



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DINAMIZAR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”

Disertación de Grado previo a la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Línea de investigación:

Gestión de las Personas

Autor:

PABLO NEPTALÍ CARRILLO DUEÑAS

Asesor:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Octubre 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DINAMIZAR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”

Línea de investigación:

Gestión de las Personas

Autor:

PABLO NEPTALI CARRILLO DUEÑAS

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. f. _____

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Ps. f. _____

CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Ps. f. _____

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psc. f. _____

DIRECTOR DE UNIDAD ACADÉMICA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Octubre 2012

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Pablo Neptalí Carrillo Dueñas portador de la cédula de ciudadanía No. 18043027|6-6, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Psicólogo Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Pablo Neptalí Carrillo Dueñas
C.I. 1804302766

AGRADECIMIENTO

Con el presente trabajo agradezco a mis padres, a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, desde sus autoridades que forjan día a día una mejor calidad de vida para sus estudiantes hasta mis compañeros con quienes he compartido estos últimos años de mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes me han apoyado y me han formado en la vida, con un amplio sentido humano para llegar a la excelencia. También está dedicado a todas aquellas personas que se esfuerzan para alcanzar un grado académico y aumentar su intelecto para ponerlo al servicio de la humanidad.

RESUMEN

En el presente trabajo de disertación de grado se investigó 2 variables; la primera sobre la medición de clima laboral en la empresa Ecuatran S.A. y la segunda acerca de las estrategias de gestión del talento humano.

En este sentido se puede complementar dicha información con un estudio de la estructura de la organización y los respectivos subsistemas de recursos humanos.

La metodología que se aplicó se basa en una revisión bibliográfica y la aplicación de una encuesta de clima laboral para su consecuente validación de resultados en un panel con los mandos medios y altos de la organización.

La propuesta condensa 6 objetivos estratégicos para dinamizar el clima laboral los mismos que tienen sus respectivas actividades e indicadores de gestión.

ABSTRACT

During this dissertation work, two variables were investigated: the first one about work environment measuring at ECUATRAN S. A. company, and the second one about Human Resources management strategies.

Accordingly, information is supported by an organizational structure study and the proper Human Resources Subsystems.

The methodology applied is based on a bibliographic review and the implementation of a labor environment survey in order to make a consistent result on a board with middle and top ranking of the organization.

The proposal includes six strategic objectives in order to stimulate the labor environment, those ones that have their own activities and management indicators.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Tabla de Gráficos.....	xi

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
1.1 Estrategias de Gestión del Talento Humano.....	10
1.1.1 Estructura Organizacional	10
1.1.2 Comportamiento Organizacional	14
1.1.3 Gestión del Talento Humano	21
1.2 Clima Laboral	29
1.2.1 Introducción	29
1.2.2 Definición	30
1.2.3 Dimensiones del clima organizacional	33
1.2.4 Teoría del clima organizacional de Likert.....	39
1.2.5 Great Place to work: en la búsqueda del ambiente ideal	42
1.2.6 Otros factores en la medición de clima laboral.	51

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	61
2.1 Significado del Problema	61
2.2 Definición del Problema	61
2.3 Delimitación del tema.....	61
2.4 Hipótesis	62
2.4.1 Formulación de la Hipótesis.....	62
2.4.2 Variables e Indicadores para la Hipótesis	63
2.5 Objetivos	63
2.5.1 General	63
2.5.2 Específicos.....	64
2.6 Justificación	64
2.7 Enfoque	65
2.7.1 Modalidad Básica de la investigación	65
2.7.2 Nivel o tipo de investigación.....	65
2.7.3 Población y Muestra	65
2.7.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	65
2.7.5 Validez y Confiabilidad.....	67
2.8 Recolección de Información.....	67
2.9 Procesamiento de la información.....	68
2.10 Análisis e interpretación de resultados	68
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
3.1 Diagnóstico de clima laboral en la Empresa Ecuatran.....	71
3.1.1 Análisis de Variables.....	62
3.2 Diagnóstico de Estrategias de Gestión del Talento Humano.....	92

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Antecedentes	93
4.1.1 Objetivos	93
4.2 Desarrollo.....	94
4.2.1 Objetivos Estratégicos	94
4.2.2 Estrategias de Gestión del Talento Humano 2012 a 2013	95
4.3 Propuesta de Encuesta de Clima Laboral 2012.....	101

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Comprobación de la Hipótesis	106
5.2 Discusión/ análisis y validación de resultados	108
5.3 Conclusiones	109
5.4 Recomendaciones	110

CAPÍTULO VI: MATERIAL DE REFERENCIA.....

6.1 Bibliografía	111
6.2 Páginas Electrónicas	113
6.3 Glosario.....	114
6.4 Anexos	117

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1: Clima Laboral 2009	06
Gráfico 2: Fuerzas que influyen en el CO	18
Gráfico 3: Estudio por variables del clima laboral	73
Gráfico 4: Misión y Filosofía.....	74
Gráfico 5: Identidad y Sentido de pertenencia	75
Gráfico 6: Liderazgo Organizacional.....	76
Gráfico 7: Comunicación Organizacional.....	77
Gráfico 8: Trabajo en Equipo	78
Gráfico 9: Relaciones Interpersonales	79
Gráfico 10: Condiciones de trabajo.....	80
Gráfico 11: Seguridad Industrial.....	81
Gráfico 12: Servicios Institucionales	82
Gráfico 13: Compensación	83
Gráfico 14: Capacitación y desarrollo	84
Gráfico 15: Puesto de Trabajo	85
Gráfico 16: Porcentaje de satisfacción laboral por secciones.....	86
Gráfico 17: Resumen Comparativo secciones/ variables.....	87
Gráfico 18: Misión y Filosofía institucional/ Identidad y sentido de Pertenencia/ Puesto de Trabajo.....	88

Gráfico 19: Liderazgo organizacional/ Comunicación organizacional/ Trabajo en equipo/ Relaciones interpersonales	89
Gráfico 20: Condiciones de trabajo/ Seguridad Industrial	90
Gráfico 21: Servicios institucionales7 compensación/ capacitación y desarrollo	91

Tablas

Tabla 1: Modelos de Comportamiento Organizacional	19
Tabla 2: Estrategias de RRHH.....	28
Tabla 3: Recolección de Información.....	67
Tabla 4: Variables de Clima Laboral	69
Tabla 5: Estrategias Gestión Humana	92
Tabla 6: Estrategias GTH 2011-2013	95
Tabla 7: Propuesta de Encuesta de Clima Laboral.....	101
Tabla 8: Comprobación de la Hipótesis	106
Tabla 9: Detalle indicadores	107

INTRODUCCIÓN

I. Antecedentes

En el presente proyecto se investigó como eje principal el Clima Laboral en la Empresa Ecuatran S.A.; el mismo que ha servido como base para proponer un modelo de estrategias de gestión del talento humano para dinamizar el clima laboral.

Se consideró relevante realizar una fundamentación teórica desde los siguientes niveles:

En el nivel Macro se ha iniciado la investigación por la estructura organizacional y comportamiento organizacional ya que sus conceptos engloban a otros que atañen a la investigación.

En el nivel meso se realiza un acercamiento a conceptos de Gestión del Talento Humano el cual integra a las dos variables de investigación.

En el nivel micro se realiza el estudio detallado de la medición de clima laboral con sus principales teorías y autores.

“Por Clima Laboral se entiende en sencillas y resumidas palabras aquella medición cualitativa y cuantitativa del sentir de los colaboradores de una organización, englobado en algunos aspectos generales como son, la satisfacción laboral, compromiso con el trabajo y el compromiso con la organización”. (Robbins, pág. 440, 2004).

En opinión personal la Cultura Organizacional que parte de los valores organizacionales, se expresa y es observable por medio del comportamiento organizacional, el mismo que coadyuva a expresar un clima laboral.

Como antecedentes de la investigación se considera importante realizar un acercamiento a la Empresa ECUATRAN S.A., la misma que tiene gran trayectoria en el mercado nacional.

Ecuatrán inicia con el hito de un grupo de empresarios de la provincia de Tungurahua, quienes deciden crear el 16 de Agosto de 1979, una empresa que brinda soluciones eléctricas al mercado nacional.

En este sentido, Ecuatrán S.A. es una empresa del sector industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de transformadores eléctricos de distribución monofásicos, trifásicos y padmounted.

Su misión se expresa en la facilitación del uso de la energía, con productos, soluciones y servicios de calidad, trabajando conjuntamente con sus clientes, mediante un alto compromiso y profesionalismo del personal, para generar rentabilidad a los accionistas y apoyar al desarrollo de la comunidad.

Cabe mencionar que Ecuatrán S.A. cuenta con certificación ISO e INEN, por lo tanto la mayoría de sus procesos se encuentran estandarizados. En el contexto interno de la empresa se marcan tres áreas gerenciales estratégicas. Entre ellas se enumeran; administrativa financiera, comercial y producción. El área administrativa financiera engloba 5 procesos que se detallan a continuación, compras e importaciones; contabilidad y auditoría; planificación y logística; sistemas; gestión del talento humano.

El proceso de gestión del talento humano, área de vital trascendencia para el logro efectivo de los objetivos organizacionales se encuentra actualmente en evolución. Frente a esto en el Manual de Procedimiento de gestión del talento humano de la empresa ECUATRAN S.A. se describe seis subsistemas, los mismos que se detallan a continuación:

- **Perfiles por Competencias**

Levantar los perfiles por competencias, estableciendo las responsabilidades de cada cargo, considerando CDH'S (competencias,

destrezas, habilidades), educación, formación y experiencia como condiciones requeridas por los ocupantes de cada cargo, para el desempeño efectivo de sus funciones.

El alcance va desde la creación/ actualización hasta la revisión y aprobación de los perfiles de cargos por competencias.

- **Reclutamiento, Selección e Inducción**

Reclutar, evaluar, seleccionar, entrevistar y contratar al personal idóneo, proporcionando a la organización una fuerza laboral efectiva, mediante la evaluación de conocimientos, habilidades y destrezas de los postulantes, asegurando la incorporación del personal más idóneo.

El alcance va desde la requisición de personal por parte de las diferentes áreas o procesos de la Compañía, hasta el proceso de inducción del nuevo colaborador.

- **Evaluación de Desempeño**

El propósito es evaluar el desempeño de los colaboradores de la Compañía en base al cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en los perfiles de cargos por competencias y a través del establecimiento de parámetros de efectividad en la consecución de metas y objetivos institucionales.

El alcance va desde la planificación de la evaluación del desempeño hasta el diagnóstico de necesidades de capacitación.

- **Capacitación y Entrenamiento**

El propósito es capacitar a los colaboradores de la Compañía, a fin de desarrollar las competencias para promover el crecimiento del desempeño de las actividades y la consecución de objetivos Institucionales, estableciendo políticas de desarrollo profesional con la ejecución de planes continuos de capacitación.

Desarrollar y ejecutar programas de capacitación, cursos, seminarios, talleres y actividades que promuevan el mejoramiento de los conocimientos, destrezas y habilidades que permitan potencializar a los colaboradores de la Compañía. El alcance va desde la Detección de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de la efectividad de la Capacitación.

- **Medición de Clima Laboral**

El propósito es identificar los factores psico-sociales que puedan influir en la salud física y mental, rendimiento y satisfacción del personal para promover el ambiente necesario para lograr el nivel de satisfacción esperado.

El alcance va desde la planificación de la medición de clima laboral, aplicación de reactivos e interpretación de datos y resultados, hasta la elaboración de un informe para la entrega de resultados del diagnóstico a la Gerencia General.

El Coordinador de Gestión del Talento Humano planifica la realización de la Medición de Clima laboral de acuerdo al tiempo establecido (cada 2 años) o cuando la Administración lo solicita. Se elabora cuestionarios, encuestas, entrevistas formales e informales, o planifica reuniones o talleres, para identificar los factores que afecten el ambiente laboral y de esta manera, detectar oportunidades de mejora.

Conjuntamente con las Gerencias, estructuran un Plan de Clima Laboral, priorizando los factores de mayor criticidad y recurrencia para tomar planes de acción.

Como acotación a los rangos establecidos en la empresa Ecuatran se puede tomar como base el Sistema Semáforo que utiliza 3 indicadores, rojo, amarillo y verde, a estos 3 indicadores se suma el color negro. Estos cuatro colores son utilizados de igual manera en el área de planificación y producción. Para efectos de medición de clima laboral se utiliza la siguiente escala:

- 0% - 20% Emergente - Negro
- 21% - 40% Correctivo – Rojo
- 41%- 95% Desarrollable – Amarillo
- 96% - 100% Excelente - Verde

La meta que la organización persigue para el año 2012 es la de cumplir el 96% de satisfacción laboral, por lo cual el indicador verde se ubica en el lapso de 96% al 100%.

- **Desvinculación de Personal**

Desvincular a los colaboradores que cesen en sus funciones dentro de la Compañía, efectuando las acciones correspondientes en cada departamento involucrado, precautelando el patrimonio de la Organización y garantizando la seguridad de la Información.

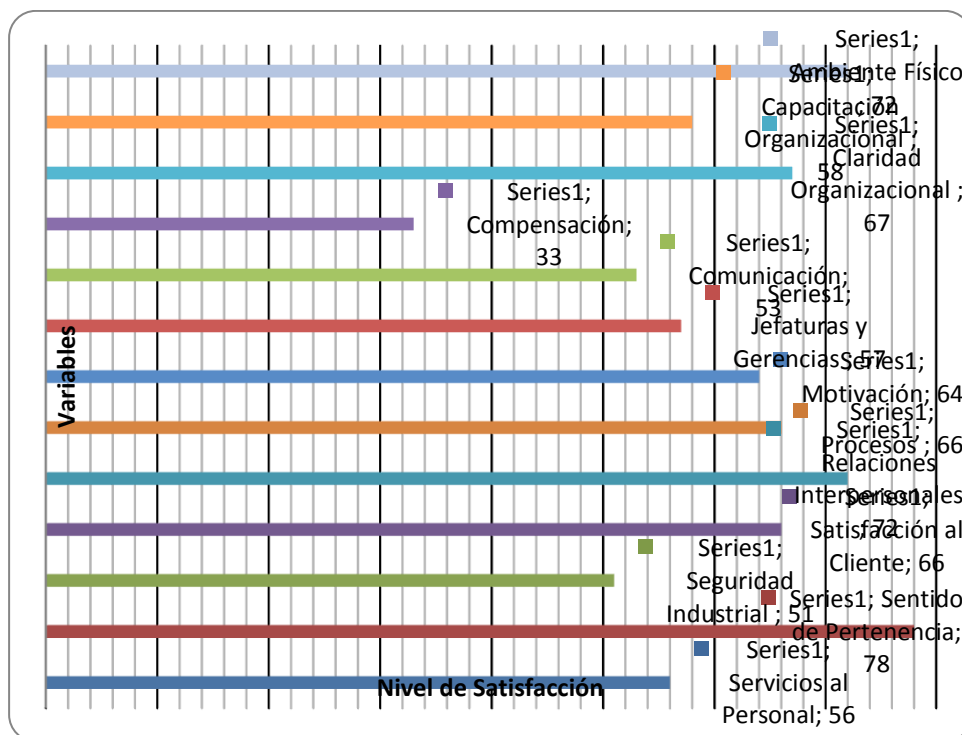
El alcance va desde la presentación de la carta de renuncia, el aviso de despido o la notificación de jubilación normal o por enfermedad; hasta la elaboración del Acta de Finiquito o hasta el trámite respectivo en el IESS en casos de jubilación y avisos de salida.

Por esta razón es importante en una organización, se gestione de manera adecuada los procesos organizacionales, a través de estrategias que permitan un impacto adecuado que favorezca el desarrollo del principal recurso de la organización, el capital humano.

II. Indicadores de Clima Laboral de 2009

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel de satisfacción obtenido en la medición de clima laboral realizado en el año 2009.

Gráfico 1: Clima Laboral 2009



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
 Autor: Ps. Sofía Jaramillo

La medición de clima laboral es realizada en la Empresa cada dos años. En la última evaluación realizada en Diciembre de 2009 se midieron las siguientes variables:

- **Satisfacción al Cliente**

Con el 66% de satisfacción. Se evaluaron factores como la medición de satisfacción del cliente interno y su apreciación acerca del feedback permanente.

- **Capacitación Organizacional**

Con el 58% de satisfacción. Se evaluaron factores como la capacitación funcional y la capacitación de desarrollo.

- **Jefaturas y Gerencias**

El 57% de satisfacción. Se evaluaron factores como la comunicación, liderazgo, delegación, motivación y control.

- **Servicios al personal**

Satisfacción del 56%. Se analizaron factores como la salud, mensajería, servicio de cafetería, guardianía, servicios generales.

- **Ambiente Físico**

Satisfacción del 72%. Se evaluaron factores como el entorno, recursos, instalaciones físicas, limpieza y mantenimiento.

- **Claridad Organizacional**

Satisfacción del 67%. Se analizaron factores como la claridad de roles, planeación estratégica, estructura organizacional.

- **Sentido de Pertenencia**

Con el 78% de satisfacción. Los factores tomados en cuenta fueron la identificación con la empresa, imagen interna, imagen externa.

- **Relaciones Interpersonales**

Satisfacción del 72%. Se evaluaron los siguientes factores, comunicación abierta, colaboración y competencia leal interna, sinceridad en las relaciones, respeto por las personas, sociabilidad, compañerismo.

- **Seguridad Industrial**

Con el 51% de satisfacción. Se analizaron dos factores; las políticas y procedimientos difundidos, implementos de seguridad disponibles.

- **Motivación**

El 64% del personal de la organización indica encontrarse motivado por trabajar en la empresa. Los factores analizados fueron la autorrealización en el trabajo, ascenso y progreso, reconocimiento no monetario, satisfacción con la medición del clima organizacional, estabilidad laboral.

- **Procesos**

Con el 66% de satisfacción, se evaluaron factores como las políticas y procedimientos, trabajo en equipo y procesos administrativos.

- **Comunicación**

Con el 53% de satisfacción se analizaron factores como la claridad de la comunicación de los niveles directivos, comunicación entre compañeros y comunicación externa.

