegar a una mejor información.

Condiciones (CON)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.5 Resultados de la dimensión Condiciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

Fuente: Investigación de campo

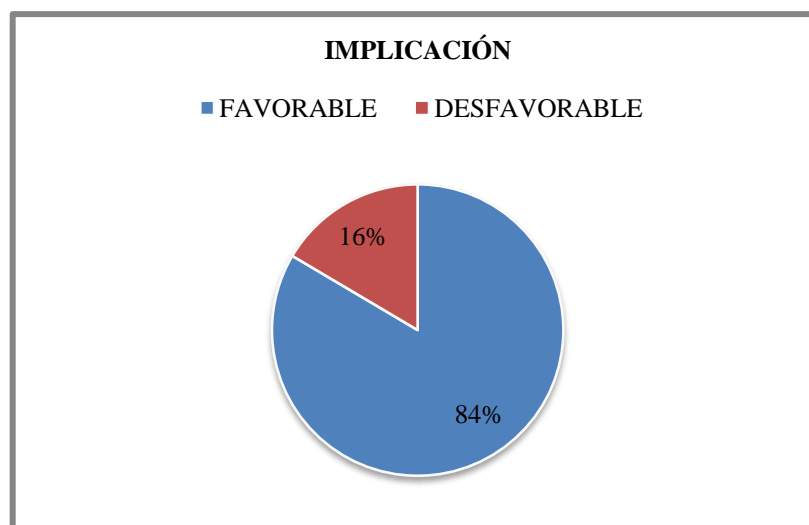
Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 86%, y de desfavorable de un 14% de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para otras dimensiones.

3.1.4.1.3 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

Implicación (IMP)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.6 Resultados de la dimensión Implicación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

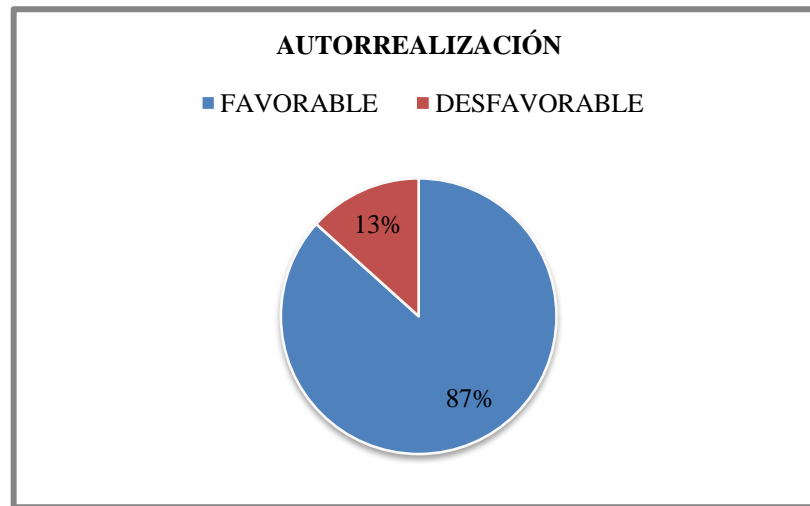
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 84%, y de desfavorable con un 16% de manera que permite la aplicación del plan de mejora para tener un indicador excelente.

Autorrealización (AUT)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.7 Resultados de la dimensión Autorrealización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

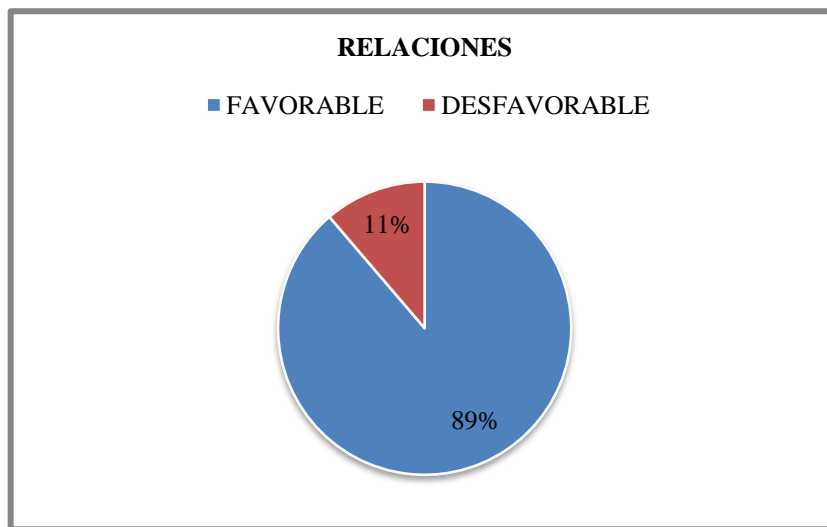
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 87%, y de desfavorable con un 13% de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para otras dimensiones.

Relaciones (REL)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.8 Resultados de la dimensión Relaciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

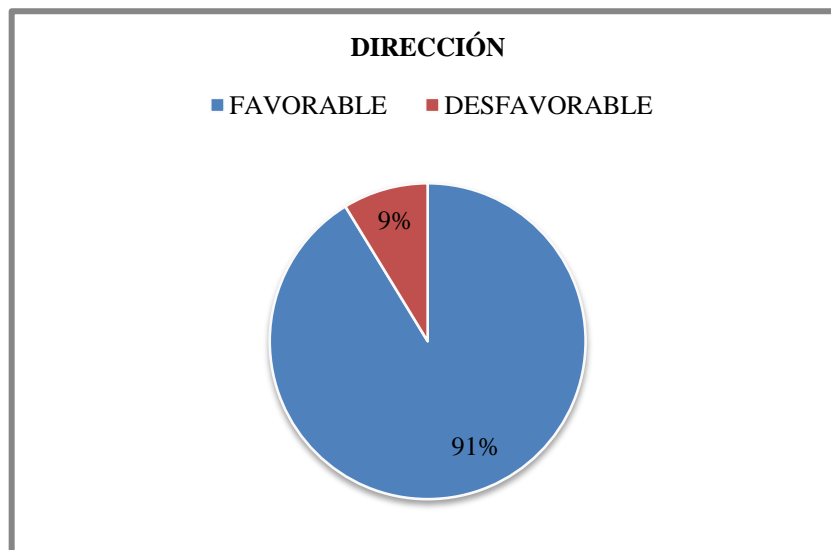
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 89%, y de desfavorable con el 11% de manera que permite evidenciar buenas relaciones.

Dirección (DIR)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.9 Resultados de la dimensión Dirección



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2014

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado excelente (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 91%, mientras que de desfavorable de 9% de manera que permite tomar cuenta que la dirigencia de esta empresa es bastante sólida porque así lo manifiestan los trabajadores, que sirve de ejemplo para otras dimensiones.

3.1.5 Resultados Segunda aplicación o Etapa de Re –Test

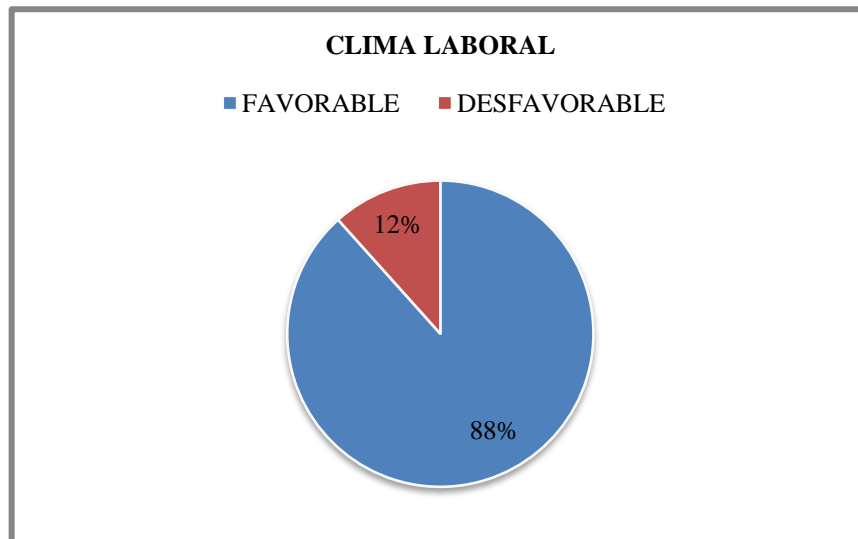
La aplicación realizada al personal Administrativo de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. el 20 de Febrero del 2015 con la autorización de gerencia a cada uno de los departamentos de dicha empresa, en total cuarenta trabajadores que se realizó un re –test con la aplicación del mismo test utilizado en la primera aplicación a la totalidad de mencionado personal.

