PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **MÓNICA ALEXANDRA OLMEDO RUEDA, C.C. 1712400967 y MARÍA ELENA MORALES VICENCIO, CC. 1707520134,** autoras del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño de una metodología para medición de clima laboral como un nuevo servicio de la empresa Vicencio Consultores.",** previa a la obtención del título profesional de **Psicólogas Industriales,** en la Facultad de **Psicología**

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

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

Quito, julio, 2013

MÓNICA ALEXANDRA OLMEDO RUEDA,

C.C. 1712400967

MARÍA ELENA MORALES VICENCIO,

CC. 1707520134

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGAS INDUSTRIALES

“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL COMO UN NUEVO SERVICIO DE LA EMPRESA VICENCIO CONSULTORES”

NOMBRES: MARÍA ELENA MORALES VICENCIO

MÓNICA ALEXANDRA OLMEDO RUEDA

DIRECTOR: MTR. CARLOS PORRAS

QUITO, 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN II

Objetivo general II

Objetivos específicos II

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL 1

1.1 Datos de la organización 1

Actividad: 1

Ubicación: 1

1.2 Historia de la organización 1

1.3 Servicios actuales 3

1.4 Filosofía de la organización: misión, visión y valores 4

Filosofía 4

Misión 5

Visión 5

Valores 5

Objetivos Estratégicos 6

Clientes 6

1.5 Estructura Organizacional 7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 9

2.1 Cultura y clima organizacional 9

2.2 Comportamiento organizacional 12

2.3 Importancia del clima organizacional y su análisis 14

2.4 Definiciones básicas de los resultados esperados por las empresas con respecto al comportamiento y desempeño de los colaboradores 18

2.4.1 Productividad 18

2.4.2 Motivación y Satisfacción en el trabajo 21

2.4.3 Eficiencia y eficacia en el trabajo 22

2.4.4 Adaptación laboral y desarrollo organizacional 24

Qué es el cambio? 24

2.4.5 Expectativa de las personas con respecto a su empresa 26

2.5 Factores de evaluación en el sistema de clima laboral 27

2.5.1 Comunicación 28

2.5.2 Relaciones Interpersonales 29

2.5.3 Compromiso con la empresa 29

2.5.4 Liderazgo 31

2.5.5 Respeto 36

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS 38

3.1 Metodología 38

3.1.1 Universo y muestra 38

3.1.2 Métodos 38

Definiciones importantes 40

3.1.3 Diseño y aplicación de la encuesta para los clientes 42

Aplicación 42

Resultados 46

Gráficos de los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes 60

3.1.4 Diseño y estructuración de la metodología del sistema para la medición de clima laboral 66

1. Objetivos del diseño y estructuración del sistema 66

2. Alcance de la creación del sistema 67

3. Estructura del sistema 68

1) Alineamiento: 84

2) Sensibilización: 85

3) Medición: 85

4) Análisis y resultados: 85

4. Presupuesto 92

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95

5.1 Conclusiones 95

5.2 Recomendaciones 96

INTRODUCCIÓN

La presente disertación, está enfocada en la investigación y estructuración de un sistema de medición de clima laboral, como un nuevo servicio que la empresa Vicencio Consultores podrá ofrecer a su cartera actual de clientes y a sus futuros nuevos clientes.

El proyecto está estructurado en su parte inicial por el Marco Referencial, donde se expone información referente a la empresa Vicencio Consultores, con el objetivo de conocer y comprender detalladamente cuáles son sus objetivos, estructura y los servicios que ha desarrollado.

El Marco Teórico establecido en el proyecto, ha sido desarrollado en base a referentes bibliográficos que han permitido conocer con mayor detalle aspectos que influyen directamente en el comportamiento y clima organizacional, partiendo de definiciones y teorías que demuestran la importancia de la medición de clima laboral dentro de las organizaciones. Las teorías estudiadas por varios autores, establecidos en el proyecto, nos permitieron conocer cuáles son los factores de influencia en el clima laboral, los mismos que se establecieron como base para la estructuración del sistema propuesto.

Dentro del Marco Metodológico se estableció una muestra referencial de estudio del universo de empresas clientes de Vicencio Consultores, a quienes se les aplicó una encuesta, que permitió obtener información importante sobre la factibilidad del proyecto.
Se detallará además, en la presente disertación, las herramientas que conforman el sistema, su metodología de aplicación y calificación.

Finalmente se presentará un presupuesto referencial del sistema de medición de clima laboral, el cual servirá para que Vicencio Consultores conozca sobre la factibilidad del proyecto tomando en cuenta la rentabilidad que este servicio le pueda generar.

La información obtenida durante el desarrollo de esta disertación generó conclusiones importantes referentes a la factibilidad del presente proyecto. Las autoras además, han querido aportar con recomendaciones finales a Vicencio Consultores, las cuales permitirán ejecutar efectivamente este proyecto de medición de clima laboral.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un sistema de medición de clima laboral, como nuevo producto de la cartera de servicios de la empresa Vicencio Consultores.

Objetivos específicos:

- Investigar y conocer una referencia teórica enfocada al comportamiento y clima organizacional, la cual de soporte al desarrollo del proyecto.
- Estructurar un sistema de medición y evaluación de clima laboral estándar derivado de la información obtenida del análisis aplicado a los clientes.
- Elaborar la propuesta del servicio que incluya tiempo de ejecución, alcance, técnica de desarrollo y presupuesto.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Datos de la organización

Actividad:

Vicencio Consultores es una empresa dedicada a la consultoría en el área de recursos humanos, direccionada a empresas medianas y grandes, que desde hace 15 años se encuentra establecida en los mercados chileno y ecuatoriano.

Su especialización son los procesos de Headhunting y Formación de talento humano.

Ubicación:

Su matriz se encuentra establecida en Santiago de Chile y su sucursal de Ecuador en la ciudad de Quito, sector Norte, Av. 12 de Octubre N24-739 y Av. Colón.

1.2 Historia de la organización

En el plan estratégico de Vicencio Consultores (2010), se establece como una empresa consultora especializada en Selección y Formación del talento humano. Nace en Santiago de Chile en el año de 1997, sobre la visión del Director Ejecutivo de la empresa, Germán Vicencio, quien vio en la consultoría de Recursos Humanos una posibilidad de apoyar a las empresas en el desarrollo de sus líderes y colaboradores, mediante la capacitación constante, brindando herramientas que les permitan mejorar sus competencias y ser más productivos en el cumplimiento de sus funciones.

Orientada, desde un principio, en brindar servicios de capacitación y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. De esta manera fue creciendo y ganando reconocimiento en el mercado chileno.

Actualmente las empresas buscan poder descargar en empresas especializadas, el proceso de reclutamiento, evaluación y selección de personal. Por tal razón nace la idea de poder brindar un servicio completo que involucre el reclutamiento de candidatos, entrevistas profundas, evaluaciones tanto técnicas como psicológicas con el fin de corroborar conocimientos, personalidad y competencias para poder establecer candidatos que cumplan con el perfil establecido para cada cargo y específicamente entregar a las empresas candidatos idóneos y productivos para el cargo.

A partir de este crecimiento y evolución en el mercado chileno, se estableció una estructura que pueda ser replicada a un mercado empresarial parecido al chileno, de tal manera que la visión del Director Ejecutivo se formalizó al establecerse como empresa ecuatoriana en el año 2008, mediante un convenio con la actual Gerente General de la empresa, Ing. Carla Morales. Se formalizó la misma idea de Consultoría en Ecuador, basada en un crecimiento de grandes, medianas y pequeñas empresas a nivel nacional. Se estableció el mismo "knowHow", lo cual fue de gran ayuda al establecerla como empresa ecuatoriana.

La trayectoria y experiencia de 15 años en los mercados chileno y ecuatoriano, además de contar con un equipo de profesionales altamente calificados, provenientes de distintas áreas del ámbito empresarial ha permitido satisfacer con calidad y excelencia las necesidades de los clientes. El trabajo serio y responsable permite construir relaciones de

largo plazo, prevaleciendo la calidad y profesionalismo en cada una de las tareas encomendadas.

El objetivo principal de Vicencio Consultores es alcanzar resultados superiores basándonos en la calidad, flexibilidad e innovación, velando por el desarrollo integral y profesional de su personal. (pg. 4)

1.3 Servicios actuales

El plan estratégico de Vicencio Consultores (2010), detalla a continuación, los servicios que ofrece actualmente:

- Realiza cursos, talleres y seminarios para desarrollo de las organizaciones y colaboradores.
- Detección y levantamiento de necesidades de capacitación, producto denominado desarrollo de necesidades de capacitación (DNC).
- Selección de personal en cargos de nivel de supervisión, jefatura y gerencia.
- Headhunting: búsqueda de profesionales de alto talento.
- Evaluación de personal mediante Assessment Center, entrevistas y evaluaciones psicotécnicas. (pg. 7)

1.4 Filosofía de la organización: misión, visión y valores

Filosofía

Vicencio Consultores, en su Plan estratégico (2010), estableció dentro de su filosofía lo siguiente:

> La filosofía que se ha establecido en la empresa ha sido el trabajo en equipo y la creatividad, siendo estos los ingredientes que han logrado mantener unida a la empresa a través de estos años. Las prácticas y estrategias de la compañía han cambiado continuamente con el tiempo, logrando adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes, que se han ido presentando, sin embargo su ideología esencial se ha mantenido estable.

- Participación abierta de los colaboradores, permitiendo que la filosofía y valores de la empresa sean vivenciados por todos.
- El equipo de trabajo estará conformado por personas con visión comercial y personal especializado en el área de los recursos humanos.
- Contar con un presupuesto que cubra gastos administrativos e inversión en Marketing.
- Equipo comprometido gracias a la motivación y a la compensación.
- Capacitación en temas vinculados con recursos humanos y técnicas de venta.
- Conocer a fondo las necesidades de los clientes.
- Analizar los sectores de crecimiento en base a los requerimientos de los segmentos de mercado.

- Enfocar esfuerzos de comercialización a segmentos atractivos en áreas estratégicas. (p. 9)

Misión

"Brindar un apoyo y asesoramiento integral enfocado en la calidad de la gestión del recurso humano, basándonos en la flexibilidad, innovación y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo." (p. 9)

Visión

"Ser percibido como el grupo consultor de recursos humanos con mayor proyección en la asesoría en soluciones de gestión de personal para el mercado empresarial en el Ecuador, con una filosofía constante de orientación al cliente, antes, durante y después de la entrega del servicio." (p.9)

Esta visión implica el poder orientar toda la labor de ventas hacia las necesidades del cliente con el objetivo de generar un verdadero valor agregado.

La empresa busca enfocarse en establecer y ofrecer a las empresas un proceso integral de gestión, no solamente vendiendo el servicio sino también entregando una solución a largo plazo para las empresas, que genere a la vez buenas referencias hacia otros clientes.

Valores

- Brindar CALIDAD en cada uno de los servicios que ofrecemos.
- Establecer JUSTICIA a todos los colaboradores, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- Generar INNOVACIÓN continua en cada una de nuestras estrategias y trabajo

- Establecer COHERENCIA entre los compromisos establecidos con los clientes.
- Ofrecer COMUNICACIÓN constante y efectiva, entre todos los miembros de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- Generar CONFIANZA en nuestros clientes, demostrando que realizamos nuestras labores de la mejor manera.
- COMPROMISO con nuestros clientes, al brindar un servicio de calidad; a la sociedad, al permitir su acceso a una fuente laboral; con la fundación Kentenich, al aportar con un porcentaje de capacitaciones para el apoyo educativo a niños de escasos recursos." (p.10)

Objetivos Estratégicos

Vicencio Consultores, Plan Estratégico (2010)

1. Fortalecer y mejorar continuamente nuestros servicios.
2. Fidelizar a nuestros clientes.
3. Incrementar la cartera de clientes.
4. Adaptarse a las demandas del mercado y a las nuevas necesidades de los clientes.
5. Ampliar nuestros servicios." (p. 12)

Clientes

Actualmente Vicencio Consultores tiene una cartera de clientes de aproximadamente 40 empresas, pertenecientes a diferentes sectores económicos productivos del Ecuador, distribuidos de la siguiente manera:

Sector económico	Cantidad
Servicios	17
Públicas	2
Comercial	6
Banca	3
Industrias	6
Construcción	2
Turismo	3
Minería	1

Tabla 1. Sectores empresariales productivos, clientes de Vicencio Consultores, Plan estratégico, 2010, pg. 14

1.5 Estructura Organizacional

Vicencio Consultores está dirigido por el Director Ejecutivo, el cual reside en Santiago de Chile y es quien establece objetivos y políticas conjuntamente con el Gerente General en Ecuador, quien vela por el cumplimiento de los procesos que permitirán hacer más rentable y productiva a la empresa.

La Gerente General, recibe el reporte directo de los gerentes de las áreas de Selección, Headhunting y Formación de talentos, los cuales manejan un equipo de colaboradores encargados de ejecutar los objetivos de cada área. Acontinuación presentamos el cuadro del organigrama general de la empresa.

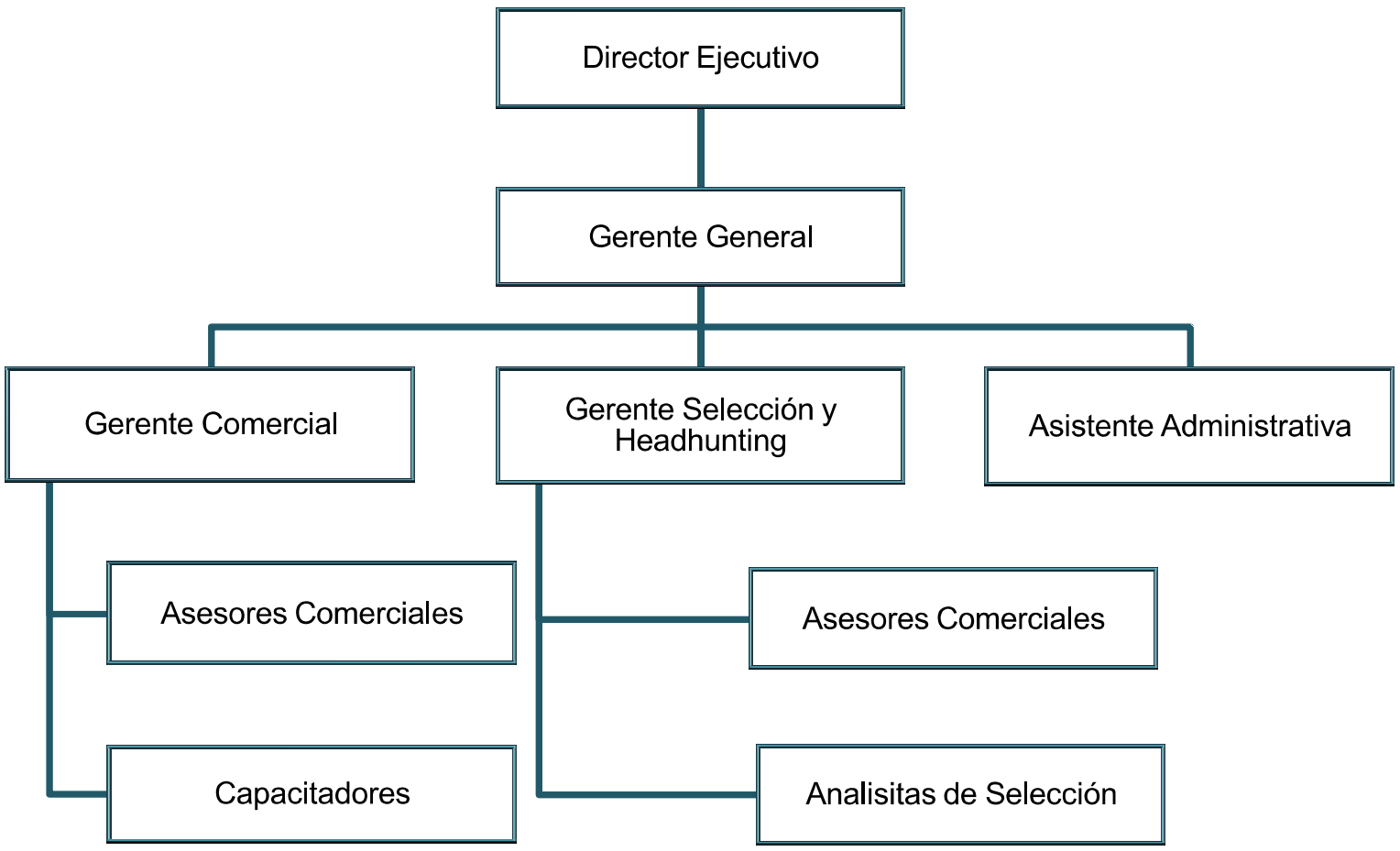


Figura 1. Organigrama general, Vicencio Consultores, Plan estratégico, 2010, p. 15

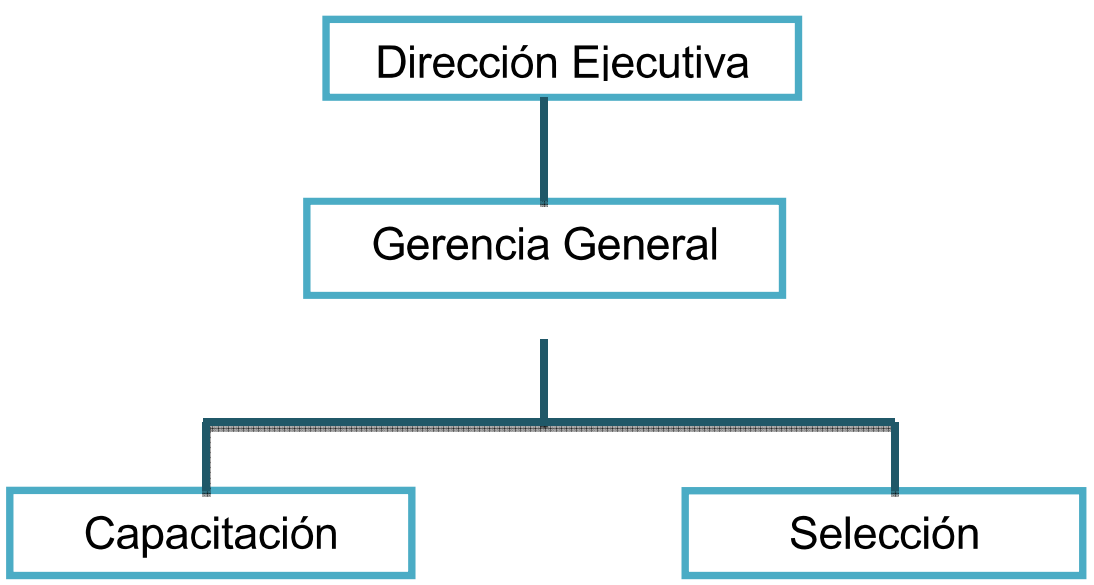


Figura 2. Organigrama funcional Vicencio Consultores, Plan estratégico, 2010, p. 16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallarán los conceptos básicos organizacionales que apoyarán más adelante a la estructuración del sistema de medición de clima laboral.

Se definirá cómo es la organización y el modo en que sus colaboradores se desarrollan y desenvuelven dentro de la misma, la importancia de las relaciones interpersonales y como todas estas variables se conjugan en un enfoque global, estableciendo lo que denominamos comportamiento organizacional.

Además se detallará cómo las empresas han ido evolucionando, mediante estudios y teorías que han aportado con conocimientos para mejorar la gestión que se ha realizado a través de los años.

Se observará la importancia que las organizaciones han dado a las necesidades, percepciones y al grado de satisfacción que tienen sus colaboradores, en relación con la productividad y desempeño laboral.

2.1 Cultura y clima organizacional

(Franklin & Krieger, 2011)Establecieron lo siguiente:

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas

> y oportunidades. Este es el sistema cultural de la organización: un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquier otra. (p. 364)

(Franklin & Krieger, 2011)

La cultura organizacional no puede verse directamente. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras:

1. Clima organizacional. Es la manifestación más visible de la cultura.
2. Los valores organizacionales.
3. Presunciones básicas.
4. Normas.
5. Interacciones.
6. Símbolos.
7. Subculturas dentro de la organización.
8. Entorno físico.
9. Cultura material. (p.366)

Esta disertación de tesis estará enfocada en el indicador llamado clima organizacional.