- **Compensación**

Con el 33% de satisfacción, se evaluaron factores como la equidad interna, competitividad externa, beneficios adicionales, pago por evaluación del desempeño, política salarial.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Estrategias de gestión del talento humano

Para el estudio posterior del clima laboral es importante contar con fundamentos teóricos más generales, por lo cual el conocer conceptos referentes a la estructura organizacional permite desarrollar en el investigador una visión completa del ámbito empresarial.

1.1.1. Estructura Organizacional

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización. Especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”. (Robbins; 2004).

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de personas, conocidas en el ámbito empresarial como recursos humanos o gestión del talento humano.

Estos sistemas están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas; ampliamente estudiadas por las ciencias de la Administración, Sociología, Economía y la Psicología.

La estructura de una organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos, los mismos que se derivan de la estrategia general, por lo cual ambas están muy enlazadas. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia organizacional, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio. (Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004, pág. 440)

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal como la estructura informal dando lugar a la estructura real de la organización.

Encontramos pruebas bastante sólidas de un vínculo entre centralización y satisfacción laboral. En general, las organizaciones que están menos centralizadas practican más la toma participativa de decisiones. Y esas pruebas indican que la toma de decisiones guarda una relación positiva con la satisfacción laboral. Pero aquí también surgen las diferencias individuales. La relación entre descentralización y satisfacción es más intensa con empleados que tienen una autoestima baja.

Como estos individuos confían menos en sus habilidades, conceden mayor valor a la toma compartida de decisiones, pues significa que no son los únicos responsables por los resultados de esas decisiones. (Robbins, pág. 440, 2004)

En vista de lo expuesto anteriormente para llevar al máximo el desempeño y la satisfacción de los empleados, hay que tomar en cuenta diferencias individuales de experiencia o personalidad, así como la tarea. Además, la cultura nacional ejerce un influjo en las preferencias de estructura, así que también hay que considerarla.

Por ejemplo, en las organizaciones que operan con personas de culturas con mucha distancia del poder, como Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, se encuentra que los empleados, aceptan mucho más las estructuras mecanicistas que los trabajadores que proceden de naciones con menos distancia del poder.

Por tanto, es preciso considerar las diferencias culturales junto con las individuales al hacer pronósticos sobre cómo afectará la estructura el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Hay pruebas sustanciales de que los individuos se sienten atraídos, son elegidos y se quedan en organizaciones que corresponden a sus características personales. Los candidatos que prefieren, por ejemplo, lo predecible buscan y aceptan empleos en estructuras mecanicistas, en tanto que aquellos que quieren autonomía terminan en una estructura orgánica.

Por tanto, el efecto de la estructura en el comportamiento de los empleados se reduce sin duda cuando el proceso de selección facilita la concordancia entre características del individuo y de la organización. (Robbins, pág. 440, 2004)

1.1.1.1. Áreas Funcionales de una Organización

Según Julio Carreto, una empresa por lo general consta de ciertas áreas funcionales que le permite gestionar y administrar los diferentes recursos, así por ejemplo se tiene las siguientes según Carreto, J.

1.1.1.2. Área de Finanzas

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de

recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos favorables.

1.1.1.3. Área de Mercadotecnia

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

1.1.1.4. Área de Producción

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

1.1.1.5. Área de Recursos Humanos

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Entre las funciones que cumple se detallan las siguientes:

- Selección y Contratación
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Servicios y Prestaciones
- Higiene y seguridad
- Planeación de recursos humanos
- Desvinculación

1.1.2. Comportamiento Organizacional

El investigador considera importante reunir datos teóricos acerca del comportamiento organizacional, ya que el mismo permitirá posteriormente entender las actitudes y valores que están implícitas en la medición de clima laboral.

1.1.2.1. Introducción al estudio del comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional, como temática se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando a solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más, implica el comportamiento de las personas que integran una organización, de cualquier tipo y tamaño. (ALLES, pág. 19, 2006)

De esta manera se puede determinar el comportamiento organizacional como el conjunto de rasgos observables en un grupo humano cuyo fin es

organizarse con objetivos, metas planteadas y una estructura que permite obtener los resultados esperados.

Según Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional publicado en 2004 (pag.8), asegura que “el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”. (Robbins, 2004)

Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

- Describir sistemáticamente el modo que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar y procurar que las personas tengan un cierto comportamiento esperado en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.
- Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.
- Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectado o para alinear a las personas con la estrategia organizacional.

1.1.2.2. Valores y actitudes

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones.

“Los individuos entran en una organización con nociones previas entre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Por lo general los valores influyen en las actitudes y la conducta. Desde luego, estas nociones no carecen de valoraciones, todo lo contrario: contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto”. (Robbins, 2004)

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si se diseña a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

La convicción de que discriminar es malo es un enunciado de valor. Tal opinión es el componente cognoscitivo de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su componente afectivo, su parte emocional o sentimental, como se aprecia en la declaración “no me agrada Lucía porque discrimina a las minorías”. Por último, el afecto tiene resultados conductuales.

“El componente conductual de una actitud remite a la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo. Así, en el ejemplo anterior, una persona que cree que discriminar es malo puede decidir alejarse de Lucía por lo que siente hacia ella. Contemplar las actitudes en sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En aras de la claridad, se simplifica que el término actitud se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes”. (Robbins, pág. 70, 2004)

1.1.2.3. Factores del Comportamiento Organizacional

En el siguiente gráfico se muestran las cuatro fuerzas que componen el comportamiento organizacional. Para su diseño se ha tomado como base la obra de Martha Alles, Comportamiento Organizacional.

Gráfico 2: Fuerzas que influyen en el CO

Fuente: Libro Comportamiento Organizacional

Autor: Martha Alles

Como se desprende del esquema, la organización se compone de factores concurrentes y necesarios entre sí: las personas que operan individualmente y en grupos; las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos o simplemente establecidas por la fuerza de la costumbre; la tecnología, que tiene un rol asignado desde la Revolución Industrial; en adición y en forma concurrente, influyen en la organización ciertos factores externos, como el Gobierno, la competencia y las presiones sociales, con una influencia creciente de los elementos derivados de la globalización.

La permeabilidad al entorno global será más o menos fuerte según el tipo de organización. Las empresas que por su actividad tengan un contacto cotidiano con otros países estarán más o menos expuestas al contexto cultural global que aquellas otras que operen en un mercado absolutamente local.

La cultura de una organización no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos.

La cultura tiene un papel importante en la realidad: orienta a los participantes sobre el modo aceptado en que deben entenderse y hacerse las tareas. La cultura es un contexto de significados que los individuos aprenden y comparten en lo implícito y que también transmiten a los nuevos miembros.

Una fuerte cultura organizacional da estabilidad a la organización, pero también en algunas empresas puede ser una barrera para el cambio. Dependiendo de su fuerza, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

El desempeño potencial de un grupo depende, en buena medida, de los recursos que aporten los miembros en lo individual. Parte del desempeño de un grupo puede anticiparse evaluando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus integrantes.

“El desempeño de un grupo no es sólo la suma de las capacidades de sus integrantes; sin embargo, estas capacidades establecen los parámetros de lo que pueden hacer o qué tan bien se desenvuelven en grupo”. (Robbins, pág. 228, 2004)

Los grupos de trabajo no son masas desorganizadas. Tiene una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los miembros en el grupo así como el desempeño de los mismos grupos.

Todos los grupos establecen normas, es decir, criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes. Las normas indican a los miembros que deben y que no deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el punto de vista del individuo, señalan lo que se espera en determinadas situaciones.

“El estatus es un factor para entender el comportamiento de las personas porque es un motivador notable y tiene hondas consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que les parece que debe ser su estatus y la impresión que de él tienen los demás”. (Robbins, pág. 246, 2004)

1.1.2.4. Modelos de Comportamiento Organizacional

“Continuando con Martha Alles en su libro, Comportamiento Organizacional, cita un trabajo donde expuso el siguiente cuadro, con cuatro modelos de comportamiento organizacional”. (ALLES, 2006)

Tabla 1: Modelos de Comportamiento Organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación Administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente: Comportamiento Organizacional, Martha Alles
 Autor: Martha Alles

Cada organización tiene el desafío de identificar el modelo en uso y evaluar su eficacia. Recordemos que siempre existe un modelo de comportamiento organizacional, aunque no se haya reflexionado sobre ello o no fuera

definido anteriormente. En los últimos años se observa una adhesión creciente a los modelos de apoyo y colegiado.

Esto por distintas razones: la medida de las organizaciones, el uso de la tecnología, y el reconocimiento de que los modelos autocráticos no motivan a los empleados.

Ambos modelos, de apoyo y colegiado, contemplan las necesidades de estima, autonomía y autorrealización de los integrantes de una organización.

El modelo colegiado, a su vez, se relaciona con conceptos más modernos que se han dado en denominar Gestión del Conocimiento, aplicable, por sobre todo, en las denominadas empresas del conocimiento, o sea aquellas de fuerte lineamiento intelectual, organizaciones que venden conocimientos.

1.1.3. Gestión Del Talento Humano

El área de gestión del talento humano es la responsable en la mayoría de organizaciones de realizar la medición de clima laboral, por lo cual es de interés para el investigador conocer aspectos relevantes a esta importante área de una organización, y mucho más al estar relacionada directamente con la medición de clima laboral.

1.1.3.1. Funciones de un Departamento de Gestión del Talento Humano

Es conocida la relevancia que le asiste a la administración de Recursos Humanos. Desde Rensis Likert, a través del “Sistema Cuatro” de administración de las organizaciones humanas, la administración moderna

potenció esta vertiente fundamental del desarrollo empresarial, tanto en la perspectiva pública como privada.

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, sean públicas o privadas, de asesoría o servicios, no gubernamentales, familiares, pequeñas o grandes empresas, etcétera, están compuestas por personas que se agrupan en los diferentes niveles jerárquicos de la misma, y a través de las cuales estas entidades logran sus metas y objetivos.

Las personas son, de hecho, en la actualidad, el recurso intangible más valioso con que cuenta una organización.

Los recursos productivos son los medios que las organizaciones tienen para desarrollar sus operaciones y lograr sus metas y objetivos. Estos, por lo general, son recursos humanos, administrativos, físicos y materiales, tecnológicos, mercadológicos y financieros, que requieren ser administrados a partir del proceso administrativo; es decir, a través de la planificación, organización, dirección y control.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Robbins, pág. 489, 2004)

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de

trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal.

Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal.

La influencia de la filosofía de la alta administración es uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado de la empresa para la cual trabaje. Aunque puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

La influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal, la filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Al área de Recursos Humanos le compete administrar la información de los siguientes factores y trabajar en función de controlar las tasas y mantenerlas en rangos aceptables.

En Capacitación deberá tener que cumplir con los planes trazados en actividades de capacitación, tanto en las temáticas como en horas y costos asociados.

Respecto de la accidentabilidad laboral, se puede hacer mucho si existe una real intervención tendiente a reducir tasas y controlar de esta forma los costos por concepto de seguridad social.

Respecto de la rotación de personal, a Recursos Humanos le compete estar atento a los movimientos de personal, sobre todo si se trata de movimientos

voluntarios; estos son alarmas que hacen pensar que algo está pasando. En cuanto al ausentismo laboral, sucede igual situación que lo anterior, este indicador como tal revela un síntoma negativo y se debe abordar.

De cualquier forma, sea que Recursos Humanos administre formalmente o no estas variables de gestión, su intervención debe estar basada sobre elementos sensibles para la organización y que sean de fácil medición y explicación. Sus planes de acción siempre deben contemplar elementos objetivos de comparación que permitan de mes en mes, de año en año demostrar avances en la gestión de administración de recursos humanos.

1.1.3.2. Gestión por Competencias

Lo que hace pocos años se conocía por Administración de Recursos Humanos, en la actualidad ha ido evolucionando tanto su concepto como su aplicabilidad, desembocando en el cambio de nominación hacia lo que actualmente se conoce como Gestión del Talento Humano. Sin autor. Gestión por competencias. Extraído el 20 de diciembre de 2011 de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.

Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber

(conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Por esta definición dada, actualmente los departamentos de RRHH, conocidos como Gestión del Talento Humano, basan sus estrategias en lo que se denomina una gestión basada en Competencias.

La misma que es la interrelación dada entre conocimientos, habilidades y destrezas. Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias. El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”. (Alles, 2006)

Robin Chuquisengo considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”.

En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral.

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener

conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos.

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

1.1.3.3. El Capital Humano

Para Thomas Davemport en su libro Capital Humano publicado en el año 2006, expone lo siguiente en la página 65:

“Un trabajador que actúe como un inversor de capital humano colocará su capital invertible donde pueda obtener el máximo rendimiento. Concebir a los empleados como inversores subraya una realidad fundamental: la inversión y el beneficio constituyen un flujo en ambos sentidos. La formación proporciona un buen ejemplo. Los buenos ejecutivos comprenden que el incremento de los conocimientos del asalariado eleva la productividad, incluso hasta un 16 por ciento según un estudio citado en un documento de trabajo del National Bureau of Economic Research”

El concepto de trabajadores como inversores en vez de activos pone de relieve el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que liga a individuos y entidades deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro.

El término capital humano apareció por vez primera en Investmen in Human Capital, un artículo del Premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la American Economic Review. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende

habilidades, experiencia y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker, añade personalidad, apariencia, reputación y credenciales.

Y todavía otros como el consultor en gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.

1.1.3.4. Ecuación del Capital Humano

Los elementos de la inversión de capital humano se integran en la relación aditiva y multiplicativa mostrada a continuación:

Inversión total del Capital Humano= (capacidad + comportamiento) x esfuerzo x tiempo

En beneficio de este modelo, se perfeccionará la definición de capital humano, desintegrándolo en elementos: capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo.

La capacidad significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. Así se requiere conocimiento para dominar un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto; habilidad o familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea; talento que es la facultad innata para realizar una tarea específica.

El comportamiento significa medios observables para actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.

Las formas en que una persona se comporta manifiestan sus valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

Cuando un individuo revela confianza en sí mismo, forma un equipo con sus semejantes o denota una inclinación a actuar, exhibe una conducta relevante

para la organización. La clave para los gestores estriba en la observabilidad: lo que se vea será aquello con lo que se tenga que trabajar.

El esfuerzo es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo corresponde al meollo de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.

Aplicándolo o negándolo, se controla el dónde, cuándo y cómo de la aportación del capital humano. Sin el esfuerzo como locomotora, unos vagones repletos de capacidad permanecen inmóviles en la vía.

El tiempo se entiende como el elemento cronológico de la inversión del capital humano, horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o el cuerpo humanos. En algunos aspectos, sin embargo, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo. El trabajador de mayor talento, más diestro, conocedor y consagrado, nada producirá si no invierte tiempo en la tarea.

En la época de la estructura laboral taylorista, los gestores empleaban estudios sobre el tiempo y el movimiento para perfeccionar los procesos laborales.

1.1.3.5. Estrategias utilizadas en el manejo de Recursos Humanos

Los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente de las organizaciones, son la medición y control de las variables relevantes definidas. La gestión de Recursos Humanos, es medida a través de

indicadores como capacitación, clima laboral, accidentabilidad Laboral, rotación de Personal, ausentismo. Lo que se quiere establecer es que las variables por sí solas no nos dicen nada si no existen parámetros de comparación entre sí. Así los indicadores de gestión de recursos humanos aplican como estrategia de desempeño del área cuando las cifras disminuyen de período en período.

De acuerdo a lo anterior y para complementar la información necesaria para la explicación de las estrategias utilizadas en Recursos Humanos, se puede agruparlas de acuerdo a los subsistemas utilizados que son los siguientes.

- Análisis y descripción de cargos
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Formación y desarrollo
- Contratación, compensación y desvinculación
- Gestión del clima laboral

Tabla 2: Estrategias de RRHH

Subsistema	Definición	Estrategias	Indicadores
Análisis y Descripción de Cargos	Descripción escrita de las funciones y competencias del cargo	Alineamiento con el Plan estratégico de la Organización	% personal que cumple perfil requerido % nivel académico
Reclutamiento y Selección	Proceso de atracción, entrevistas y selección del aspirante que mejor se adapte a la cultura organizacional y al perfil de cargo	Publicaciones en medios de comunicación. Aplicación de Assesment Center.	Estabilidad del candidato seleccionado
Evaluación del Desempeño	Etapas de retroalimentación entre organización – colaborador para ajustar brechas de desempeño y detectar potencial de crecimiento.	Plan de incentivos Detección de necesidades de capacitación	Promedio Organizacional de Desempeño

Subsistema	Definición	Estrategias	Indicadores
Formación y Desarrollo	Proceso por el cual se le ofrece a los profesionales de la organización una perspectiva de crecimiento	Coaching Plan de Capacitación Anual	Número de personas capacitadas Número de personas con plan de carrera
Contratación, Compensación y Desvinculación	Manejo legal de las vinculaciones y desvinculaciones del personal.	Plan de Incentivos de acuerdo al Desempeño	% de Rotación de personal Índice de crecimiento Número de despidos
Gestión del Clima laboral	Manejo del personal para elevar su satisfacción laboral, compromiso organizacional y compromiso con el trabajo.	Motivación del personal	Índice de satisfacción

Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
Autor: Investigador

1.2. Clima Laboral

1.2.1. Introducción

La mayor o menor satisfacción deriva en el comportamiento de las personas en el trabajo. Por ejemplo, si una persona siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los de la organización a la que pertenece tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su involucramiento y por ende su compromiso en el trabajo.

Se podría decir que es el grado en que los trabajadores se sumergen en sus tareas, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia, el cual es medible mediante una encuesta a los propios empleados.

Otro indicador sobre el involucramiento de los empleados es el resultado de sus evaluaciones de desempeño. Aquellos se sientan involucrados evidenciarán un mejor desempeño.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan grandes necesidades de crecimiento y disfruten en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es raro que sean impuntuales, y en general se muestran dispuestos a trabajar en largas jornadas y se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de desempeño.

1.2.2. Definición

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Sandoval; pag.27, 2004)

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

- Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo (Dessler, pág. 181, 1993). En función de esta falta de consenso, ubica la definición de término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

- “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (DESSLER, p. 181,1993)

En otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts;

“La opinión que el empleado se forma de la organización” (Dessler, pág. 182, 1993)

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (Dessler, pág. 184, 1993)

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizaciones considera al clima como:

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

comportamiento de los individuos dentro de la organización.” (Brunet, 1997, pág. 17)

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

“Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización” Brunet, 1997, p. 19.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad” Brunet, 1997, p. 19

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval; pág. 78-84,2004)

Las definiciones de clima organizacional explican que:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

1.2.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

1.2.3.1. Dimensiones según Likert

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

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

1.2.3.2. Dimensiones según Litwin y Stringer

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

1.2.3.3. Dimensiones según Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/ subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad de innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

1.2.3.4. Dimensiones según Bowers y Taylos

Bowers y Taylos en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

1.2.3.5. Dimensiones según Brunet

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones.