3.1.5.1 Resultados de la aplicación del re - test CLA Clima Laboral aplicado al personal Administrativo

3.1.5.1.1 Clima Laboral (CLA)

Resultados obtenidos de manera general

Gráfico 3.10 Resultados de dimensión general Clima Laboral (CLA)



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

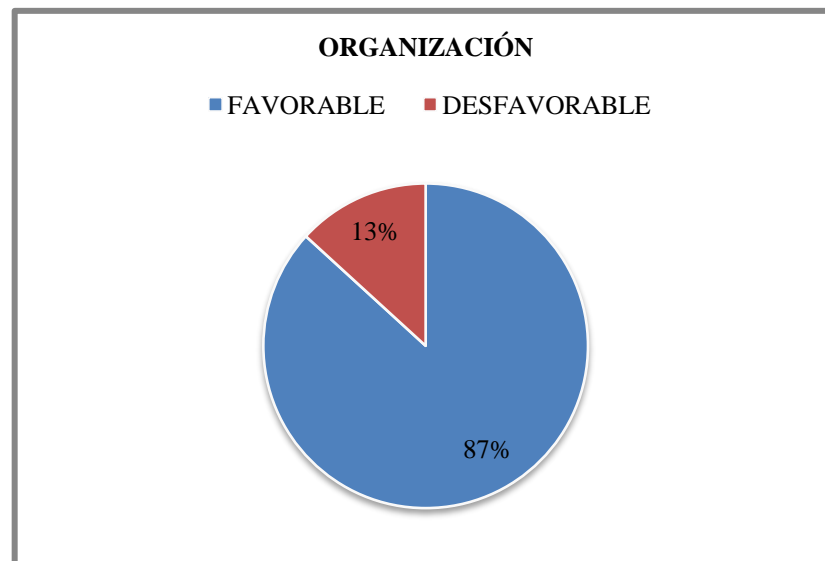
Interpretación: Indica de forma general los resultados obtenidos en clima laboral que presenta un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable, y desfavorable con un porcentaje del 12%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para llegar a un clima excelente.

3.1.5.1.2 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Empresa

Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.11 Resultados de la dimensión Organización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

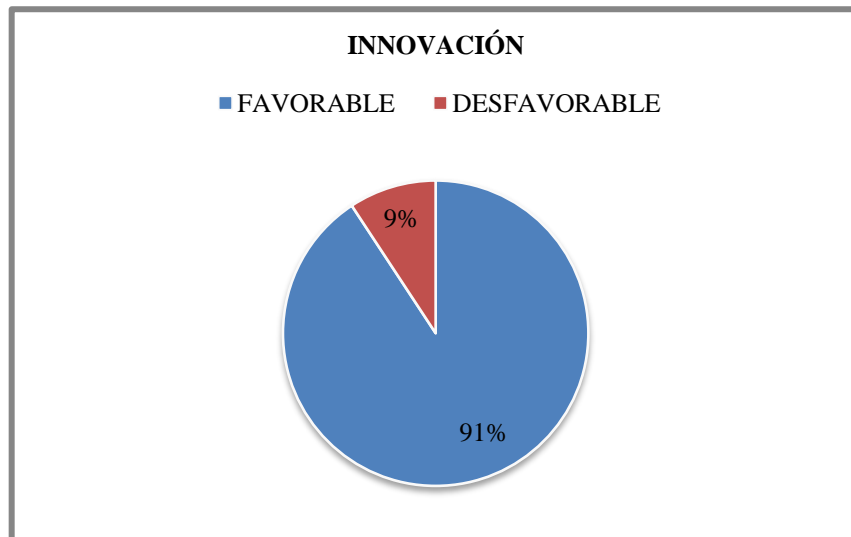
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 87%, y de desfavorable con un porcentaje del 13%, de manera que permite tomar el porcentaje positivo como óptimo.

Innovación (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.12 Resultados de la dimensión Innovación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

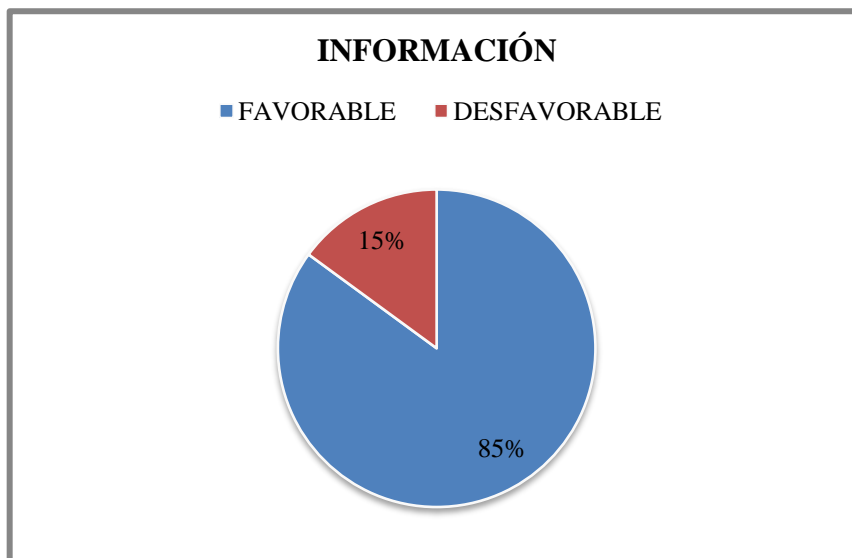
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado excelente (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es alta en el aspecto favorable con un 91%, mientras que de desfavorable con un 9% de manera que permite evidenciar que la empresa innovó hace aproximadamente cinco años atrás con el cambio de sus instalaciones totalmente nuevas al Parque Industrial y de varias de las actividades realizadas en el plan de mejora, lo que permite ser un ejemplo para otras dimensiones.

Información (INF)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.13 Resultados de la dimensión Información



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

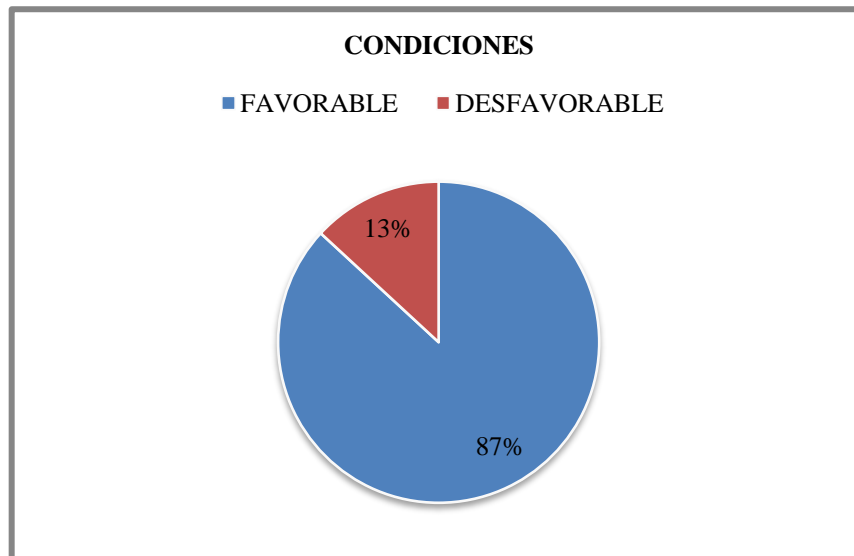
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable de un 85%, y de desfavorable con un 15% de manera que permite tomar en cuenta el porcentaje de mejora después de la aplicación del plan.

Condiciones (CON)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.14 Resultados de la dimensión Condiciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

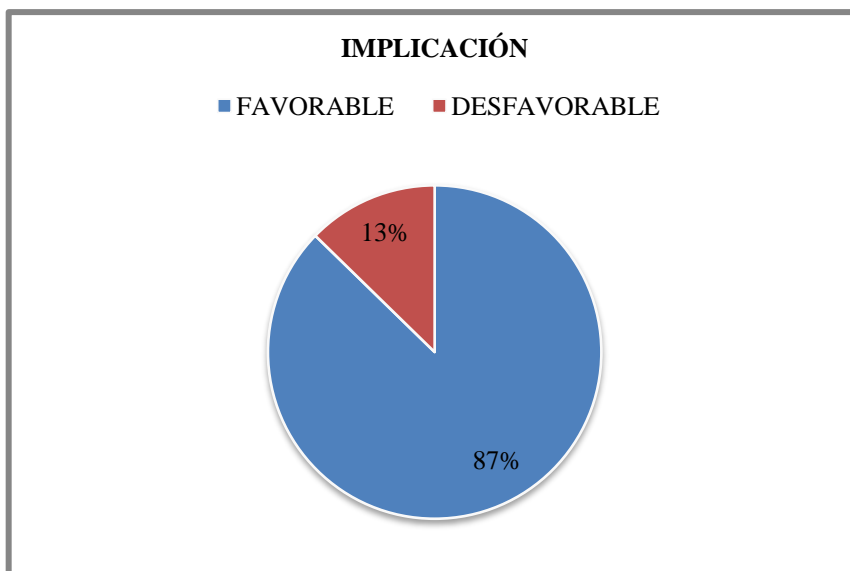
Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 87%, y de desfavorable en un 13% de manera que permite tomar el porcentaje positivo como ejemplo para otras dimensiones.