(Franklin & Krieger, 2011)“Clima organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera

en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos". (p.30)

Según (Gestiopolis.com, 2012), el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El término clima organizacional empezó a tener relevancia a finales de la década de los 60, donde se establecieron algunas definiciones.

> (Openmetgroup.com, 2012)Señala al clima laboral según Targuí (1968) como "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".

(Furnham, 2001) De acuerdo a los estudios realizados por Forehand y Von Gilmer en 1964, señala que el clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de las otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

(Furnham, 2001)“Uno de los conceptos de clima organizacional lo concibe como una característica de la organización que la gente, sin importar donde trabaje, experimenta todos los días.”(p. 602)

Según(Robbins & Judge, 2009) “De las experiencias de las personas se forman actitudes que reflejan los sentimientos favorables o desfavorables hacia los objetos, personas o eventos. Las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento”. (p. 75)

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y algunas experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2 Comportamiento organizacional

(Franklin & Krieger, 2011)

> El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta. (p.9)

Según (Chiavenato, 2009)

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas. (p. 6)

(Davis & Newstrom, 2003) Define al comportamiento organizacional de la siguiente manera: Esel estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas – individual y grupalmente – actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se agrega constantemente a una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. (p. 4)

Según (Robbins & Judge, 2009)El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta. Y cómo el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de empleados, productividad, desempeño humano y administración. (p. 11)

(Managershelp.com, 2012)Define lo siguiente:

El comportamiento organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integra, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

Después de haber analizado varias teorías anteriormente citadas, se ha observado que los autores coinciden en que el clima laboral se forma de la relación que existe entre los colaboradores y la organización. Estas, a su vez van generando percepciones de los factores que influyen en el clima laboral, que dan como consecuencia comportamientos positivos o negativos.

Se ha considerado importante el medir estas percepciones ya que darán claridad del porqué de los comportamientos. Por esta razón esta investigación busca estructurar un sistema que permita medir el clima laboral interno.

2.3 Importancia del clima organizacional y su análisis

Según los autores (Davis & Newstrom, 2003), por varios años se han realizado varias investigaciones sobre el comportamiento organizacional, determinandoesta área como interdisciplinaria, ya que tiene la facilidad de integrar a varias ciencias (psicología, ciencias biológicas y sociales) en el estudio del comportamiento de las personas, tomando en cuenta los análisis que permiten establecer las relaciones entre las personas y las organizaciones.

Las teorías permiten conocer el actuar, pensar y sentir de las personas que pertenecen a la organización y el porqué de estas actitudes. Estas variables pueden ser identificadas

mediante las investigaciones, siendo este, “el proceso de recopilar e interpretar datos pertinentes, que sustentan una teoría o ayudan a cambiarla”. (pg. 7)

La investigación y la teoría pierden sustento en el tiempo si se las maneja separadamente. Los administradores deberán aplicar modelos prácticos que permitan establecer y verificar los resultados obtenidos en las investigaciones, junto con la información teórica obtenida de los estudios. De tal manera que exista dentro de las organizaciones un flujo saludable que va desde la teoría, pasa por la investigación y culmina en la práctica.

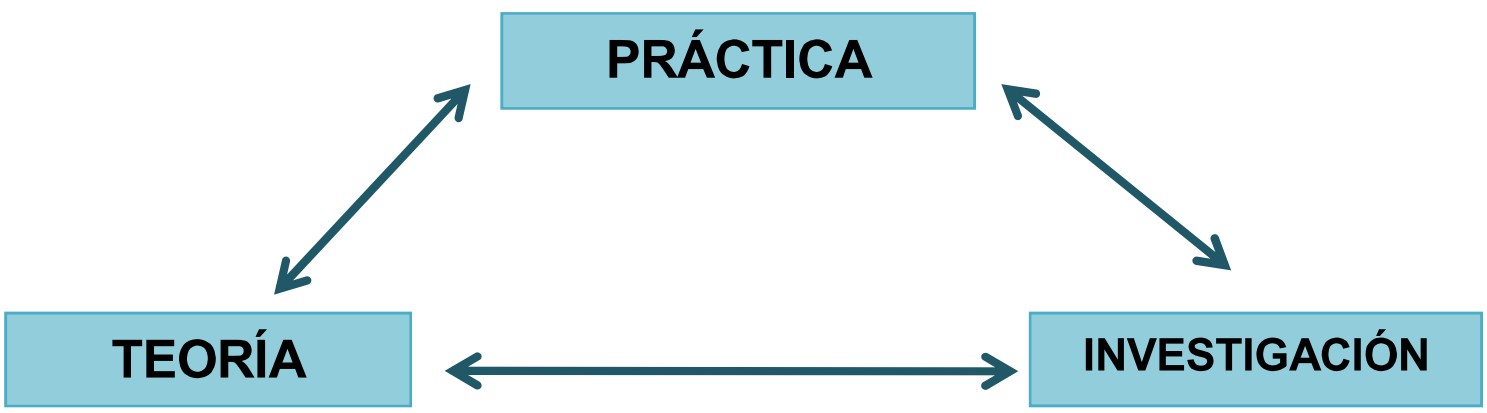


Figura 3: Integración del Comportamiento organizacional (Davis & Newstrom, 2003, p. 9)

(Chiavenato, 2009) En sus estudios de comportamiento organizacional, señala lo siguiente:

> Uno de los desafíos para comprender el CO es que solo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la

cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del CO pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el CO también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos. (p.7)



Figura 4: El comportamiento organizacional como un iceberg.(Chiavenato, 2009, p. 7)

Las organizaciones quieren conseguir resultados óptimos en su productividad, satisfacción laboral, eficiencia, adaptación y desarrollo. El sistema de medición de clima laboral permitirá analizar la percepción de los colaboradores respecto a sus pares, superiores y subalternos; además de las políticas internas, el salario y prestaciones

percibidas, y las herramientas tecnológicas que están a su disposición; pues si conocemos las percepciones de los colaboradores con respecto a estos factores podremos entender el porqué de las actitudes positivas o negativas que generan comportamientos enfocados a conseguir resultados beneficiosos que aumenten la productividad y la rentabilidad de la compañía.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

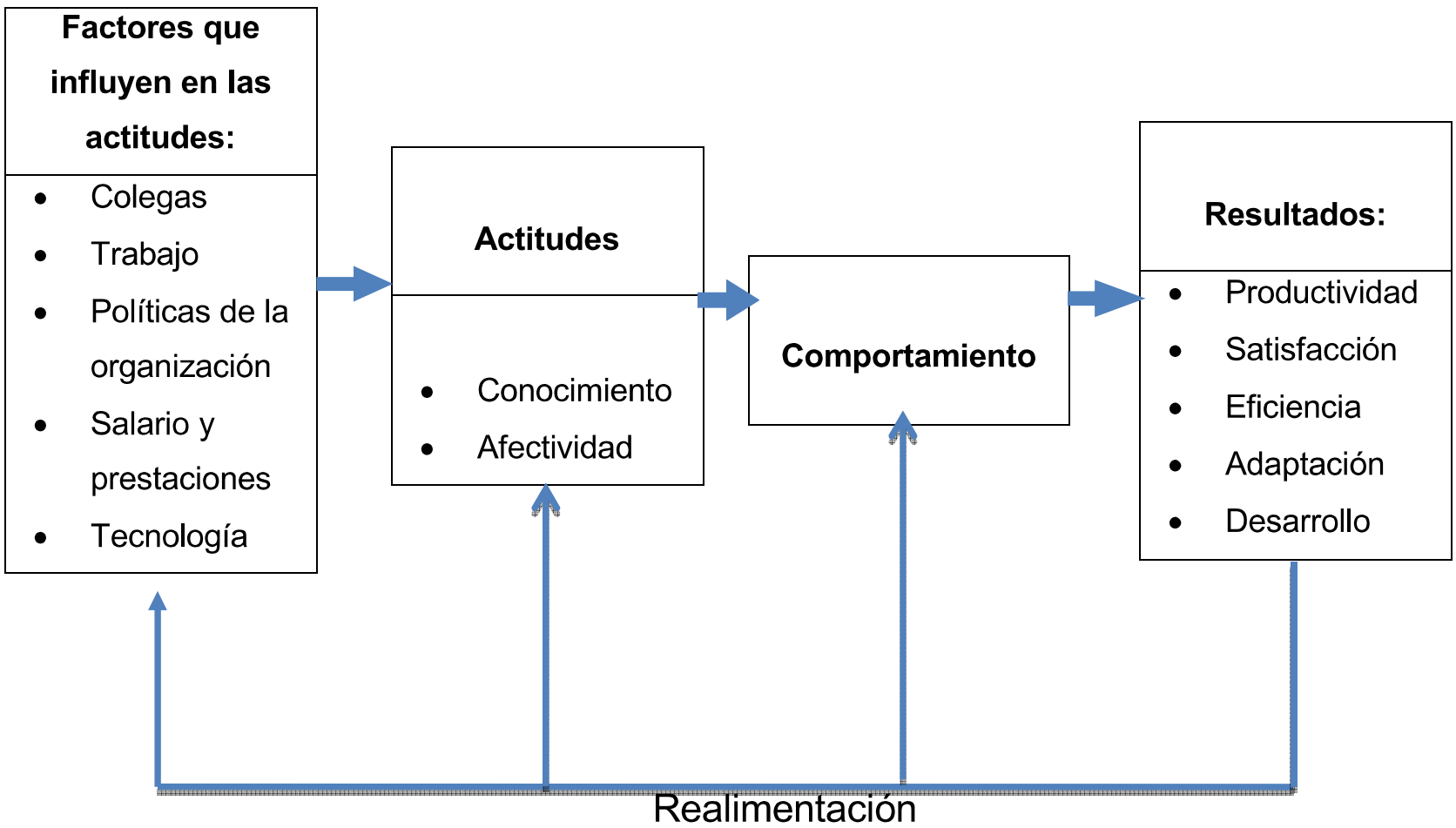


Figura 5: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas (Chiavenato, 2009, p. 225)

Finalmente, (Chiavenato, 2009) señala que “El clima organizacional es la calidad y la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades propias de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas influyen y se realimentan entre sí. (p.260)

2.4 Definiciones básicas de los resultados esperados por las empresas con respecto al comportamiento y desempeño de los colaboradores

2.4.1 *Productividad*

(Productividad.com, 2013)

Si quisiéramos buscar un sinónimo del término, podríamos aferrarnos al de rendimiento, ya que la productividad exige un buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, no sólo en lo que respecta a la fabricación o producción del servicio, sino también en lo referente a los métodos utilizados y a la relación interna de la compañía.

El artículo de (Gestión, Org. Revista empresarial.com, 2013) Señala lo siguiente:

El clima organizacional tiene una gran relación en la productividad laboral, y esto es algo que muchas empresas no toman en cuenta ya que no le prestan la importancia suficiente a propiciar este buen clima sino que sólo piensan en producir más a costa de lo que sea.

Se debe tener presente que un trabajador satisfecho, valorado y motivado, rinde mucho mejor en estas circunstancias, esto se debe en gran parte a que el empleado percibe mejor el ambiente laboral, tiene mayores expectativas, se siente a gusto con los compañeros y el trabajo en general o cualquier otra razón que le haga pensar que su trabajo aporta a la organización y no solo está basado en un aspecto económico.

Si uncolaborador siente que su trabajo sólo le aporta un sueldo, rendirá lo que considere suficiente en función a lo que cobra y no lo que realmente podría producir. Sólo por el hecho de recibir un halago del jefe, ver que se tienen en cuenta sus opiniones o que puede crecer laboralmente puede motivar al trabajador a rendir más. Un empleado no va a dejar de trabajar, porque se sienta mal dentro de la empresa, pero sí rendirá lo que considere suficiente o lo estrictamente necesario.

La percepción que tenga el trabajador acerca del clima laboral existente en su empresa repercutirá positiva o negativamente en la organización.

(Ekos, Clima organizacional y rentabilidad, las mejores empresas para trabajar en Ecuador, 2004)

> En la práctica, no todas las empresa se preocupan por generar ambientes de trabajo adecuados para su grupo humano, pues ignoran que uno de los elementos más importantes para alcanzar mayores niveles de competitividad implica lograr que la empresa sea considerada como un gran lugar para trabajar. (p.14)

(Ekos, Ranking de las 1000 mejores empresas en Ecuador, 2012)

"Si el individuo crece, crece la empresa. No podemos negar que la cultura organizacional de la empresa ha evolucionado, como la humanidad, de estructuras verticales y jerárquicas a otras participativas, horizontales". (p.24)

Como evidencia de la validez de las bondades de un nuevo pensamiento empresarial tenemos el resultado de una investigación realizada por la revista (Ekos, Clima organizacional y rentabilidad, 2004) Se encontró una correlación fuerte entre el clima organizacional y la rentabilidad.

"Las empresas que fueron reconocidas como "Un gran lugar para trabajar en el Ecuador" obtuvieron un 89% más de rentabilidad que el promedio alcanzado por las 400 empresas más grandes del país".

A manera de ejemplo, puede destacarse que de acuerdo con las investigaciones realizadas por Great Place toWork en Estados Unidos, las "Las 100 mejores empresas para trabajar, alcanzaron en promedio un retorno de 15,21% en el periodo 1998 – 2004, mientras que las 500 empresas más grandes de Estándar & Poor's lograron un retorno de 3.81% en el mismo periodo". (p.6)

(Ekos, Ranking de las 1000 mejores empresas en Ecuador, 2012)

"Mientras mayor sea el nivel de satisfacción y realización que el empleado tenga para alcanzar con su esfuerzo una oportunidad, mejor será su rendimiento y productividad." (p.25)

2.4.2 *Motivación y Satisfacción en el trabajo*

(Chiavenato, 2009)

> Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración de las personas. (p. 236)

(Kinicki & Kreitner, 2003) Señalan que la motivación consiste en "los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos"…"Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales." (p. 142)

Satisfacción, según (Robbins & Judge, 2009) se define como "La sensación positiva sobre el trabajo propio" (p. 76)

(Chiavenato, 2009)

El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La

motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación. (p. 240)

Según el mismo autor en el modelo simple del proceso de motivación se explica el ciclo de cómo se va generando la motivación y la satisfacción en el trabajador.

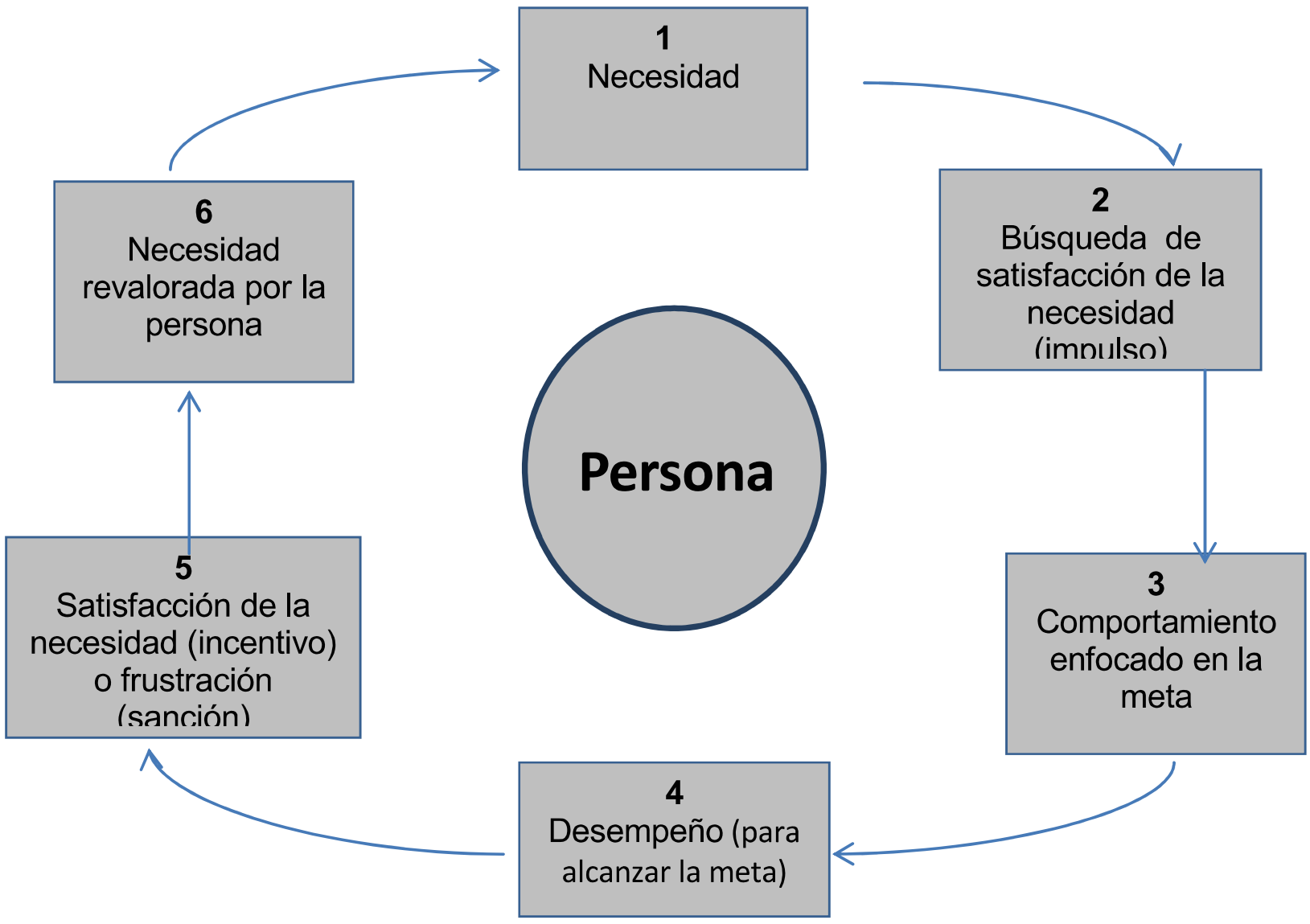


Figura 6: Modelo simple del proceso de motivación. (Chiavenato, 2009, p.239)

2.4.3 *Eficiencia y eficacia en el trabajo*

(Gerencie.com, 2012)

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la

capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Eficiencia	Eficacia
. Hincapié en los medios . Hacer las cosas correctamente . Resolver problemas . Salvaguardar recursos . Cumplir con tareas y obligaciones . Capacitar siempre a los subordinados . Mantener las máquinas en funcionamiento . Jugar al fútbol con arte . Rezar con fervor	. Hincapié en los resultados . Hacer lo correcto . Alcanzar objetivos . Optimizar la utilización de los recursos . Obtener resultados . Subordinados que alcanzan metas . Producir con las máquinas . Ganar el partido . Ganarse el cielo

Tabla 2. Diferencias entre eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2009, p.73)

(Wordpress.com, 2013)

La efectividad es el logro de objetivos en tiempo y se forma con la maximización de utilidades. Podría decirse que es la suma de eficiencia y eficacia. De esta manera, un proyecto es efectivo si se concluye oportunamente, de acuerdo a los objetivos planteados y con el aprovechamiento de recursos al menor tiempo posible.

(Suplementorecursoshumanos.com, 2012), en su artículo destaca lo siguiente:

> Para que la efectividad laboral sea una realidad, se requiere de dos aspectos fundamentales:
>
> Por un lado que el empleado posea talentos que no son tangibles, pero sí indispensables para alcanzar la integración total con la misión conferida en una

organización: liderazgo, habilidades interpersonales, fe en sí mismo, convicción en los ideales, humildad, capacidad para el trabajo en equipo.

El otro elemento fundamental es que la dirección de la empresa esté interesada en impulsar la efectividad laboral de sus empleados.

El fomento de la efectividad laboral requiere del diseño de un programa específico para ello. Su impulso debería ser una obligación y formar parte central en la estrategia del negocio.

2.4.4 *Adaptación laboral y desarrollo organizacional*

Qué es el cambio?