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

1.2.4. Teoría del clima organizacional de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

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

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

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

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

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

Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.

En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con temperamentos variables, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

El clima laboral se relaciona con “la moral del grupo”, y se refiere a la satisfacción de las personas con su trabajo, a la aceptación que tienen con el grupo de trabajo y la coincidencia de objetivos comunes, entre los individuales y los del grupo.

Se identifica un buen clima, cuando se encuentra el grupo con entusiasmo por la tarea, optimismo, trabajo en equipo, entre otros, un mal clima sería lo contrario, apatía, pesimismo, trabajo individualista.

1.2.5. Great Place to work: en la búsqueda del ambiente ideal

Great Place to work es un centro de investigación y consultoría, especialista en medición, valoración e intervención sobre clima y cultura organizacional está presente en más de 45 países alrededor de todo el mundo y con más de 20 años de investigación. (Dueñas, pág. 116, 2012)

Construir una mejor sociedad ayudando a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo. Esa es la misión que tiene Great Place to work, (Gran Lugar para Trabajar) como una vía para modificar, crear y mejorar la calidad de vida laboral y personal de los colaboradores dentro de una organización. La idea surgió cuando en 1981, un editor de Estados Unidos, Nueva York, le pidió a Robert Levering y Milton Moskowitz, periodistas de negocios, que escriban un libro denominado “The 100 Best Companies to work for in América” (las 100 mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos).

Los periodistas aceptaron la propuesta y comenzaron a buscar a las 100 mejores; visitaron cerca de 150 compañías por más de dos años en 30 estados y realizaron entrevistas a más de 3000 empleados.

Lo que descubrieron en su investigación los sorprendió: más de una institución ofrecía beneficios y ventajas fuera de lo común, por ejemplo, almuerzos gratis; empleados que se jubilaban como millonarios; instalaciones recreativas e incluso firmas que tenían jardines maternales en sus instalaciones.

Además, encontraron que se trabajaba con un espíritu positivo entre empleados y empleadores y existía un agradable ambiente para desarrollarse profesionalmente.

Es así que alrededor del año 1985 Levering fundó el primer instituto Great Place to work, en EEUU.

Desde ese entonces son más de 25 años de investigación, reconocimiento y construcción de excelentes lugares de trabajo alrededor del mundo. Actualmente Great Place to Work está presente en 55 países.

Desde el inicio descubrieron que el eje central para crear un excelente lugar para trabajar se basa fundamentalmente en tres aspectos o relaciones básicas: confianza, orgullo y camaradería. (Dueñas, pág. 116, 2012)

Bajo este modelo las relaciones laborales se convierten en la clave para mejorar los resultados productivos de un negocio.

Al determinarlo muchos líderes adoptaron el modelo y metodología del instituto como una valiosa forma para crear excelente lugares de trabajo.

En 1997 en base a la capacidad de investigación de Great Place to Work se produce la Primera Lista de las Mejores Empresas para Trabajar, publicado en la Revista Fortune en EEUU y Examen en Brasil.

En 2002 se publicaron los rankings de “Las mejores empresas para Trabajar en México”; posteriormente, en 2010 se publicó la primera lista de “las mejores Empresas Gubernamentales para trabajar”.

Great Place to work aplica su metodología en las Compañías a través de conferencias, presentaciones, investigaciones, publicaciones y talleres sobre temas relacionados con las tendencias laborales en instituciones privadas y públicas; cada año presenta las listas de las “Mejores Empresas para trabajar”

1.2.5.1. Dimensiones de Great Place to Work

La confianza es el ingrediente esencial para la relación entre el colaborador y el empleador en el lugar de trabajo.

De acuerdo al modelo de trabajo de Great Place to Work existen cinco dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo para entender y comprender la cultura organizacional.

En la medida en que las empresas llegan a ser grandes lugares para trabajar son capaces de fomentar en sus colaboradores el equilibrio entre su vida personal y laboral, logrando que los colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo, su equipo y su compañía. Ellos sienten que pueden ser ellos mismos en el trabajo, celebrar los logros de sus colegas y cooperar con otros a través de la organización.

Los colaboradores sienten orgullo por su trabajo y disfrutan con la gente con la que trabajan de una forma profunda y perdurable. Ellos desean ser parte de ese entorno en el desarrollo de sus carreras laborales.

1.2.5.2. Metodología de trabajo

Para cumplir con la misión que plantea Great Place to work se cuenta con un modelo innovador y estructurado, basado en encuestas a colaboradores y empleadores. En el estudio de campo se determina los requisitos indispensables que se definen en tres relaciones fundamentales.

Colaboradores – líderes: confiar en las personas con las que se trabaja.

Colaborador – empresa: sentir orgullo de lo que se hace.

Entre colaboradores: disfrutar con las personas del lugar de trabajo.

Estos tres factores evalúan el nivel de comunicación, competencia, integridad, equidad, ausencia de favoritismo, justicia, apoyo, colaboración, cuidado, trabajo individual, trabajo en equipo, organización, relación con los compañeros, relación con el trabajo, entre otros. Las fuentes de información son:

Great Place to work Trust index: encuesta censal respondida por colaboradores que permite conocer la percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en el lugar de trabajo.

Great Placer to work Culture Audite: cuestionario que responde la empresa en el cual se indaga sobre políticas y prácticas en gestión de personas.

Comentarios de Colaboradores: efectuados cuando respondieron las preguntas de la encuesta.

76 afirmaciones Escala Likert: con cinco opciones de respuestas: casi nunca es verdad; pocas veces es verdad; a veces es verdad, a veces no; frecuentemente es verdad; casi siempre es verdad; en esta fuente de información se incluye dos preguntas abiertas: ¿Qué es lo que hace de esta

empresa un gran lugar para trabajar? Y ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

1.2.5.3. Informe de resultados

Posteriormente los datos son procesados, analizados y se describe los instrumentos utilizados, definición de variables, así como la metodología y ficha técnica.

La empresa recibe un resumen de la perspectiva general del proyecto, hallazgos y se entregan recomendaciones para que las empresas las pongan en práctica.

Great Place to work Trust Index Benchmarking Report: Cada afirmación de la encuesta es graficada con sus correspondientes referentes (país, sector, región). Se explican cómo se manifiestan las variables en el lugar de trabajo y cuáles son las pautas que se deben tener en cuenta para mejorar.

Hallazgos: Fortalezas y oportunidades de mejoramiento desde el punto de vista general y de segmentos demográficos. Valoraciones (comparación con los rangos típicos observados en las organizaciones) y Tendencias (variación de los resultados entre mediciones).

Grupos de mayor potencial de mejoramiento: con la información demográfica se identifican los grupos poblacionales que presentan el mayor potencial de mejoramiento.

Recomendaciones para la acción: objetivos de mejoramiento y las prioridades de la organización.

Cada dimensión, variable y subvariable, es valorada, comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por Great Place to work.

1.2.5.4. La base de un Great Place to Work

Es necesario que las empresas construyan la principal base para generar un óptimo lugar de trabajo, la confianza entre todos los empleadores y colaboradores de una institución; esto se construye a través de la credibilidad de los líderes, el respeto que reciban los trabajadores y la justicia con la que se trate al personal.

De este modo se logra que los colaboradores ofrezcan un alto nivel de productividad, cooperación, respeto y mutua colaboración.

Los líderes de las grandes empresas y los analistas financieros independientes ya conocen los numerosos beneficios empresariales que produce llegar a ser o mantenerse como un gran lugar de trabajo; por esta razón el número de países que están implementando esta metodología está en aumento. Entre los beneficios se encuentran ventajas significativas como:

- Mayor innovación
- Creatividad
- Aprovechamiento de tiempo y recursos
- Apoyo en equipo
- Compromiso
- Confianza

Utilizando estas competencias, por medio de la experiencia, rigor metodológico e instrumentos apropiados se genera interacciones positivas, mayores ingresos económicos, una fuente de fortaleza competitiva y a su vez exitosas relaciones laborales.

Por esto el capital humano es el bien más valioso dentro de las empresas, por lo que es necesario cuidarlo, protegerlo y preservarlo. De ahí que para lograr con este objetivo varias empresas motivan al personal llevando a cabo las siguientes prácticas.

- Permitir el desarrollo profesional
- Reconocer el esfuerzo extra
- Valorar el modo de manejar la vida personal con la laboral
- Realizar reuniones con las familias
- Planificar días deportivos
- Otorgar apertura al diálogo o comunicación interna
- Empoderar o delegar actividades
- Entregar un ambiente de trabajo seguro y agradable
- Capacitar para el crecimiento del talento humano
- Establecer metas
- Crear espacios de opinión
- Implementar programas de retroalimentación
- Involucrar al personal con los éxitos que tenga la empresa
- Confiar en la capacidad de todos los colaboradores de la compañía

Estos son algunos ejemplos de las actividades que se realizan en todas las instituciones del país y del mundo, pues esto invita a los colaboradores a involucrarse completamente con la organización y no ser un empleado sin aspiraciones, sino que al contrario, genera lealtad, compromiso, responsabilidad, honestidad, puntualidad y otros valores que son claves para crear un excelente y óptimo lugar de trabajo.

1.2.5.5. Great place to work en Ecuador

En el año 2005, por medio de iniciativas del Presidente de Corporación Ekos, Ricardo Dueñas, el Vicepresidente, Mauricio Morillo, y los socios Alfredo Pallares y Jaime Urquijo de Great place To Work Colombia instauraron, en Ecuador, el Instituto Great Place to Work.

Desde ese entonces el instituto ha trabajado con alrededor de 120 empresas que han sido evaluadas en todo el país. Con los resultados obtenidos de

cada una de las compañías, cada año se presenta una lista de las organizaciones más reconocidas, a las que se les hace entrega de varios reconocimientos.

Great Place to Work ofrece servicios que están avalados en más de 20 años de investigación, lo que permite compartir las mejores prácticas, tendencias del mercado, actividades, ideas y lecciones aprendidas de las Mejores Empresas para exponer el conocimiento con quienes estén interesados en crear grandes lugares para trabajar.

En Ecuador, las empresas han aceptado la metodología de Great Place to Work como un medio para diferenciarse de otras instituciones y generar orgullo empresarial. Se enfoca, tanto en el sector privado como público con empresas industriales, de servicios, manufactura, salud, financieras, educativas, entre otras. Los dirigentes sienten la necesidad de implementar esta real metodología para:

- Mejorar la rentabilidad
- Promover la confidencialidad
- Conocer si son creíbles
- Generar mayor compromiso por parte de los colaboradores
- Saber si existe parcialidad, camaradería, espacios que impulsen el mejoramiento profesional y personal de los colaboradores.
- Mantener un ambiente de cooperación y trabajo en equipo.
- Por la implementación de la metodología de Great Place to Work se vivenció y realizó cambios en las empresas ecuatorianas relacionados con:
 - Generar sentimientos de orgullo
 - Permitir acceso a los líderes
 - Impulsar el crecimiento empresarial y personal de los colaboradores
 - Tratar con equidad al personal
 - Crear respeto
 - Generar justicia
 - Formar mejores relaciones personales

- Crear espacios de comunicación
- Crear la camaradería

Cada año se realiza una ceremonia para premiar a las mejores empresas para trabajar en el Ecuador.

- 2005: Amanco Plastigama S.A.
- 2006 y 2007: Kimberly Clark Ecuador S.A.
- 2009 y 2009: Otecel S.A. (Telefónica Movistar)
- 2010 y 2011: Asevig

Cada una de las organizaciones obtuvo el galardón por buscar el bienestar personal y laboral de todos los colaboradores, liderar con responsabilidad y generar compromiso y camaradería.

En palabras de Mauricio Morillo, Presidente de Great Place to Work: “Con mucha energía e ilusión lleva la misión del Instituto al país, la cual es transformar a la sociedad por medio de la innovación de los lugares de trabajo. Un país cambia si sus instituciones y empresas cambian, es la filosofía de Great Place to Work.

El trabajo está orientado a generar transformaciones en las empresas, mejorando sus ambientes de trabajo, si esto ocurre, entonces, definitivamente tendremos un mejor país para todos. En 2005, Great Place To Work Ecuador se encontró con un reducido número de empresas que tenían claridad acerca de la importancia que tiene el Ambiente Laboral dentro de sus estrategias de negocio para el mejoramiento del mismo

Estas empresas eran, fundamentalmente, multinacionales que ya trabajaban con Great Place to Work en otros países, y no dudaron en trabajar con Great Place to Work Ecuador. En el primer año, trabajaron con 17 empresas y se generó la primera lista de las Mejores empresas para Trabajar en Ecuador. El listado fue conformado por ocho empresas, todas multinacionales”

Al cabo de siete años, existen 130 empresas valoradas y en la última lista de las Mejores Empresas Para Trabajar estuvo constituida por 31 empresas, de las cuales el 58% fueron firmas con capital ecuatoriano.

El impacto es muy elevado pero el camino por recorrer es muy largo, porque apenas comenzaron a introducirse en el tejido empresarial del Ecuador. Otra de las grandes satisfacciones es el ser protagonista como país en aplicar mejores ambientes laborales entre las mejores empresas para trabajar en América latina en los dos últimos años. Por lo tanto, se demuestra que en un país pequeño como Ecuador comparado con Brasil, México y otros países del mundo, sí se pueden tener casos de éxito porque eso depende de una decisión gerencial y una implementación impecable de buenas prácticas.

Los mejores lugares para trabajar disfrutan enormes beneficios como: rentabilidad, productividad, eficiencia e innovación, entre otros. Son los colaboradores quienes dentro de un buen ambiente laboral entregan buenos resultados para sus empresas.

En Ecuador, durante siete años se ve que los mejores lugares para trabajar son 25% más rentables que los demás, lo que demuestra que sí existe una relación entre ambiente laboral y rentabilidad; por lo tanto, es recomendable trabajar en mejorar el ambiente de trabajo como un inductor de rentabilidad.

Para este proceso de transformación encontrarán en Great Place to Work todo el apoyo para evaluar y acompañar a las empresas a construir su propio y auténtico Great Place to Work.

1.2.6. Otros Factores en la medición de clima laboral

1.2.6.1. Instrumento para medir clima organizacional

Las encuestas de satisfacción laboral, también denominadas encuestas de clima, bien administradas ofrecerán muchos beneficios, en cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y dar un resultado opuesto al deseado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.6.2. Cultura y Clima Organizacional

Hay un acuerdo general en la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la

distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización.

“De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización”. (Robbins, pág. 525, 2004)

Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados. Grado que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

“La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral”. (Robbins, pág. 525, 2004)

En cambio, la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas, etc. Aunque sin

duda se superponen características de los dos términos, la cultura organizacional es descriptiva y satisfacción laboral es evaluativo.

La satisfacción laboral se define como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Esta definición es, evidentemente, amplia, pero es inherente al concepto.

El trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc.

“Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuán satisfactorio o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos”. (Robbins, pág. 78, 2004)

Los dos métodos más conocidos son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones: “muy satisfecho o muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo. (Robbins,

Stephen; Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004; pág. 78)

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se ve varios estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

Satisfacción y productividad. Los empleados contentos no siempre son empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción. Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Aunque esto debele que un empleado más contento no siempre es más productivo, si se puede afirmar que una organización contenta es más productiva.

Satisfacción y entusiasmo. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación así por ejemplo políticas muy condescendientes que la organización tenga hacia sus colaboradores.

Satisfacción y rotación. La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada en el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la

organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

Según las pruebas un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. En particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Esto se puede explicar debido a que la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc.

Casi todo lo contrario sucede con los que tienen un rendimiento bajo. La organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar que se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

De esta manera se pueden detallar 4 maneras en que se puede expresar la insatisfacción de los trabajadores, como se detalla a continuación:

Salida. Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.

Vocear. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad. Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”

Negligencia. Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias.

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto.

“Asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas. En congruencia con esta manera de pensar”. (Robbins, pág. 83, 2004)

Los valores de las personas aunque no repercuten directamente en el comportamiento, sí influyen en las actitudes de las personas. Por tanto, conocer el sistema de valores de un empleado arroja luces a sus actitudes.

Dado que los valores de la gente difieren, los administradores se valen del repertorio de valores de Rokeach para evaluar a sus posibles empleados y determinar si sus valores concuerdan con los que prevalecen en la organización. El desempeño y la satisfacción de un empleado serán mayores si sus valores encajan bien con los de la organización.

Por ejemplo, la persona que concede gran importancia a la imaginación, la independencia y la libertad no van a concordar bien con una organización que pretende la obediencia de sus empleados. Los gerentes aprecian más, evalúan mejor y premian a los empleados adaptados y éstos tienen más probabilidades de sentirse satisfechos si perciben que están bien adaptados.

Es un argumento a favor de que la administración se esfuerce, al seleccionar empleados nuevos, por encontrar candidatos que no solo tengan la

capacidad, la experiencia y la motivación para desempeñar el trabajo, sino que también posean un sistema de valores compatible con el de la organización.

Los administradores deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas advierten de posibles problemas y porque ejercen un influjo en el comportamiento.

Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas menores de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren tener pocas renuncias y faltas (sobre todo entre sus empleados más productivos), también quieren hacer aquello que produzca actitudes positivas hacia el trabajo.

Los administradores también deben estar al tanto de que los trabajadores tratarán de reducir su disonancia cognoscitiva. Lo más importante es que la disonancia puede manejarse. Si se requiere que los empleados realicen actividades que les parezcan incongruentes o contrarias a sus actitudes, las presiones para reducir la disonancia que se produce aminoran si ellos perciben que ésta se les impone desde fuera y que no está al alcance de su control, o bien si las recompensas son tales que la compensan. (Robbins, pág. 84, 2004)

1.2.6.3. Intervención en el Clima Organizacional

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

Comunicación a los empleados. Si bien la experiencia indica que los resultados impactan más a los directivos que a los empleados, la comunicación a éstos es muy importante. Un error en el que incurren las organizaciones es prestar atención sólo a los grandes problemas. Sin embargo, los pequeños también deben ser considerados. Será importante tener en cuenta que:

Cuando como resultado de una encuesta de clima laboral se tomen medidas correctivas, es muy importante comunicar a los empleados que todo el proceso, el análisis de los resultados, las conclusiones, y qué acciones se llevaron a cabo en consecuencia.