3.1.5.1.3 Resultados de dimensiones que engloba el grupo Persona

Implicación (IMP)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.15 Resultados de la dimensión Implicación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

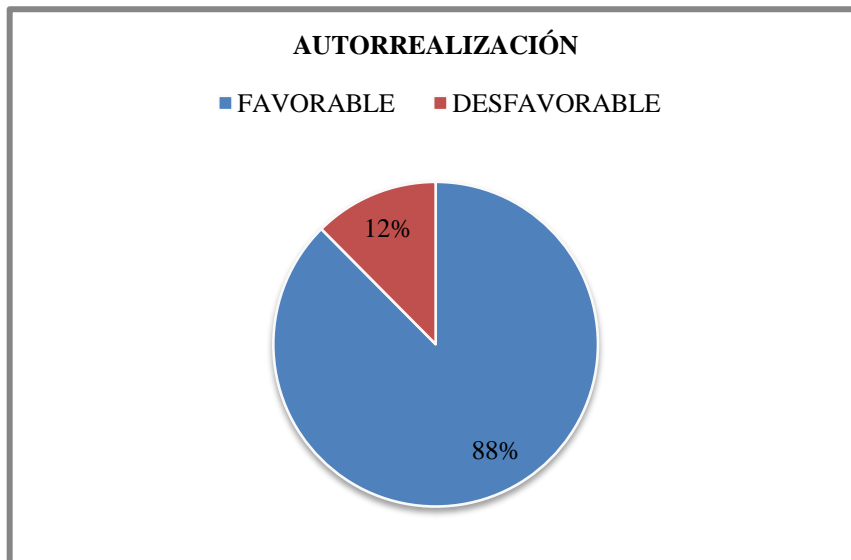
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 87%, y de desfavorable con un 13% de manera que la aplicación del plan de mejora dio resultados favorables.

Autorrealización (AUT)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.16 Resultados de la dimensión Autorrealización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

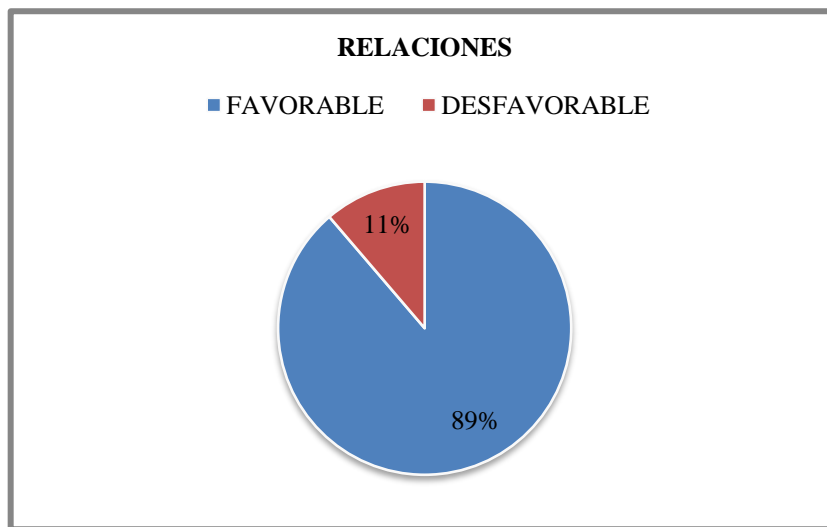
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable, la puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 88%, y de desfavorable con un 12% de manera que varias de las actividades del plan de mejora aportó a esta dimensión.

Relaciones (REL)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.17 Resultados de la dimensión Relaciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

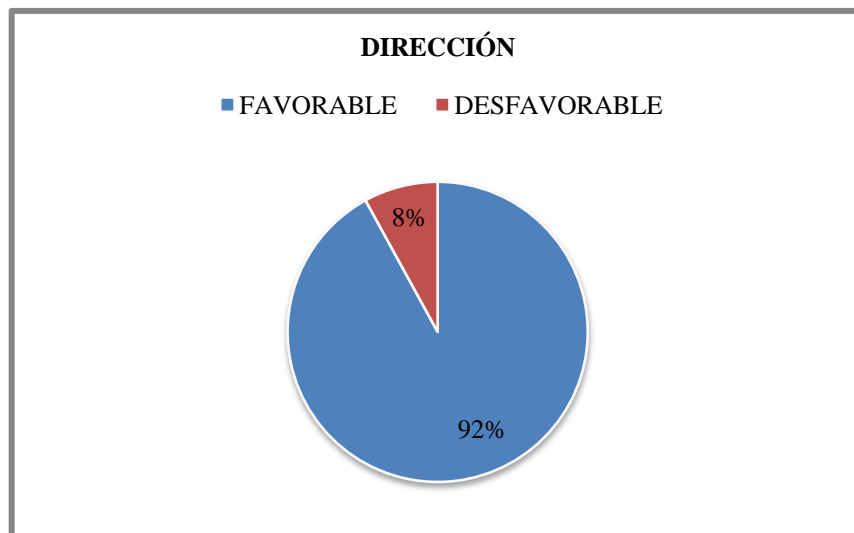
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Esta dimensión está en un estado saludable (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 89%, y de desfavorable con el 11% de manera que permite evidenciar buenas relaciones.

Dirección (DIR)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Gráfico 3.18 Resultados de la dimensión Dirección



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

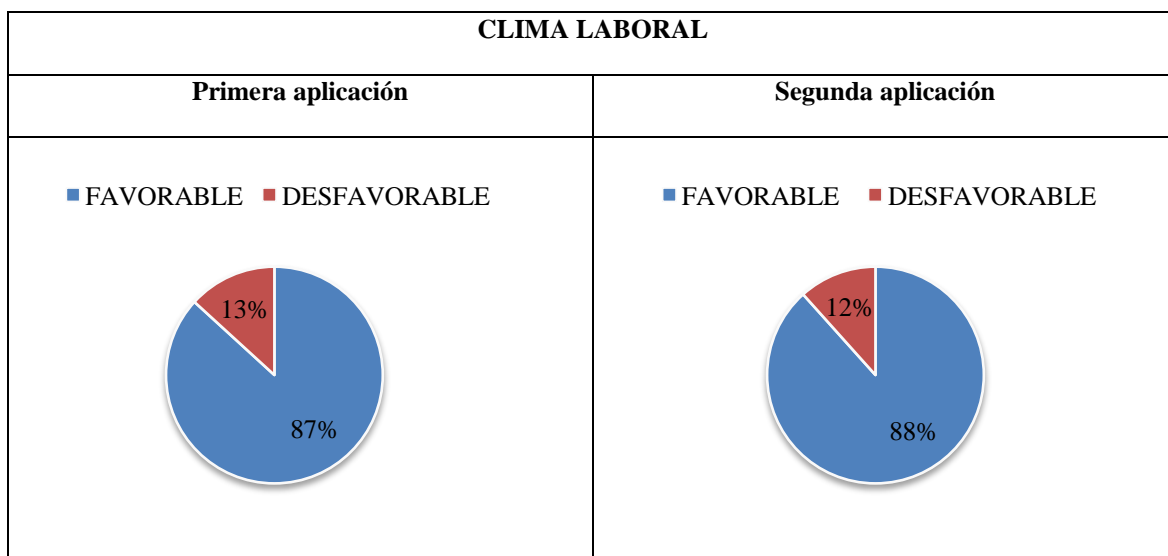
Interpretación: Esta dimensión está en un estado excelente (ver tabla 3.1). La puntuación obtenida es significativamente alta en el aspecto favorable con un 92%, y de desfavorable de 8% de manera que permite tomar cuenta que la dirigencia de esta empresa es bastante sólida porque así lo manifiestan y lo ratifican los trabajadores.

3.1.6 Gráfico de resultados antes y después de la aplicación del plan de mejoradeclima laboral

3.1.6.1 Clima Laboral (CLA)

Resultados obtenidos de manera general

Tabla3.2 Resultados del plan de mejora en Clima laboral



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

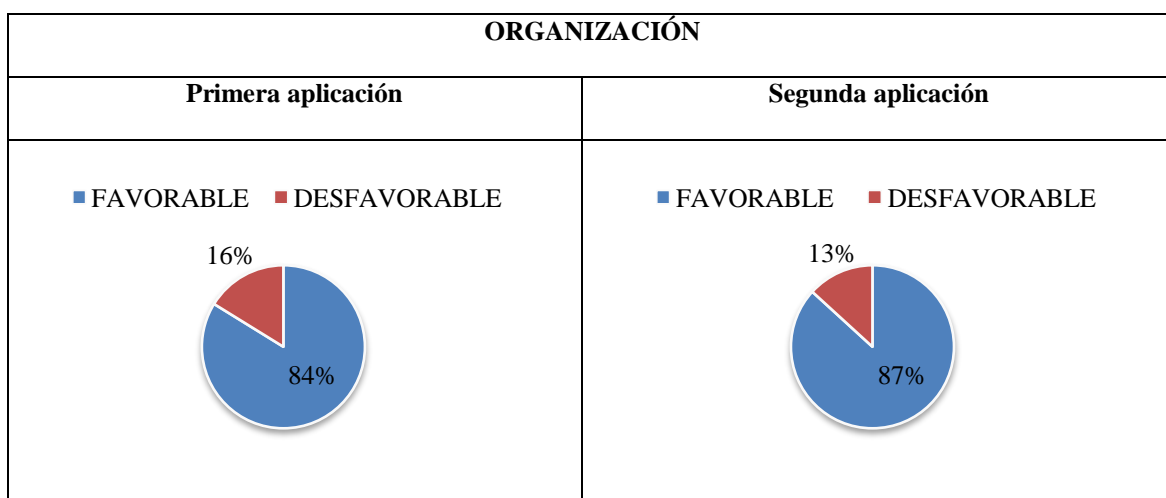
Interpretación: Se identifica que en la dimensión global después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente al clima laboral de la empresa.