(Franklin & Krieger, 2011) Define al cambio como:

> El paso de una situación personal, grupal o social a otra, en un tiempo y un espacio determinados; en consecuencia, podemos afirmar que depende de un contexto específico.Por su misma naturaleza, el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos, (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales).En resumen, todo cambio significa desprender (desestructurando conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos) y aprender (adoptado, ejercitando e interiorizando nuevas). (p.500)

Según los autores (Franklin & Krieger, 2011) en la actualidad las organizaciones necesitan adaptarse a nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar, en ocasiones se puede

presentar cierta resistencia por parte de los colaboradores, sin embargo las organizaciones pueden ser capaces de reducirla planificando involucrando paulatinamente la introducción de estas modificaciones, como las siguientes:

1. Evaluar si la fuerza que contribuye al cambio es interna o externa.

2. Analizar qué tan necesario es el cambio ara la empresa.

3. Dimensionar de manera correcta el tipo, alcance y profundidad del cambio y ponderarlo frente a la estabilidad.

4. Crear una motivación para el cambio.

5. Desarrollar actitudes y comportamientos renovados basados en la nueva información y en la redefinición cognoscitiva.

6. Institucionalización del cambio, es decir establecer en procesos y como parte del reglamento interno, cuál va a ser su funcionamiento y objetivo el cambio que se va a realizar.

La realidad ha dejado claro que las organizaciones deben actuar con rapidez, manteniendo el ritmo de los cambios, los cuales en la actualidad son drásticos y constantes, buscando estrategias, apoyándose en nuevas tecnologías de manufactura e información y evaluar si los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o consultores externos.

(Chiavenato, 2009)

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El DO es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas. (p.435)…

El desarrollo organizacional se concentra en el cambio de las personas y organizaciones en el aspecto cultural utilizando varios métodos de intervención, buscando mejorar la capacidad para enfrentar los cambios y hacerlos más competitivos en la solución de problemas. (p. 436)

2.4.5 *Expectativa de las personas con respecto a su empresa*

(Chiavenato, 2009) Establece que todas las personas sin excepción, al momento de ingresar en una empresa, tienen varias expectativas con respecto a su lugar de trabajo, analizando como las más importantes a las siguientes:

Un excelente lugar para trabajar, las personas tienen la necesidad de sentirse productivas e importantes dentro de su lugar de trabajo, sentir orgullo y pertenencia generan física y psicológicamente estabilidad emocional. Esto está muy relacionado con que las personas obtengan reconocimiento y recompensas, como oportunidades de crecimiento, que sus ideas sean tomadas en cuenta, autonomía en las actividades que realizan, apoyo y respaldo de sus líderes, un buen ambiente de camaradería,

alegría y compañerismo, y la satisfacción de ver reflejado su trabajo con buenas recompensas económicas. (p. 29)

2.5 Factores de evaluación en el sistema de clima laboral

(Ulrich & Irich, 2011)Señalan que las organizaciones se enfrentan constantemente a entornos de trabajo negativos y positivos. En los entornos negativos se puede observar desconfianza, frustración, mala comunicación, individualismo, generando una sensación en los colaboradores de carencia de aspectos importantes como: recursos, información, oportunidades, generando temor al trabajo y buscando escusas para evadir responsabilidades.

El entorno positivo genera en los colaboradores, motivación, compromiso, retos, consideran que tienen aprendizaje, crecimiento y que están aportando de manera útil con su trabajo.

Un entorno de trabajo favorable es aquel en que:

- Los empleados están comprometidos y son productivos y fieles a la organización.
- Los clientes valoran esta actitud de los empleados y hacen negocios con la empresa.
- Los inversores tienen confianza en el futuro de la empresa, lo que confiere a esta un mayor valor de mercado.

- La compañía goza de una mejor reputación en la sociedad. (p.142)

2.5.1 *Comunicación*

(Chiavenato, 2009)

> La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Comunicación no solo significa enviar información o mensajes, sino hacer que estos sean comunes entre las personas involucradas. (p. 307)

(Chiavenato, 2009)En su texto, establece que la comunicación es un elemento clave, para que se genere una correcta planeación, organización dirección y control dentro de las empresas. Esta comunicación debe ser clara, abierta y bidireccional formal (Descendente: directivos a subordinados. Ascendente: subordinados a directivos. Horizontal: entre colegas y compañeros) de tal manera que los colaboradores conozcan cuáles son los objetivos, procesos y procedimientos establecidos y los administradores conozcan cuáles son las necesidades y sugerencias que puedan tener los colaboradores.

2.5.2 *Relaciones Interpersonales*

El autor (De la Torre, 2007), define a las Relaciones Humanas como "la interacción del hombre con su medio social y físico." (p.63)

Según (Chiavenato, 2009)

> Dentro de la organización estas relaciones interpersonales son muy importantes que se manejen de manera armoniosa, ya que según el CO contribuye a que los grupos estén motivados para trabajar juntos, las personas aportan más tiempo y energía que otras, hay más eficiencia y eficacia. (p. 272)

2.5.3 *Compromiso con la empresa*

(Rodríguez, 1999)

> El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tiene la camiseta puesta", normalmente tiene un muy mal clima organizacional. (p. 160)

De acuerdo al artículo de (Thinkingpeople, 2013)"La diferencia entre **tener que hacer** lo que se debe hacer y **querer hacer** lo que se debe hacer viene marcada por el **compromiso del empleado.**"

El compromiso se relaciona con el vínculo psicológico que la persona tiene con la organización, es la motivación que lo influye en a que permanezca en una empresa por largo tiempo o no y le agrade estar en ella o sea su permanencia, además la contribución que él aporte en la misma.

Se han analizado tres factores importantes dentro del compromiso organizacional:

1. Cuando el colaborador se identifica con los valores y filosofía de la empresa estamos hablando de un compromiso afectivo, impulsado por el deseo de la persona, su fuerte convicción y aceptación de los objetivos organizacionales.

2. Cuando el colaborador se identifica con una necesidad de carácter material, es decir la percepción que tiene de lo que recibe por realizar su trabajo, hablamos de un compromiso de continuidad, el cual está fuertemente influenciado por la realidad monetaria personal del colaborador.

3. Existen colaboradores que se ven moralmente influenciados por sentimientos o presiones de tipo familiar o cultural, esto genera un sentimiento de lealtad a la organización, y a este tipo de compromiso se lo conoce como normativo.

… Diferentes estudios ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de

clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados – satisfechos.

Dentro de los factores que influyen en el compromiso organizacional, (Argavan.com, 2013) se pueden analizar los siguientes:

- Poder ser uno mismo en nuestro lugar de trabajo.
- Obtener seguridad y estabilidad laboral
- Oportunidad de desarrollo profesional, adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Reconocimientos por parte de los directivos.
- Generar un ambiente basado en relaciones de confianza y equipo.
- Respetar horarios de trabajo de los colaboradores.
- Tomar en cuenta en el proceso de contratación que la persona tenga afinidad con la cultura de la organización.

2.5.4 *Liderazgo*

(Chiavenato, 2009)Dentro de sus estudios de liderazgo analiza dos conceptos importantes que, pueden tender a ciertas confusiones dentro de las organizaciones. Por un lado habla del rol del administrador común y por otro lado habla del rol y objetivo del líder.

En el primero establece que el administrador se enfoca en que los objetivos organizacionales estén muy bien organizados y se cumplan mediante planes formales, ejerciendo su autoridad, sin involucrarse directamente con sus colaboradores. El líder, en cambio, busca cumplir los objetivos con una visión organizacional a futuro, generando una comunicación abierta, permitiendo un trabajo conjunto, logrando que sus colaboradores se comprometan con la organización y cumplan los objetivos planteados. (p. 339)

Según (Ulrich & Irich, 2011)"Los grandes líderes reconocen y escenifican entornos de trabajo positivos que inspiran a los empleados, satisfacen las expectativas de los clientes y dan confianza a los inversores". (p. 141)

Para poder lograr un equilibrio importante en el rol de los directivos y ejecutivos,(Chiavenato, 2009) establece que es necesario que los administradores sean buenos líderes y viceversa; un ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación y generando oportunidades de desarrollo en los colaboradores (liderazgo). Es importante reconocer que tanto un administrador tradicional, como un líder, establecido como tal, tienen cualidades necesarias, que unificándolas permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la consecución de un buen clima laboral, generando estabilidad, compromisoy eficiencia, pues las personas buscan ser lideradas y no solamente administradas. (p.340)

(Ebookbrowse.com, 2013) Comenta que se han analizado algunos factores de liderazgo asertivo importantes que tienen directa repercusión en la consecución de un adecuado clima laboral:

1. La dirección: estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

2. Estímulo a la excelencia: se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.

3. Estímulo por el trabajo en equipo: la participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.

4. Solución de conflictos: Son percepciones o intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

Otro de los aspectos importantes a analizar dentro del liderazgo es la justicia e imparcialidad que deben tener los directivos para dirigir sus equipos y así contribuir en un buen clima laboral.

Según (Kinicki & Kreitner, 2003)“La imparcialidad refleja el grado en el que las personas perciben que se las trata con justicia en el trabajo. A su vez, ello produce la identificación de tres componentes de la justicia organizacional: distributiva, de procedimientos e interactiva". (p. 171)

(Robbins & Judge, 2009) Establecen que anteriormente la justicia distributiva, era la que regía dentro de las organizaciones, ya que establecía la percepción del trabajador de

acuerdo a la cantidad y asignación de los recursos, sin embargo es todavía la que tiene mayor relación con la satisfacción laboral.

En la actualidad se analiza a la equidad o imparcialidad desde la óptica de la justicia organizacional, observada como lo que el colaborador recibe justamente (siendo este factor subjetivo), sin embargo se ha establecido a la justicia, laboralmente hablando, como los resultados y recompensas, que perciben por su trabajo.

La justicia de procedimiento, también es analizada dentro de la equidad laboral, como la justicia que el colaborador percibe en el proceso, que puede ser mediante un punto de vista propio o brindando explicaciones claras, con el objetivo de determinar la distribución de las recompensas. Está relacionada con la satisfacción, desempeño, confianza y comportamientos en el trabajo.

Investigaciones recientes hablan de la justicia de interacción, que está enfocada a la percepción que tiene el trabajador, con respecto a que si el trato que recibe es respetuoso y digno.

(Loya, 2011) Afirma que los líderes, además de ser imparciales con sus colaboradores, una de las principales funciones es la delegación o empoderamiento, el líder debe dar confianza a la gente que trabaja con él, aprender a tolerar errores y enseñar a que se aprenda de ellos. Si hay confianza hacia los colaboradores estos aportan de manera creativa e innovadora, los errores no serán frecuentes y genera, por parte de los colaboradores compromiso con la organización y su trabajo. (101)

(Robbins & Judge, 2009)

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacaran ventaja de ellos. (p.329)

Para (Loya, 2011), "La confianza es un sentimiento de compromiso mutuo, es de esperarse que el líder confíe primero en su seguidor para que éste confíe en su líder; en otras palabras, la confianza se gana con actitudes y acciones sinceras y honestas. (p. 102)

Otro factor asertivo según(Loya, 2011), que puede influir en un buen clima laboral es que los colaboradores se sientan involucrados en los procesos, la participación directa o indirecta permite crear estímulos positivos para la motivación, los alienta a contribuir y compartir responsabilidades en pro de los objetivos organizacionales. Se puede involucrar al colaborador de manera física, mental y emocional. (p.51)

Lo interesante de la participación es dar en su trabajo a cada cual un equilibrio entre lo que puede hacer por sus capacidades y lo que hace por sus responsabilidades. Cuando el líder logra este equilibrio con sus colaboradores entonces tendrá a todos en un proceso de máximo desarrollo laboral, mental y en gran parte emocional. Esto implica aumentar la responsabilidad a medida que crecen el conocimiento y la destreza en lo que hace. (p. 52)

Además, de establecer y asignar responsabilidades a los colaboradores, según(Robbins & Judge, 2009), es importante establecer dentro de la organización

recompensas intrínsecas (programas de reconocimiento) y extrínsecas (sistemas de compensación).

Los programas de reconocimiento pueden ser agradecimientos a los colaboradores, comunicación interna del reconocimiento, los cuales fortalecen los comportamientos. Este tipo de reconocimiento son motivadores a largo plazo y para la empresa no implica altos costos, sin embargo se debe tratar de que sean lo más objetivo posible, brindando reconocimientos a todos los colaboradores por igual. (p. 235)

Los sistemas de compensación monetaria no son el motivador más importante, sin embargo influyen para poder conservar un talento. Es importante que este tipo de compensaciones estén muy bien estructuradas por la empresa, que se encuentren dentro de los rangos justos, establecer sistemas de prestaciones y planes de pagos variables y basados en el desempeño; para que sean lo suficientemente motivadores para los empleados. (p. 227)

(Loya, 2011) "El reconocimiento es el crédito que el jefe inmediato da a sus colaboradores, compañeros y jefes en la medida y forma esperadas según sus necesidades de motivación y en el momento oportuno." (p. 49)

2.5.5 Respeto

El artículo de (Sergerente.com, 2013), *establece al respeto como* el balance que las empresas puedan dar a la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores. Una idea equivocada en algunos directivos es pensar que el colaborador puede separar totalmente su

vida laboral de su vida personal, sin tomar en cuenta que es un ser integral, que si está afectado en uno de los dos aspectos el otro se verá influenciado directamente de forma positiva o negativa.

Las organizaciones deben incorporar en su estrategia, políticas y recursos necesarios para mantener equilibrio entre estos dos aspectos, de tal manera que los colaboradores se sientan apoyados y puedan desempeñarse de mejor manera. Para que el respeto se establezca y los colaboradores se sientan satisfechos es importante realizar cambiosen los paradigmas organizacionales, evaluando a los colaboradores por sus resultados y no por el número de horas que pasen en su trabajo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

3.1 Metodología

3.1.1 *Universo y muestra*

Para realizar el proyecto se determinó como universo de investigación a las compañías clientes de la empresa Vicencio Consultores, comprendida por 40 empresas de varios sectores económicos. La encuesta fue aplicada a este universo de clientes.

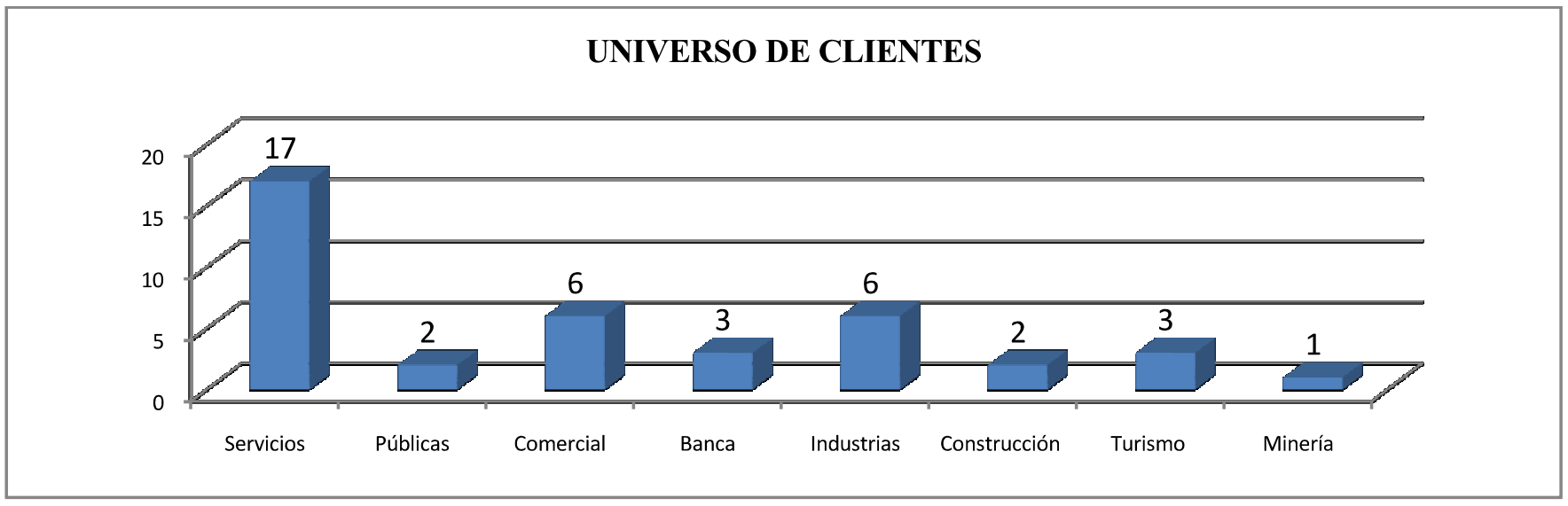


Gráfico 1: Universo de clientes a encuestar (40 empresas).

3.1.2 *Métodos*

Para efectos del presente proyecto, se contemplan procedimientos y herramientas distintas pero complementarias para la recolección y análisis de la información, para la estructuración del sistema de medición de clima laboral.

a. <u>Análisis bibliográfico:</u>

(Definición.com, 2012)

La bibliografía **e**s la descripción y el conocimiento de libros**.** Se trata de la ciencia encargada del estudio de referencia de los textos. La bibliografía incluye, por lo tanto, el catálogo de los escritos que pertenecen a una materia determinada.

Un escritor puede referirse a la bibliografía para hacer referencia a algún documento que utilizó como fuente en su tarea de redacción o para citar contenidos que, si bien no utilizó en su trabajo, pueden complementar y enriquecer sus escritos al ampliar la información que estos presentan.

Con el apoyo de esta investigación bibliográfica, se obtuvieron bases importantes que permitieron definir los factores generales que tienen influencia en el clima laboral dentro de las organizaciones (Comunicación, compromiso, relaciones interpersonales, liderazgo: credibilidad, respeto e imparcialidad), los cuales fueron tomados en cuenta para la estructuración del sistema planteado en la presente disertación.

De acuerdo a lo analizado por(Rodríguez, 1999), la medición de clima laboral es un aspecto complejo de analizar, por lo que debe ser observado desde diferentes perspectivas.

La encuesta es el instrumento más utilizado para el diagnóstico de clima laboral, sin embargo es conveniente y más certero combinarlo con otras técnicas (Entrevistas personalizadas y FocusGroup), las cuales permitirán acercarse con mayor exactitud a la realidad del clima organizacional en la organización.

Definiciones importantes:

Una de las herramientas utilizadas para la obtención de información fue la encuesta.

Según el mismo autor(Rodríguez, 1999), existen dos maneras de formular preguntas dentro de las encuestas, cerradas y abiertas. Las de respuesta cerrada permiten seleccionar una respuesta entre alternativas previamente definidas, que tiene como ventaja la fácil codificación y recuento de respuestas. Existen varias formas de plantear las preguntas cerradas y sus alternativas de respuesta, que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, casi siempre a casi nunca, etc.

Las de respuesta abierta brindan información no anticipadas. La ventaja es que no existirá influencia en el entrevistado en los criterios de la respuesta y la desventaja es la dificultad para la codificación posterior. (p. 96)

Se realizó una primera encuesta, la cual fue aplicada al universo de clientes de Vicencio Consultores, que permitió conocer la viabilidad del proyecto y aportó para la estructuración del mismo.

La segunda encuesta, es la herramienta que utilizaremos dentro del sistema de medición de clima laboral, para obtener información de la percepción de los colaboradores con respecto a su organización, como parte del servicio que brindará Vicencio Consultores.

(Rodríguez, 1999), define a la encuesta de la siguiente manera “Es un instrumento de recopilación masiva de información… Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a diferentes personas” (p. 95)

(Davis & Newstrom, 2003) “Encuesta de satisfacción en el trabajo.- Es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus sentimientos hacia su trabajo y el ambiente laboral. Luego se combinan y analizan sus respuestas individuales”. (p. 258)

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	Generalmente de acuerdo	A veces	Generalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

Tabla 3. Ejemplo de opciones de respuestas cerradas

Otra herramienta importante para recolección de información que será utilizada dentro del sistema es la entrevista.

(Rodríguez, 1999)

> La entrevista consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas…
>
> Una entrevista bien conducida puede, por consiguiente, aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de este. Es por esta razón que debe prestarse mucha atención a las características de este instrumento. (p. 88)

FocusGroup o grupo de discusión "Es el que habitualmente se compone de personas seleccionadas de diversos sectores de la organización, a fin de facilitar la generación de puntos de vista diferentes" (p.105)…

"A través del FocusGroup se puede descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de una eventual solución" (p.107)

3.1.3 *Diseño y aplicación de la encuesta para los clientes*

Para nuestro estudio se diseñó una encuesta mixta compuesta por preguntas abiertas y cerradas.