Una encuesta de clima laboral la Dirección debe estar preparada para pasar a la acción después de conocer los resultados. Si se consulta la opinión de los empleados se esperará que se la tenga en cuenta.

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

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

Existen muchas ideas sobre cómo modificar actitudes. En este sentido, un elemento que no se debe olvidar es la información: muchas personas cambian sus actitudes a partir de estar informados. Dar información crea sentido de pertenencia, entre otros efectos. Para otros temas se deberá pensar en programas de desarrollo y en los subsistemas de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Significado Del Problema

El problema existente en la Empresa ECUATRAN S.A. gira en torno a la ausencia de estrategias de gestión humana que dinamicen el clima laboral. Esta temática merece ser abordada mediante una investigación de carácter formal por la importancia que conlleva la misma en el porvenir de la organización.

2.2. Definición Del Problema

Para definir el problema se ha tomado en consideración las siguientes interrogantes:

¿El Plan estratégico de ECUATRAN S.A. está sustentado en la gestión efectiva del talento humano de la empresa?

¿Qué criterios técnicos o científicos se tomaron para elaborar la última encuesta de clima laboral?

¿Cuáles son los indicadores de clima laboral que han sido corregidos desde el último período evaluado?

¿Qué medidas pueden aplicarse en la empresa para dinamizar el clima laboral?

2.3. Delimitación Del Tema

2.3.1. Contenido

2.3.1.1. Campo: Estructura Organizacional

2.3.1.2. Área: Gestión del Talento Humano

2.3.1.3. Aspecto: Clima Laboral

2.3.2. Espacio:

La Investigación se realizará en la Empresa ECUATRAN S.A. ubicada en la Parroquia Santa Rosa en el Km 7 ½ vía a Guaranda.

2.3.3. Tiempo:

Período Octubre 2011 – Abril 2012

2.4. Hipótesis

2.4.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de estrategias adecuadas de Gestión del Talento Humano, permitirán dinamizar el clima laboral en la Empresa ECUATRAN S.A.

2.4.2. Variables e indicadores para las hipótesis

2.4.2.1. Variable Independiente:

Estrategias de Gestión del Talento Humano

2.4.2.1.1. Indicadores:

Número de estrategias que puedan ser aplicadas con efectividad.

2.4.2.2. Variable Dependiente:

Clima Laboral

2.4.2.2.1. Indicadores:

Medición de variables de Clima Laboral

2.5. Objetivos

2.5.1. General

Elaborar estrategias de gestión del talento humano que dinamicen el clima laboral en la empresa ECUATRAN S. A.

2.5.2. Específicos

- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los trabajadores en la Empresa ECUATRAN S.A. mediante una medición del clima laboral.
- Revisar las Estrategias actuales de Gestión del Talento Humano en la Empresa ECUATRAN S.A.
- Proponer estrategias de Gestión del Talento Humano para dinamizar el Clima Laboral en la Empresa ECUATRAN S.A.

2.6. Justificación

Este trabajo investigativo se considera factible debido a la necesidad y predisposición existente tanto del área de Talento Humano como de la Gerencia General de Ecuatran S.A.

El trabajo permite satisfacer necesidades sociales, ya que el ser humano por naturaleza pertenece a un grupo al cual desea ser aceptado, aprobado y apreciado. En este contexto, el grupo laboral ayuda a desarrollar la autoestima y la autorrealización de los colaboradores. Las normas y los valores forman parte de la cultura, el comportamiento de individuos que comparten ideas, sentimientos, objetivos. Asimismo, al valorar más un trabajo en su significado, nos permite tener mayor identidad y compromiso con la organización.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, también se vería beneficiada con un trabajo investigativo de alta calidad que pueda ser estudiada como una fuente bibliográfica para sus estudiantes.

2.7. Enfoque

Por el enfoque ha sido una investigación cualicuantitativa pues se obtuvo información directa de los investigados, en virtud de lo cual será factible desarrollar un análisis crítico de los resultados y proponer la alternativa de solución.

2.7.1. Modalidad básica de la investigación

La presente investigación se contextualizó en la modalidad de campo y bibliográfica, debido a que los hechos fueron estudiados en primera instancia en base a artículos, libros y demás publicaciones. Además se realizó visitas a la Empresa ECUATRAN S.A., para obtener elementos de juicio necesarios para la configuración de esta investigación.

2.7.2. Nivel o tipo de investigación

La investigación abarcó el nivel exploratorio pues reconoce las variables que competen, en el nivel descriptivo permitió caracterizar la realidad investigada y finalmente el nivel explicativo detectó las causas de determinados comportamientos y canalizó la estructuración de propuestas de solución a la problemática analizada.

2.7.3. Población y Muestra

La investigación se realizó al personal de la Empresa ECUATRAN S.A., y se trabajó con el total de la población que hasta el 15 de diciembre de 2011 fue de 207 colaboradores, por ello no se requiere calcular una muestra.

2.7.4. Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas empleadas en la presente investigación fueron la revisión bibliográfica, encuesta y el grupo focal.

Se realizó una investigación bibliográfica en los archivos de la Empresa para obtener datos de la última medición de clima laboral realizada en enero de 2009.

El instrumento que se utilizó para poder obtener la información para validar las estrategias aplicadas por el departamento de Gestión del Talento Humano a partir de enero de 2009 a Diciembre de 2011, fue la encuesta estructurada que consta de 85 preguntas distribuidas en 12 variables; la cual había sido aplicada en años anteriores con ciertas modificaciones. Cabe indicar que el sustento teórico que se utilizó para construir esta encuesta ha sido tomando como base en las ocho dimensiones de Likert y las 6 dimensiones de Litwin y Stringer, las cuales se adaptaron a la realidad de la empresa distribuyéndola en 12 variables.

El grupo focal se utilizó para validar los resultados obtenidos por la encuesta en una reunión con la alta dirección y los mandos medios de la organización de la cual se obtuvo un plan de acción que sirvió para la construcción de las estrategias de gestión del talento humano para dinamizar el clima laboral.

2.7.5. Validez y confiabilidad

La validez de los documentos archivados en la biblioteca de la empresa está dada por la firma de responsabilidad de la Coordinadora de Gestión del Talento Humano que fue la responsable del departamento en el año 2009; la confiabilidad se da por la metodología aplicada para recolectar los datos obtenidos.

La validez de la encuesta está dada por la revisión y aprobación del Gerente Administrativo Financiero; su confiabilidad se puede determinar definiendo el porcentaje de personas mayores a un año que es del 85% quienes pueden ofrecer un criterio más completo.

La validez del Grupo Focal está dada por la participación del 100% del personal que tiene cargos de mandos medios y altos; la confiabilidad se determina por la experiencia de los participantes y su antigüedad en la empresa que está sobre los 5 años.

2.8. Recolección De Información

Para la recolección eficaz de la información de campo, se recurrió a las siguientes estrategias: Diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información a partir de la matriz operacional de las variables.

Tabla 3: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Del personal de ECUATRAN S.A.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Variables de clima laboral

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Octubre 2011 a Octubre 2012
6. ¿Dónde?	ECUATRAN S.A. – Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Las necesarias
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, Grupo Focal
9. ¿Con qué?	Instrumentos: encuesta, presentaciones gráficas
10. ¿En qué situación?	En las labores diarias

Fuente: Investigador
 Elaboración: Investigador

2.9. Procesamiento De La Información

Con la información recolectada en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en enero de 2009 para medir el Clima Laboral en la Empresa ECUATRAN S.A.; a esto se suma la encuesta aplicada en diciembre de 2011 para la estructuración de conclusiones y recomendaciones que organizadas en una propuesta lógica y factible, permitirán participar proactivamente en la solución o minimización de la problemática planteada.

2.10. Análisis e Interpretación De Resultados

De acuerdo a la metodología utilizada por la Empresa ECUATRAN S.A. se aplica los siguientes pasos:

Paso 1. Presentación del cuestionario de Clima Organizacional a la alta dirección de la Empresa.

En este cuestionario se define tres opciones de respuesta que son:

Si: Mide el acuerdo con las preguntas especificadas en el formulario

No: Mide el desacuerdo con las preguntas especificadas en el formulario

Por qué: Indaga sobre las razones que el encuestado tiene para tomar una de las 2 opciones anteriores.

Paso 2. El formulario presenta las preguntas agrupadas de acuerdo a doce variables. Las mismas que se presentan a continuación.

Tabla 4: Variables de Clima Laboral

N°	VARIABLES	FATORES
1	Misión y filosofía Institucional	Conocimiento de la estructura organizacional. Planeación estratégica, visión, misión, objetivos estratégicos.
2	Identidad y Sentido de pertenencia	Identificación con la Compañía Imagen Interna: inducción y conocimiento general de los productos.
3	Liderazgo Organizacional	Capacidad de delegación y motivación.
4	Comunicación organizacional	Comunicación abierta, honesta, clara.
5	Trabajo en equipo	Logro de objetivos en base a la cooperación.
6	Relaciones interpersonales	Sinceridad en las relaciones, respeto a las personas, sociabilidad, compañerismo.
7	Condiciones de trabajo	Espacio físico, infraestructura, herramientas.
8	Seguridad industrial	Prevención de riesgos, salud ocupacional.
9	Servicios institucionales	Alimentación, transporte, dispensario médico, guardias.
10	Compensación	Aspecto remunerativo y plan de incentivos.
11	Capacitación y desarrollo	Cursos, programas de desarrollo.
12	Puesto de trabajo	Identificación con el puesto que desempeña.

Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

Paso 3. Una vez que todo el personal llenó el formulario se tabula la información.

La tabulación se la realiza sumando las respuestas positivas en cada una de las preguntas de las doce variables y se establecen porcentajes de acuerdo

a cada una de ellas, obteniendo así los resultados tabulados para cada una de las preguntas de cada una de las variables y factores de análisis.

Paso 4. Reunión de Validación. Se realiza una reunión para presentar los resultados obtenidos ante los mandos medios y altos. Permite focalizar la investigación hacia aquellos aspectos que fueron encontrados como prioritariamente insatisfactorios para el personal.

Paso 5. Se condensa en un Acta las principales afirmaciones encontradas las mismas que servirán para el informe y plan de acción de mejora del clima laboral.

CAPÍTULO III

Análisis de Resultados

3.1. Diagnóstico de clima laboral en la empresa ECUATRAN S. A.

Este estudio tiene por objeto conocer la percepción que tienen los colaboradores de Ecuatran S. A. acerca del ambiente de trabajo, con el fin de detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y establecer el nivel de satisfacción de las necesidades internas.

Para una mejor comprensión de las variables estudiadas en la medición del Clima Laboral se tienen la definición de las mismas.

- Misión y Filosofía institucional. Variable que mide el grado de conocimiento respecto al plan estratégico de la organización. Dimensión conocida por Litwin y Stringer como Estructura.
- Identidad y sentido de pertenencia. Variable que mide el nivel de compromiso con la organización. Dimensión conocida por Likert como las características de las fuerzas motivacionales.
- Liderazgo organizacional. Variable que mide la apreciación de los colaboradores con respecto a la jerarquía y al orden implantado en la empresa. Dimensión conocida por Likert como los métodos de mando.
- Comunicación organizacional. Variable que mide el impacto, claridad y frecuencia de comunicación entre los diferentes niveles de la

organización. Dimensión conocida por Likert como las características de los procesos de comunicación.

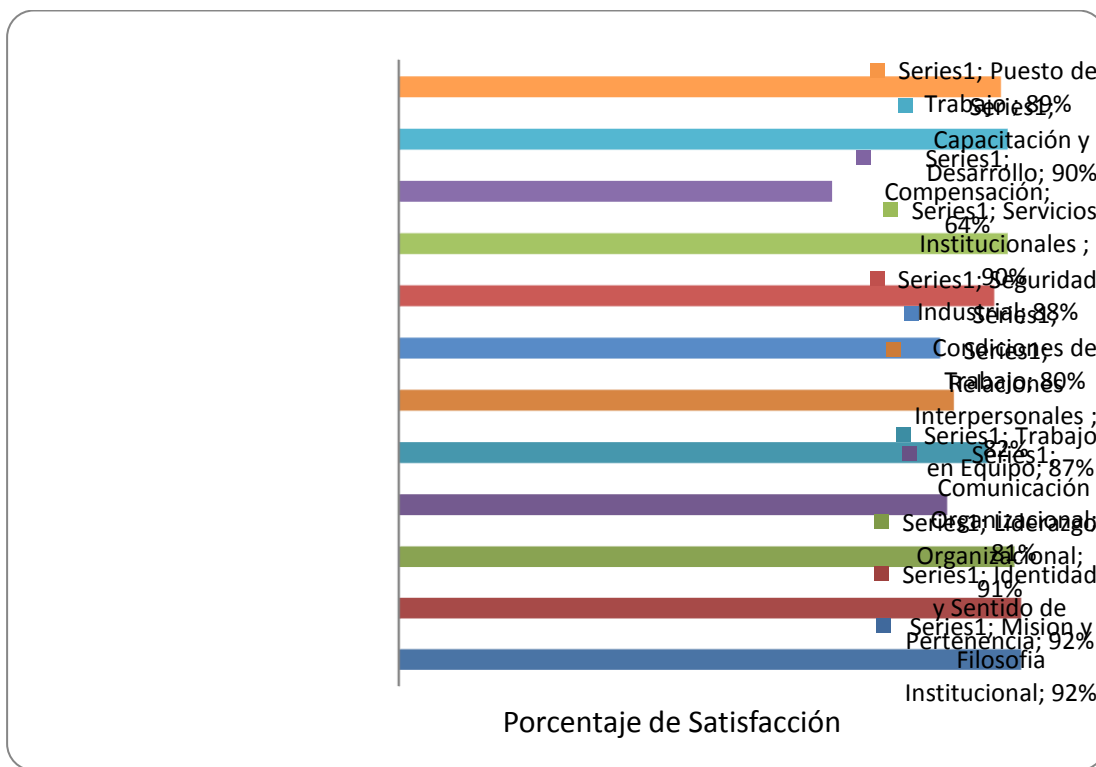
- Trabajo en equipo. Variable que mide la capacidad de los colaboradores para trabajar por un objetivo cooperando con el líder. Dimensión conocida por Likert como las características de los procesos de influencia.
- Relaciones interpersonales. Nivel de habilidades sociales para entablar relaciones positivas y productivas. Dimensión conocida por Litwin y Stringer como Apoyo.
- Condiciones de trabajo. Se refiere a la infraestructura en la cual se desenvuelve el colaborador. Dimensión considerada importante por Ecuatran S.A.
- Seguridad industrial. Aspecto que se relaciona con las políticas de prevención de riesgos y salud ocupacional. Dimensión considerada relevante por Ecuatran S.A.
- Servicios institucionales. Servicios complementarios en lo que se refiere a alimentación, transporte, dispensario médico y atención de los guardias. Dimensión conocida por Likert como las características de las fuerzas motivacionales.
- Compensación. Percepción de la equidad salarial interna y externa. Dimensión conocida por Litwin y Stringer como Remuneración.
- Capacitación y desarrollo. Programas de desarrollo de competencias y niveles de superación profesional. Dimensión conocida por Likert como los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.
- Puesto de trabajo. Nivel de identificación del colaborador con las funciones que realiza. Dimensión conocida por Likert como las características de los procesos de toma de decisiones.

3.1.1. Análisis de Variables

3.1.1.1. Nivel de satisfacción general

En el siguiente gráfico se puede observar un resumen del nivel de satisfacción referente a las 12 variables estudiadas en la medición de clima laboral en la Empresa ECUATRAN S.A. realizado en el año 2011.

Gráfico 1: Estudio por variables del clima laboral



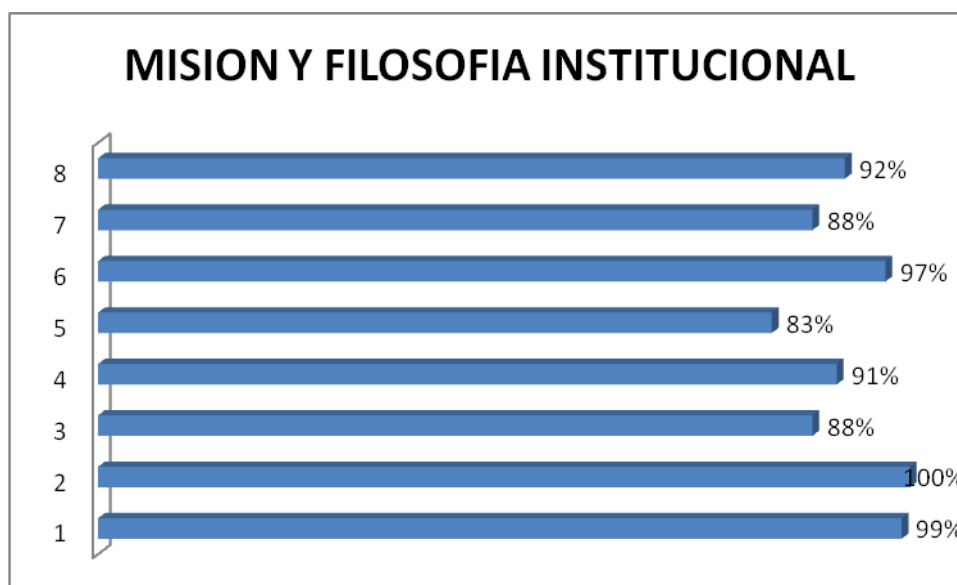
Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
 Autor: Investigador

Como se observa en el gráfico las variables con mayor nivel de satisfacción se refieren a la misión y filosofía institucional junto con el sentido de pertenencia con el 92% de aceptación. Mientras que la variable que denota un nivel bajo de satisfacción es el referente a compensación, el mismo que tiene un 64% de aceptación.

3.1.1.2. Misión Y Filosofía Institucional

A continuación podemos observar la primera variable con el nivel de satisfacción obtenido en cada una de las 8 preguntas realizadas.