3.1.6.2 Resultados del plan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Empresa

3.1.6.2.1 Organización (ORG)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.3 Resultados del plan de mejora en la dimensión Organización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

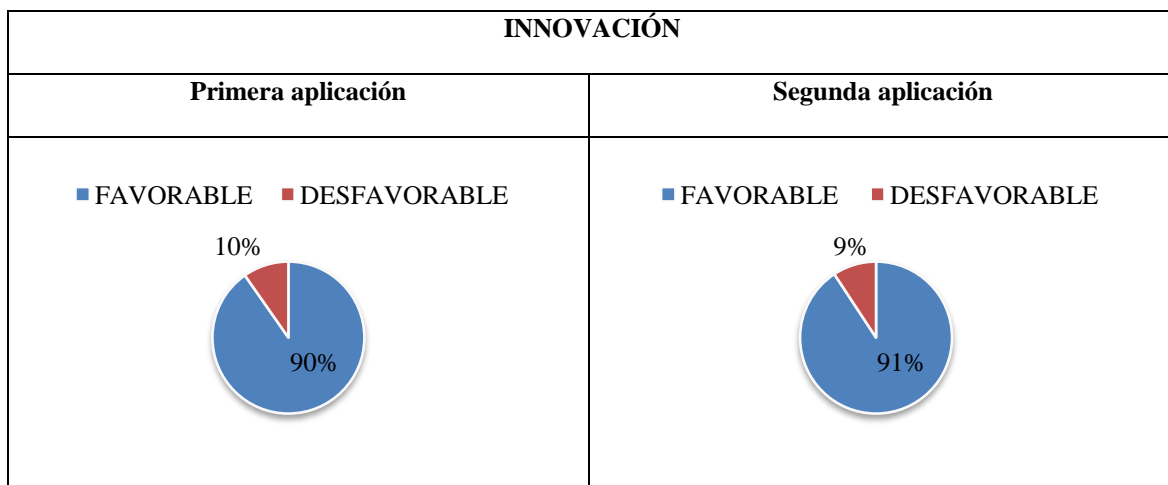
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a mejorar en un 3% de manera favorable en organización.

3.1.6.2.2 Innovación (INN)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.4 Resultados del plan de mejora en la dimensión Innovación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

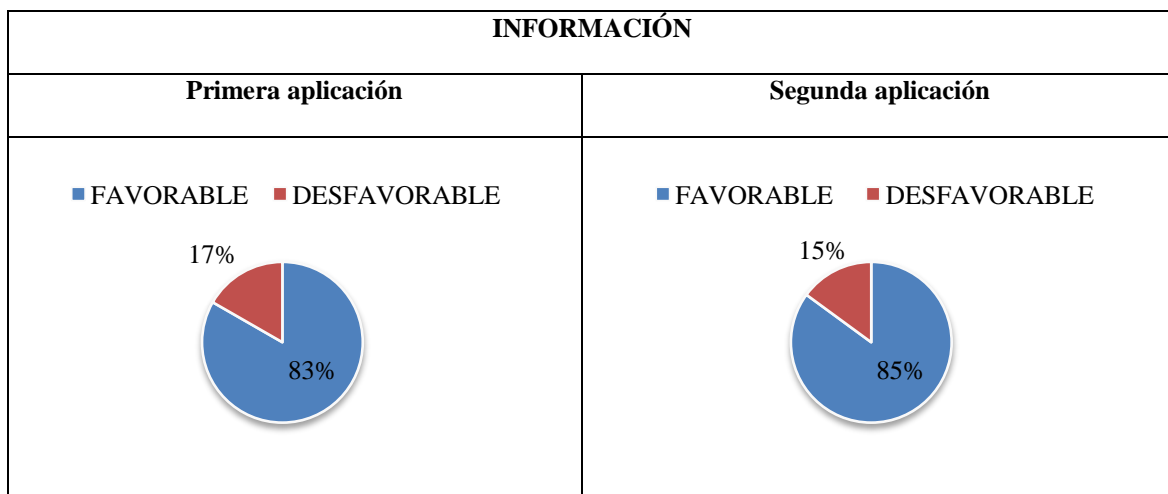
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente a la innovación que constantemente se da en la empresa.

3.1.6.2.3 Información (INF)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.5 Resultados del plan de mejora en la dimensión Información



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

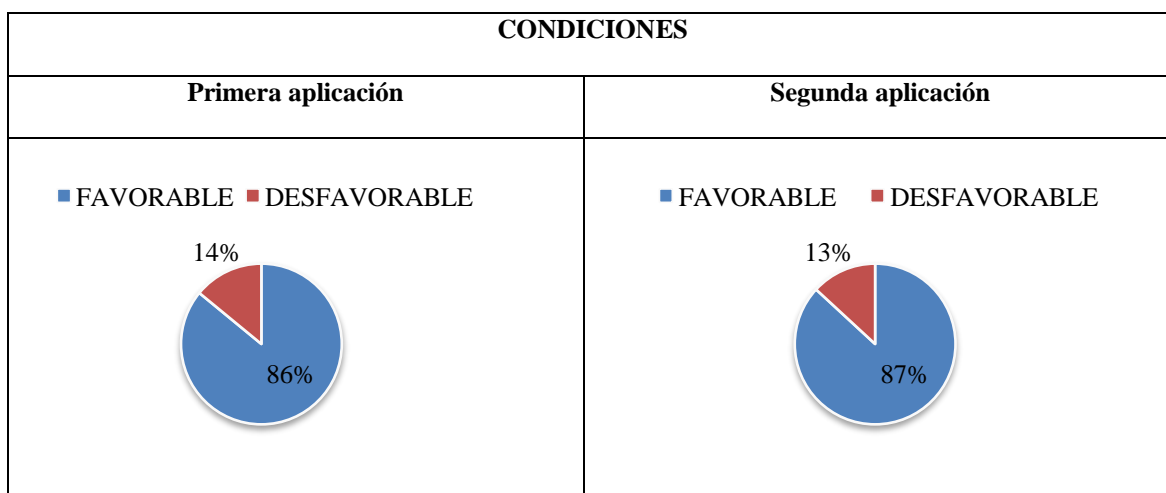
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a mejorar en un 2% de manera favorable en la información.

3.1.6.2.4 Condiciones (CON)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.6 Resultados del plan de mejora en la dimensión Condiciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

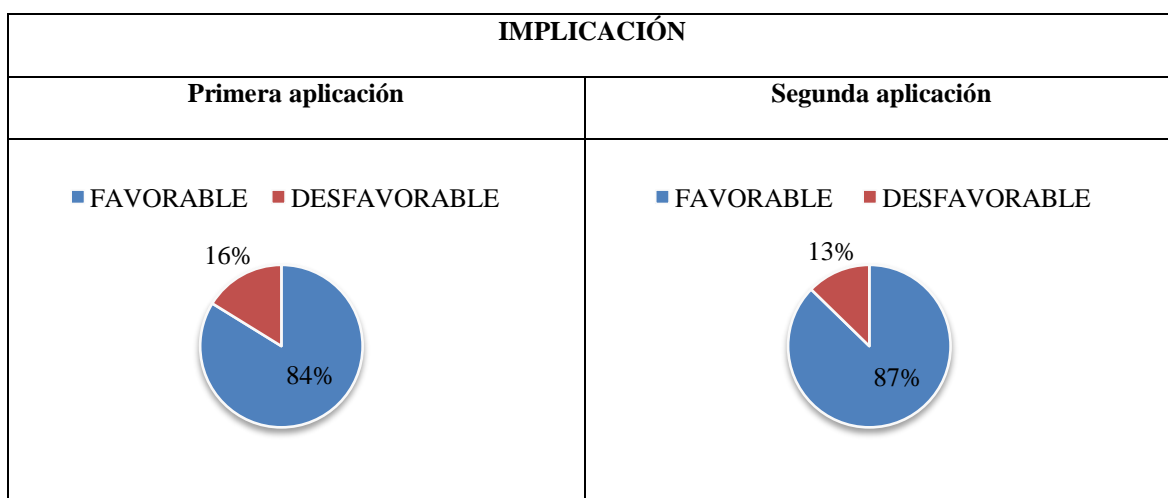
Interpretación: Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente a las condiciones que brinda la empresa.

3.1.6.3 Resultados del plan de mejora en dimensiones que engloba el grupo Persona

3.1.6.3.1 Implicación (IMP)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.7 Resultados del plan de mejora en la dimensión Implicación



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

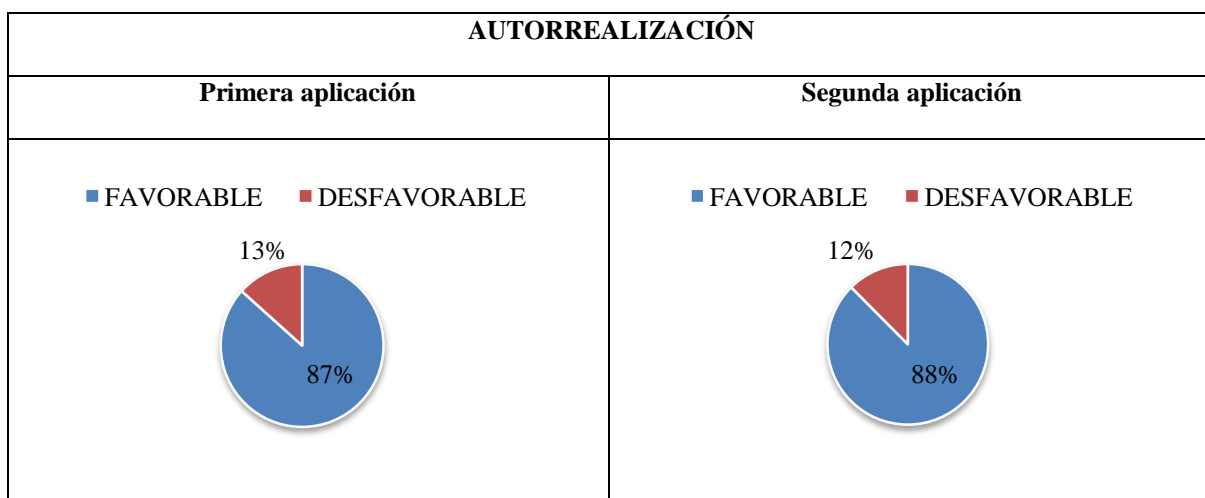
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que esta dimensión siendo una de las cuales se tomó en cuenta para el plan de mejora, las actividades realizadas contribuyeron a mejorar en un 3% de manera favorable en la manera en que el trabajador se siente implicado en la empresa.