Aplicación

Para efectos de mejorar la redacción y claridad de la encuesta, se sometió a la misma a un chequeo de calidad con cuatro responsables del área de recursos humanos de las empresas clientes, los cuales la analizaron y emitieron su criterio sobre algunos aspectos:

- Claridad
- Comprensión
- Estructura

Se escogió a cuarenta empresas de la cartera actual de clientes de Vicencio Consultores, a los cuales se les envió un correo electrónico, acompañado por una carta, detallando el porqué de la encuesta y la importancia que tiene la misma para el proyecto.

Se definió una fecha de entrega para recibir las encuestas y poder realizar la tabulación y análisis respectivo.

Estimado/a xxxxxxxxxxxxxxxxxx

Cargo:

Empresa:

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos VICENCIO CONSULTORES.

El presente mensaje tiene por objeto solicitar su colaboración respondiendo a la encuesta adjunta.
El objetivo de la misma es obtener información que nos permita determinar la viabilidad de un nuevo servicio que Vicencio Consultores desea ofrecer a sus clientes, con el propósito de brindar asesoría y acompañamiento en el proceso de medición de clima laboral y posteriormente definición e implementación de acciones estratégicas que permitan a la compañía alcanzar los objetivos de clima laboral deseados.

Sus respuestas y comentarios son muy importantes para nosotros.
Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Atentamente,

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

VICENCIO
CONSULTORES

HEADHUNTING Y FORMACION DE TALENTOS
Av. 12 de Octubre N24-739 y Av. Colón
Torre Boreal, piso 3 of. 310
099212020 – 3826946 - 3826936
www.vicencioconsultores.com

Figura 7. Modelo de carta electrónica enviada a los clientes.

ENCUESTA PARA CLIENTES			
EL objetivo de esta encuesta es obtener información que nos permita determinar la viabilidad de un nuevo servicio que la empresa Vicencio Consultores desea ofrecer a sus clientes, con el propósito de brindar asesoría y acompañamiento en el proceso de medición de clima laboral y posteriormente definición e implementación de acciones estratégicas que permitan a la compañía alcanzar los objetivos de clima laboral deseados.			
NOMBRE DE LA INSTITUCION			
SECTOR AL QUE PERTENECE			
CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO (PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE)			
NOMBRE DEL ENCUESTADO			
CARGO			
AREA			
Le agradecemos responder con la mayor sinceridad posible para obtener información precisa de sus comentarios, necesidades e inquietudes.			
CUESTIONARIO			
		SI	NO
1	¿Tiene conocimiento sobre el término Clima Laboral?		
2	¿Explique qué significa para usted Clima Laboral?		
		SI	NO
3	¿Se ha realizado en la empresa una medición de clima laboral?		
		RRHH	CONSULTOR
4	¿La medición fue realizada por el área de Recursos Humanos o Consultor Externo?		
		Herramientas (coloque una x en las que haya utilizado)	
5	¿Cuál fue la herramienta utilizada en esta medición de clima laboral?	Encuesta	
		FocusGroup	
		Entrevista personalizada	
		Buzones de opinión y sugerencias	
		Evaluación 360°	
		Otras	
	Explique cuáles:		
6	¿Cuándo fue la última vez que la empresa realizó una medición de clima laboral?		
7	Señale con una X, los factores relacionados con el recurso humano, considerados dentro del plan estratégico de la empresa	Ambiente Laboral	

		Desarrollo Profesional (promociones, planes de carrera, etc.)	
		Contratación de personal idóneo	
		Retención de talento humano	
		Capacitación	
		Liderazgo	
		Otros (especifique)	
	¿Cuáles?		

		SI	NO
8	Usted consideraría a los resultados de un análisis de Clima Laboral como punto de partida para elaborar un Plan de Mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?		
	¿Por qué?		

Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral.

Coloque una X, en los parámetros de medición establecidos, determinados como:
1: MUY BAJO, 2: BAJO, 3:PROMEDIO, 4:ALTO, 5: MUY ALTO

	PARAMETROS DE MEDICION	1	2	3	4	5
12	Comunicación					
	Relaciones interpersonales					
	Compromiso por la empresa					
	Imparcialidad					
	Respeto					
	Credibilidad					

13 Coloque una X, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: BAJO, 2: MEDIO, 3: ALTO

COMUNICACIÓN				
		1	2	3
A	Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales			
B	Comunicación de puertas abiertas			
c	Comunicación directa y clara bilateral			
D	Comunicación en cascada			
E	Utilización de herramientas que faciliten la comunicación			
F	Inducción frecuente al personal			
RELACIONES INTERPERSONALES				
A	Trabajo en equipo			
B	Relación jefe – colaborador			

C	Hospitalidad			
D	Solidaridad			
ORGULLO POR LA EMPRESA				
A	Orgullo por pertenecer a la empresa			
B	Orgullo por las funciones que realiza			
C	Satisfacción con recursos y espacio físico			
D	Orgullo por el grupo de trabajo			
RESPETO				
A	Desarrollo y crecimiento profesional			
B	Equilibrio vida personal - vida laboral			
CREDIBILIDAD				
A	Empowerment			
B	Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos			
IMPARCIALIDAD				
A	Compensaciones salariales			
B	Carga horaria			
C	Justicia			
D	Reconocimientos			
E	Beneficios			

			SI	NO
10	¿Estaría interesado en realizar en su compañía una medición de Clima Laboral?			
	¿Por qué?			

Tabla 4: Encuesta para clientes

Resultados

Obtuvimos la colaboración de un 67.5% del total de la muestra, es decir 27 confirmaciones; las demás empresas justificaron el no poder colaborar por motivos internos de la compañía, falta de tiempo o por no estar la persona autorizada para proporcionarla información requerida.

La información obtenida de las encuestas fue digitada en una matriz en Excel como se detalla a continuación, donde se puede apreciar la calificación que establecen las empresas a varios aspectos referentes a la importancia del clima laboral dentro de sus organizaciones.

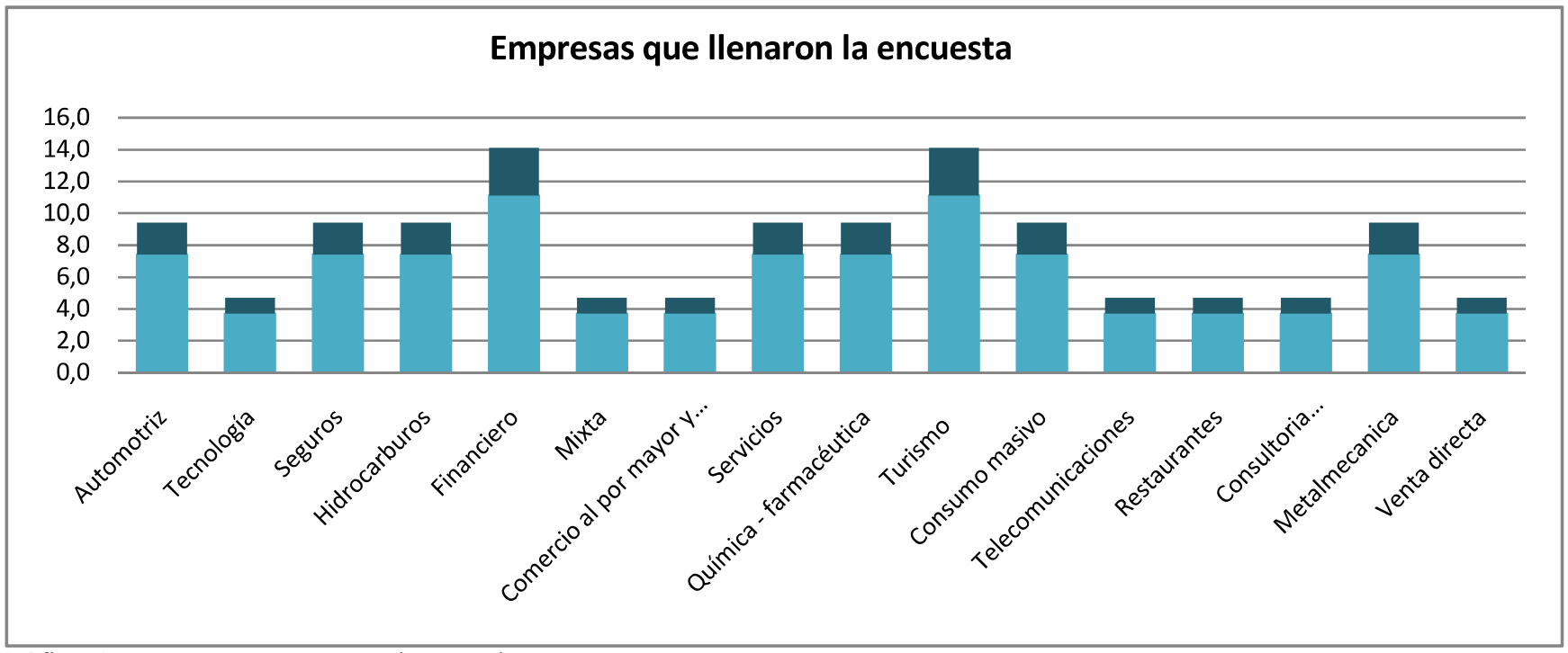


Gráfico 2: Empresas que completaron la encuesta

		¿Usted consideraría a los resultados de un análisis de clima laboral como punto de partida para elaborar un plan de mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?			Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral. Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: muy bajo, 2: bajo, 3:promedio, 4:alto, 5: muy alto					
N°	Nombre de la institución	Si	No	Porqué?	Comunicación	Relaciones interpersonales	Compromiso por la empresa	Imparcialidad	Respeto	Credibilidad
1	**Acería del Ecuador C.A., Adelca**	X		Aunque se trata de un proceso subjetivo, es la mejor aproximación a una realidad donde el individuo está influenciado por condiciones también subjetivas.	5	4	5	5	5	5
2	**Automotores y Anexos**	X		Tomamos los resultados para planes de acción en el fortalecimiento de cultura organizacional	5	4	5	3	5	4
3	**Binaria Sistemas**	X		Considero que un estudio completo de clima laboral puede ayudar a tomar decisiones importantes sobre como apoyar a la motivación del personal, así como a detectar problemas que no son tan claros de identificar en el día a día	5	5	5	5	5	5
4	**Ecuasanitas S.A.**	X		Lo considero como un punto complementario importante para fortalecer la gestión del recurso humano, un clima laboral sano es sinónimo de alto rendimiento	5	5	5	5	5	5
5	**Agip Oil Ecuador**	X		Existen varias herramientas, pero evaluar el clima laboral sirve para trabajar en función de las necesidades importantes del personal, incrementa la motivación y el compromiso al momento de ejecutar los planes de desarrollo y mejora.	5	4	4	4	5	5

		¿Usted consideraría a los resultados de un análisis de clima laboral como punto de partida para elaborar un plan de mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?			Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral. Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: muy bajo, 2: bajo, 3:promedio, 4:alto, 5: muy alto					
N°	Nombre de la institución	Si	No	Porqué?	Comunicación	Relaciones interpersonales	Compromiso por la empresa	Imparcialidad	Respeto	Credibilidad
6	**Banco Finca**	X		Es la fotografía actual del momento o del período y a base de ello planificar a corto mediano y largo plazo las acciones	5	5	5	4	5	4
7	**Emsa Airport Services CEM.**	X		Si el colaborador en una encuesta de clima laboral nos muestra su sentir en la empresa y nuestra misión como departamento de talento humano es crear el mejor ambiente laboral para mantener y retener a nuestro personal; debemos fortalecer al talento humano satisfaciendo sus intereses, obviamente con el apoyo de la gerencia general.	5	4	5	5	4	5
8	**Importador Ferretero TrujilloCía. Ltda.**	X		Porque es un buen sustento para empezar a trabajar	5	5	5	3	5	5
9	**Grupo KFC**	X		Información valiosa y objetiva para la toma de decisiones	5	4	4	5	5	5
10	**Merck C.A.**	X		De hecho después de que se comunican los resultados de la encuesta a cada área, se realiza un taller en donde se definen los planes de acción y los diferentes campos en lo que se debe trabajar.	5	4	5	4	5	5
11	**Representaciones PGV turismo**	X		Porque se seleccionaría correctamente al personal adecuado para cada área	3	4	3	3	3	4
12	**Quala Ecuador S.A.**	X		Es importante gestionar la información a partir de los resultados, estableciendo un plan de acción frente a las falencias evidenciadas, así como trabajar en mantener y en algunos casos mejorar las fortalezas	4	4	5	5	5	5
13	**Huawei**	X			4	5	5	4	5	4

		¿Usted consideraría a los resultados de un análisis de clima laboral como punto de partida para elaborar un plan de mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?			Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral. Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: muy bajo, 2: bajo, 3:promedio, 4:alto, 5: muy alto					
N°	Nombre de la institución	Si	No	Porqué?	Comunicación	Relaciones interpersonales	Compromiso por la empresa	Imparcialidad	Respeto	Credibilidad
14	**Complejo Ecoturistico Kapawi S.A.**	X		Con el objeto de corregir o mejorar el clima laboral de la empresa y el bienestar de los empleados	5	5	5	5	5	5
15	**Maresa Center**	X		En función de los resultados puedes enfocar de mejor manera la capacitación	4	4	4	3	3	3
16	**Restaurante Mi Cocina Delibueno Cia. Ltda.**	X			3	2	2	3	3	3
17	**Repsol**	X		Porque RR.HH. se enfoca en el bienestar del personal y los resultados de la encuesta de clima son partícipes de aquello. Podría decir que son sinónimos clima laboral y bienestar.	5	4	5	4	5	4
18	**Grupo Tributum**	X		Porque me proporcionaría información valiosa para la búsqueda, planteamiento y definición de políticas o ajustes necesarios para un mejoramiento de la empresa en estos aspectos.	5	5	5	5	5	5
19	**City Bank**	X		Cada año se generan planes y objetivos con el sénior management partiendo de estos resultados y son monitoreados a nivel local y a nivel regional	5	5	5	5	5	5
20	**Ideal Alambrec**	X		Dentro de las relaciones que se llevan a cabo dentro de una empresa son las principales partes para que la gente pueda trabajar con tranquilidad	5	5	5	5	5	5
21	**Leonisa/Lile S.A.**	X		Porque generaría mayor compromiso y productividad por parte del equipo humano	2	5	2	5	5	5

		¿Usted consideraría a los resultados de un análisis de clima laboral como punto de partida para elaborar un plan de mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?			Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral. Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: muy bajo, 2: bajo, 3:promedio, 4:alto, 5: muy alto					
N°	Nombre de la institución	Si	No	Porqué?	Comunicación	Relaciones interpersonales	Compromiso por la empresa	Imparcialidad	Respeto	Credibilidad
22	**Nestlé del Ecuador**	X		Ya que la estrategia de gente debe estar enfocada con el diagnostico de cómo la gente percibe la gestión de los líderes de la organización y de RR.HH. en la implementación de las mismas	5	4	4	4	5	5
23	**Fiducia S.A.**	X		Porque es un indicador para tomar acciones correctivas, de mejora o de mantenimiento respecto con los factores medidos.	5	4	5	2	4	5
24	**Seguros Equinoccial S.A.**	X		La encuesta de clima laboral se lo puede asociar con un termómetro que nos permite obtener información del nivel de satisfacción de las personas y en base a ello tomar acciones orientadas a mejorar el nivel de vida (en todo aspecto) de los colaboradores.	5	5	5	5	5	5
25	**Laboratorios Bagó**	X		Es una herramienta de inicio que sirve mucho para cualquier plan de mejora.	5	5	5	5	5	5
26	**Corporación Myl**	X		Sabremos qué es lo que piensa la gente acerca de la gestión del Talento Humano.	4	4	4	4	5	4
27	**Hotel Marriot**	X		Ayuda a identificar las fortalezas y áreas de mejora de la organización.	5	5	5	5	5	5

		Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: bajo, 2: medio, 3: alto													
		Comunicación						Relaciones interpersonales				Orgullo por la empresa			
N°	Nombre de la institución	Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	Comunicación de puertas abiertas	Comunicación directa y clara bilateral	Comunicación en cascada	Utilización de herramientas que faciliten la comunicación	Inducción frecuente al personal	Trabajo en equipo	Relación jefe – colaborador	Hospitalidad	Solidaridad	Orgullo por pertenecer a la empresa	Orgullo por las funciones que realiza	Satisfacción con recursos y espacio físico	Orgullo por el grupo de trabajo
1	**Acería del Ecuador C.A., Adelca**	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2
2	**Automotores yAnexos**	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	2
3	**Binaria Sistemas**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	**Ecuasanitas S.A.**	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2
5	**Agip Oil Ecuador**	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3
6	**Banco Finca**	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
7	**Emsa Airport Services CEM.**	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
8	**Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.**	3	2	2		3	3	3				3			
9	**Grupo KFC**	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
10	**Merck C.A.**	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
11	**Representaciones PGV turismo**	2	3		2	1	1	2	3	2	2	3	2	3	2
12	**Quala Ecuador S.A.**	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3

		Coloque una x, en los parámetros de medición establecidos, determinados como: 1: bajo, 2: medio, 3: alto													
		Comunicación						Relaciones interpersonales				Orgullo por la empresa			
N°	Nombre de la institución	Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	Comunicación de puertas abiertas	Comunicación directa y clara bilateral	Comunicación en cascada	Utilización de herramientas que faciliten la comunicación	Inducción frecuente al personal	Trabajo en equipo	Relación jefe – colaborador	Hospitalidad	Solidaridad	Orgullo por pertenecer a la empresa	Orgullo por las funciones que realiza	Satisfacción con recursos y espacio físico	Orgullo por el grupo de trabajo
13	**Huawei**	3	2	2	3	1	1	3	3	2	1	3	2	2	3
14	**Complejo Eco turístico Kapawi S.A.**	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
15	**Maresa Center**	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	1
16	**Restaurante Mi Cocina Delibueno Cia. Ltda.**	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2
17	**Repsol**	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	2	3
18	**Grupo Tributum**	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
19	**City Bank**	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
20	**Ideal Alambrec**	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	**Leonisa/Lile S.A.**	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
22	**Nestlé del Ecuador**	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
23	**Fiducia S.A.**	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	3
24	**Seguros Equinoccial S.A.**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	**Laboratorios Bagó**	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
26	**Corporación Myl**	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2
27	**Hotel Marriot**	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

		Respeto		Credibilidad		Imparcialidad					¿Estaría interesado en realizar en su compañía una medición de clima laboral?		
N°	Nombre de la institución	Desarrollo y crecimiento profesional	Equilibrio vida personal - vida laboral	Empowerment	Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos	Compensaciones salariales	Carga horaria	Justicia	Reconocimientos	Beneficios	Si	No	¿Porqué?
1	**Acería del Ecuador C.A., Adelca**	3	3	2	3	3	2	2	3	3	X		Por la importancia que tiene como herramienta de RR.HH. y de gestión gerencial (estratégicas, políticas, etc.)
2	**Automotores y Anexos**	3	1	3	2	3	1	2	3	3	X		Estamos buscando realizarlo mediante un consultor externo para mejorar la credibilidad de la herramienta y por ende la sinceridad de las respuestas.
3	**Binaria Sistemas**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X		Considero que es una herramienta muy importante para platear objetivos de motivación a corto y mediano plazo.
4	**Ecuasanitas S.A.**	3	3	2	3	3	3	3	3	3		X	Al momento la empresa ya tiene definida una encuesta, la misma que fue aprobada por la alta gerencia, por tal motivo no estaríamos interesados.
5	**Agip Oil Ecuador**	3	3	3	3	3	2	3	2	3	X		Porque es una herramienta que nos ha sido útil y que debe ser utilizada con frecuencia para contralar la evolución del clima interno.
6	**Banco Finca**	2	3	2	3	3	2	3	3	2	X		Quiero innovar la medición a base de un nuevo modelo, que me sea alternativo.
7	**Emsa Airport ServicesCEM.**	3	2	3	3	3	3	3	3	3	X		Para fortalecer la gestión de talento humano y mejorar las condiciones de los colaboradores.
8	**Importador Ferretero Trujillo**		3		3	3	3	3			X		Para contar con un asesoramiento correcto en beneficio del personal