Gráfico 2: Misión y Filosofía



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

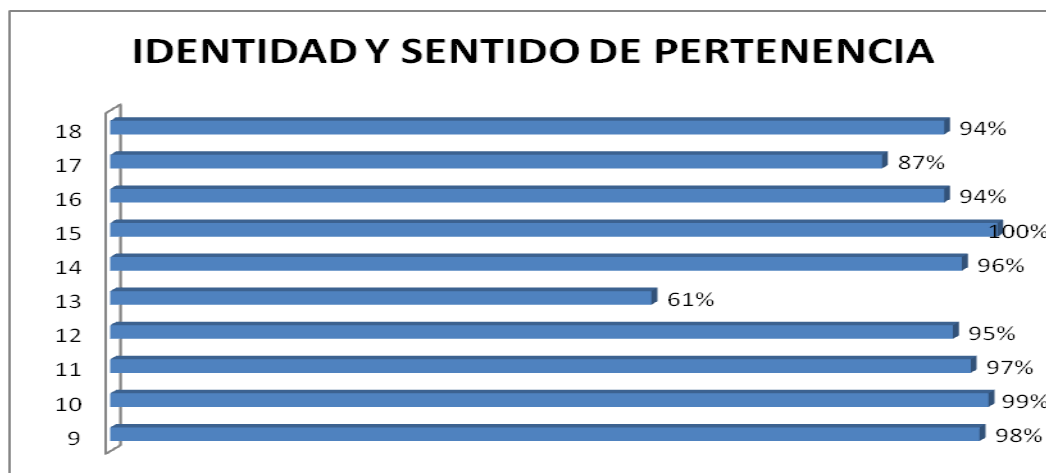
Los colaboradores conocen los objetivos, valores y organización de la Compañía y trabajan para su cumplimiento. Asimismo, están de acuerdo en la imagen positiva que los clientes tienen respecto a la empresa.

En este tenor es necesario recalcar que existen factores a mejorar ya que existe un nivel considerable de colaboradores que desconocen el reglamento interno de la empresa, opinan que es necesario capacitar el enfoque hacia el cliente mejorando a la vez la infraestructura para recibir a los mismos, es necesario cumplir las normas y procedimientos administrativos de mejor manera, revisar la estructura de la organización, ampliar el espacio de las oficinas.

3.1.1.3. Identidad y sentido de pertenencia

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 9 a la 18 que corresponde a la segunda variable.

Gráfico 3: Identidad y Sentido de pertenencia



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

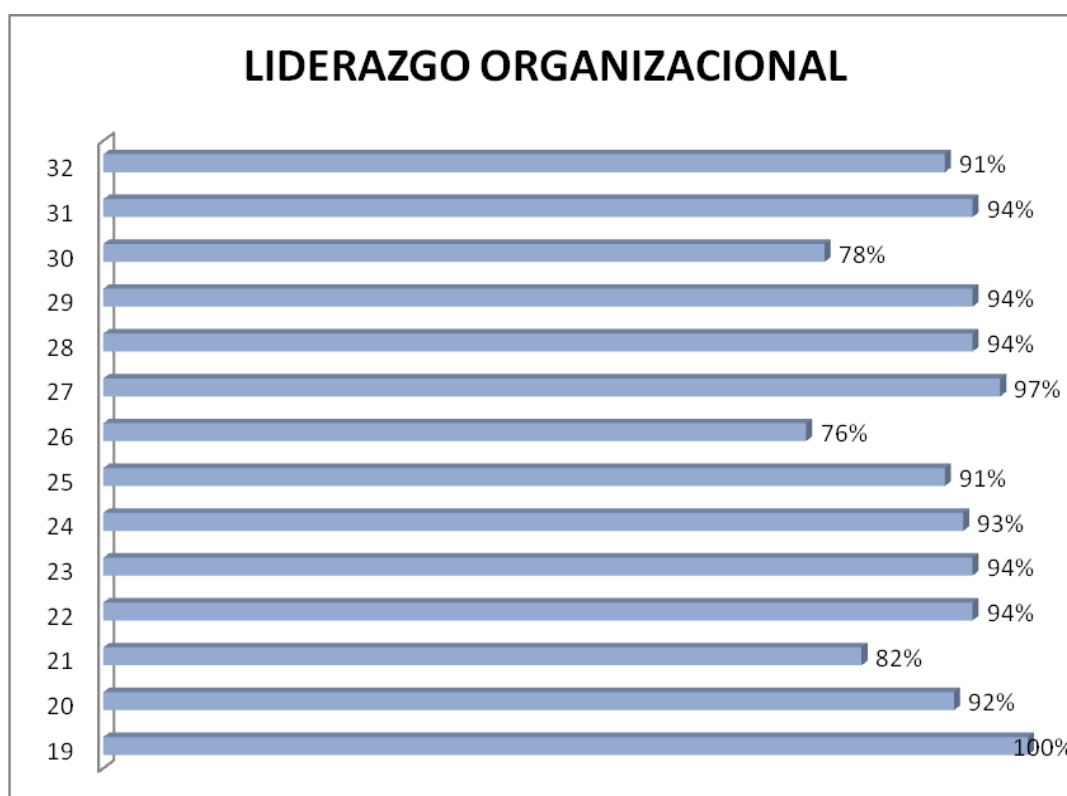
El liderazgo de la empresa en el mercado es un factor de indudable certeza para el personal con el 100% de afirmación. La identidad y sentido de pertenencia con la organización es elevado, a la vez que el cliente interno se siente a gusto con el trabajo que realiza aportando al cumplimiento de las metas organizacionales. Como un punto específico a mejorar es el reconocimiento de parte de la compañía al trabajador ya que un 39% del personal no está de acuerdo con el mismo, en este sentido, también se debe considerar que el 13% considera que el trabajo que actualmente realiza no le permite crecer y progresar.

Entre las razones a ciertas negativas expresadas están las siguientes; desorganización en el pago de horas extras, falta de motivación y capacitación, desconocimientos de metas organizacionales a corto plazo, bajo salario, baja oferta de ascensos, falta de herramientas para cumplir con responsabilidades, los jefes no promueven el crecimiento, la antigüedad no es tomada en cuenta en los salarios.

3.1.1.4. Liderazgo organizacional

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 19 a la 32 que corresponde a la tercera variable.

Gráfico 4: Liderazgo Organizacional



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

Existe un nivel muy aceptable de satisfacción en torno al manejo de liderazgo en la organización, debiendo potenciar la planificación del trabajo en equipo y el reconocimiento que se haga del mismo a los colaboradores.

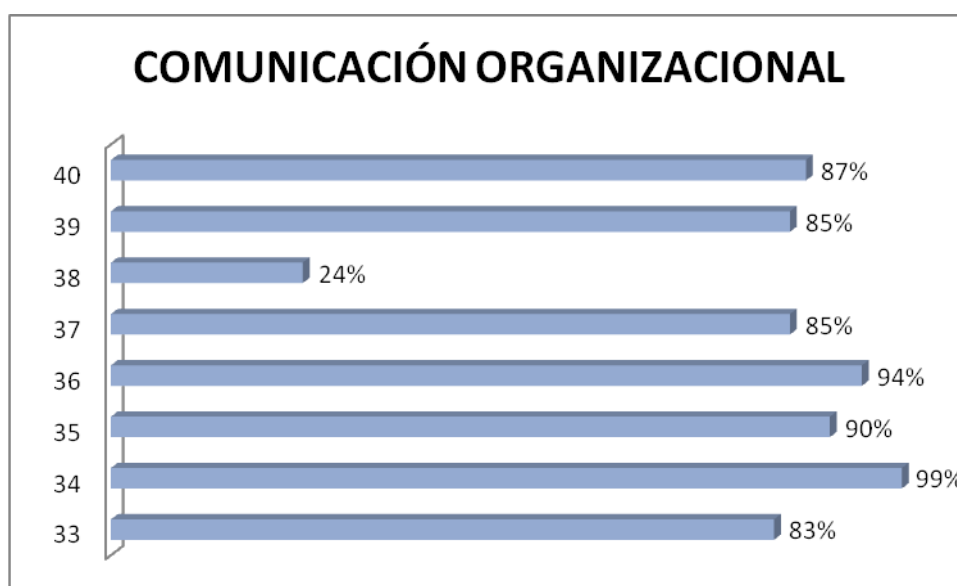
Para opinión de algunos colaboradores no existe un adecuado trabajo en equipo debido a que las decisiones no se toman en conjunto, no existe planificación, los jefes no promueven el desarrollo y crecimiento, no existe

buena relación con los jefes, no hay reconocimiento por los logros pero si hay reprimendas por los errores.

3.1.1.5. Comunicación organizacional

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 33 a la 40 que corresponde a la cuarta variable.

Gráfico 5: Comunicación Organizacional



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

Como se observa en el gráfico, la satisfacción con los medios de comunicación interna de la Compañía es aceptable en un 83%, aunque los índices de rumores también suelen ser elevados.

Concomitantemente, es necesario tomar en cuenta algunas observaciones que los colaboradores realizan. La información solicitada suele ser tardía o incompleta, información no difundida ocasiona rumores y conflictos, falta más comunicación formal y apertura de los jefes, la falta de tiempo complica

la retroalimentación, dificultad en mantener comunicación fluida con oficinas comerciales.

3.1.1.6. Trabajo en equipo

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 41 a la 46 que corresponde a la quinta variable.

Gráfico 6: Trabajo en Equipo



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
Autor: Investigador

El 94% del personal afirma haber recibido la guía y orientación de sus compañeros al momento que ingresó a trabajar en la Compañía, por lo cual en igual medida existe satisfacción por el trabajo que se realiza en equipo, existiendo algunas sugerencias de los colaboradores especialmente para favorecer un ambiente en el cual se reciba la información solicitada de manera eficiente.

Opiniones diversas suscitan este apartado, así se puede tomar en cuenta aquellas que hablan de situaciones que se inician pero no se concluyen, sobre ocupación de los trabajadores dificulta la entrega de información a tiempo, los diferentes equipos están preocupados por sus procesos internos impidiendo integrar todas las áreas ya que cada quien defiende sus intereses e indicadores, las decisiones e información está centralizada en Ambato llegando con retraso a otras ciudades, falta de integración.

3.1.1.7. Relaciones interpersonales

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 47 a la 52 que corresponde a la sexta variable.

Gráfico 7: Relaciones Interpersonales



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

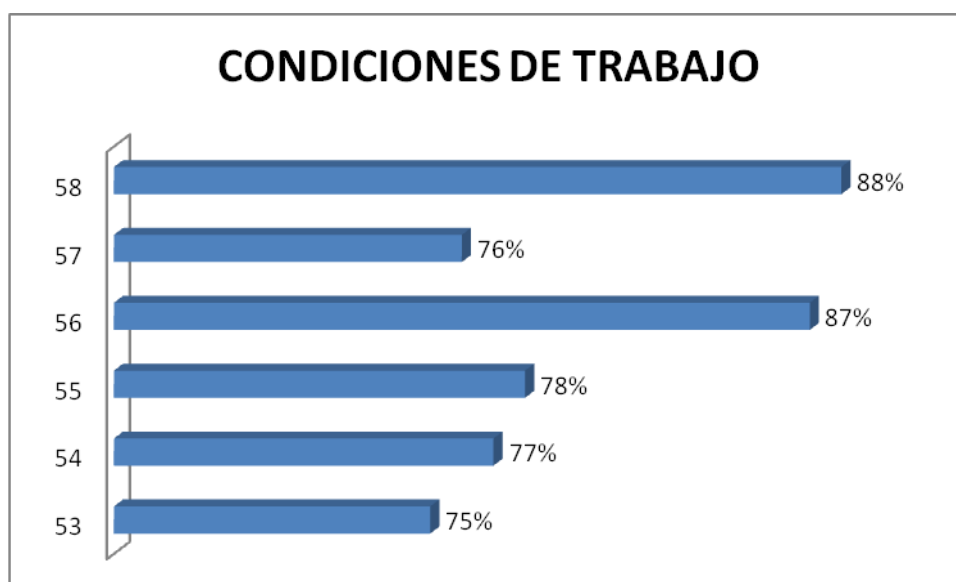
El 87% está de acuerdo en que los compañeros valoran el trabajo que realiza para cumplir los objetivos planteados, a la vez que existe un nivel de respeto y compañerismo adecuado en su sección de trabajo.

En este sentido, se debe potenciar la celebración de triunfos y minimización de los errores cometidos, favorecer espacios de integración y disminución de grupos cerrados.

3.1.1.8. Condiciones de trabajo

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 53 a la 58 que corresponde a la séptima variable.

Gráfico 8: Condiciones de trabajo



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

Las condiciones de trabajo permiten que el colaborador tenga un buen nivel de desempeño laboral.

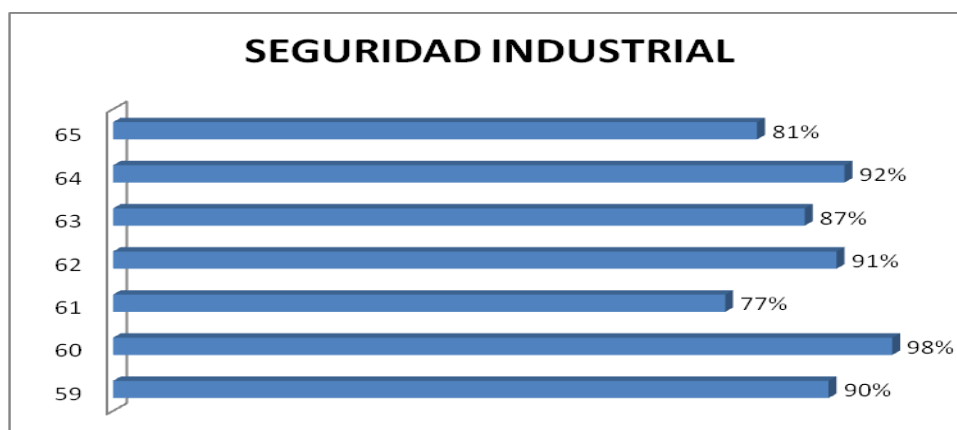
Un número considerable de colaboradores opina que el lugar físico no es el adecuado debido a la baja temperatura y al espacio estrecho en el que se labora, incremento y actualización de equipos o herramientas para cumplir

con las responsabilidades, ventiladores en la planta para las noches ya que se concentra el humo de la soldadura, existe demasiado ruido.

3.1.1.9. Seguridad industrial

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 59 a la 65 que corresponde a la octava variable.

Gráfico 9: Seguridad Industrial



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

El 98% afirma que la Compañía brinda los implementos de seguridad necesarios para realizar el trabajo. Además de ello existe un nivel elevado de satisfacción con el área de seguridad industrial.

Las observaciones de mejora que los colaboradores realizan son las siguientes, pocos identificativos de seguridad y no son visibles, no hay atención ágil en el dispensario médico, salidas de emergencia cerradas en la noche, desconocimiento de prevención de accidentes.

3.1.1.10. Servicios institucionales

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 66 a la 72 que corresponde a la novena variable.

Gráfico 10: Servicios Institucionales



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

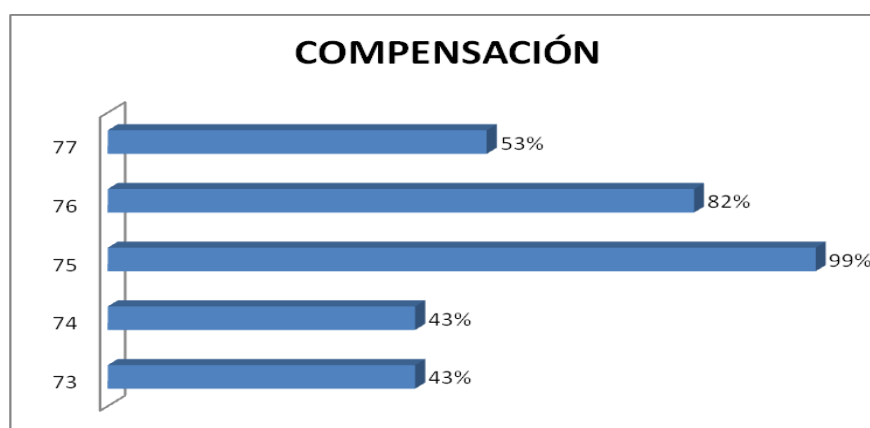
El 99% de los colaboradores valora a Ecuatran S.A. como un lugar adecuado para trabajar, a la vez que consideran los beneficios que brinda de mucha utilidad y ayuda.

Los factores a mejorar se dirigen a las siguientes, el personal de seguridad debe ser más amable, el servicio que brinda el comedor no es adecuado para el 24% de colaboradores, desconocimiento de los beneficios que ofrece la Compañía, no existe suficiente suministro de medicinas, el almuerzo sirven en mal estado.

3.1.1.11. Compensación

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 73 a la 77 que corresponde a la décima variable.

Gráfico 11: Compensación



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
Autor: Investigador

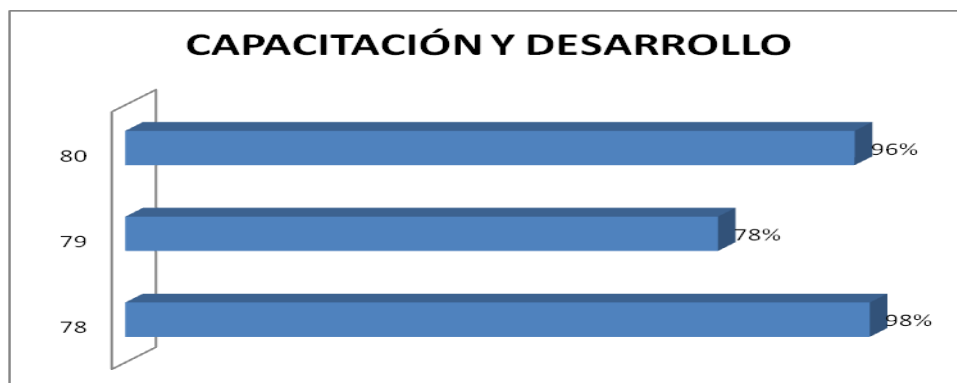
Los colaboradores se muestran de acuerdo en el hecho de que la persona que trabajan con calidad y eficacia debe ganar más, sin embargo se debe realizar una revisión de salarios puesto que existe un nivel alto de insatisfacción referente a la política salarial, desconocimiento de beneficios económicos, desacuerdo con el escalafón de remuneración, además de ello consideran que sus ingresos no son equitativos con la responsabilidad que tiene y con el trabajo que realiza.