3.1.6.3.2 Autorrealización (AUT)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.8 Resultados del plan de mejora en la dimensión Autorrealización



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

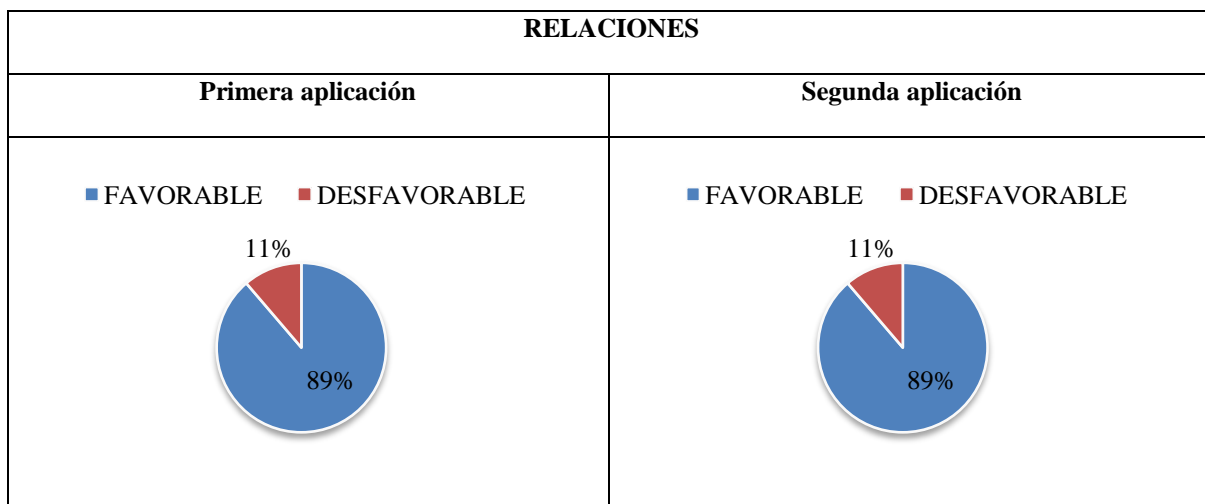
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente a que los trabajadores sientan que es importante su autorrealización.

3.1.6.3.3 Relaciones (REL)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.9 Resultados del plan de mejora en la dimensión Relaciones



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

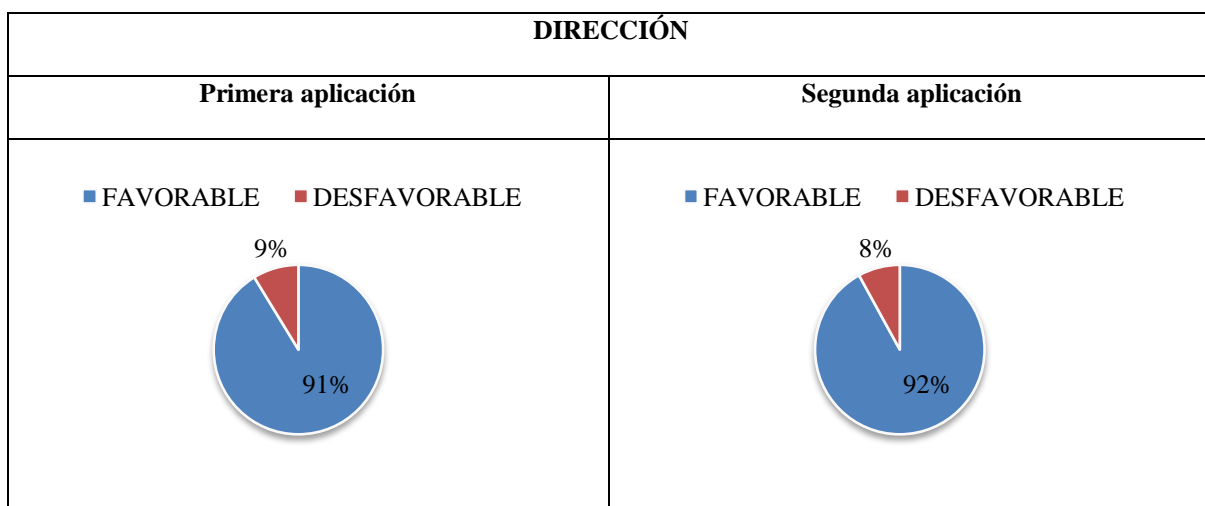
Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora, muestra exactamente el mismo porcentaje, lo que indica que las actividades realizadas no aumentaron ni disminuyeron el porcentaje favorable.

3.1.6.3.4 Dirección (DIR)

Resultados obtenidos en esta dimensión

Tabla 3.10 Resultados del plan de mejora en la dimensión Dirección



Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Se identifica que en esta dimensión después de la aplicación del plan de mejora existe una mejora del 1%, lo que indica que las actividades realizadas contribuyeron favorablemente debido a que la persona que dirige la empresa aprobó el plan de mejora para su aplicación y lograr tener un mejor clima laboral.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

4.1 Tema

Plan de mejora de clima laboral en una empresa de industrialización de cuero.

4.1.1 Introducción

Para que una empresa llegue a ser excelente debe ser marcada porque toma las debilidades para convertirlas en fortalezas de esta manera aprende a crecer y esto conlleva a tratar de mejorar cada uno de los aspectos y procesos que lleva una organización día con día. Como parte fundamental es que la entidad reconozca que puede mejorar y aprende de sí misma, al tomar en cuenta que en la actualidad se tiene un mundo cambiante lleno de sus pro y contra. Para identificar las debilidades se realiza una evaluación de la situación actual; es por eso que se realiza la etapa de test en el cual se realiza un diagnóstico con el test de Clima Laboral CLA para identificar las dimensiones que son desfavorables y así poder realizar las actividades que formaran

parte del plan de mejora de clima laboral, una vez realizado el análisis del ambiente laboral y teniendo resultados favorables en todas las dimensiones porque en el ámbito desfavorable existe un porcentaje del menos 20% lo que indica que presenta un clima saludable, es por esta razón que el diseño y aplicación de dicho plan se basará en las dimensiones que poseen un porcentaje de más del 15% de desfavorable para llegar a la excelencia en clima laboral.

4.1.2 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora de clima laboral fundamentado en el análisis mediante una evaluación a los trabajadores de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A.; que se dirija como herramienta que contribuya al logro de los objetivos de la empresa y mejoramiento en el ambiente laboral.

4.1.3 Justificación del plan

Las empresas en la actualidad luchan por tener un buen ambiente de trabajo que beneficie las labores de manera que se tome en cuenta la estabilidad de los trabajadores y la del empleador, por estas razones la evaluación de clima laboral es importante que se realice de manera constante para obtener la realidad de la organización y mejorar de acuerdo a los recursos que se tiene.

4.1.4 Dimensiones del plan de mejora

4.1.4.1 Empresa

- Organización (ORG)
- Información (INF)

4.1.4.2 Persona

- Implicación (IMP)

4.1.5 Actividades del plan de mejora para el personal Administrativo

Tabla 4.1 Plan de mejora de Clima Laboral

PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL (Personal Administrativo)								
DMN	Objetivo	Actividades	Descripción	Responsable/s	Duración	Meta	Recursos	Presupuesto
Primera Actividad								
ORG INF	Detectar pasos innecesarios que retrasen los procesos	Reunión o taller. Planificar la actualización de los procesos.	Revisión los procesos e identificación de los pasos que no se realizan.	Jefe de procesos	1 mes	Revisar todos los procesos para cumplir el objetivo.	Computadora Hojas A4 Archivo de procesos	\$ 15,00
Segunda Actividad								
INF IMP	Manejar de manera formal la información	Enviar correos informativos a todo el personal de las actividades y resultados de cada dpto. de las reuniones mensuales.	Los coordinadores de cada dpto. enviarán un correo corporativo a la asistente administrativa mensualmente de las actividades	Asistente Administrativa Coordinadores de cada dpto.	Mensualmente	Difusión de la información adecuada y a tiempo	Computadora Correos corporativos	\$ 0,00

			generales e indicadores realizados por el dpto. puesto a su cargo y de sus colaboradores. Asistente administrativa enviara las actividades e indicadores de cada dpto. a todos los trabajadores de la empresa para que obtengan la información completa.					
Tercera Actividad								