		Respeto		Credibilidad		Imparcialidad					¿Estaría interesado en realizar en su compañía una medición de clima laboral?		
N°	Nombre de la institución	Desarrollo y crecimiento profesional	Equilibrio vida personal - vida laboral	Empowerment	Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos	Compensaciones salariales	Carga horaria	Justicia	Reconocimientos	Beneficios	Si	No	¿Por qué?
9	**Grupo KFC**	2	3	3	2	2	3	3	3	3	X		Esta en nuestra planificación futura el llevar una evaluación regular sobre este tema\
10	**Merck C.A.**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X		En mi empresa se realiza una medición cada 2 años.
11	**Representaciones PGV turismo**				2	3	2	3	2	3	X		Considera que me colaboraría a ver una radiografía de la misma y saber en que podemos tomar correctivos para mejorar y convertirnos en la empresa que queremos
12	**Quala Ecuador S.A.**	3	3	3	2	3	3	3	2	2		X	Como buena práctica, realizamos esta evaluación anualmente.
13	**Huawei**	3	1	2	3	2	2	2	2	2	X		Es importante que la medición sea imparcial para obtener mejores resultados
14	**Complejo Eco turístico Kapawi S.A**	3	3	3	3	3	3	3	3	3		X	Al momento contamos con un proceso de evaluación del clima organizacional lo cual nos ayuda a tomar decisiones en relación al clima laboral
15	**Maresa Center**	3	2	3	3	3	3	2	2	3	X		
16	**Restaurante Mi Cocina Delibueno Cía. Ltda.**	2	1	2	3	3	3	3	2	2	X		Mejorar las relaciones entre ellos, mejorar su autoestima y tratar que "se pongan la camiseta de la empresa"
17	**Repsol**	3	3	2	2	3	1	1	3	3		X	Porque tenemos lineamientos corporativos y hemos realizado el año pasado ya la encuesta de medición

		Respeto		Credibilidad		Imparcialidad					¿Estaría interesado en realizar en su compañía una medición de clima laboral?		
N°	Nombre de la institución	Desarrollo y crecimiento profesional	Equilibrio vida personal - vida laboral	Empowerment	Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos	Compensaciones salariales	Carga horaria	Justicia	Reconocimientos	Beneficios	Si	No	¿Porqué?
18	**Grupo Tributum**	3	3	3	3	2	2	3	3	2	X		Porque me proporcionaría información valiosa para la búsqueda, planteamiento y definición de políticas o ajustes necesarios para un mejoramiento de la empresa en estos aspectos.
19	**City Bank**	3	3	3	3	2	2	3	3	3		X	Tenemos una encuesta de clima anual que se maneja a nivel global con los parámetros establecidos para toda la corporación.
20	**Ideal Alambrec**	3	3	3	3	3	3	3	3	3		X	Tenemos una empresa que ya nos ayuda con este tema anualmente
21	**Leonisa/Lile S.A.**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X		Porque es una compañía pequeña en su contexto administrativo que puede empezar por trabajar en este aspecto y seguirlo reforzando en caso de ser el idóneo
22	**Nestlé del Ecuador**	3	3	3	2	3	3	2	3	3		X	Contamos con una herramienta corporativa propia del grupo
23	**Fiducia S.A.**	2	2	2	2	2	2	2	3	2	X		Porque me da la pauta para iniciar acciones correctivas, cambios o mantenimiento de los procesos establecidos
24	**Seguros Equinoccial S.A.**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X		Seguro Equinoccial realiza una encuesta anual de clima laboral porque la información obtenida es valiosa para trabajar en todos los temas que han sido mencionados en esta encuesta.

25	**Laboratorios Bagó**	3	3	3	3	2	2	2	2	2	X		Nos daría una radiografía de lo que nuestros colaboradores piensan en este momento de nuestra organización.
26	**Corporación Myl**	3	3	3	3	2	2	3	2	2	X		
27	**Hotel Marriot**	3	3	2	2	2	2	3	3	1		X	Marriot tiene un proveedor a nivel mundial con el cual se maneja la encuesta de clima laboral anualmente.

Tabla 5: Matriz de resultados de la encuesta a los clientes

Gráficos de los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes

Las respuestas obtenidas de cada pregunta han sido graficadas a continuación, para lograr un mejor entendimiento de los resultados.

1.- ¿Tiene conocimiento sobre el término clima laboral?

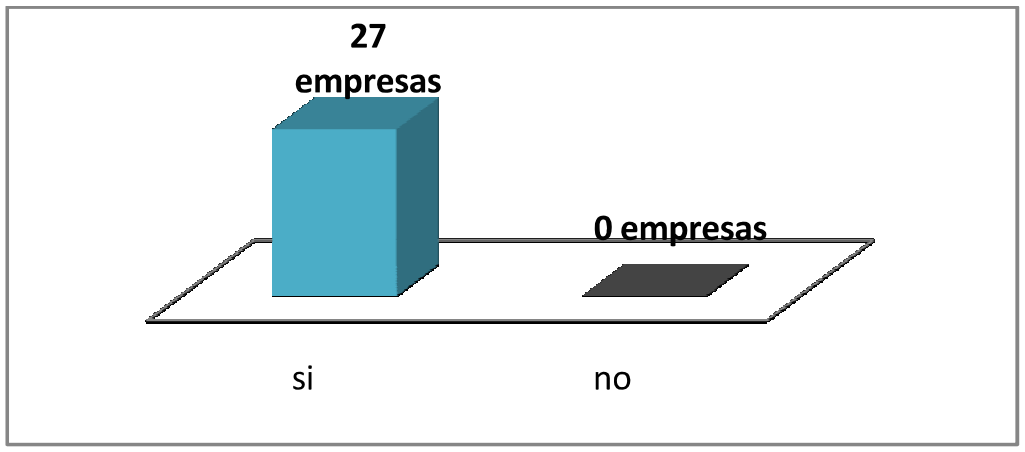


Gráfico 3: Pregunta 1 de la encuesta a clientes.

2.- ¿Se ha realizado en la empresa una medición de clima laboral?

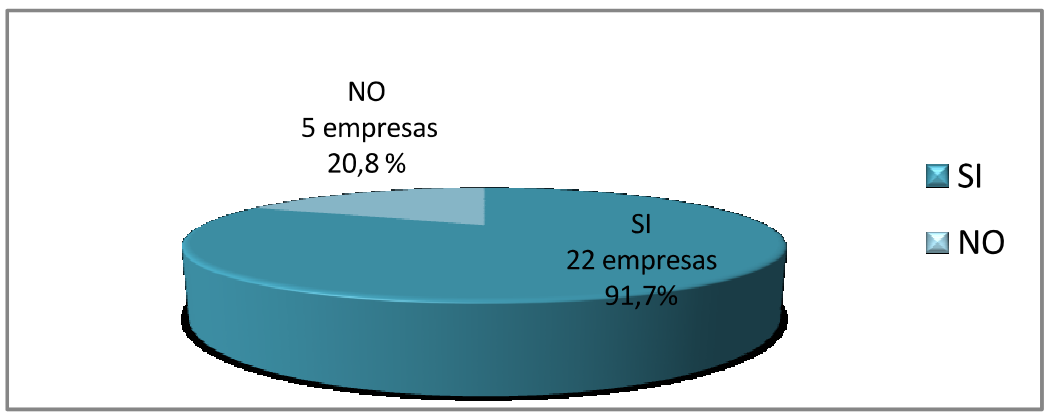


Gráfico 4: Pregunta 2 de la encuesta a clientes

3.- ¿La medición fue realizada por Recursos Humanos o consultor externo?

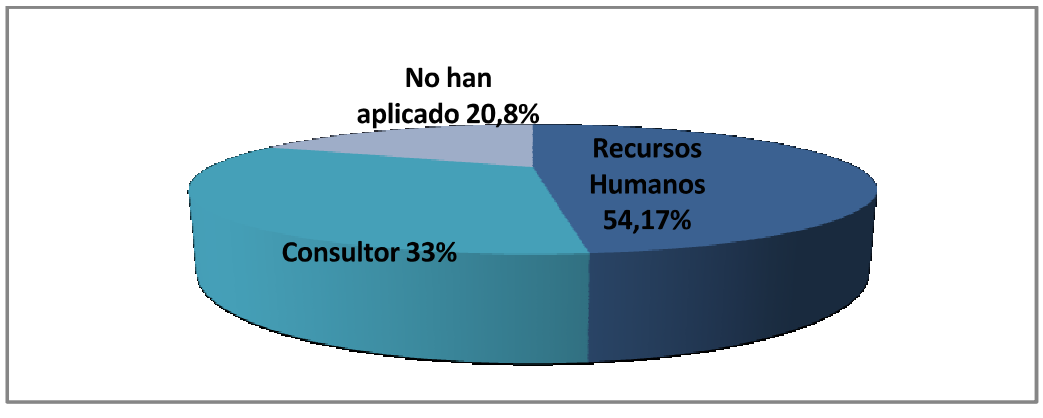


Gráfico 5: Pregunta 3 de la encuesta a clientes.

La herramienta más utilizada y conocida es la encuesta. Dato que ha sido tomado en cuenta para la

4.- ¿Cuál fue la herramienta utilizada en esta medición de clima laboral?

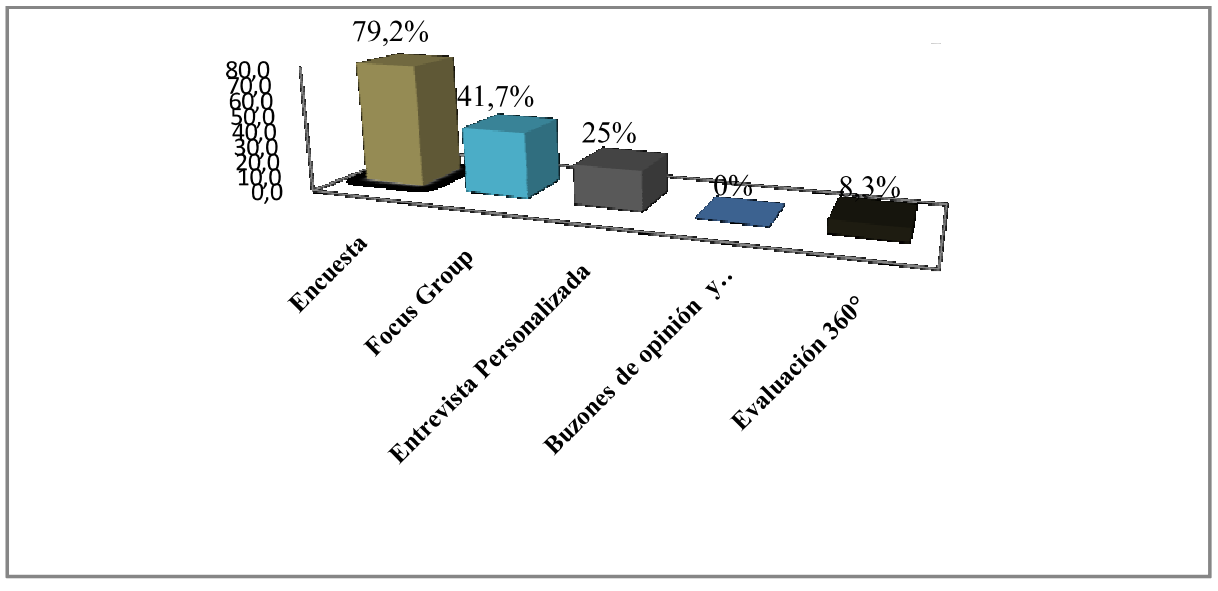


Gráfico 6: Pregunta 4 de la encuesta a clientes

5.- ¿Cuándo fue la última vez que la empresa realizó una medición de clima laboral?

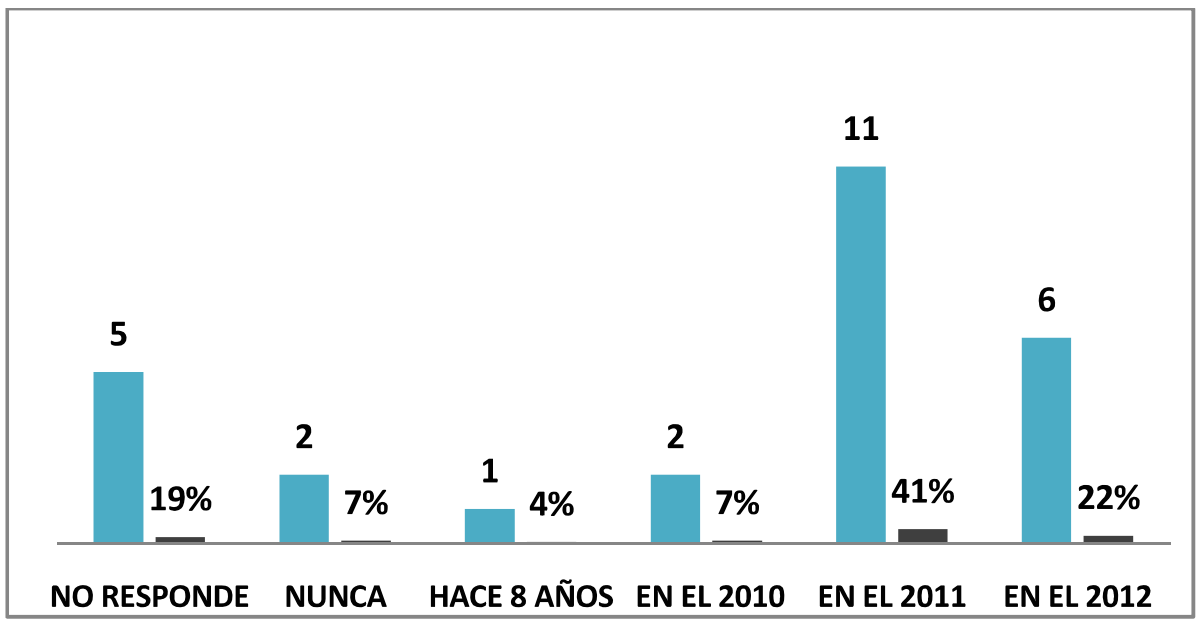


Gráfico 7: Pregunta 5 de la encuesta a clientes

La mayoría de empresas realizaron una medición hace uno o dos años atrás, lo que indica que ha pasado un tiempo prudencial para que los clientes analicen la opción

En base a los resultados obtenidos en las figuras detalladas a continuación se observa que en los factores de medición propuestos en la encuesta no existe una brecha marcada entro uno y otro, por esta razón tomamos en cuenta estos factores dentro de nuestro sistema de medición con el objetivo de cubrir las expectativas de los clientes.

6.- ¿Señale con una X, los factores relacionados con el recurso humano, considerados dentro del plan estratégico de la empresa?

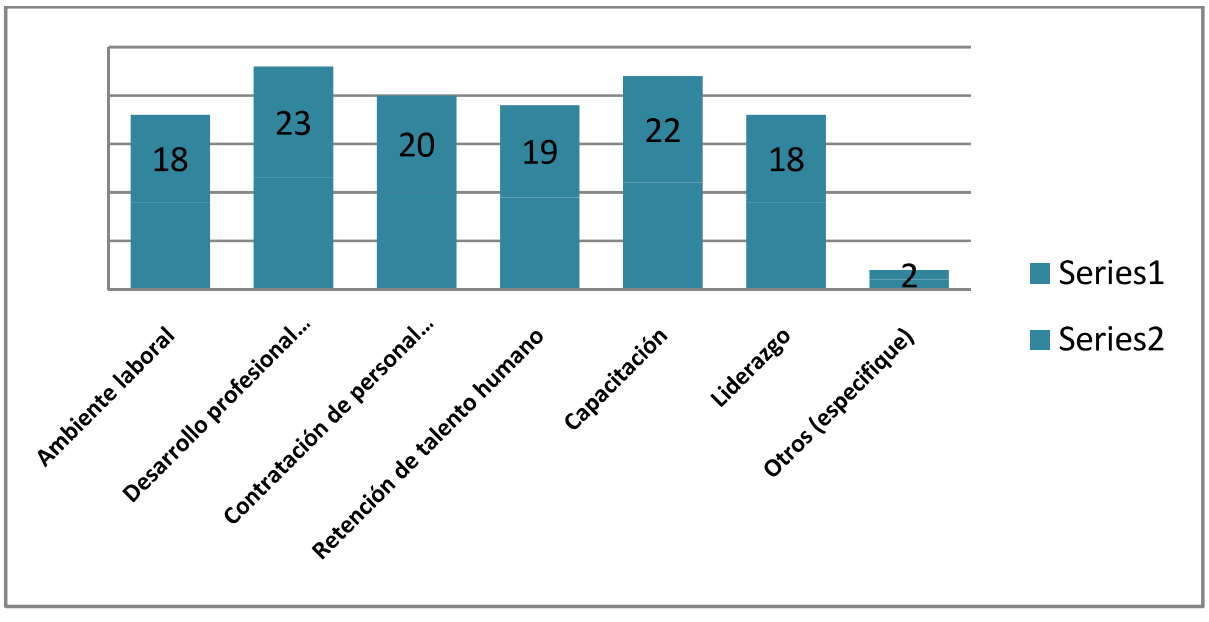


Gráfico 8: Pregunta 6 de la encuesta a clientes

8.- Evalúe los factores que la empresa considera más importantes y de influencia dentro del clima laboral.

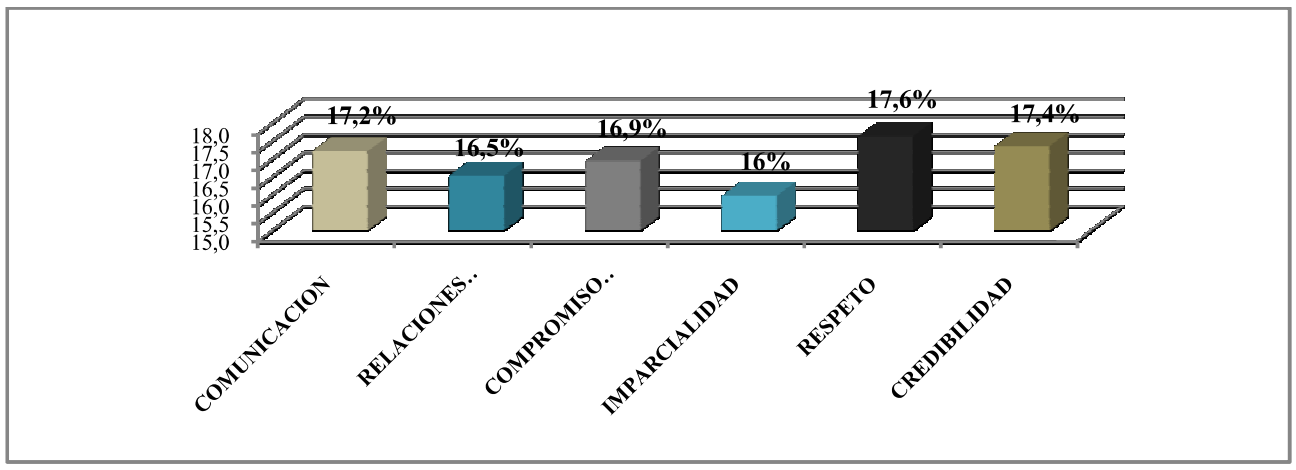
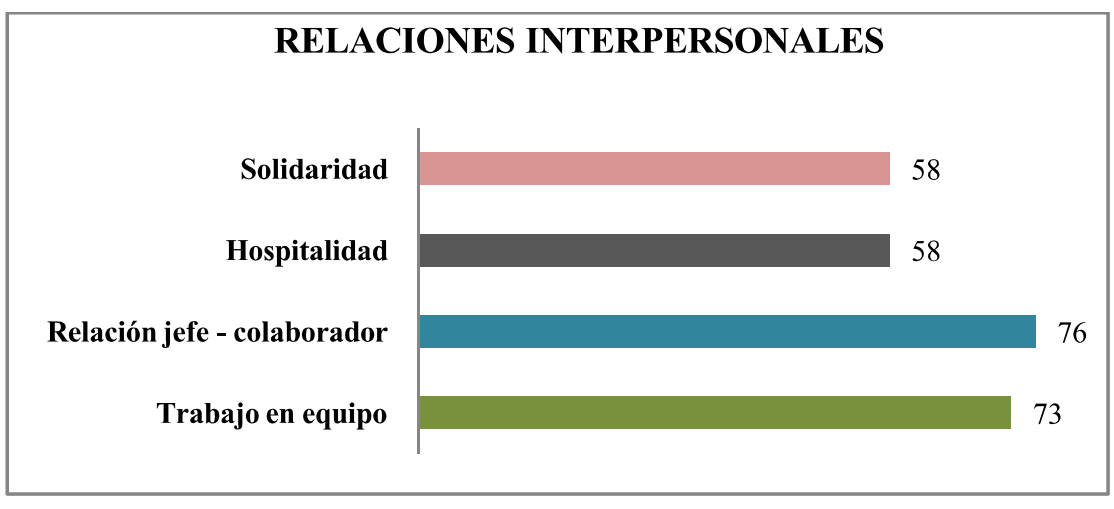
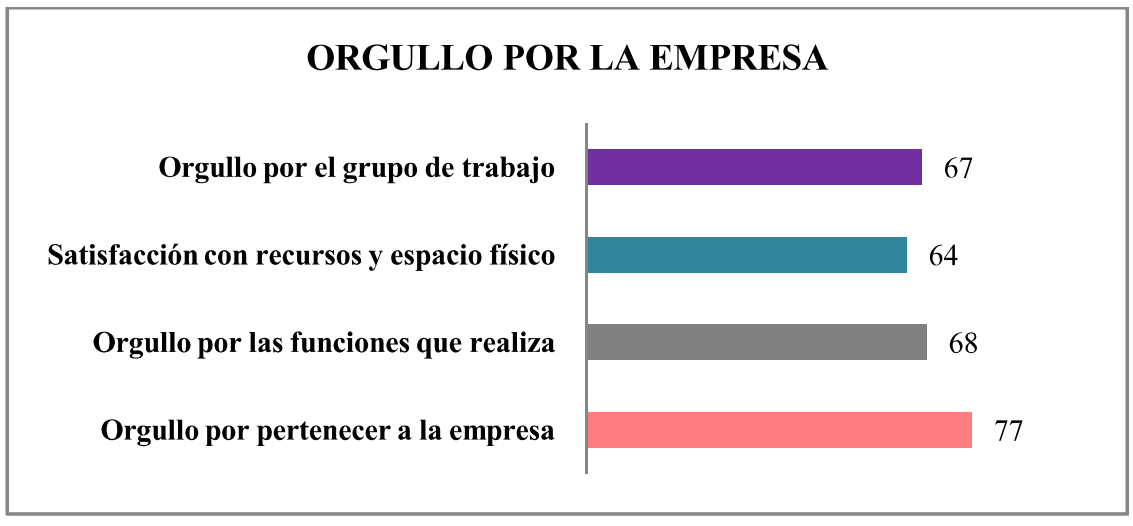