Entre otras opiniones se expresa la inconformidad al no ser tomada la antigüedad en los salarios, personas que no son bachilleres ni técnicos ganan más, personas nuevas ganan más que antiguos.

3.1.1.12. Capacitación y desarrollo

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 78 a la 80 que corresponde a la decimoprimer variable.

Gráfico 12: Capacitación y desarrollo



Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.

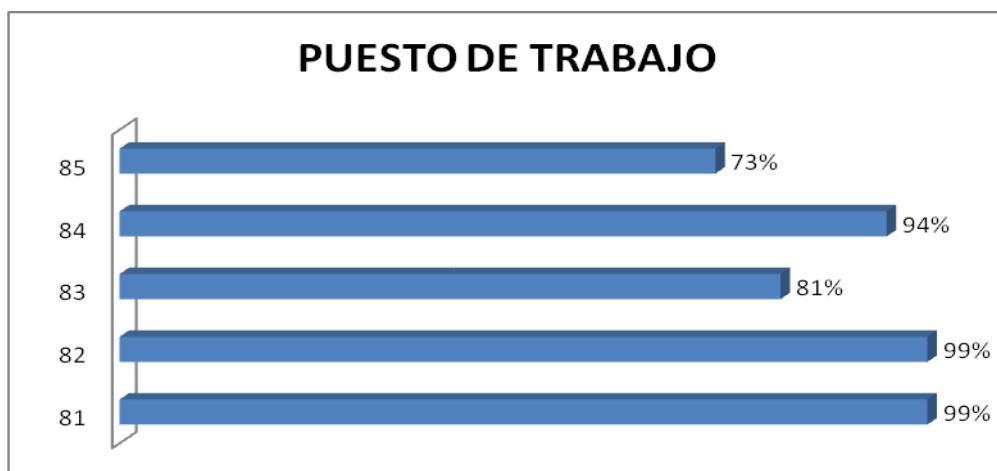
Autor: Investigador

Los colaboradores consideran que la capacitación es un aspecto importante dentro de las organizaciones, debido a ello las opiniones de los colaboradores apuntan a la necesidad de elevar la oferta de capacitación necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo.

3.1.1.13. Puesto de trabajo

A continuación podemos observar el nivel de satisfacción obtenido en las preguntas de la 81 a la 85 que corresponde a la decimo segunda variable.

Gráfico 13: Puesto de Trabajo



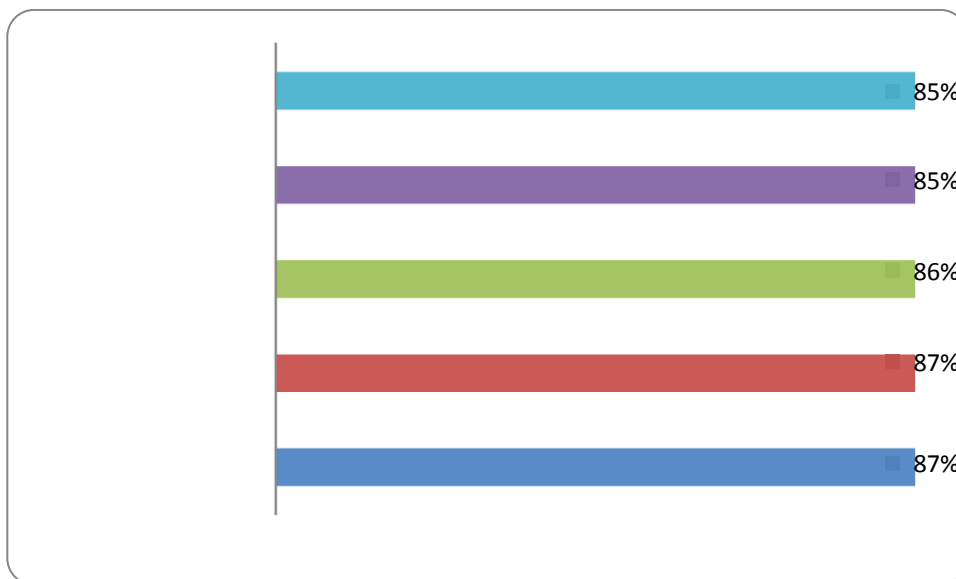
Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
 Autor: Investigador

El 99% de los colaboradores tienen claridad sobre el objetivo de su puesto de trabajo dentro de la Compañía, a la vez que considera que su nivel de iniciativa es un aspecto importante en el puesto de trabajo que ocupa.

El 19% del personal considera que no es valorado por el cargo que ocupa, el 27% de colaboradores considera que no le gustaría permanecer en su mismo puesto de trabajo a largo plazo debido a la búsqueda de asensos y al desarrollo de competencias. Ante esto, las opiniones apuntan a la necesidad de planes de carrera, valoración de la capacidad del personal, oportunidad de ejercer nuevos cargos.

3.1.1.14. Estudio por secciones

En el siguiente gráfico se puede observar un resumen del nivel de satisfacción, referentes a las 5 secciones de la organización estudiadas en la medición de clima laboral en la Empresa ECUATRAN S.A.

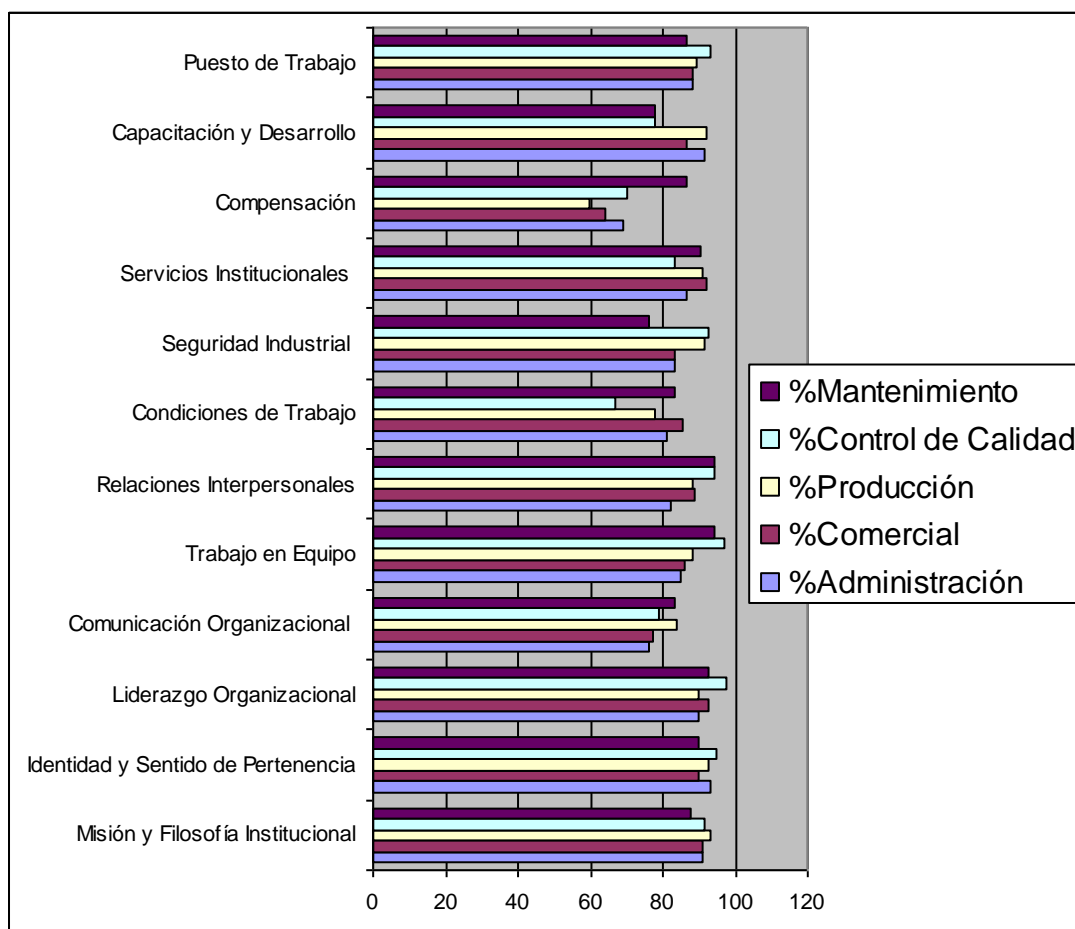
Gráfico 14: Porcentaje de satisfacción laboral por secciones

Fuente: Departamento de Gestión Humana, ECUATRAN S.A.
Autor: Investigador

En el gráfico es posible observar de manera comparativa entre las diferentes áreas de la organización un estudio de nivel de satisfacción de manera global. Así se observa que las áreas de mantenimiento y control de calidad demuestran el 87% de satisfacción; producción continúa con el 86% de satisfacción mientras que el área comercial junto al administrativo deja notar su 85% de satisfacción.

3.1.1.15. Resumen comparativo secciones/ variables

En el siguiente gráfico se observa una comparación entre el nivel de satisfacción de las variables estudiadas y las secciones de la organización.

Gráfico 15: Resumen Comparativo secciones/ variables

Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

En el gráfico se puede observar de manera resumida una comparación de resultados de las diferentes variables evaluadas en la encuesta de satisfacción laboral ajustadas a las secciones organizacionales.

3.1.1.16. Análisis comparativo entre variables

El investigado justifica de gran importancia la necesidad de comparar las variables ya que ello permitiría construir una percepción más global entre

variables que estudian aspectos semejantes. De esta manera se realiza el análisis comparativo en cuatro gráfico que son los siguientes

Misión y filosofía institucional/ identidad y sentido de pertenencia/ puesto de trabajo

Liderazgo organizacional/ comunicación organizacional/ trabajo en equipo/ relaciones interpersonales.

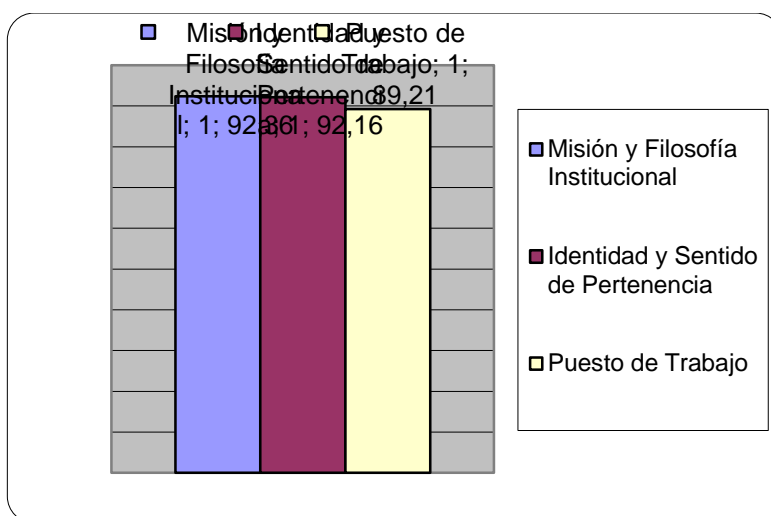
Condiciones de trabajo/ seguridad industrial

Servicios institucionales/ compensación/ capacitación y desarrollo

3.1.1.17. Misión y Filosofía Institucional/ Identidad y Sentido de Pertenencia/ Puesto de Trabajo

En este gráfico se observa la relación existente entre las 3 variables que tienen mayor relación con el ámbito de la planeación estratégica de la organización.

Gráfico 16: Misión y Filosofía institucional/ Identidad y sentido de Pertenencia/ Puesto de Trabajo



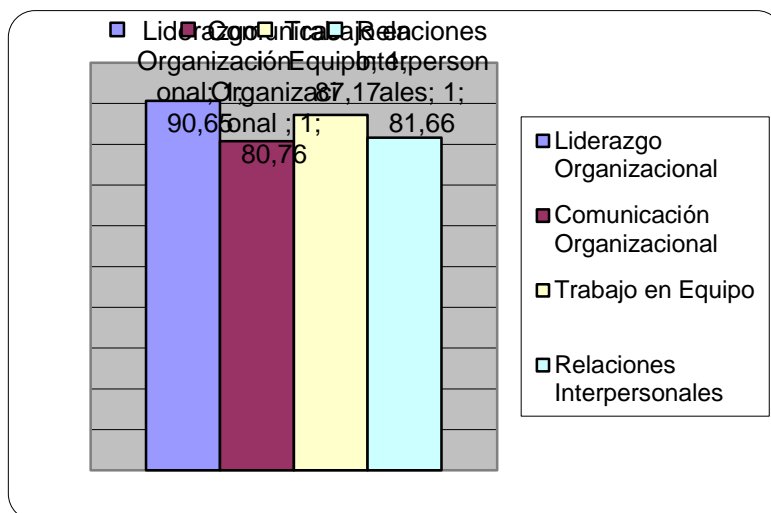
Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.
 Autor: Investigador

La misión y filosofía institucional causa influencia sobre la identidad y sentido de pertenencia de los colaboradores, a la vez que tiene relación directa con el puesto de trabajo. Se observa en el gráfico que existe una pequeña diferencia entre el primer factor y el tercero, por lo cual es necesario concatenar estas 3 variables para una mayor alineación entre los objetivos del puesto con los objetivos de la organización.

3.1.1.18. Liderazgo Organizacional/ Comunicación Organizacional/ Trabajo en Equipo/ Relaciones Interpersonales

En el siguiente gráfico se analiza las variables que tienen una conexión similar en cuanto al manejo de grupos y su intercomunicación.

Gráfico 17: Liderazgo organizacional/ Comunicación organizacional/ Trabajo en equipo/ Relaciones interpersonales



Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

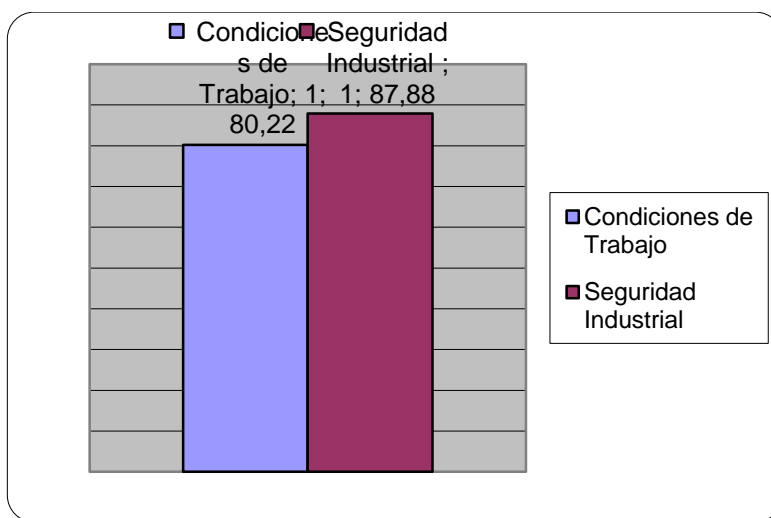
Entre las cuatro variables que se observa en el gráfico, las mismas que tienen un nivel de conexión interdependiente, se puede observar que aunque

se manifieste el liderazgo organizacional con un nivel del 90%, el trabajo en equipo tiene una aceptación del 80%, por lo cual se podría interpretar que existe una mala conceptualización de un liderazgo efectivo que favorezca el trabajo en equipo, la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales.

3.1.1.19. Condiciones de Trabajo/ Seguridad Industrial

Las condiciones físicas de trabajo van ligadas a la gestión de la seguridad industrial, por lo cual estos 2 factores se analizan conjuntamente.

Gráfico 18: Condiciones de trabajo/ Seguridad Industrial



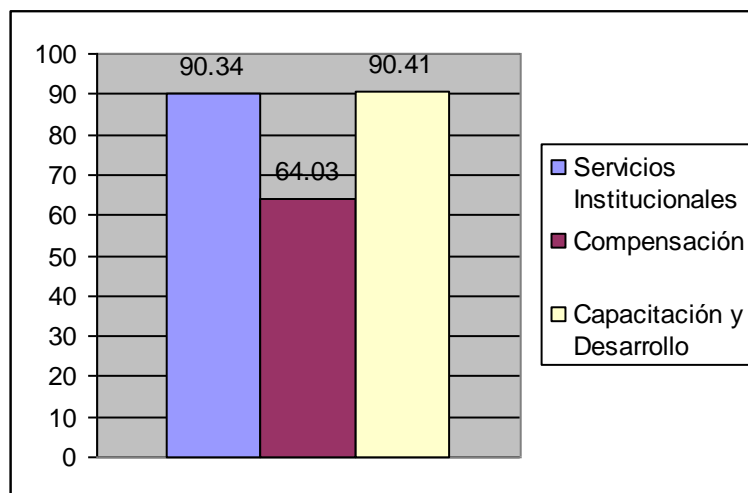
Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.
 Autor: Investigador

El gráfico indica una diferencia leve entre lo que se refiere a condiciones de trabajo y seguridad industrial, por lo cual los 2 factores que se encuentran relacionados deben ser abordados con estrategias que influyan sobre las 2 variables.

3.1.1.20. Servicios Institucionales/ Compensación/ Capacitación y Desarrollo

Las tres variables analizadas a continuación se analizan como un factor motivacional hacia los colaboradores.

Gráfico 19: Servicios institucionales7 compensación/ capacitación y desarrollo



Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.
 Autor: Investigador

Entre los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores como incentivos, tal es el caso de los servicios institucionales, compensación y la capacitación y desarrollo se puede observar que el que denota el nivel más bajo de aceptación es el referente a la Compensación, por lo cual habría que implementar un Plan de Incentivos.

3.2. Diagnóstico de estrategias de Gestión del Talento Humano

En la siguiente tabla se puede observar los subsistemas con sus principales estrategias utilizadas hasta el mes de Octubre de 2011 en la gestión del Talento Humano de la empresa ECUATRAN S.A.