IMP	Reconocer mediante página web por cumpleaños	Reconocimiento y felicitación por la página web de la empresa a los trabajadores que cumplan años.	Mediante la página web se hará un reconocimiento por el cumpleaños de cada trabajador con una foto y un mensaje motivador	Coordinador de Recursos Humanos Asistente de Sistemas	Diaria	Reconocer a todos los colaboradores por cumplir años	Computador Página web Cámara fotográfica	\$ 0,00
Cuarta Actividad								
IMP INF ORG	Realizar reuniones mensuales de todo el personal administrativo o	Reuniones mensuales para evaluar los objetivos e indicadores de la empresa.	Realización de reuniones para evaluar los objetivos cumplidos y plantear los del nuevo mes, además de revisar	Gerente Coordinador de Talento Humano Coordinador de cada dpto.	Mensualmente	Cumplir con reuniones mensuales.	Computador Proyector Documentos de cada dpto.	\$ 0,00

			los índices de los indicadores de cada dpto. para conocer la situación de la empresa.					
Quinta Actividad								
INF ORG	Realizar carteleras informativas de los objetivos presentes y futuros de la empresa.	Colocar los objetivos propuestos por cada departamento en las carteleras.	Elaboración de avisos llamativos de los objetivos y propósitos por los que todos trabajan, en todas las carteleras de la empresa.	Jefe de cada dpto.	Mensualmente	Mantener informado al personal de los objetivos y propósitos actuales	Hojas A4 Cartulinas de colores Impresora Carteleras	\$ 20,00 mensuales
Sexta Actividad								
INF ORG	Realizar charlas cada	Diálogo todos los miembros de cada	Dialogar entre todos los	Coordinador de cada dpto.	Diariamente	Mantener una comunicación	Computadora Esferos	\$10,00 mensuales

	dpto. al inicio de la jornada	dpto. antes de iniciar la jornada	integrantes de cada dpto. 15 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo para lograr una mejor comunicación y de las actividades a realizarse.	Coordinador de Talento Humano		eficiente.	Hojas A4	
Séptima Actividad								
IMP	Elegir al mejor compañero del mes	Elección al mejor compañero por su apoyo y colaboración a los compañeros de trabajo.	Elegir al mejor compañero del mes, aquel que haya sido generoso, colaborador, entre otras cualidades se le reconocerá	Coordinador de Talento Humano Todo el personal administrativo	Mensualmente	Generar compañerismo e integración en el personal.	Computadora	\$50,00 Anuales

			con un diploma y al final del año el trabajador que obtuviera más diplomas se le reconocerá con un bono económico al final del año.					
Octava Actividad								
IMP	Otorgar bonos por cumplimiento de metas o/y objetivos	Reconocimiento de metas o/y objetivos con un bono económico de \$30,00 a \$50,00	El trabajador que cumpla con las metas o/y objetivos	Gerencia Coordinador de Talento Humano Coordinador de cada dpto.	Mensualmente	Mantener motivado al personal a cumplir metas de mutuo beneficio.	Computadora	\$30,00 a \$50,00 mensuales por trabajador
Novena Actividad								
IMP	Integrar al	Realización de eventos	Planificar la	Gerente	Permanente	Integrar al	Computadora	\$20,000

	personal que se sienta implicado y relacionado con la empresa	de integración fuera de la empresa, en fechas importantes en las cuales se incluya a la familia	realización de eventos que integren al personal y a sus familias en fechas como carnaval, día el trabajador, día de familia, finados, navidad, fin de año.	Coordinador de Talento Humano		personal entre sí, con sus familias.	Dinero Contactos de eventos, entre otros necesarios para la realización de integraciones	anuales
Décima Actividad								
IMP	Motivar al personal por logro académico	Premiación al personal que ha obtenido un logro académico o superación profesional con una gift card.	Premiar al personal con un bono económico al trabajador que durante la estancia en la empresa, han tomado tiempo	Coordinador de Talento Humano	Permanente	Reconocer al personal por los logros académicos obtenidos	Computadora Dinero	\$50,00 por logro académico

			para estudiar y crecer profesionalmente					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

Elaborado por: Sarzosa M.S. 2015

Fuente: Investigación de campo

Análisis: El plan de mejora de clima laboral después de la primera evaluación y del análisis de resultados realizado, se elaboró las actividades que se direccionen a las dimensiones que están por debajo del porcentaje de satisfacción de clima laboral en la empresa, dicho plan fue aplicado previa autorización de gerencia, además de contar con la predisposición del personal implicado; todas las actividades fueron realizadas exitosamente en el tiempo establecido a excepción de una que no se realizó porque ningún trabajador tuvo un logro académico para poder ejecutarla en el personal administrativo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Después de la primera aplicación del Test de Clima Laboral (CLA), para cumplir uno de los objetivos de la investigación que se basa en identificar las dimensiones desfavorables, al momento de obtener resultados se encontró que todas las dimensiones presentaron resultados favorables.
- El plan de mejora logró efectos favorables después de obtener los resultados la primera evaluación y posterior aplicación, al punto de llegar a la meta y un poco más allá, de la empresa que consta del 85% en clima laboral, e incluso los resultados obtenidos en cada dimensión son iguales a la primera evaluación y otras sobre pasan del porcentaje deseado después de la aplicación del plan de mejora.

- La aplicación del plan de mejora y sus respectivas actividades fueron útiles no solo para aumentar de manera favorable las dimensiones para las cuales estaba direccionado el plan como Organización, Información e Implicación, sino también para las demás dimensiones como Innovación, Condiciones, Autorrealización y Dirección logrando un aumento significativo en clima laboral a excepción de Relaciones que se mantuvo en el mismo porcentaje de la primera evaluación.

5.2 Recomendaciones

- La evaluación de clima laboral deberá aplicarse a toda la empresa incluido personal operativo para que obtengan resultados de manera general y se genere actividades que se aplique a todo el personal de la empresa para mejorar de manera global clima laboral.
- Este plan no debe quedar solo en una aplicación debe generar cultura de mejoramiento de clima laboral a nivel departamental permanentemente y debe ser aplicado de manera continua para observar un verdadero cambio.
- Se han planteado diez actividades necesarias para mejorar clima laboral en la empresa, las mismas que deben aplicarse continuamente, en su mayoría todas fueron aplicadas por primera vez en el tiempo establecido fue factible su

aplicación con excepción del reconocimiento al logro académico debido a que no existió personal a quien aplicar esta actividad.

- El organigrama de la empresa deberá ser uno solo sin dividir al personal administrativo y operativo debido a que ciertos cargos del personal operativo es tomado en cuenta como administrativo; es decir requiere de una actualización porque la última se realizó en el año 2007 y por tanto está quedando obsoleto.

BIBLIOGRAFÍA

- ANECA (2012). Plan de mejoras-Herramienta de trabajo. Recuperado de
<https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- Área Albertinador (2008). Deterioro del clima laboral. Recuperado de
<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/> Acceso 06 de Junio del 2014
- Argibay, J (2006). Técnica psicométrica. Recuperado de
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/765/T%C3%A9cnicas_psicom%C3%A9tricas.pdf?sequence=1
- Baguer Alcalá, Ángel. (2009). *Dirección de personas un timón en la tormenta : cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa*. Madrid, España : Díaz de Santos .
- Bonache, Jaime (2006). *Dirección de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, España :Financial Times/Prentice Hall.
- Césari, Cécile. (2002). *Los testpsicológicos* . Madrid, España : Acento .
- Cuesta Santos, Armando. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia :Ecoe Ediciones.
- Curtiduría Tungurahua S.A. (2007). Generalidades de la empresa. Ambato-Ecuador
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración : teoría proceso y práctica* . Bogotá, Colombia : McGraw-Hill Interamericana .

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. México : Mc Graw Hill

Diario Hoy (2010). *Buen clima laboral, una tarea pendiente*. Ecuador. 15 de mayo del 2014. P. 11

Diario Hoy (2013). *El buen clima laboral, si importa en las empresas*. Ecuador. 11 de mayo del 2014. P. 17

Educaméricas (2008). *Clima laboral*. Recuperado de

<http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/%C2%BFcual-es-el-valor-de-las-encuestas-de-clima-laboral-para-las-empresas>

Furnham, Adrian. (2001). *Psicología organizacional : el comportamiento del individuo en las organizaciones* . México, D.F., México : Oxford UniversityPress .

García, M; Ibarra, L (2012). *Antecedentes del clima organizacional*. Recuperado de

http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacion_al.html

Garzón, Muller P (2005). *El desarrollo el cambio organizacional y el desarrollo planteado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gross, M (2012). Dimensiones de clima laboral. Recuperado de

<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

INEC (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU*.

Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

Landy, Frank J. (2005). *Psicología industrial : introducción a la psicología industrial y organizacional* . México, D.F., México : McGraw-Hill .

Mercado, R; Navarro, D (2008). *El clima organizacional desde los recursos humanos:*

elemento de diagnóstico, gestión y cambio. Recuperado de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Mercado, R; Navarro, D (2008). *El clima organizacional.* Recuperado de

<http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Navarra, E (2009). *Plan de mejora.* Recuperado de

http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Qu___es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04

Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* .México, D.F. : McGraw-Hill .

OIT & IIEL (2012). *Informe sobre el trabajo en el mundo.* Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/publication/wcms_179553.pdf

OIT (2014). *Organización internacional de trabajo : noticia trabajo decente.* Recuperado

de http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F., México :
Pearson Educación

Werther, William B. (2008). *Administración de recursos humanos : el capital humano
delas empresas* . México, D.F., México : McGraw-Hill .

GLOSARIO

Re – test: Se refiere a una reevaluación de un mismo instrumento para verificar resultados o incidencias.