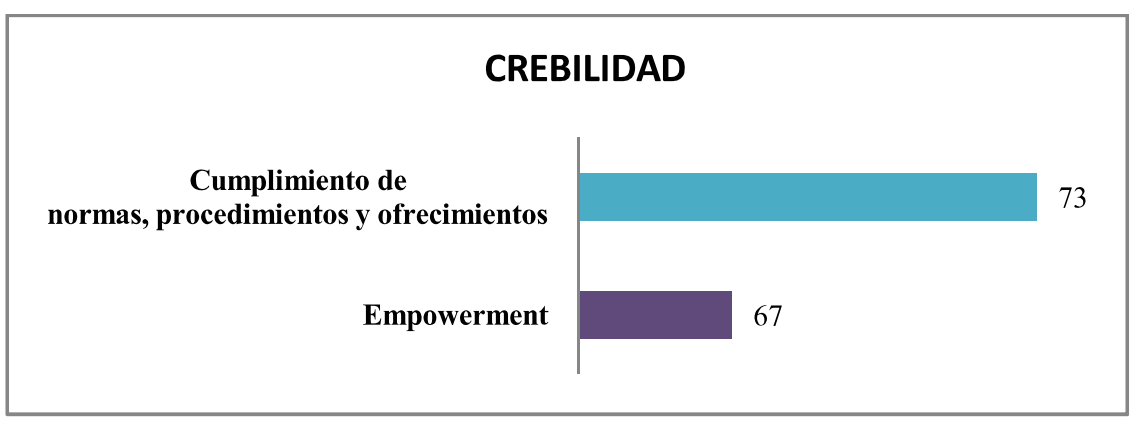
Gráfico 9: Pregunta 8 de la encuesta a clientes

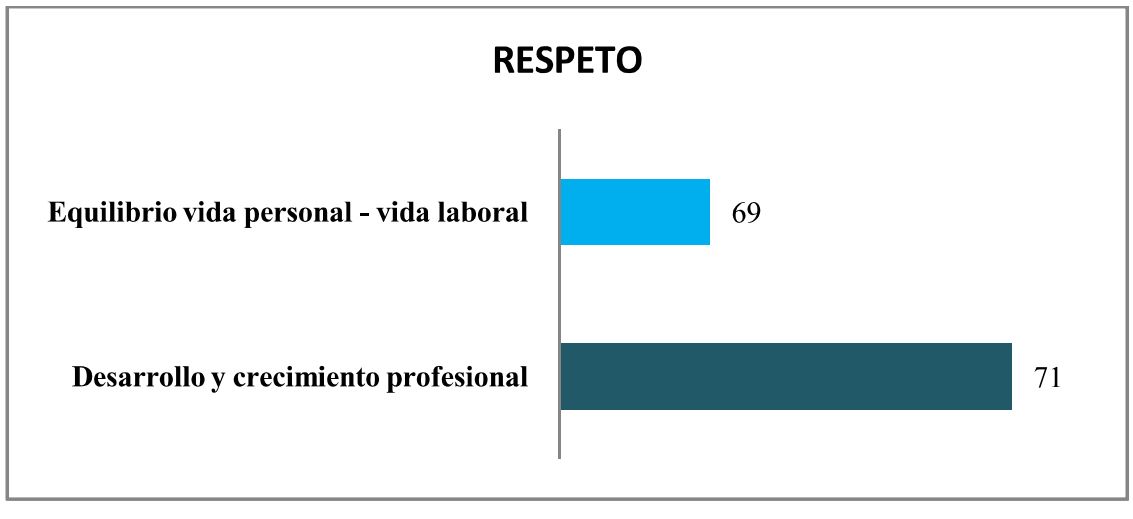
9.-Coloque una X, en los parámetros de medición











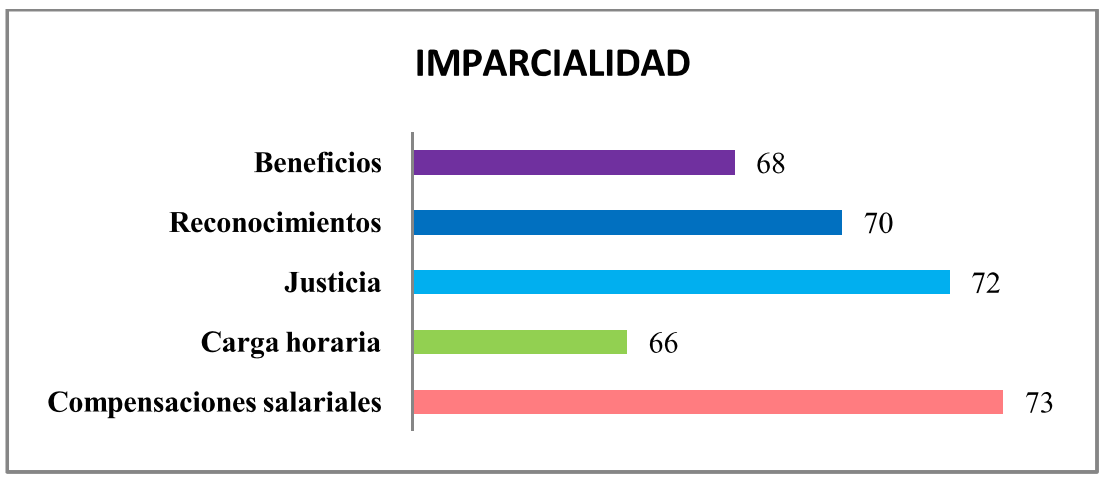


Gráfico 10: Factores a tomar en cuenta en la encuesta del sistema

Los datos obtenidos de los gráficos a continuación, muestran claramente que todas las empresas consideran a la medición de clima laboral una base fundamental para realizar mejoras organizacionales; y la mayoría de estas, es decir un 70,37%, muestran un gran interés por escuchar una propuesta de medición de clima laboral para ejecutarlo en sus empresas.

7.- ¿Usted consideraría a los resultados de un análisis de Clima Laboral como punto de partida para elaborar un Plan de Mejora que fortalezca la gestión de la organización con respecto al talento humano y los subsistemas de recursos humanos?

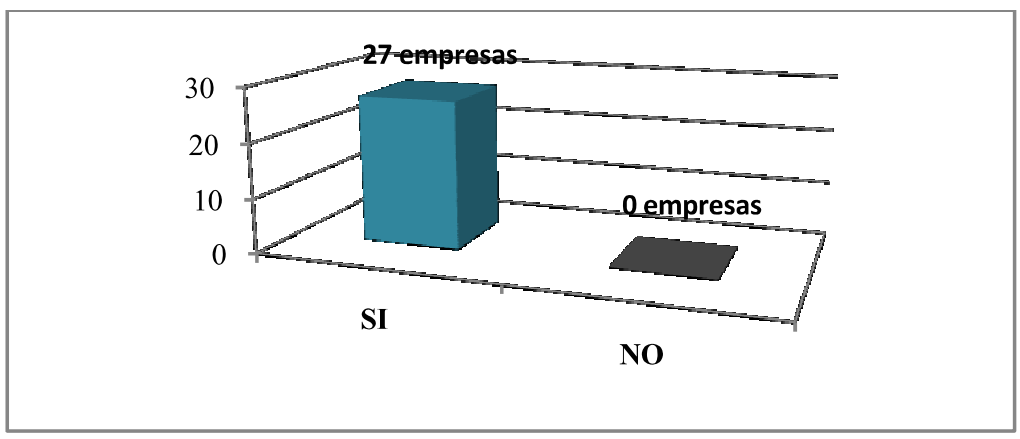


Gráfico 11: Pregunta 7 de la encuesta a los clientes

10.- Estaría interesado en realizar en su compañía una medición de clima laboral?

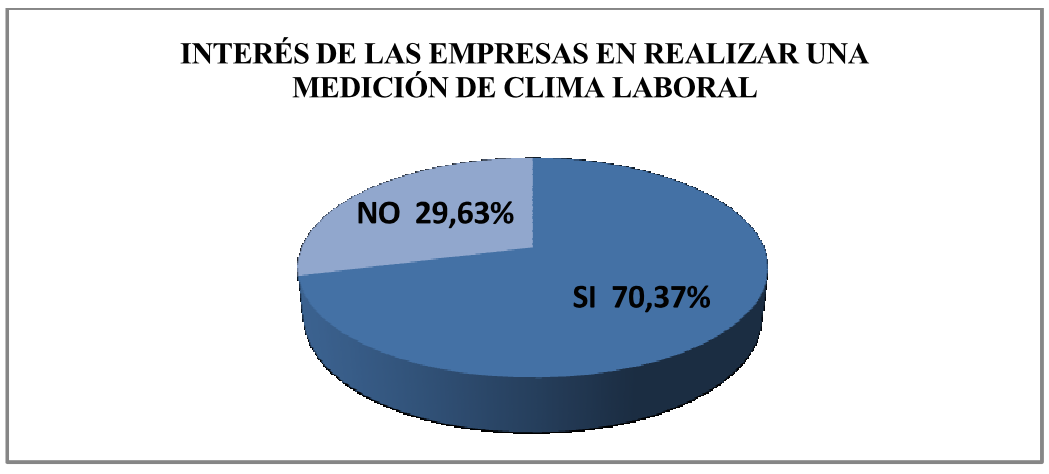


Gráfico 12: Pregunta 10 de la encuesta a los clientes

3.1.4 *Diseño y estructuración de la metodología del sistema para la medición de clima laboral*

Se ha propuesto para medición de clima laboral un sistema que cubra con las expectativas de los clientes del mercado laboral proporcionando información clara, con el fin de conseguir un diagnóstico preciso y necesario para realizar planes de acción posteriores.

Decidimos denominar sistema a este proyecto basándonos en la siguiente definición:

> (Alegsa.com, 2012)"Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia."

1. ***Objetivos del diseño y estructuración del sistema***

1. Determinar cuáles son los factores que inciden o afectan en el clima laboral de las organizaciones.

2. Establecer estos factores como pilares base, de donde partirán las preguntas o afirmaciones en las herramientas a utilizar.

3. Definir la manera en la que se va a aplicar el sistema, de acuerdo al requerimiento o realidad de la empresa. El sistema está establecido para realizarlo de manera presencial, con el objetivo de poder aclarar inquietudes inmediatamente y reducir al máximo los errores en las respuestas.

4. Proporcionar a los clientes datos reales obtenidos de las herramientas de recopilación de información, utilizadas en el sistema (encuesta y entrevista personalizada), mediante un informe físico.

5. Proporcionar recomendaciones generales de los aspectos críticos encontrados en la primera fase del sistema.

6. Demostrar al cliente la importancia de aplicar la segunda etapa del sistema (Consultoría final), que complementará a la primera fase, mediante el desarrollo de un FocusGroup, en donde se profundizarán los temas críticos y las posibles soluciones, entregadas por los colaboradores, que aportarán al plan de mejora que elabore la organización posteriormente.

2. Alcance de la creación del sistema

1. Este servicio podrá ser aplicado a todas las empresas a nivel nacional, de todo tipo desector y número de colaboradores.

2. El sistema puede ir dirigido a toda la organización o áreas específicas de la compañía. Se procurará que el sistema sea aplicado en empresas o áreas que tengan un mínimo de seis colaboradores, ya que esto permitirá cuidar la confidencialidad de los mismos al momento de presentar los resultados.

3. Estructura del sistema

Fase 1: Análisis general

La primera fase del sistema está integrada por dos herramientas (encuesta y entrevista personalizada) que arrojarán información completa y detallada del clima laboral en las organizaciones, las mismas que están estructuradas en base a los seis factores de influencia en el clima laboral, como son: Comunicación, Compromiso, Relaciones interpersonales, Respeto, Imparcialidad y Credibilidad; los mismos que se dividen en sub factores, los cuales detallamos a continuación:

Comunicación: 1) Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales. 2) Comunicación de puertas abiertas.3) Comunicación directa, clara y bilateral.

Relaciones interpersonales:1) Trabajo en equipo.2) Relación jefe – colaborador.3) Hospitalidad.4) Solidaridad.

Compromiso:1) Orgullo por pertenecer a la empresa.2) Orgullo por las funciones que realiza.3) Orgullo por el grupo de trabajo.4) Satisfacción con recursos y espacio físico.

Imparcialidad:1) Compensaciones salariales. 2) Carga horaria. 3) Justicia. 4) Reconocimientos. 5) Beneficios.

Respeto: 1) Desarrollo y crecimiento profesional. 2) Equilibrio vida personal – vida laboral.

Credibilidad: 1) Empowerment. 2) Participación. 3) Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos.

Encuesta a utilizar en el sistema de medición de clima laboral

Con el fin de estructurar la encuesta de clima laboral que se aplicará a los colaboradores, como primer paso, se estableció una matriz base, que detalla los factores generales, sub factores y afirmaciones, con el objetivo de tener una herramienta que nos permita analizar los resultados con mayor detalle.

Esta matriz será una herramienta utilizada únicamente por los consultores para la cuantificación de los puntajes obtenidos en cada una de las respuestas.

Como se puede observar en la matriz, cada factor se divide en sub factores, los cuales estarán conformados por un conjunto de afirmaciones, las mismas que reflejarán las calificaciones que cada persona dará al momento de completar la encuesta. Nuestro análisis estará basado principalmente en la calificación obtenida en los sub factores, en el caso de que alguna afirmación tenga un puntaje muy bajo, se profundizará en la misma.

Cada una de las afirmaciones que se encuentran en la encuesta fueron tomadas de algunas referencias bibliográficas. Las autoras establecieron la forma en la que se redactarían estas afirmaciones, adaptándolas de tal manera que sean entendibles y claras para el lector.

(Rodríguez, 1999)

(Negociosugm.com , 2012)

(Great Place to Work, Presentación informe encuesta clima laboral, 2012)

MATRIZ DE FACTORES – SUBFACTORES Y AFIRMACIONES

COMUNICACIÓN	
SUBFACTORES	**AFIRMACIONES**
Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	Estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa y sus cambios.
	Conozco la planeación estratégica de la organización.
	En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones ,tareas, objetivos, procedimientos, etc.
	Al personal recién contratado se le realiza una inducción antes de empezar a trabajar.
	Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.
	Sé perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.
Comunicación de puertas abiertas	Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.
	Mis ideas son escuchadas por mi jefe o superior.
	Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo.
	Se responde con rapidez a las inquietudes o consultas de los empleados.
Comunicación directa y clara bilateral	Mi jefe realiza reuniones de trabajo periódicas para organizar las labores del equipo.
	Mi jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo.
	Recibo retroalimentación oportuna de mi trabajo y de las actividades que realizo.
	Mi jefe inmediato informa la razón de cambios en planes de trabajo de mi área.
RELACIONES INTERPERSONALES	
Trabajo en equipo	Existe colaboración entre mi área de trabajo y las áreas en las que interactuamos.
	El ambiente entre mis compañeros de trabajo me produce agrado y tranquilidad.
	He observado que los directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.
	Comprendo cómo afecta el trabajo de mi área a las otras áreas.
	Cuando necesito ayuda de otras áreas, estas responden a mis requerimientos.
Relación jefe – colaborador	Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe (a) y yo.
	Mi jefe y yo somos capaces de resolver nuestras diferencias y dificultades de manera efectiva.
	Cuando se presenta un problema mi jefe facilita la búsqueda de las causas y sus soluciones.
	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo.
Hospitalidad	Me sentí bien recibido por mis compañeros cuando ingresé a la compañía.
	Tengo posibilidad de compartir un momento social con mis compañeros de trabajo.
	El ambiente donde trabajo es confortable.

	En mi lugar de trabajo he podido establecer buenas amistades.
Solidaridad	Siento que mis compañeros me apoyan cuando yo lo necesito.
ORGULLO	
Orgullo por pertenecer a la empresa	Me siento orgulloso por pertenecer a la empresa.
	Me gusta como mi empresa colabora con la comunidad.
	Me siento feliz por los resultados que logra la empresa.
	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la empresa lo requiere.
	Puedo recomendar a la empresa como un buen lugar para trabajar.
	Estoy comprometido con la visión, misión y valores de la organización.
Orgullo por las funciones que realiza	Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo, y en ocasiones hasta los he mejorado.
	Me agrada mi trabajo y estoy orgulloso de realizarlo.
	Mi trabajo me hace sentir realizado (a).
Orgullo por el grupo de trabajo	Me agrada trabajar con mis compañeros.
	Me siento feliz por los resultados que logra mi área.
	Me siento responsable de los resultados que mi área ha tenido.
	Suelo proponer ideas o mejoras para mi trabajo.
	En mi área todos los miembros aportamos en igual manera para el logro de los objetivos.
Satisfacción con recursos y espacio físico	Me proporcionan el equipo y recursos necesarios para realizar mi trabajo.
	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.
	En nuestra organización existe orientación para prevenir los riesgos laborales que afectan la salud.
	Existe un programa de salud ocupacional que contribuye a preservar mi salud.
	Contribuyo a preservar la seguridad física y de salud en la empresa.
IMPARCIALIDAD	
Compensaciones salariales	Recibo una compensación salarial acorde al trabajo que realizo.
	Si podría elegir esta compañía o cambiarme a otra por igual remuneración me quedaría.
Carga horaria	Mi horario cubre el tiempo para realizar mi trabajo de manera completa.
Justicia	Recibo un trato justo en la compañía.
	Soy tratado de manera justa independientemente de mi situación económica y social, religión, sexo, posición política.
	Estoy satisfecho con el trato que mi jefe inmediato me brinda.
	Participo en mi evaluación de desempeño y quedo tranquilo con su resultado.
	Tengo la oportunidad de apelar las decisiones que afectan mi bienestar.
Reconocimientos	Tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento por un logro realizado.
	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.
	Considero que existen oportunidades reales de promoción y desarrollo dentro de la organización.
	Se felicita y reconoce públicamente el trabajo bien hecho y los logros alcanzados.
	Me siento retado apropiadamente por mi trabajo.
Beneficios	Los beneficios son importantes, especiales o únicos en esta compañía.
	Estoy enterado del programa de reconocimiento que hay en la compañía y como será aplicado cuando se lo requiera.