La información recopilada se la obtuvo mediante una entrevista a la Coordinadora de Gestión del Talento Humano con la finalidad de revisar las estrategias utilizadas en cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

Tabla 5: Estrategias Gestión Humana

Subsistema	Estrategias
Análisis y Descripción de Cargos	Aplicación de Software para el manejo de perfiles, fichas de personal y otras funciones de rrhh.
Reclutamiento, Selección e Inducción	Aplicación de test psicológicos básicos y entrevista por incidentes críticos.
Gestión del Desempeño	Aplicación de una encuesta electrónica que parte de la descripción de cargos. Incentivos económicos al resultado de las evaluaciones.
Formación y Desarrollo	Capacitación en base a las brechas detectadas en el desarrollo de las funciones del personal.
Clima Laboral	Aplicación de encuesta y elaboración de informe y plan de acción para mejorar el clima laboral.
Desvinculación del Personal	Aplicación de encuesta de salida.

Fuente: Departamento Gestión Humana ECUATRAN S.A.

Autor: Investigador

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Antecedentes

Para realizar la presente propuesta se tomó en cuenta los indicadores obtenidos en la medición de clima laboral del año 2009, los resultados obtenidos de la medición de clima laboral realizada en Diciembre de 2011, el diagnóstico de las estrategias utilizadas a nivel del área de Gestión del Talento Humano y una entrevista con el Gerente General en donde se obtuvieron criterios para beneficio del personal.

4.1.1. Objetivos

4.1.1.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta para dinamizar el clima laboral mediante estrategias de Gestión del Talento Humano.

4.1.1.2. Objetivos Específicos

Definir los objetivos estratégicos para construir las principales actividades a realizar para alcanzar los mismos.

Realizar una nueva propuesta de encuesta de clima laboral para aplicarlo con periodicidad de un año.

4.2. Desarrollo

Para alcanzar la meta del 96% de satisfacción laboral que se plantea Ecuatran, se define a continuación los objetivos estratégicos y una nueva propuesta de encuesta para medición de clima laboral.

4.2.1. Objetivos Estratégicos

Elevar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Favorecer espacios de integración y dispersión

Establecer nuevos canales de comunicación masiva

Desarrollar Talento

Prevenir Riesgos Psicosociales

Incrementar los beneficios institucionales

4.2.2. Estrategias Gestión del Talento Humano 2012 -2013

Tabla 6: Estrategias GTH 2011-2013

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
Elevar el sentido de pertenencia de los colaboradores.	Número de desvinculados antes de 12 meses	0 desvinculados antes de 12 meses	Publicación de Testimonios de colaboradores nuevos y antiguos	Enero 2012	Coordinador Talento Humano
			Actualizar metodología para la Inducción General	Marzo 2012	
			Reconocimiento a colaboradores con buen desempeño y antigüedad.	Mayo 2012	

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
Favorecer espacios de integración y dispersión	Número de eventos de integración y participación	5 eventos al año	Programa de Navidad	Enero 2011	Coordinador Talento Humano
			Ascenso al Chimborazo	Marzo 2012	
			Campeonato Deportivo	Mayo 2012	
			Jornada de Motivación	Septiembre 2012	
			Ginkana de Talentos	Octubre 2012	

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
Establecer nuevos canales de comunicación masiva	Número de espacios y medios de comunicación	5 canales de comunicación	Carteleras en la Planta de Producción	Febrero 2012	Coordinador Talento Humano
			Mails masivos comunicando indicadores de RRHH	Febrero 2012	
			Asamblea de Trabajadores trimestrales	Abril 2012	
			Ubicación de Plasmas	Marzo 2012	
			Persona encargada de la comunicación interna y externa	Noviembre 2012	

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
Desarrollar Talento	Número de personas beneficiadas por programas de formación o desarrollo	100% de los colaboradores	Assesment Center	Febrero 2013	Coordinador Talento Humano
			Team Building	Enero 2013	
			Coaching Ejecutivo	Agosto 2012	

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
Prevenir riesgos psicosociales	Número de proyectos de prevención de riesgos psicosociales	2 proyectos de prevención de riesgos psicosociales al año	Diagnóstico de riesgos psicosociales	Enero 2013	Coordinador Talento Humano
			Capacitación en prevención de riesgos psicosociales	Febrero 2013	
Incrementar los beneficios institucionales	Número de beneficios ejecutados	9 beneficios repartidos por niveles jerárquicos	Mejorar el servicio de alimentación	Marzo 2012	Coordinador Talento Humano
			Mejorar el servicio de transporte	Mayo 2012	
			Incentivo a gerentes en base a resultados del área	Abril 2013	
			Viajes con todos los gastos pagados a los subgerentes	Mayo 2013	

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Fecha	Responsable
			Bonos económicos cumplimiento de metas al personal administrativo.	Junio 2013	
			Facilidad de préstamos institucionales para Coordinadores.	Junio 2013	
			Construcción de parqueadero para personal de planta	Agost 2013	
			Bonos económicos por cumplimiento de metas de producción	Agosto 2013	
			Dar becas a los hijos de los trabajadores que hayan alcanzado el mejor nivel académico de su grupo de estudiantes.	Sept. 2013	

Fuente: Investigador

Autor: Investigador

4.3. Propuesta de Encuesta Clima Laboral 2012

4.3.1. Objetivo

Este estudio tiene por objeto conocer la percepción que tienen los colaboradores de Ecuatran S.A. acerca del ambiente de trabajo, con el fin de detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y establecer el nivel de satisfacción de las necesidades internas.

4.3.2. Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe responder de manera clara y objetiva. Léalas cuidadosamente y luego marque con una "X" en la opción de respuesta que corresponda a su criterio personal. Si su respuesta es "NO" escriba el motivo. Conteste todas las preguntas.

Tabla 7: Propuesta de Encuesta de Clima Laboral

MISION Y FILOSOFIA INSTITUCIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
1	Conoce y actúa de acuerdo a los objetivos, reglamentos y valores de la Compañía			
2	Considera que en la Compañía existe y se practica una filosofía humanista			
3	Conoce la estructura de la organización y de su área/ sección de trabajo			
4	Considera que se cumplen las normas y procedimientos			

	administrativos establecidos garantizando la satisfacción del cliente interno y externo.			
IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
5	Se siente orgulloso por pertenecer a esta Organización			
6	Experimenta satisfacción con la responsabilidad que actualmente tiene en su puesto de trabajo			
7	Siente que su trabajo es reconocido por la organización y le da oportunidades de crecimiento personal y profesional			
8	Conoce las cualidades de los productos y servicios que ofrece la Compañía			
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
9	Su jefe planifica y le alienta a trabajar en equipo tratándolo con amabilidad y respeto			
10	Considera que su jefe es un líder que lo alienta a desarrollar su potencial, escucha sus ideas y las pone en práctica			
11	Su jefe le comunica con claridad las metas y objetivos que debe lograr en el trabajo generando confianza, compromiso y espacios de participación para la toma de decisiones			
12	La Administración de la Compañía genera un ambiente adecuado para el desempeño de sus funciones			
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
13	Los medios de comunicación interna en la Compañía permiten que usted sea informado de manera clara.			
14	La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara y libre de rumores y sabe a quién debe dirigirse cuando se presenta alguna dificultad o duda en su trabajo.			
15	Se mantiene una retroalimentación permanente de las funciones de cada colaborador dentro de su área/sección de trabajo			
16	Existe apertura de los gerentes/jefes para comunicarse con sus colaboradores de forma frecuente y oportuna			
TRABAJO EN EQUIPO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
17	Existe un adecuado nivel de colaboración entre los			

	miembros de su equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados			
18	Se siente parte de un equipo de trabajo que funciona bien y se respeta			
19	Recibió la guía y orientación de sus compañeros de trabajo cuando Ud. ingresó a trabajar en la Compañía			
20	Recibe la información que solicita en el momento que la requiere y necesita			
RELACIONES INTERPERSONALES				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
21	Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se muestran con sinceridad			
22	Considera que en su equipo de trabajo se comparten tanto las derrotas como los triunfos			
23	Sus compañeros valoran el trabajo que usted realiza para cumplir los objetivos planteados			
24	Cree que usted y sus compañeros de trabajo mantienen una relación de compañerismo basada en la unión y el buen trato			
CONDICIONES DE TRABAJO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
25	El espacio físico asignado para que usted realice su trabajo le resulta cómodo			
26	El nivel de ruido existente en su área/sección de trabajo es soportable			
27	La temperatura existente en su área/sección de trabajo le resulta cómoda para realizar su trabajo			
28	Considera que la Compañía cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo dentro de su área/sección			
SEGURIDAD INDUSTRIAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
29	Conoce usted las políticas de seguridad industrial implementadas en la Compañía y en su departamento/sección de trabajo			
30	La Compañía le brinda los implementos de seguridad necesarios para realizar su trabajo			
31	Los equipos de seguridad y las salidas de emergencia se encuentran bien identificadas			

32	La seguridad y prevención de accidentes son efectivos dentro de la Compañía			
SERVICIOS INSTITUCIONALES				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
33	Conoce los Servicios que la Compañía tiene a la disposición de sus colaboradores			
34	Considera que los beneficios que le brinda la Compañía son adecuados y le brindan mayor satisfacción			
35	Considera que el servicio que brinda el comedor, el Dispensario Médico y el personal de seguridad es satisfactorio.			
36	Valora a Ecuatrán S.A. como un gran lugar para trabajar			
COMPENSACIÓN				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
37	Considera que sus ingresos van acorde a su formación, experiencia y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas)			
38	Está usted de acuerdo que la persona que trabaja con calidad y eficacia debe ganar más.			
39	Conoce los beneficios económicos que se otorgan a los colaboradores de la Compañía			
40	Conoce y Considera que existe una adecuada política salarial dentro la Compañía			
CAPACITACION Y DESARROLLO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
41	Considera a la capacitación como un aspecto importante dentro de la organización			
42	La Compañía le brinda la capacitación adecuada y necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo			
43	Sus conocimientos le permiten sentirse seguro para realizar su trabajo de mejor manera			
PUESTO DE TRABAJO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
44	Considera que su nivel de iniciativa es un aspecto importante en el puesto de trabajo que actualmente ocupa			
45	Conoce usted cual es el objetivo de su puesto de trabajo dentro de la Compañía			

46	Se considera usted valorado por el puesto de trabajo/cargo que ocupa			
47	Tiene la suficiente autonomía en su puesto de trabajo y le gustaría permanecer por un tiempos mayor a 3 años			

Fuente: Investigador

Autor: Investigador

Género: _____

Edad: _____

Nivel Académico: _____

Sección/ Área/ Departamento: _____

Tiempo de Servicio en la Compañía: _____

Fecha de Aplicación: _____

¿Qué es lo que hace de esta empresa un gran lugar para trabajar?

¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Comprobación de la Hipótesis

En la siguiente tabla se puede observar 6 indicadores de la gestión de recursos humanos de la Empresa Ecuatran, haciendo una comparación entre el año 2010-2011 y 2011-2012.

La diferencia entre los indicadores del año 2010 y los indicadores del año 2011 permitirá determinar si las estrategias utilizadas a partir del inicio de la investigación han podido dinamizar el clima laboral.

Tabla 8: Comprobación de la Hipótesis

Indicador/ Año	Agosto 2010 -2011	Agosto 2011- 2012
# desvinculados antes de 12 meses	10	7
# de eventos de integración y participación	1	4
# número de espacios y medios de comunicación	3	5
# de personas beneficiadas por programas de formación o desarrollo	50	70
# de proyectos de prevención de riesgos psicosociales	0	2
# de beneficios ejecutados	5	7

Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano Ecuatran S.A.

Autor: Investigador

En la tabla anterior se puede observar que existe una diferencia positiva entre los indicadores del año 2011 y los indicadores del año 2012. Por lo cual se puede indicar que la hipótesis es positiva.

Tabla 9: Detalle indicadores

Indicador/ Año	Agosto 2010 -2011	Agosto 2011- 2012
# desvinculados antes de 12 meses	Se desvincularon 10 personas: -3 personas del administrativo a los 3 meses -7 personas de planta	Se desvincularon 7 personas: -1 administrativo -6 trabajadores de planta
# de eventos de integración y participación	-Se realizo una minga para sembrar arboles	Se realizaron 4 eventos: -Programa Navidad -Ascenso al Chimborazo -Campeonato Interno -Asamblea de Empleados
# número de espacios y medios de comunicación	Se disponía de 3 medios: -2 Carteleras -Intranet	5 medios de comunicación: -3 carteleras -1 plasma -Intranet
# de personas beneficiadas por programas de formación o desarrollo	40 Administrativos y 10 de planta	40 Administrativos y 30 personas de planta
# de proyectos de prevención de riesgos psicosociales	0	-Actualización de perfiles de cargo para definir riesgos de cada cargo -Conferencias sobre prevención de anorexia y obesidad
# de beneficios ejecutados	-Tarjetas comisariato -Transporte -Bono Alimentación -Plan de Celular -Convenio con Casas Comerciales	-Tarjetas comisariato -Transporte -Bono Alimentación -Plan de Celular -Convenio con Casas Comerciales - Mejora en el Servicio de Alimentación - Mejora en el Servicio de Transporte

Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano, ECUATRAN S.A.
Autor: Investigador

5.2 Discusión / análisis y validación de los resultados

El presente proyecto es fiable de aplicarlo en la Empresa ECUATRAN S.A. para lo cual se anexa un certificado con la rúbrica del Gerente Administrativo como responsable del proceso de Gestión del Talento Humano.

5.3 Conclusiones

- La hipótesis es comprobada mediante la comparación de los indicadores realizados en el periodo Agosto 2010 a Agosto 2011 con el periodo Agosto 2011 a Agosto 2012 verificándose que los indicadores del segundo periodo han mejorado representativamente por lo cual se puede afirmar que la elaboración de estrategias de gestión del talento humano han dinamizado el clima laboral.
- Los resultados obtenidos en la medición de clima laboral del año 2009 presenta la insuficiencia de estrategias correctas de Gestión del talento Humano, convirtiéndose en una necesidad prioritaria para el desarrollo del personal.
- La utilidad de la propuesta es avalada mediante un certificado de parte de la Gerencia Administrativa.
- Dentro de las doce variables evaluadas por la Empresa Ecuatran S.A. en el año 2011, se ha trazado en el presente proyecto estrategias que se proyecta, permitirán dinamizar el clima laboral en la organización, mejorando a la vez la calidad de vida de los colaboradores.
- Los resultados obtenidos en la medición de clima laboral del año 2011 permiten verificar que las estrategias utilizadas a partir del año 2009 han favorecido un mejor clima laboral, sin embargo la meta que persigue la organización es del 100% de satisfacción por lo que el trazar nuevas estrategias es necesario.
- Las estrategias realizadas parten como una oportunidad de desarrollo de las anteriormente aplicadas dentro del manejo del talento humano en la organización.

5.4 Recomendaciones

- El área de Gestión del Talento Humano debe trazar estrategias continuas y permanentes que permitan dinamizar el clima laboral de acuerdo a la evolución del entorno externo e interno de la organización.
- Cuando los indicadores de clima laboral se encuentran debajo del 95% de satisfacción es necesario implementar estrategias adecuadas que permitan tener el impacto para mejorar la situación actual.
- La propuesta realizada en el presente proyecto debería ser aplicada en su totalidad, ya que de esta manera se podría favorecer un considerable aumento en la satisfacción laboral, especialmente en aquellos indicadores donde se diagnosticó un nivel menor al 95% de satisfacción.
- La propuesta para dinamizar el clima laboral contiene seis objetivos estratégicos.
- Aplicar la metodología de A Great Place To Work ya que ello permitirá estandarizar su modelo de encuesta de medición de clima laboral para futuras aplicaciones, a la vez que contaría con una asesoría experta para la mejora del mismo.
- Realizar la medición de clima laboral con una frecuencia mínima de una vez por año para lo cual se deberían disminuir el número de preguntas.

CAPÍTULO VI

MATERIAL DE REFERENCIA

6.1 Bibliografía

- ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- , Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- , 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; Gestión Administración de Recursos Humanos. México: McGraw – Hill, 2007
- , Gestión del Talento Humano. México: McGraw – Hill, 2009
- , El Capital Humano de las empresas. México: McGraw – Hill, 2009
- DESSLER, Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.
- DUEÑAS NOVOA, Ricardo; Ekos Negocios. Ecuador: Ediecuatorial, 2012.
- FURNHAM, Adrian, Psicología Organizacional. U.S.A.: Alfaomega Grupo, 2005.

- Gibson, James; Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México: McGraw – Hill, 2006.
- JARAMILLO, Sofía; Informe de Clima Laboral 2009, Ecuatran S.A.
- IVANCEVICH, John M.; Comportamiento Organizacional. México: McGraw – Hill, 2006.
- LUTHANS, Fred; Comportamiento Organizacional. México: McGraw – Hill, 2009.
- MUCHINSKY, Paul; Psicología aplicada al Trabajo. Mexico: Thomsom, 2007.
- NEWSTROM, John W.; Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw – Hill, 2007.
- RENTON, Jane; Coaching y Mentoring, Técnicas para el desarrollo de los RRHH; Quito Ecuador, the economist, 2010
- ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004.
- SANDOVAL; María; Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004.
- SILVA GONZÁLEZ, María del Mar; Las Relaciones Humanas en la Empresa. Madrid: Artedis, 2007.

6.2 Linkografía

- Alles, M. (2008). Gestión del Talento Humano. Extraído el 29 de enero de 2012 desde <http://www.marthaalles.com/index1024.php?width=1024&height=600>
- SENA. (2003). Gestión del Talento Humano. Extraído el 15 de febrero de 2012 desde <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- CLIMALABORAL. (2005). Gestión del Clima Laboral. Extraído el 20 de febrero de 2012 de <http://www.climalaboral.com.es/>
- ANÓNIMO. (sin año). Comportamiento Organizacional. Extraído el 15 de marzo de 2012 de <http://www.mitecnologico.com/Main/Comportamientorganizacional/>
- Anónimo. (sin año). Gestión del Talento Humano. Extraído el 25 de mayo de 2012 de <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- Anónimo. (sin año). La Organización. Extraído el 15 de Abril de 2012 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>
- Anónimo. (sin año). Estructura Organizacional. Extraído el 10 de Abril de 2012 de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- Anónimo. (sin año). Gestión por competencias. Extraído el 20 de diciembre de 2011 de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.
- Carreto, J. (2007, Junio 23). Introducción a la Administración. Extraído el 5 de Noviembre de 2011 desde <http://uprintroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

6.3 Glosario

Actitudes. Enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos.

CGTH: Coordinador de Gestión del Talento Humano

Componente cognoscitivo. La parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.

Componente afectivo. La parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

Componente conductual. Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Competencia. Rasgo de personalidad que engloba tres factores que es la motivación, el conocimiento y la habilidad.

Contrato Psicológico. Acuerdo no escrito que asienta lo que la administración espera del empleado y viceversa.

Coaching. Proceso de enseñanza y entrenamiento para desarrollar el potencial de un colaborador en base a los objetivos que el mismo se haya planteado.

Cultura. Conjunto de rasgos comportamentales que identifican a un grupo humano de acuerdo a sus ritos y valores dominantes.

Destreza. Facilidad para realizar una actividad física o mental.

Esfuerzo. Actitud de valoración, perseverancia y entrega hacia una continúa perfección de una actividad.

Estrategia. Lineamiento metodológico utilizado para trazar la ruta para el alcance de las metas diagramadas en los aspectos externos y de comercialización.

Habilidad. Cualidad personal que indica la experticia en una determinada actividad psicomotriz.

Indicador. Argumento utilizado para evidenciar el progreso de los principales alcances en las diferentes áreas de la organización.

Intrategia. Lineamiento metodológico utilizado para trazar la ruta para el alcance de las metas diagramadas en los aspectos internos de la organización.

Mentoring. Proceso de enseñanza y consejería que por lo general lo realiza una persona con mayor experiencia hacia los colaboradores de menor nivel o experiencia.

Motivación. Estado psicoafectivo de la persona que denota el nivel de satisfacción que siente con respecto a una actividad o tema en especial.

Personalidad. Conjunto de cualidades sociales, biológicas, psicológicas y espirituales que posee una persona.

Talento. Rasgos de personalidad que denotan una experticia, habilidad o motivación de una persona respecto de una actividad específica.

Teoría de la percepción de uno mismo. Tomar a posteriori las actitudes para darle sentido a un acto ya ocurrido.

Team building. Desarrollo de competencias para el trabajo y alcance de objetivos en equipo.

Temperamento. Rasgo de la personalidad que influye en los comportamientos observables, estudios científicos catalogan al temperamento como la parte genética heredada de los progenitores.

Valor agregado. Entregar un producto o servicio con un resultado mayor al esperado con componentes de creatividad, iniciativa e innovación.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2011

OBJETIVO

Este estudio tiene por objeto conocer la percepción que tienen los colaboradores de Ecuatran S.A. acerca del ambiente de trabajo, con el fin de detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y establecer el nivel de satisfacción de las necesidades internas.

INSTRUCCIONES

Este instrumento no es una prueba y no existen respuestas correctas o incorrectas, lo más importante es su opinión. A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe responder lo más cerca de la realidad posible. Léelas cuidadosamente y luego marque con una "X" en la opción de respuesta que corresponda a su criterio personal. Si su respuesta es "NO" escriba el motivo. No omita la contestación de ninguna pregunta.

MISION Y FILOSOFIA INSTITUCIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
1	Conoce los objetivos y valores de la Compañía y trabaja para su cumplimiento			
2	Considera que los clientes tienen una imagen positiva de la Compañía			
3	Considera que las áreas y espacios asignados para recibir a clientes son los más adecuados			
4	Considera que se cumplen las normas y procedimientos administrativos establecidos			
5	Conoce el Reglamento Interno de la Compañía y trabaja en base a ello			
6	Conoce cómo está organizada su área/sección de trabajo			
7	La estructura organizacional (niveles jerárquicos) de la Compañía concuerda con los planes y actividades de trabajo de la misma			

8	Considera que en la Compañía existe y se practica una filosofía de satisfacción total al cliente			
IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
9	Se siente orgulloso por pertenecer a esta Compañía			
10	Le agrada su trabajo y se siente satisfecho al realizarlo			
11	Conoce y aporta al cumplimiento de las metas organizacionales establecidas			
12	Se siente satisfecho con la responsabilidad que actualmente tiene en su puesto de trabajo			
13	Siente que su trabajo es reconocido por la Compañía			
14	Considera que su estabilidad en la Compañía depende de su buen desempeño dentro de la misma			
15	Considera que nuestra Compañía es una empresa líder en el mercado			
16	Conoce las cualidades de los productos y servicios que ofrece la Compañía			
17	Considera que el trabajo que actualmente realiza le permite crecer y progresar			
18	Considera que los productos y servicios de nuestra Compañía son superiores a los que ofrece la competencia			
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
19	Conoce quién es su jefe inmediato			
20	Su jefe le alienta a trabajar en equipo			
21	Su jefe es equitativo en el trato con todo el equipo de trabajo			
22	Confía usted en la capacidad de su jefe para cumplir las metas de su área/sección de trabajo			
23	Su jefe le trata con amabilidad y respeto			
24	Su jefe genera confianza y compromiso con el equipo de trabajo			
25	Su jefe genera espacios de participación para la toma de decisiones			
26	Existe una correcta planificación del trabajo en el equipo de trabajo			
27	Su jefe demuestra estar comprometido con los objetivos y planes de trabajo de la Compañía			
28	Mantiene una adecuada relación con su jefe			

29	Su jefe le comunica con claridad las metas y objetivos que debe lograr en el trabajo			
30	El reconocimiento que Ud. recibe por su trabajo es oportuno			
31	La Administración de la Compañía se muestra abierta hacia todos sus colaboradores			
32	La Administración de la Compañía genera un ambiente adecuado para el desempeño de sus colaboradores			
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
33	Los medios de comunicación interna en la Compañía son los más adecuados			
34	Conoce con quién debe comunicarse cuando se le presenta alguna dificultad o duda en su trabajo			
35	La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara y oportuna			
36	Considera que un inadecuado nivel de comunicación genera rumores dentro de la Compañía			
37	Siente que en ocasiones el rumor ha generado situaciones conflictivas dentro la Compañía			
38	Cuando existen rumores, usted suele participar de ellos			
39	Se mantiene una retroalimentación permanente de las funciones de cada colaborador dentro de su área/sección de trabajo			
40	Existe apertura de los gerentes/jefes para comunicarse con sus colaboradores de forma frecuente y oportuna			
TRABAJO EN EQUIPO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
41	Existe un adecuado nivel de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados			
42	Se siente parte de un equipo de trabajo que funciona bien y se respeta			
43	Recibió la guía y orientación de sus compañeros de trabajo cuando Ud. ingresó a trabajar en la Compañía			
44	Considera que las responsabilidades en el equipo de trabajo son equitativas			
45	Considera que el comportamiento y la actitud de su equipo de trabajo facilitan la realización de las diferentes actividades			

46	Recibe la información que solicita en el momento que la requiere y necesita			
RELACIONES INTERPERSONALES				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
47	Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se muestran con sinceridad			
48	Considera que en su equipo de trabajo se comparten tanto las derrotas como los triunfos			
49	Sus compañeros valoran el trabajo que usted realiza para cumplir los objetivos planteados			
50	Considera que dentro de la Compañía existen críticas mal intencionadas			
51	Existe un nivel de respeto adecuado dentro de su área/sección de trabajo			
52	Cree que usted y sus compañeros de trabajo mantienen una relación de compañerismo basada en la unión y el buen trato			
CONDICIONES DE TRABAJO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
53	El espacio asignado para que usted realice su trabajo le resulta cómodo			
54	El nivel de ruido existente en su área/sección de trabajo es soportable			
55	La temperatura existente en su área/sección de trabajo le resulta cómoda para realizar su trabajo			
56	Considera que la Compañía cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo dentro de su área/sección			
57	El lugar físico que tiene asignado es el adecuado para realizar su trabajo			
58	Las condiciones de trabajo le permiten tener un buen nivel de desempeño laboral			
SEGURIDAD INDUSTRIAL				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
59	Conoce usted las políticas de seguridad industrial implementadas en la Compañía y en su departamento/sección de trabajo			
60	La Compañía le brinda los implementos de seguridad necesarios para realizar su trabajo			
61	La maquinaria cuenta con instrucciones de seguridad visibles			

62	La seguridad y prevención de accidentes son efectivos dentro de la Compañía			
63	Conoce cómo se utilizan los equipos de seguridad para casos de emergencia			
64	Considera que los equipos de seguridad se encuentran bien identificados para su utilización			
65	Considera que las salidas de emergencia (vías de evacuación) se encuentran bien identificadas			
SERVICIOS INSTITUCIONALES				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
66	Conoce los Servicios que la Compañía tiene a la disposición de sus colaboradores			
67	Considera que los beneficios que le brinda la Compañía son de mucha ayuda y utilidad			
68	Considera que el servicio que se brinda en el Comedor de la Compañía es adecuado			
69	Considera que las instalaciones físicas de la Sede Social (comedor) son adecuadas			
70	El servicio del Dispensario Médico le brinda una adecuada atención			
71	El servicio del personal de seguridad le otorga un trato cortés y amable			
72	Valora a Ecuatrán S.A. como un lugar adecuado para trabajar			
COMPENSACIÓN				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?
73	Considera que sus ingresos son equitativos con la responsabilidad que tiene y con el trabajo que realiza			
74	Está usted de acuerdo con el escalafón de remuneración establecido en la Compañía y conoce cómo funciona			
75	Está usted de acuerdo que si la persona que trabaja con calidad y eficacia debe ganar más.			
76	Conoce los beneficios económicos que se otorgan a los colaboradores de la Compañía			
77	Considera que existe una adecuada política salarial dentro la Compañía			
CAPACITACION Y DESARROLLO				
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?

78	Considera a la capacitación como un aspecto importante dentro de las organizaciones																	
79	La Compañía le brinda la capacitación adecuada y necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo																	
80	Sus conocimientos le permiten sentirse seguro para realizar su																	
PUESTO DE TRABAJO																		
	ITEM	SI	NO	¿POR QUÉ?														
81	Considera que su nivel de iniciativa es un aspecto importante en el puesto de trabajo que actualmente ocupa																	
82	Conoce usted cual es el objetivo de su puesto de trabajo dentro de la Compañía																	
83	Se considera usted valorado por el puesto de trabajo/cargo que ocupa																	
84	Tiene la suficiente autonomía en su puesto de trabajo																	
85	Considera que le gustaría permanecer en su puesto de trabajo a largo plazo																	
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Datos Complementarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Genero</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Edad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nivel Académico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sección/ Área/ Departamento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiempo de Servicio en la Compañía</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de Aplicación</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Datos Complementarios		Genero		Edad		Nivel Académico		Sección/ Área/ Departamento		Tiempo de Servicio en la Compañía		Fecha de Aplicación	
Datos Complementarios																		
Genero																		
Edad																		
Nivel Académico																		
Sección/ Área/ Departamento																		
Tiempo de Servicio en la Compañía																		
Fecha de Aplicación																		

Anexo 2



Confianza en
 Sufrir, Servicio y compromiso de
 Transparencia, Integridad y Ética en
 todos los niveles de la organización.
 Calidad, innovación y excelencia en
 todos los procesos y servicios.
 Pasión por el cliente y el medio ambiente.
 Compromiso de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
 Confianza en nosotros y nosotros en ellos.



ECUATRAN S.A.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTA CLIMA LABORAL 2011

Ambato, Diciembre 2011

ASISTENTES:

1	Diego Lara	Gerente General
2	Luis Jaramillo	Gerente Administrativo Financiero
3	Ronald Hidrobo	Gerente Comercial
4	Franklin Pico	Gerente Técnico
5	Roberto Larrea	Gerente Administrativo de Ventas
6	Javier Villón	Gerente Zona Costa
7	Andrés Moscoso	Gerente de Seguridad Industrial
8	Renato Almache	Gerente de Control de Calidad
9	Juan Carlos Casañas	Subgerente de Diseño
10	Ximena Miranda	Subgerente de Planificación
11	Patricio Guzmán	Coordinador de Servicios
12	Mayra Mejía	Coordinadora de Compras
13	Fabián Vásquez	Coordinador de Sistemas
14	Juan Carlos Castro	Contador Auditor General
15	Pablo Carrillo	Asistente de Gestión del Talento Humano
16	Emilio Morales	Supervisor de Producto
17	Diego Altamirano	Supervisor de Producto
18	Victor Villalva	Supervisor de Producto
19	Romel Zurita	Supervisor de Mantenimiento
20	Euclides Carrillo	Laboratorista
21	Miguel Peñaflor	Supervisor de Bodega

Puntos Tratados:

1. Revisión de Informe de Clima Laboral
2. Forum y validación de resultados por los asistentes
3. Acciones de mejora de Clima Laboral



Detalle:

1. Revisión de Informe de Clima Laboral

A continuación se exponen los gráficos que resumen la situación actual de la medición de clima laboral en la Empresa ECUATRAN S.A. para el año 2011.

Análisis de satisfacción por Factores

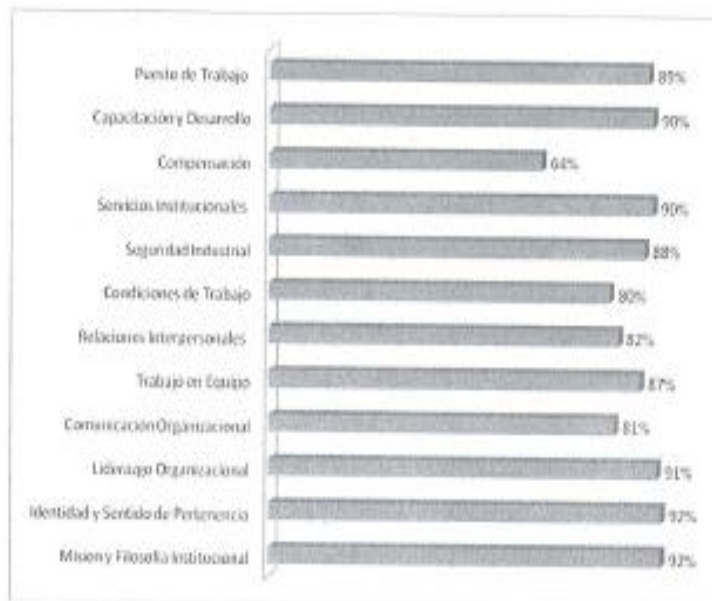


Ilustración 1 Factores Generales
Elaborado por: Gestión Humana

En el gráfico precedente se puede detectar que el porcentaje general de satisfacción es del 85.5%. El cual refleja una posición muy aceptable dentro del contexto organizacional.

Análisis Comparativo Factores - Áreas

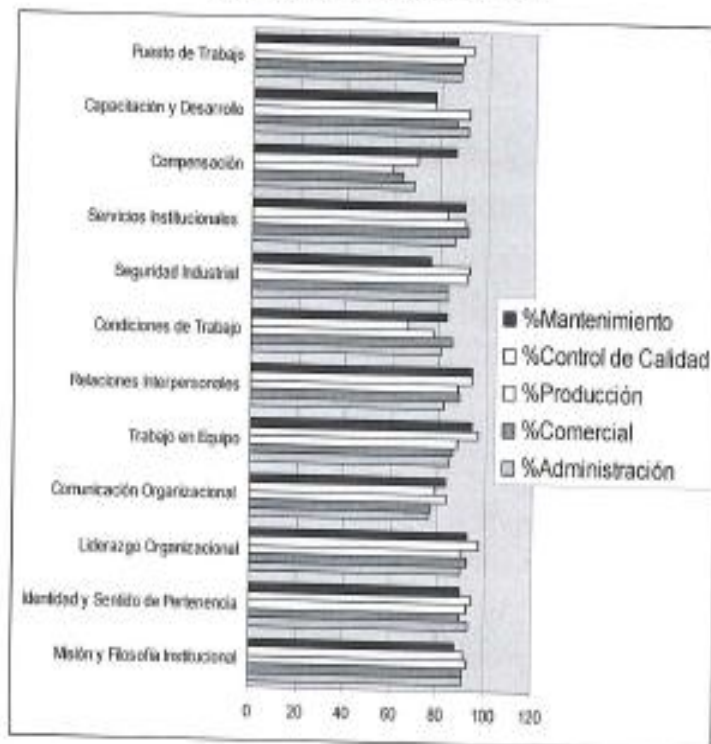


Ilustración 2 Factores Generales por Áreas
 Elaborado por: Gestión Humana

Concomitantemente con la ilustración anterior, se puede observar un grado comparativo entre las diferentes áreas de la organización. Entre ellas el área de Mantenimiento, Control de Calidad, Producción, Comercial, Administración.



Certificado en
Sistema de Gestión y Control de Calidad
Norma ISO 9001:2015 (Sistema de
Gestión de Calidad) por el Organismo
Ecuatoriano de Normalización y
Certificación para el Mejoramiento y el Desarrollo
de las Organizaciones
Comisión de Energía y Sustentabilidad
de Ecuador



2. Forum y validación de resultados por los asistentes

Entre las brechas detectadas a partir de la medición de clima Laboral se encuentran lo siguientes factores globales.

- Necesidad de Capacitación en áreas de seguridad industrial, gestión humana, ventas, producción.
- Necesidad de fomentar estrategias de motivación humana.
- Implantación del Plan de Comunicación Organizacional.

3. Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral

3.1. Misión y Filosofía Institucional

Capacitación sobre el reglamento Interno de trabajo

3.2. Identidad y sentido de pertenencia

Fomentar estrategias de motivación humana basada en el reconocimiento y felicitación por los logros alcanzados.

3.3. Liderazgo organizacional

Desarrollo de mandos medios: supervisores y coordinadores.

Desarrollo Gerencial: subgerentes y gerentes.

3.4. Comunicación organizacional

Aplicación del Plan de Comunicación Organizacional

Implantación de reuniones virtuales con oficinas comerciales

3.5. Trabajo en equipo

Jornada de team Building para favorecer la compenetración de los integrantes de los diferentes equipos.

ANEXO 3



Ambato, 29 de Mayo de 2012

EC-A-CTH-05-12

**Dr. P.
César Gonzáles Loor
Prorrector
PUCESA**

Por la presente me permito indicar que el Sr. Pablo Neptalí Carrillo Dueñas con C.C. Nº 180430276-6 ha realizado su Disertación de Grado en la Empresa ECUATRAN S.A. con el tema "ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DINAMIZAR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ECUATRAN S.A." la misma que será de gran utilidad por su contenido investigativo y su propuesta de aplicación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Ing. Luis Jaramillo
**GÉRENTE ADMINISTRATIVO
ECUATRAN S.A.**

ANEXO 4

Cronograma de Aplicación de Encuesta para Medir el Clima Laboral en la Empresa ECUATRAN S.A.