Marroquinería: Industria de artículos de piel como carteras, bolsos, billeteras, entre otros.

Curtiembre: lugar donde se realiza el proceso que convierte la piel de animales en cuero procesado.

Siglas

OIT: Organización Internacional de Trabajo

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

CLA: Clima Laboral (Test)

ANEXOS

ANEXO 1. Primera etapa o Test (primera aplicación)



ANEXO 2. Segunda etapa (elaboración y aplicación del plan de mejora de clima laboral)

2.1 Elaboración y aprobación del plan de mejora



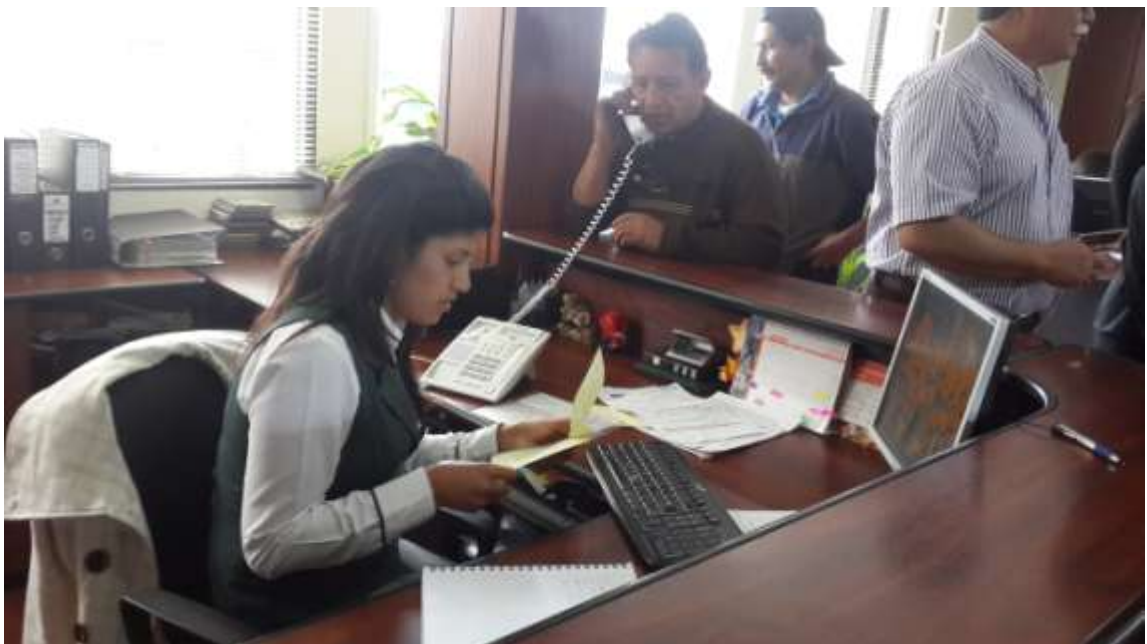
2.2 Aplicación del plan de mejora

2.2.1 Primera Actividad (Planificación de la actualización de procesos)

Reunión de socialización



Eliminación de autorización de caja chica, de la asistente administrativa de manera directa a recepción y se procede a entregar el dinero a los choferes.



Eliminación del proceso de mantenimiento de manera directa al asistentet de sistemas.



Realización de exámenes pre ocupacionales de manera directa a enfermería.



Inventarios mas efectivos, de manera directa.



Ventas y producción se relacionan de manera directa.



Reconocimiento por cumpleaños a encargada de limpieza y cafetería.



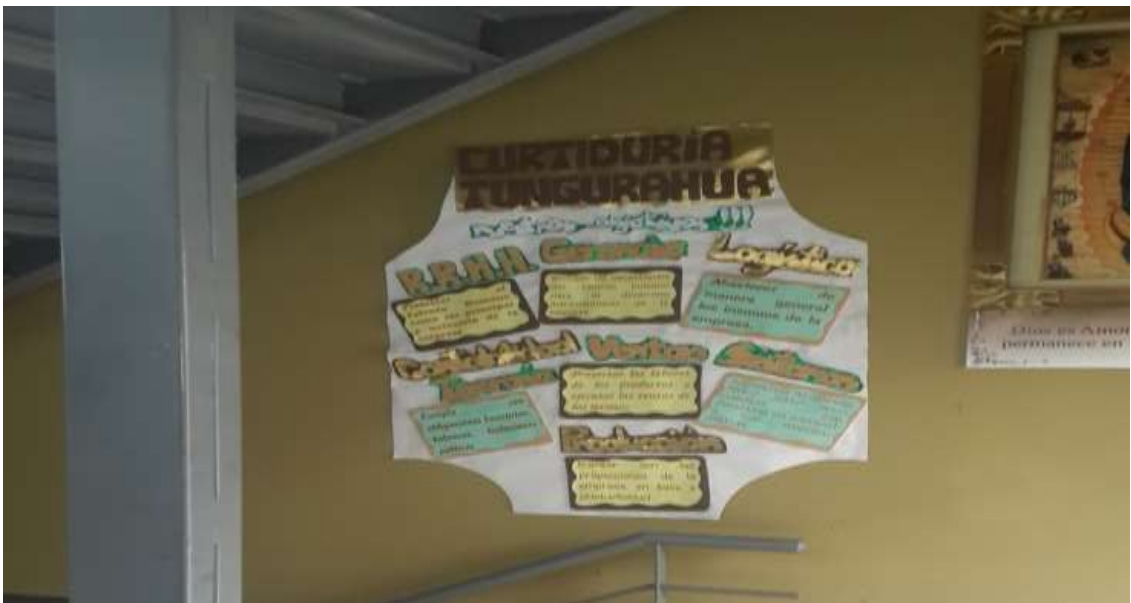
2.2.4 Cuarta Actividad (Reuniones mensuales)

CURTIDURÍA TUNGURAHUA S.A. REUNIONES MESUALES 2015

Reunión mes de febrero	10 de febrero del 2015
Reunión mes de marzo	10 de marzo del 2015
Reunión mes de abril	14 de abril del 2015
Reunión mes de mayo	12 de mayo del 2015
Reunión mes de junio	09 de junio del 2015
Reunión mes de julio	14 de julio del 2015
Reunión mes de agosto	11 de agosto del 2015
Reunión mes de septiembre	08 de septiembre del 2015
Reunión mes de octubre	13 de octubre del 2015
Reunión mes de noviembre	10 de noviembre del 2015
Reunión mes de diciembre	08 de diciembre del 2015



2.2.5 Quinta Actividad (Cartelera informativa)





2.2.6 Sexta Actividad (Charlas al inicio de la jornada)





2.2.7 Séptima Actividad (Elección del mejor compañero del mes)



2.2.8 Octava Actividad (Reconocimiento económico por cumplimiento de metas)

Curtiduría Tungurahua S.A.
Ambato

Rol de Pago
Enero 2015 - General

Impreso: 02/02/2015 10:46:38
Recepcionista
AD Secretaria
Transferencia

Apellido y Nombre: _____
Identificación: 180365812-8 Código Alémi: 1013

Informativo
Días de vacación: _____
Sueldo: _____
Días Laborados: _____

Ingreso		Egreso
Sueldo Devengado: _____		Almuerzos: _____
Sueldo en Vacaciones: _____		Multas: _____
<u>Remuneración Variable: 30.00</u>		Donaciones: _____
Fondos de Reserva Mensual: _____		Descuento Celular: _____
		Aporte Personal IESS: _____

Total Ingreso: _____

recibo conforme _____

La nota de crédito en su cuenta _____ constituye evidencia de haber recibido los valores aquí detallados.

Curtiduría Tungurahua S.A.
Ambato

Rol de Pago
Enero 2015 - General

Impreso: 02/02/2015 10:46:38
asistente cajas
AD Contabilidad y Finanzas
Transferencia

Apellido y Nombre: _____
Identificación: 180190704-8 Código Alémi: 2023

Informativo
Días de vacación: _____
Sueldo: _____
Días Laborados: _____

Ingreso		Egreso
Sueldo Devengado: _____		Préstamos IESS: _____
Sueldo en Vacaciones: _____		Supermas: _____
<u>Remuneración Variable: 30.00</u>		Abetami: _____
		Multas: _____
		Donaciones: _____
		Aporte Personal IESS: _____

Total Ingreso: _____

recibo conforme _____

La nota de crédito en su cuenta _____ constituye evidencia de haber recibido los valores aquí detallados.

Curtiduría Tungurahua S.A.
Ambato

Rol de Pago
Enero 2015 - General

Impreso: 02/02/2015 10:46:38
Coordinadora de Recursos Humanos
AD RRHH
Transferencia

Apellido y Nombre _____
Identificación 1803817724-5 Código Interno 4006

Informativo
Días de vacación _____
Días de Enfermedad _____
Sueldo _____
Días Laborados _____

Ingreso
Sueldo Devengado _____
Sueldo en Vacaciones _____
Remuneración Variable 50.00
Fondos de Reserva Mensual _____

Egreso
Prestamos IESS _____
Ahorrazos _____
Supernómi _____
Multas _____
Donaciones _____
Seguro Dental _____
Aporte Personal IESS _____

Total Ingreso: _____

recibo conforme _____
La nota de crédito en su cuenta _____ constituye evidencia de haber recibido los valores aquí detallados.