RESPETO	
Desarrollo y crecimiento profesional	La organización nos prepara para ascender a cargos de mayor responsabilidad.
	Siento que la capacitación recibida contribuye para realizar mi trabajo de mejor manera.
	Puedo seguir creciendo en la empresa.
	Mi jefe inmediato y yo entendemos cuales son los mecanismos para mi promoción y ascensos de mi carrera dentro de la organización.
	La institución promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado.
	Considero que mis aptitudes y capacidades son bien aprovechadas en la compañía.
	El sistema de evaluación de personal es justo y útil.
Equilibrio vida personal - vida laboral	Puedo equilibrar mi vida profesional con mi vida personal.
	Es adecuada la carga de trabajo que tengo habitualmente.
	Mi familia está contenta con que yo trabaje en esta empresa.
CREDIBILIDAD	
Empowerment	Siento que me dan mucha responsabilidad en mis funciones.
	Tengo autonomía para realizar mi trabajo.
Participación	Puedo tomar decisiones en mi trabajo acorde al cargo que tengo.
	Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de nombre de su empresa de acuerdo a mis responsabilidades.
	En mi puesto de trabajo tengo la libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo
	Mi jefe inmediato me estimula para aportar con nuevas iniciativas e ideas.
Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos	A mi jefe (a) lo que más le interesa son los resultados, es decir que las funciones se cumplan.
	A mi jefe (a) le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.
	Mi jefe (a) siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.
	Mi jefe cumple lo que dice.
	Siento que sería el último recurso un despido, después de buscar varias opciones anteriores.
	Los procesos internos son manejados de manera clara y transparente para todos los colaboradores.
	Mi jefe tiene un real interés de cómo me siento en la empresa.
	Mi jefe está capacitado para dirigir y facilitar el trabajo del área.
	Mi jefe tiene clara la visión de dónde quiere llegar la empresa y lo transmite en su trabajo.
	Mi jefe delega con responsabilidad.
Percepción General	**Sumatoria de las puntuaciones de los factores globales**

Tabla 6: Matriz de factores, sub factores y afirmaciones de la encuesta del sistema

Criterios de calificación

Son un tanto más flexibles las encuestas que presentan afirmaciones y pide que los empleados respondan marcando un número de una escala para indicar su acuerdo o desacuerdo… (Keith Davis 2003 "El Job Descriptive Index p. 262).

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	Generalmente de acuerdo	A veces	Generalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

Tabla 7. Escala de calificación, basado en Darío Rodríguez 1999pg 170)

El valor total del sub factor se obtiene de la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada una de las de las afirmaciones. El valor total del factor general se obtiene de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los sub factores.

Ejemplo de calificación:

COMUNICACIÓN		**26+17+15= 58**
SUBFACTORES	**AFIRMACIONES**	**VALORES**
Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	Estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa y sus cambios.	**5**
	Conozco la planeación estratégica de la organización.	**3**
	En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones ,tareas, objetivos, procedimientos, etc.	**2**
	Al personal recién contratado se le realiza una inducción antes de empezar a trabajar.	**5**
	Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.	**4**
	Sé perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.	**2**
	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	**5**
Total	**26**	
Comunicación de puertas abiertas	Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.	**5**
	Mis ideas son escuchadas por mi jefe o superior.	**5**
	Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo.	**4**

	Se responde con rapidez a las inquietudes o consultas de los empleados.	**3**
Total	**17**	
Comunicación directa y clara bilateral	Mi jefe realiza reuniones de trabajo periódicas para organizar las labores del equipo.	**5**
	Mi jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo.	**2**
	Recibo retroalimentación oportuna de mi trabajo y de las actividades que realizo.	**4**
	Mi jefe inmediato informa la razón de cambios en planes de trabajo de mi área.	**4**
Total	**15**	

Tabla 8: Ejemplo de cuantificación de los resultados que se obtendrán en la encuesta

Como detallamos en el ejemplo, anterior, las calificaciones obtenidas en cada sub factor fueron las siguientes:

	CALIFICACION REAL	**CALIFICACIÓN ÓPTIMA / RESPUESTAS EN 5**
SUB FACTOR 1	26	35
SUB FACTOR 2	17	20
SUB FACTOR 3	15	20
SUMATORIA FACTOR GENERAL	**58**	**75**

Tabla 9: Ejemplo de cuantificación de resultados de los sub factores

Para conocer el puntaje optimo del factor general o sub factor, se deberá tomar en cuenta que es la calificación más alta en las afirmaciones, es decir 5.

Tomando en cuenta que el valor total de la calificación óptima es el 100%, se realizará una regla de tres con el valor total real, para conocer el porcentaje de valoración.

75 ------- 100% 58 x 100 / 75 = 77,3%

58 ------- X

Dentro del sistema se estableció una tabla de valoración cualitativa, con el objetivo de entregar al cliente una visión más clara y simple de la situación actual de su empresa, con respecto al clima.

CRITERIO DE VALORACIÓN CUALITATIVA			
1	--------	30	BAJA
31	--------	60	MEDIA
61	--------	80	MEDIA ALTA
81	--------	100	ALTA

Tabla 10: Ejemplo de criterio de valoración cualitativa a utilizar en la encuesta

Es decir, que si la calificación obtenida en Comunicación es de 77, 3% estaría en un rango de valoración MEDIA ALTA.

De acuerdo a la matriz establecida anteriormente, se estructuró la encuesta que será aplicada a los colaboradores de las empresas clientes, la misma que está estructurada de la siguiente manera:

1. Información general del colaborador: La información obtenida en esta primera parte, servirá para conocer la situación real de cada uno de los grupos demográficos con los que puede contar la empresa.

2. Afirmaciones a calificar.

3. Observaciones o comentarios adicionales: El colaborador podrá exponer ideas, sugerencias, quejas adicionales, o información relevante que no esté dentro del cuestionario establecido.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL
Le recordamos que toda la información de esta encuesta es totalmente confidencial, le solicitamos ser muy sincero en responder cada una de las afirmaciones, responda cada una con una sola respuesta sin dejar en blanco alguna, ya que nos permitirá tener información mucho más precisa del sentir de los colaboradores y poder apoyar a la compañía en un plan de mejora en pro de su Clima Laboral.

CIUDAD		
EDAD	18 – 26	
	25 – 30	
	31 – 50	
	51 en adelante	
NIVEL DE CARGO	Gerentes y Jefes	
	Administrativos	
	Asistentes y Auxiliares	
	Operativos – Técnicos	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Básico	
	Secundaria	
	Tecnología	
	Superior completa	
	Postgrado	
SEXO	F	M

La encuesta tiene 5 opciones de respuesta, 5 MUY DE ACUERDO (pasa siempre, verdad en un 100%), 4 GENERALMENTE DE ACUERO (no es siempre, puede mejorar), 3 A VECES (indeciso, en ocasiones, o desconozco la respuesta), 2 GENERALMENTE EN DESACUERDO (casi nunca sucede), 1 MUY EN DESACUERDO (nunca sucede ni pasa), seleccione solamente una.

Le agradecemos desde ya su colaboración, su opinión es muy importante para la compañía.

		5	4	3	2	1
		Muy de acuerdo	**Generalmente de acuerdo**	**A veces**	**Generalmente en desacuerdo**	**Muy en desacuerdo**
COMUNICACIÓN						
1	Estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa y sus cambios.					
2	Conozco la planeación estratégica de la organización.					
3	En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones ,tareas, objetivos, procedimientos, etc.					
4	Al personal recién contratado se le realiza una inducción antes de empezar a trabajar.					
5	Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.					
6	Sé perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.					
7	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.					
8	Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.					
9	Mis ideas son escuchadas por mi jefe o superior.					
10	Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo.					
11	Se responde con rapidez a las inquietudes o consultas de los empleados.					
12	Mi jefe realiza reuniones de trabajo periódicas para organizar las labores del equipo.					
13	Mi jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo.					
14	Recibo retroalimentación oportuna de mi trabajo y de las actividades que realizo.					
15	Mi jefe inmediato informa la razón de cambios en planes de trabajo de mi área.					
RELACIONES INTERPERSONALES						
16	Existe colaboración entre mi área de trabajo y las áreas con las que interactuamos.					
17	El ambiente entre mis compañeros de trabajo me produce agrado y tranquilidad.					
18	He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.					

19	Comprendo cómo afecta el trabajo de mi área a las otras áreas.					
20	Cuando necesito ayuda de otras áreas, estas responden a mis requerimientos.					
21	Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe (a) y yo.					
22	Mi jefe y yo somos capaces de resolver nuestras diferencias y dificultades de manera efectiva.					
23	Cuando se presenta un problema mi jefe facilita la búsqueda de las causas y sus soluciones.					
24	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo.					
25	Me sentí bien recibido por mis compañeros cuando ingresé a la compañía.					
26	Tengo posibilidad de compartir un momento social con mis compañeros de trabajo.					
27	El ambiente donde trabajo es confortable.					
28	En la empresa he podido establecer buenas amistades.					
29	Siento que mis compañeros me apoyan cuando yo lo necesito.					
ORGULLO						
30	Me siento orgulloso por pertenecer a la empresa.					
31	Me gusta como mi empresa colabora con la comunidad.					
32	Me siento feliz por los resultados que logra la empresa.					
33	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la empresa lo requiere.					
34	Puedo recomendar a la empresa como un buen lugar para trabajar.					
35	Estoy comprometido con la visión, misión y valores de la organización.					
36	Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo, y en ocasiones hasta los he mejorado.					
37	Me agrada mi trabajo y estoy orgulloso de realizarlo.					
38	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
39	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
40	Me siento feliz por los resultados que logra mi área.					
41	Me siento responsable de los resultados que mi área ha tenido.					
42	Suelo proponer ideas o mejoras para mi trabajo.					

43	En mi área todos los miembros aportamos en igual manera para el logro de los objetivos.					
44	Me proporcionan el equipo y recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
45	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.					
46	En nuestra organización existe orientación para prevenir los riesgos laborales que afectan la salud.					
47	Existe un programa de salud ocupacional que contribuye a preservar mi salud.					
48	Contribuyo a preservar la seguridad física y de salud en la empresa.					
IMPARCIALIDAD						
49	Recibo una compensación salarial acorde al trabajo que realizo.					
50	Si podría elegir esta compañía o cambiarme a otra por igual remuneración me quedaría.					
51	Mi horario cubre el tiempo para realizar mi trabajo de manera completa.					
52	Recibo un trato justo en la compañía.					
53	Soy tratado de manera justa independientemente de mi situación económica y social.					
54	Soy tratado de manera justa independientemente de mi religión.					
55	Soy tratado de manera justa independientemente de mi sexo.					
56	Soy tratado de manera justa independientemente de mi posición política.					
57	Estoy satisfecho con el trato que mi jefe inmediato me brinda.					
58	Participo en mi evaluación de desempeño y quedo tranquilo con su resultado.					
59	Tengo la oportunidad de apelar las decisiones que afectan mi bienestar.					
60	Tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento por un logro realizado.					
61	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					
62	Considero que existen oportunidades reales de promoción y desarrollo dentro de la organización.					
63	Se felicita y reconoce públicamente el trabajo bien hecho y los logros alcanzados.					
64	Me siento retado apropiadamente por mi trabajo.					
65	Los beneficios son importantes, especiales o únicos en esta compañía.					

66	Estoy enterado del programa de reconocimiento que hay en la compañía y como será aplicado cuando se lo requiera.					
RESPETO						
67	La organización nos prepara para ascender a cargos de mayor responsabilidad.					
68	Siento que la capacitación recibida contribuye para realizar mi trabajo de mejor manera.					
69	Puedo seguir creciendo en la empresa.					
70	Mi jefe inmediato y yo entendemos cuales son los mecanismos para mi promoción y ascensos de mi carrera dentro de la organización.					
71	La institución promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado.					
72	Considero que mis aptitudes y capacidades son bien aprovechadas en la compañía.					
73	El sistema de evaluación de personal es justo y útil.					
74	Puedo equilibrar mi vida profesional con mi vida personal.					
75	Es adecuada la carga de trabajo que tengo habitualmente.					
76	Mi familia está contenta con que yo trabaje en esta empresa.					
CREDIBLIDAD						
77	Siento que me dan mucha responsabilidad en mis funciones.					
78	Tengo autonomía para realizar mi trabajo.					
79	Puedo tomar decisiones en mi trabajo acorde al cargo que tengo.					
80	Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de nombre de su empresa de acuerdo a mis responsabilidades.					
81	En mi puesto de trabajo tengo la libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo.					
82	Mi jefe inmediato me estimula para aportar con nuevas iniciativas e ideas.					
83	A mi jefe (a) lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan.					
84	A mi jefe (a) le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.					
85	Mi jefe (a) siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.					

86	Mi jefe cumple lo que dice.					
87	Siento que sería el último recurso un despido, después de buscar varias opciones anteriores.					
88	Los procesos internos son manejados de manera clara y transparente para todos los colaboradores.					
89	Mi jefe tiene un real interés de cómo me siento en la empresa.					
90	Mi jefe está capacitado para dirigir y facilitar el trabajo del área.					
91	Mi jefe tiene clara la visión de dónde quiere llegar la empresa y lo transmite en su trabajo.					
92	Mi jefe delega con responsabilidad.					

COMENTARIOS ADICIONALES

_____

_____

_____

_____

Tabla 11: Encuesta a utilizar en el sistema de medición de clima laboral

Entrevista personalizada a utilizar en el sistema de medición de clima laboral

La entrevista personalizada, es la herramienta de recopilación de información complementaria a la encuesta, la cual está estructurada de la siguiente manera.

1. Se determinará un ambiente tranquilo, apropiado, alejado de distractores, con el fin de que el entrevistado pueda exponer tranquilamente sus puntos de vista, además se tomará en cuenta un lenguaje adecuado que esté al nivel del entrevistado.
2. Se explicará al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista y que ésta servirá para obtener información la cual será utilizada para realizar mejoras organizacionales.

3. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora con cada entrevistado.
4. Se realizarán preguntas iniciales, con el objetivo de involucrar de manera personal al entrevistado, por ejemplo: ¿Cuál es su posición dentro de la empresa?, ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? ¿Ha tenido tiempo de formarse una opinión de ésta organización?
5. Las preguntas que se realizarán posteriormente en la entrevista estarán enfocadas en los factores generales de nuestra matriz, profundizando en la información importante o crítica que el colaborador pueda exponer.
6. Las respuestas serán tabuladas de acuerdo a la información que brinden los entrevistados (si, no, eventualmente) y se realizarán gráficos explicativos; se dará importancia a las respuestas que ellos expongan, citándolas textualmente en el informe final.

ENTREVISTA PERSONALIZADA DE CLIMA LABORAL	
Nombre:	
Área:	
Edad:	
Estado civil y número de hijos:	
Cargo del jefe inmediato:	

PREGUNTAS INICIALES	
¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?	
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	
¿Ha tenido tiempo de formarse una opinión de ésta organización?	

PREGUNTAS DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN			
COMUNICACIÓN	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**

¿Considera usted que la empresa informa clara y oportunamente de las políticas, procedimientos y temas organizacionales importantes?			
¿Siente que sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta?			
¿Usted recibe retroalimentación de las actividades que realiza?			
RELACIONES INTERPERSONALES	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**
¿Cómo podría definir la relación con sus compañeros de trabajo?			
¿Cómo podría definir la relación con su jefe directo?			
¿Consideras importante que existan momentos de integración?,¿La empresa propicia estas actividades?			
COMPROMISO	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**
¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a esta empresa? ¿Por qué?			
¿Se siente satisfecho con las funciones que realiza actualmente?			
¿Considera que los objetivos que le ha puesto la empresa han sido cumplidos?			
¿Siente que su área de trabajo cumple con los objetivos planteados?			
¿Es usted responsable de que los objetivos de su área se cumplan?			
¿Cómo podrí definir a su equipo de trabajo y qué consideraría deben mejorar?			
¿Considera que la empresa se preocupa por brindar un espacio adecuado, recursos y seguridad?			
IMPARCIALIDAD	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**
¿Considera que la remuneración que recibe es adecuada en relación a las funciones que cumple?			
¿Ha sentido algún tipo de discriminación dentro de la organización?			
¿Considera que la empresa ofrece oportunidades reconocimientos por su esfuerzo?			
¿Cuáles de los beneficios que la empresa otorga son los más importantes para usted?			
RESPETO	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**
¿Su situación personal y familiar tiene un equilibrio con su situación laboral?			
¿Considera que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?			
CREDIBILIDAD	**SI**	**EVENTUALMENTE**	**NO**
¿Siente que la empresa confía en sus capacidades y le brinda autonomía para realizar su trabajo?			
¿Considera que su jefe promueve que se cumplan los objetivos profesionales y guía sus subalternos en el cumplimiento de los mismos?			
¿Considera que su jefe cumple con los ofrecimientos y responsabilidades que tiene?			

Tabla 12: Entrevista personalizada a utilizar en el sistema de medición de clima laboral

Aplicación del sistema de medición de clima laboral

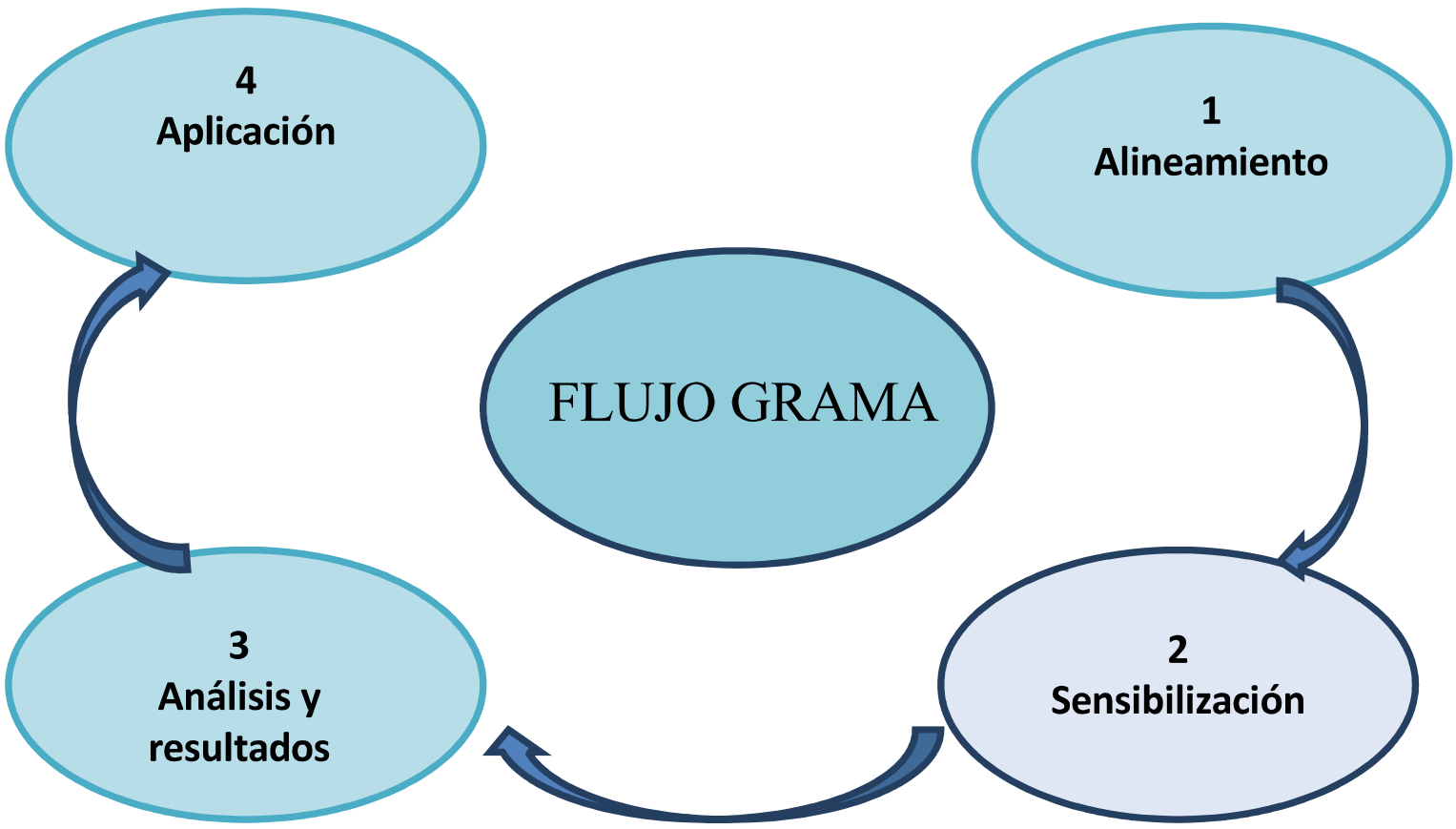


Gráfico 13: Flujo grama de la aplicación del sistema de medición de clima laboral

1) Alineamiento:

- Comprometer a la alta dirección en el desarrollo del proyecto.
- Los consultores deberán conocer a profundidad la filosofía y reglamentos de la organización, mediante una reunión con el área de recursos humanos y con la solicitud de documentos que cuenten con la información de la empresa.
- Se definirán los parámetros de los datos demográficos que se detallarán en la primera parte de la encuesta, junto con el área de Recursos humanos; además del cronograma de aplicación de las herramientas del sistema de medición.

2) Sensibilización:

- Coordinación de la publicidad y la comunicación interna del proyecto por parte del cliente. Vicencio Consultores proporcionará al cliente un formato de carta de invitación, la cual podrán utilizarla como guía para la convocatoria interna.
- Los consultores brindarán una charla de sensibilización y explicación del proceso a todos los colaboradores. Se detallarán aspectos como el anonimato, tiempo para completar la encuesta (cuarenta minutos) y metodología que deberán utilizar para calificar las afirmaciones.
- Se coordinará conjuntamente con el área de recursos humanos, cuáles serán los colaboradores que participarán en la entrevista personalizada.

3) Medición:

- La encuesta será aplicada de forma presencial. Un grupo de consultores especializado de Vicencio Consultores será el encargado de dirigir el proceso.
- Realizar las entrevistas personalizadas con los colaboradores escogidos por la empresa, según el cronogramaestablecido.

4) Análisis y resultados:

- Tabulación de los resultados obtenidos en la dos herramientas de recolección de información.
- Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos.
- Elaboración del informe final:

El informe contemplará en su parte inicial un resumen explicativo del significado de los factores y sub-factores, ficha técnica con población objetivo y población evaluada, lugar y fecha de la medición.

- Matriz completa de resultados por factor, sub-factor y afirmaciones.
- Matriz donde se podrá apreciar los resultados por grupo demográfico analizado en la encuesta a los colaboradores.
- Gráficos de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.

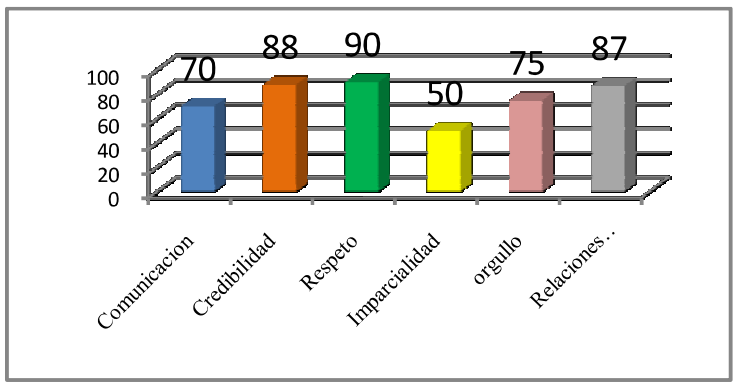
Un ejemplo del informede la fase 1 que se presentará al cliente, se detalla a continuación:

INFORME DE RESULTADOS MEDICION DE CLIMA LABORAL

Ficha técnica	
Empresa:	
Fecha	
Lugar	
N. población total	
N. colaboradores que llenaron encuesta	

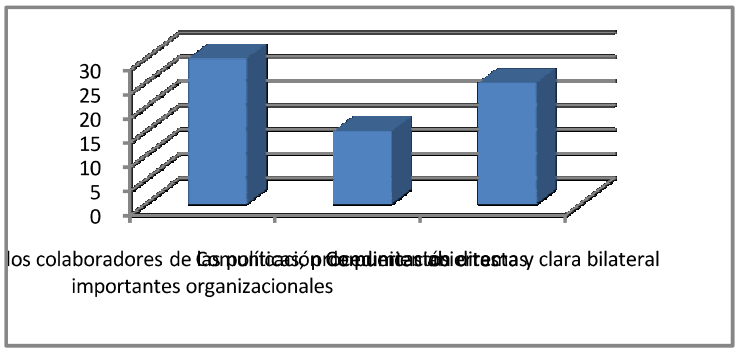
Tabla general de resultados por factor

Comunicación	70	Alto
Credibilidad	88	Alto
Respeto	90	Alto
Imparcialidad	50	Medio
Orgullo	75	Alto
Relaciones interpersonales	87	Alto

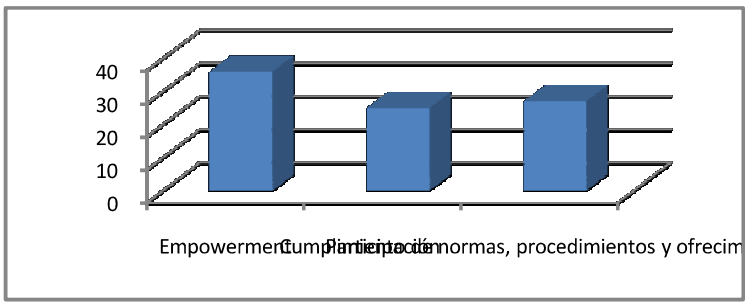


Detalle por factores

Comunicación	70
Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	30
Comunicación de puertas abiertas	15
Comunicación directa y clara bilateral	25



Credibilidad	88
Empowerment	36
Participación	25
Cumplimiento de normas, procedimientos y ofrecimientos	27



Matriz de resultados

Fortalezas - Sobresalientes

Oportunidades de mejora - Puntos Críticos

#¡REF!		COMUNICACIÓN												
					Ciudad	edad			Área			nivel de cargo		
SUBFACTORES	**S.C**	**C.**	**N.**		Ciudad	18 - 25	26 - 45	46 en adelante	Administrativa	Financiera	Comercial	Operativo	Administrativo	jefaturas
Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	35	5	1	Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa y sus cambios	10	7	8	9	2	7	8	9	10	5
		5	2	Conozco la planeación estratégica de la organización	5	5	6	8	8	8	8	7	9	10
		5	3	En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones ,tareas, objetivos, procedimientos, etc.	7	7	9	9	10	6	7	7	9	9
		5	4	Al personal recién contratado se le realiza una inducción antes de empezar a trabajar	8	5	6	5	6	4	7	8	4	7
		5	5	Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.	9	7	9	7	9	10	7	9	10	7
		5	6	Sé perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo	7	6	5	6		8	7	9	8	7

				plazo.										
		5	7	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	6	6	7	4	7	8	7	5	8	7
Comunicación de puertas abiertas	20	5	8	Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.	4	7	8	10	7	6	10	7	9	9
		5	9	Mis ideas son escuchadas por mi jefe o superior	10	7	9	8	7		10	8	5	6
		5	10	Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo	8	7	7	8	7	5	10	7	7	9
		5	11	Se responde con rapidez a las inquietudes o consultas de los empleados	8	10	7	6	10	7	9	8	10	7
Comunicación directa y clara bilateral	20	5	12	Mi jefe realiza reuniones de trabajo periódicas para organizar las labores del equipo	6	5	5	9	5	5	10	9	5	5
		5	13	Mi jefe me comunica con claridad las metas y objetivos que debo lograr en mi trabajo	7	7	7	5	7	7	10	8	7	7
		5	14	Recibo retroalimentación oportuna de mi trabajo y de las actividades que realizo	9	8	5	7	8	5	9	2	8	5
		5	15	Mi jefe inmediato informa la razón de cambios en planes de trabajo de mi área	2	9	7	6	9	7	10	7	9	7
70		**RELACIONES INTERPERSONALES**												
Trabajo en equipo	25	5	16	Existe colaboración entre mi área de trabajo y las áreas en las que interactuamos	10	7	8	9	2	7	8	9	8	8
		5	17	El ambiente entre mis compañeros de trabajo me produce agrado y tranquilidad	5	5	6	8	8	8	8	7	9	8
		5	18	He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí	7	7	9	9	9	6	7	7	9	8
		5	19	Comprendo cómo afecta el trabajo de mi área a las otras áreas	8	5	6	5	6	4	7	8	4	8
		5	20	Cuando necesito ayuda de otras áreas, estas responden a mis requerimientos	9	7	9	7	9	10	7	9	10	8
Relación jefe - colaborador	20	5	21	Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe (a) y yo.	7	6	5	6	10	8	7	9	8	8
		5	22	Mi jefe y yo somos capaces de resolver nuestras diferencias y dificultades de	6	6	7	4	7	8	7	5	8	7

				manera efectiva										
		5	23	Cuando se presenta un problema mi jefe facilita la búsqueda de las causas y sus soluciones	4	7	8	10	7	6	9	7	9	9
		5	24	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	10	7	9	8	7		9	8	5	7
Hospitalidad	20	5	25	Me siento bien recibido por mis compañeros cuando ingrese a la compañía	8	7	6	8	7	5	10	7	7	6
		5	26	Tengo posibilidad de compartir un momento social con mis compañeros de trabajo	8	8	7	6	6	7	9	8	8	5
		5	27	El ambiente donde trabajo es confortable	6	5	5	9	5	5	7	9	5	5
		5	28	En …… he podido establecer buenas amistades	7	7	7	5	7	7	7	8	7	5
Solidaridad	5	5	29	Siento que mis compañeros me apoyan cuando yo lo necesito	8	8	8	9	8	3	1	8	9	10

Tabla 13: Ejemplo de la presentación del informe final de la fase 1.

Fase 2: Consultoría

Es independiente de la fase inicial, el cliente deberá determinar si considera incluir este análisis complementario. Tendrá un costo adicional.

1. Esta etapa en el sistema comprende un análisis más profundo de los resultados obtenidos en la primera fase (encuesta y entrevista personalizada), la información de este diagnóstico inicial evidenciará las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la empresa, estas últimas serán las que se analicen junto al cliente, qué aspectos son los de mayor prioridad a evaluar y con qué áreas o grupos demográficos se trabajará.

2. En esta fase se utilizará la herramienta FocusGroup, en la cual se realizarán talleres enfocados en el análisis de los puntos críticos y se obtendrán posibles soluciones con las que aporten los colaboradores.

3. Esta etapa tiene un nivel de detalle mucho más amplio y es opcional, si el cliente desea contratar esta fase tendrá un costo adicional.

4. Se lo realizará en un lugar que permita reunir a un grupo de personas, puede ser en las instalaciones de la empresa o donde el cliente considere adecuado.

5. Se definirán los grupos de trabajo, dependiendo del enfoque que cada una de las áreas de la empresa necesite.

6. El taller inicia con una explicación de la metodología de trabajo, la duración (una a dos horas) y los temas a tratar.

7. Se analizarán resultados críticos encontrados en la encuesta, profundizando los temas más relevantes y críticos.

8. Se elaborará un informe basados en los comentarios y soluciones que los colaboradores y consultores determinen en el proceso.

Ejemplo del informe de resultados obtenidos en el FocusGroup:

INFORME RESULTADOS FOCUS GROUP

Ficha técnica	
Empresa:	
Fecha	
Lugar	
N. grupos total	
N. Grupo	

Factores y Subfactores analizados

		COMUNICACIÓN	
SUBFACTORES		PERCEPCION DE LOS COLABORADORES	SOLUCIONES PLANTEADAS
Información a los colaboradores de las políticas, procedimientos o temas importantes organizacionales	1		
	2		
	3		
	4		
Comunicación de puertas abiertas	1		
	2		
	3		
Comunicación directa y clara bilateral	1		
	2		
	3		
		RELACIONES INTERPERSONALES	
Trabajo en equipo	1		
	2		
	3		
Relación jefe - colaborador	1		
	2		
	3		
Hospitalidad	1		
	2		
	3		
Solidaridad	1		

Recomendaciones

Acciones propuestas

Tabla 18. Ejemplo del informe de resultados obtenidos en el FocusGroup

4. Presupuesto

El presupuesto ha sido realizado en base a un análisis referencial de dos empresas que han evaluado clima laboral con la metodología de Great Place toWork; el cual se tomará como referencia para la ejecución del proyecto.

1. Akros Cia. Ltda, tiene 200 empleados en Quito y Guayaquil, el valor invertido en la medición de clima laboral fue de 5.000 dólares.

2. Quala Ecuador, tiene 400 empleados a nivel nacional y el valor invertido en la medición de clima laboral fue de 10.000 dólares.

Se dividió el valor de la inversión para el número de empleados, esto da como resultado, que el valor por empleadocobrado por la empresa Great Place toWork fue de 25 dólares.

Se considera que por ser un servicio nuevo y con la finalidad de darlo a conocer entre los clientes actuales y posibles nuevos clientes de Vicencio Consultores, se estableció un valor de 15 dólares por persona, equivalente a un 60% de lo que Great Place toWork ofrece por la medición de clima laboral.

Se estructuró una tabla para referencia del tiempo que se invertirá en cada actividad.

TIEMPO EN HORAS POR ACTIVIDAD			
Actividades	**Tiempo empleado en horas**	**N° de personas/ grupos**	**Total**
Reunión con el área de Recursos humanos o responsable encargado, para conocer a profundidad lo que hace la empresa, la filosofía y reglamentos de la organización.	**2**	**1**	2
Determinación de parámetros de los datos demográficos que requiere el cliente, se especifiquen en la encuesta.	**2**	**1**	2
Los consultores brindarán una charla de sensibilización y explicación del proceso a todos los colaboradores, anterior a la entrega de la encuesta.	**0,5**	**16**	8
Aplicación de la encuesta de medición de clima laboral,	**1**	**16**	16
Reunión para la definición de cuáles serán los colaboradores que participarán en la entrevista personalizada.	**1**	**1**	1
Realizar las entrevistas personalizadas, según el cronograma establecido.	**1**	**40**	40
Tabulación de los resultados obtenidos en la dos herramientas de recolección de información.	**32**	**1**	32
Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos.	**40**	**1**	40
Elaboración del informe final	**24**	**1**	24
	103,5		
Total horas invertidas en el proyecto			**165**

Tabla 19: Tiempo que tomará realizar la primera fase del sistema de medición de clima laboral

Los valores en rojo detallados en la tabla anterior son los que se irán modificando de acuerdo al número de personas o grupos a quienes se aplique la encuesta y entrevista. En este caso para ejemplificar los valores se ha tomado como referencia una empresa de **400 empleados.**

Los siguientes cuadros detallarán los gastos y costos que existirán en el proyecto vs la inversión que el cliente hará por la contratación del mismo, además de la utilidad que generará finalmente al momento de cruzar los valores, tomando como referencia el ejemplo de 400 empleados. De igual manera los valores en color rojo determinan los valores que no son fijos y se modificarán dependiendo la realidad de cada empresa.

COSTOS Y GASTOS PROYECTO			
Costos fijos primera fase	**valor**	**N°**	**Total**
costo consultor	1200	1	1200,00
apoyo consultoria	300	1	300,00
gastos en papeleria * Nº empleado	0,03	400	12,00
gastos tecnológicos	200	1	200,00
Total costos primera fase			**1712,00**
Costos fijos segunda fase	**valor**	**N°**	**Total**
costo consultor	40	3	120,00
gasto en papeleria * Nº focus group	10	3	30,00
gastos tecnológicos	100	1	100,00
Total costos segunda fase			**250,00**

INVERSION POR PARTE DE CLIENTE			
Valor aplicación de proyecto	**Valor persona / grupo**	**N°**	**Total**
Primera fase	15	400	6000,00
Segunda fase / focus group	300	3	900,00
Total			**6900,00**

UTILIDAD VICENCIO CONSULTORES			
Utilidad primera fase			4288,00
Utilidad segunda fase			650,00
Utilidad proyecto completo			**4938,00**

Tabla 20: Costos, inversión y utilidad del proyecto

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El proyecto de medición de clima laboral es viable por las siguientes razones:

- De acuerdo a la encuesta establecida a los clientes, podemos observar que el 71% de empresas encuestadas consideran a la medición de clima laboral un aspecto muy importante a tomar en cuenta dentro de las empresas, los directivos la consideran como parte fundamental y la base para realizar mejoras organizacionales.

- Existe un porcentaje interesante del 33% de los clientes encuestados, los cuales han realizado una medición de clima laboral con empresas consultoras externas, pues han evidenciado el beneficio de la objetividad e imparcialidad que los resultados arrojan, esto nos brinda una oportunidad para ofrecer este servicio.

- En base a la encuesta realizada a los clientes, se determinó que todos los factores de medición propuestos en el sistema, son importantes y se los debe tomar en cuenta dentro de la medición; los directivos son conscientes de que el clima laboral se lo debe manejar de manera integral.

- Según las investigaciones realizadas durante el proyecto, se ha llegado a la conclusión de que para que el estudio de clima laboral sea más completo es importante apoyarse en algunas herramientas que recopilen información como la Encuesta, Entrevista personalizada y FocusGroup.

- Es importante brindar a la empresa un serviciocomplementario que no termine con el informe final y con el índice de clima existente, sino también, un acompañamiento posterior para la estructuración de su plan de mejora mediante soluciones y recomendaciones en beneficio de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Es importante que la empresa Vicencio Consultores realice un plan de marketing interesante y llamativo para los clientes, enfocándose en primera instancia en las empresas que según el estudio, muestran interés por contratar el servicio de medición de clima laboral.

- Se recomienda que el consultor encargado de realizar el proceso, debe ser una persona que cuente con experiencia y conocimientos en medición de clima laboral y en las fases propuestas en el proyecto.

- Se recomienda que se brinde un servicio personalizado con un único interlocutor, con el objetivo de generar confianza con el cliente, ofreciendo confidencialidad en el servicio.

- Es importante que la empresa Vicencio Consultores siga la metodología establecida en el sistema planteado, ya que cada uno de los pasos a seguir tiene un objetivo específico que permitirá que el proceso esté claro para cada uno de los colaboradores y que exista efectividad en los resultados que arroje el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Alegsa.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.alegsa.com.ar

Definición.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.definicion.com

Gerencie.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.gerencie.com

Gestiopolis.com, 2012. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh.htm

Managershelp.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.managershelp.com

Openmetgroup.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de http://www.openmetgroup.com

Suplementorecursoshumanos.com. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2012, de hptt://www.suplementorecursoshumanos.com

Argavan.com. (05 de 2013). Recuperado el 05 de 2013, de http://www.argavan.com/factores-que-inciden-en-el-compromiso

Ebookbrowse.com. (05 de 2013). Recuperado el 05 de 2013, de http://ebookbrowse.com/liderazgo-y-su-influencia-sobre-el-clima-laboral

Gestión, Org. Revista empresarial.com. (05 de 2013). Recuperado el 05 de 2013, de http://www.gestion.org/grrhh/clima-laboral/clima-organizacional-y-la-relacion-con-la-productividad-laboral

Productividad.com. (04 de 2013). Recuperado el 04 de 2013, de http://www.definiciondeproductividad.com

Sergerente.com. (05 de 2013). Recuperado el 05 de 2013, de http://www.sergerente.com/content/el-equilibrio-entre-trabajo-familia

Thinkingpeople. (04 de 2013). Recuperado el 04 de 2013, de http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es

Wordpress.com. (04 de 2013). Recuperado el 04 de 2013, de http://www.wordpress.com

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Mc Graw Hill.

Consultores, V. (05 de 2010). Plan estratégico. Quito.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo.* México: Mc Graw Hill.

De la Torre, F. (2007). *Realciones Humanas.* México: Trillas.

Ekos, R. (2004). Clima organizacional y rentabilidad. *Ekos*, 6.

Ekos, R. (2004). Clima organizacional y rentabilidad, las mejores empresas para trabajar en Ecuador. *Ekos*, 14.

Ekos, R. (2012). Ranking de las 1000 mejores empresas en Ecuador. *Ekos*, 24.

Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Mexicana.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc Graw Hill.

Loya, L. S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional.* México: Trillas.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.* México: Mexicana.

Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega.

Ulrich, D., & Irich, W. (2011). *El sentido de trabajar.* España: LID.