Curtiduría Tungurahua S.A.
Ambato

Rol de Pago
Enero 2015 - General

Impreso: 02/02/2015 10:46:38
Auxiliar de Enfermería
AD RRHH
Transferencia

Apellido y Nombre _____
Identificación 180384482-4 Código Interno 4041

Informativo
Horas Recargo Nocturno _____
Días de vacación _____
Sueldo _____
Días Laborados _____

Ingreso
Sueldo Devengado _____
Sueldo en Vacaciones _____
Valor Recargo Nocturno _____
Remuneración Variable 30.00

Egreso
Donaciones _____
Aporte Personal IESS _____

Total Ingreso: _____

recibo conforme _____
La nota de crédito en su cuenta _____ constituye evidencia de haber recibido los valores aquí detallados.

Curtiduría Tungurahua S.A.
 Ambato

Rol de Pago
Enero 2015 - General

Impreso: 02/02/2015 10:48:38
 Cbreto
 PR Bodega PT
 Transferencia

Apellidos y Nombres: _____
 Identificación: 180394052-5 Código: 1050
 Cédula: _____

Informativo

Horas Extra 50% suplementarias _____
 Días de vacación _____
 Sueldo _____
 Días Laborados _____

Ingreso

Sueldo Devengado _____
 Sueldo en Vacaciones _____
 Reliquidación NO Aportable _____
 Valor Horas Extra 50% suplementarias _____
 Subsidio por Antigüedad _____
Remuneración Variable 30.00
 Bono día extra _____
 Fondos de Reserva Mensual _____

Egreso

Prestamos IESS _____
 Supermaxi _____
 Otros Egresos _____
 Donaciones _____
 Aporte Personal IESS _____

Total Ingreso: _____

recibí confirmo
 La nota de crédito en su cuenta _____ constituye evidencia de haber recibido los valores aquí detallados.

2.2.9 Novena Actividad (Eventos de integración con la familia, Carnaval)







ANEXO 3. Etapa de Re -test



ANEXO 4. Validación del Plan de mejora de clima laboral

CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.
Experiencia, Calidad y Responsabilidad Ambiental

CERTIFICADO

Yo, Gonzalo Callejas Herdotza en calidad de Gerente General y representante legal de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. certifico que el Plan de Mejora de Clima Laboral planteado por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna, es válido y aplicable a la empresa que dirijo.

Ambato, 28 de Enero del 2015

Atentamente



GERENTE GENERAL

PARQUE INDUSTRIAL AMBATO TERCERA ETAPA CALLE B s/n Y F
Teléfonos: (593-3)2434141/2434170/2434037/2434172
www.curtidurietungurahua.com • email: info@curtidurietungurahua.com



CERTIFICADO

Yo, Ps. Ind. Rinna Armendariz Barreno en calidad de Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. certifico que el Plan de Mejora de Clima Laboral planteado por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna, es válido y aplicable a la empresa que laboro.

Ambato, 28 de Enero del 2015

Atentamente



Coordinadora de RRHH

ANEXO 5. Validación del Test Clima Laboral (CLA)

5.1 Validación de expertos

CERTIFICADO

Yo, Luis Cevallos Terneus en calidad de Psicólogo Industrial certifico que una vez revisado el Test de Clima Laboral (CLA), es válido, aplicable y pertinente para la investigación "Plan de mejora de Clima Laboral en una empresa de Industrialización de cuero" planteada por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna con número de matrícula ES-152.

Ambato, 26 de Noviembre del 2014

Atentamente



Dr. Luis Cevallos

CERTIFICADO

Yo, Andrea Pico Barrionuevo en calidad de Psicóloga Industrial certifico que una vez revisado el Test de Clima Laboral (CLA), es válido, aplicable y pertinente para la investigación "Plan de mejora de Clima Laboral en una empresa de Industrialización de cuero" planteada por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna con número de matrícula ES-152.

Ambato, 26 de Noviembre del 2014

Atentamente



Ps. Ind. Andrea Pico

5.2 Validación de beneficiarios



CERTIFICADO

Yo, Gonzalo Callejas Herdoíza en calidad de Gerente General y representante legal de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. certifico que una vez revisado el Test de Clima Laboral (CLA), es válido, aplicable y pertinente para la investigación planteada por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna realizada en la empresa que dirijo.

Ambato, 27 de Noviembre del 2014

Atentamente



Gonzalo Callejas H.
Gerente General



CERTIFICADO

Yo, Ps. Ind. Rinna Armendariz Barreno en calidad de Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa Curtiduría Tungurahua S.A. certifico que una vez revisado el Test de Clima Laboral (CLA), es válido, aplicable y pertinente para la investigación planteada por la Srta. Melina Viviana Sarzosa Pruna.

Ambato, 27 de Noviembre del 2014

Atentamente



Coordinadora de RRHH

ANEXO 6. Test Clima Laboral CLA

TEST CLA (Clima Laboral)

Empresa:

Departamento:

Cargo:

Edad:

Años de trabajo:

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems y encierre en un círculo, la respuesta adecuada

1	Mi trabajo está claramente definido	SI	?	NO	17	Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi curriculum	SI	?	NO
2	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados	SI	?	NO	18	En mi servicio o departamento cada uno va a la suya (por su propio lado)	SI	?	NO
3	En general te sientes tratado como si fueras un número y no una persona	SI	?	NO	19	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales	SI	?	NO
4	Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado	SI	?	NO	20	Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas	SI	?	NO
5	La iniciativa en mi trabajo es casi nula	SI	?	NO	21	Los salarios en mi organización son mas bajos que en otras entidades similares	SI	?	NO
6	La promoción o ascenso suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo	SI	?	NO	22	En general, se estimula la aportación de nuevas ideas	SI	?	NO
7	El ambiente es bastante frío e impersonal	SI	?	NO	23	Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial	SI	?	NO
8	Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios	SI	?	NO	24	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor	SI	?	NO
9	Dispongo de mobiliario y equipos adecuado para desarrollar mi función	SI	?	NO	25	En mi trabajo la norma es: "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer"	SI	?	NO
10	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso	SI	?	NO	26	Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas	SI	?	NO
11	Los jefes fomentan la formación de sus subordinados	SI	?	NO	27	Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores	SI	?	NO
12	Es difícil que te den oportunidades de formación	SI	?	NO	28	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salga bien	SI	?	NO
13	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias	SI	?	NO	29	Mi trabajo es rutinario y aburrido	SI	?	NO
14	Es muy difícil saber donde encontrar las informaciones	SI	?	NO	30	Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios	SI	?	NO
15	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias	SI	?	NO	31	Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas	SI	?	NO
16	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos	SI	?	NO	32	La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar	SI	?	NO

ENCUESTA A/O/T/11

33	A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar	SI	?	NO
34	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas	SI	?	NO
35	Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios	SI	?	NO
36	Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras	SI	?	NO
37	La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes	SI	?	NO
38	En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo	SI	?	NO
39	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones	SI	?	NO
40	Se fomenta de las relaciones entre departamentos sean buenas	SI	?	NO
41	En mi departamento hay un ambiente muy tenso	SI	?	NO
42	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables	SI	?	NO
43	En general, me siento apoyado por mis jefes	SI	?	NO
44	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo	SI	?	NO
45	Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde	SI	?	NO
46	Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar	SI	?	NO
47	Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin mi participación	SI	?	NO

48	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio	SI	?	NO
49	Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes	SI	?	NO
50	Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización	SI	?	NO
51	Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo	SI	?	NO
52	Los métodos de trabajo son bastante anticuados	SI	?	NO
53	La gente esta esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo	SI	?	NO
54	Sólo unos pocos tiene toda la información	SI	?	NO
55	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados	SI	?	NO
56	Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación	SI	?	NO
57	Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita	SI	?	NO
58	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren	SI	?	NO
59	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización	SI	?	NO
60	El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlos a cabo	SI	?	NO
61	Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase	SI	?	NO
62	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias	SI	?	NO

63	Se me deja bastante libertad para realizar mi trabajo, siempre lo que haga bien y a tiempo	SI	?	NO
64	Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleadores	SI	?	NO
65	Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación	SI	?	NO
66	Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos	SI	?	NO
67	MI trabajo me permite tomar iniciativas	SI	?	NO
68	Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y personales	SI	?	NO
69	La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos	SI	?	NO
70	En general, la gente trabaja con bastante desgana	SI	?	NO
71	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme	SI	?	NO
72	La información más rápida y fiable "radio macuto" (chismes)	SI	?	NO
73	En general se toman decisiones eficaces y con prontitud	SI	?	NO
74	MI organización tiene la fama de ser poco dinámica	SI	?	NO
75	Existen rivalidades personales muy fuertes	SI	?	NO
76	Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces	SI	?	NO
77	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez	SI	?	NO
78	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas	SI	?	NO

79	Los empleados suelen esforzarse en su trabajo	SI	?	NO
80	Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios	SI	?	NO
81	MI organización es bastante dinámica y abierta	SI	?	NO
82	Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adulto	SI	?	NO
83	Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo	SI	?	NO
84	Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores	SI	?	NO
85	En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes	SI	?	NO
86	Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo	SI	?	NO
87	Es frecuente que se produzca problemas por faltas de calidad	SI	?	NO
88	Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno	SI	?	NO
89	En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados	SI	?	NO
90	La gente se despreocupa por los resultados generales de la organización	SI	?	NO
91	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación	SI	?	NO
92	Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar	SI	?	NO
93	Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos	SI	?	NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN