



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

II VERSIÓN

TEMA:

“Estudio de Clima Laboral en la Empresa EMURPLAG EP”

Tesis previa a la obtención del título
de “Magíster en Recursos Humanos y
Desarrollo Organizacional”

AUTOR: Psic. Lab. Silvia Lorena Muñoz Muñoz.

DIRECTOR: Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano.

CUENCA – ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Con esta dedicatoria intento retribuir un poco de lo mucho que ustedes me han dado;

A **Ramiro**, mi esposo, mi amigo y confidente, sólo pasa por mi mente el sentimiento de agradecimiento por tu apoyo incondicional, pues la ardua tarea que conlleva el término de este gran proyecto lo dedico plenamente a tu paciencia a tus consejos y a esa conducta llena de optimismo y total confianza en mí. Te amo.

A mis hijos Ramiro Sebastián y María Lorena es gracias a ustedes lo logramos juntos!

Lorena

AGRADECIMIENTO

Un profundo y sincero agradecimiento a mi amigo y profesor Mario, por aceptar la responsabilidad de guiarme y brindar las directrices necesarias que me permitieron culminar este proyecto.

A todas las personas que se involucraron en esta investigación, directivos y empleados de Emurplag Ep, quienes me brindaron la información oportuna, el tiempo y su predisposición para llevar a cabo esta propuesta.

¡Gracias totales!

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se orientó en el diseño, construcción y aplicación de una encuesta para medir el Clima Laboral de todo el personal que conforma la Empresa Emurplag Ep., con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que se generan dentro del ámbito laboral y de acuerdo a las percepciones de clima de cada uno de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo.

La realización y ejecución del modelo de clima, se fundamenta en los aportes teóricos de autores especializados en el tema como son: Likert, y Litwing- Stringer.

A partir del modelo de investigación se buscó profundizar el diagnóstico a través de la implementación de un conjunto de dimensiones que permitieron visualizar la realidad del clima laboral de la Institución, independientemente de las exigencias profesionales particulares y aspectos de desarrollo que conllevan a determinar niveles de satisfacción e insatisfacción laboral. Los resultados obtenidos permitieron realizar un diagnóstico de clima y a su vez generar conclusiones, recomendaciones y un plan de mejora.

ABSTRACT

This research work was aimed at the design, construction and implementation of a survey to measure the working environment of all the staff that makes up Emurplag Ep. Company, with the objective of identifying the strengths and weaknesses that are generated within the workplace and in their respective areas of work, according to the perceptions each employee has in regard to the work climate. The performance and implementation of a climate model is based on the theoretical contributions of authors specialized in the subject such as: Likert, and Litwin- Stringer. We sought, by means of a research model, to deepen into the diagnosis through the implementation of a set of dimensions that allowed us to visualize the reality of the institution working environment, regardless of the particular professional requirements and aspects of development leading to determine satisfaction levels and job dissatisfaction. The results obtained enabled us to perform a work climate diagnosis, and in turn generate conclusions, recommendations, and a plan for improvement.



UNIVERSIDAD DEL CAJAMARCA
Dpto. de Psicología



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	3
La Empresa EMURPLAG EP.....	3
1 Introducción.....	3
1.1 Reseña Histórica.....	3
1.2 Marco Filosófico.....	4
1.2.1 Misión.....	5
1.2.2 Visión.....	5
1.2.3 Valores.....	5
1.2.4 Los fines de Emurplag Ep.....	5
1.2.5 Objetivos de la Emurplag Ep.....	5
1.3 Análisis situacional de EMURPLAG EP.	6

Conclusiones.....	9
Capitulo II.....	11
La Cultura Organizacional.....	11
2 Introducción.....	11
2.1 Cultura Organizacional y sus definiciones.....	11
2.2 Características de la cultura.	14
2.3 Elementos de la cultura.....	15
2.4 Tipos de cultura.....	17
2.5 La cultura y el liderazgo.	23
Conclusiones.....	25
Capitulo III.....	26
Clima Organizacional.....	26
Introducción.....	26
3.1 Generalidades.....	26
3.2 Conceptos.....	27
3.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	29
3.4 Tipos de clima.....	32
3.5 Instrumentos de Medición de clima Laboral.....	38
3.5.1 Encuesta.....	39
3.5.2 Observación directa del trabajo.....	40
3.5.3 Entrevista a trabajadores de la organización.....	40
3.6 Condiciones para que exista un buen clima laboral.	41

3.7 Análisis Comparativo de las Dimensiones de Clima.....	43
Conclusiones.....	45
Capítulo IV.....	46
Aplicación práctica y Análisis de datos.....	46
4. Introducción.....	47
4.1 Métodos y técnicas.....	47
4.2. Metodología y Recursos.....	48
4.2.1 Población.....	48
4.2.1.1 Criterio de Inclusión.....	48
4.2.1.2 Criterios de Exclusion.....	48
4.2.2 Método.....	48
4.2.3 Instrumentos.....	49
4.2.3.1 Instrumentos de diagnóstico cuantitativo.	49
4.2.3.2 Instrumento de diagnóstico cualitativo.....	49
4.3 Análisis de datos.	55
4.4 Aplicación Cualitativa (Grupo focal).....	73
4.4.1 Análisis interpretativo del Grupo Focal.....	74
4.5 Conclusiones.....	75
Capítulo V.....	76
Propuesta de mejora de clima laboral para la empresa Emurplag Ep.....	77
5. Introducción.....	77
6. Propósito y Objetivos.....	77
6.1 Plan de mejora de clima laboral de la Empresa Emurplag Ep.....	78

6.2 Conclusiones Generales.....	79
--	-----------

INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Estructura Organizacional de EMURPLAG EP.....	9
Ilustración. 2 Cuadro comparativo para la selección de dimensiones.....	44
Ilustración 3. Variables Independientes del Clima Organizacional.....	45
Ilustración 4. Cuestionario del Análisis de Clima Laboral de la Empresa Emurplag Ep.....	55
Ilustración. 5: Gráfico explicativo de dimensiones.....	56
Tabla N°1 Dimensión Comunicación e Información.....	57
Tabla N°2 Dimensión Identificación con el trabajo.....	58
Tabla N°3 diseñada Dimensión Recursos materiales y Equipos.....	59
Tabla N°4 Dimensión Motivación.....	60
Tabla N°5 Dimensión Liderazgo.....	61
Tabla N° 6 Dimensión Trabajo en Equipo.....	62
Tabla N° 7 Dimensión Estructura Organizacional.....	63
Tabla N°8 Dimensión Sistema Normativo.....	64
Tabla N° 9 Dimensión Autonomía.....	65
Tabla N° 10 Dimensión Sistema De Recompensas.....	66

Tabla N° 11 Dimensión Desarrollo.....	67
Tabla N° 12 Dimensión Identificación con la Organización.....	68
Tabla N° 13 Dimensión Sistema de Remuneración.....	69
Tabla N° 14 Dimensión Conflicto.....	70
Tabla N°15 Interpretación General de las Dimensiones	71
Referencias Bibliográficas.....	112
Anexos.....	115

INTRODUCCION

Hoy en día gran parte de las empresas privadas o gubernamentales muestran preocupación por las exigencias del mercado laboral, siendo una de las principales el tener un ambiente o clima laboral sano para los empleados y trabajadores y otra mantener a todo el personal motivado e identificado con la organización con el único propósito de estar a la vanguardia empresarial.

Es por tanto que el clima laboral se le ha considerado como el indicador que expresa de manera subjetiva, las características más o menos permanentes de la organización, las cuales son percibidas de forma consciente o inconsciente en los empleados e influyen en sus conductas, tales como: motivación, comunicación, relaciones laborales, liderazgo, entre otros, los mismos que pueden ser estudiados para conocer las ventajas o desventajas frente a otras organizaciones.

El presente trabajo de investigación está orientado a realizar un estudio de clima laboral en la Empresa Emurplag EP., y por lo tanto se desarrollará a través de los siguientes capítulos:

En el capítulo primero se analizará el planteamiento del problema, con una breve exposición del tema de estudio, la estructura de la organización, reseña y antecedentes de la organización.

En el capítulo segundo se sustenta el marco teórico de la investigación, a partir del estudio de la cultura y el comportamiento organizacional y su influencia en la empresa.

En el capítulo tercero se expondrá la estrategia metodológica utilizada en este estudio de clima: diseño de la herramienta, nivel de investigación, población y las técnicas empleadas para obtener información.

En el capítulo cuarto se presenta el análisis y la validación de la herramienta de medición de clima, además de las técnicas de recolección de datos, las cuales se encuentran reflejadas en los gráficos para proceder al análisis respectivo de la información.

En el último quinto serán presentadas las conclusiones finales, basadas en el análisis de la información obtenida y sus respectivas recomendaciones.

En el capítulo sexto constarán las referencias bibliográficas, las que indican el material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio.

Y por último los anexos expondrán documentos que complementan a la presente investigación.

Capítulo I

La Empresa EMURPLAG EP

1 Introducción.

La Empresa EMURPLAG EP, es responsable de la prestación del servicio de faenamiento, control sanitario de los cárnicos de bovino, porcino y ovino que se ofertan en el Cantón Cuenca de la provincia del Azuay; tanto en industrias, mercados y tercenos de la ciudad, protegiendo al medio ambiente y la salud de la ciudadanía; además de administrar y controlar la Plaza de Ganado en donde se comercializa diferentes tipos de animales como: bovino, porcino, ovino, caprino, caballar y mular.

1.1 Reseña Histórica.

La empresa EMURPLAG EP, existe hace más de 30 años y nace por la necesidad de satisfacer y desarrollar acciones necesarias para cubrir los requerimientos de consumo de la comunidad, aplicando normas de sanidad e higiene alimentaria.

Su razón social está fundamentada de la siguiente forma: “Es una entidad con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, siendo su objetivo primordial la organización, administración y operación de los servicios que sean necesarios para la matanza y faenamiento de todo tipo de ganado; distribución y transporte de carne en condiciones higiénicas y de calidad para el consumo humano; y de la industrialización y comercialización de los subproductos y derivados; así como la prestación de los servicios

afines y complementarios, mediante el cobro de tasas, tarifas y multas.” Está ubicada al norte de la ciudad, en la vía Patamarca y calle del Camal.¹

Según la Ordenanza y Constitución el 4 de agosto de 2000, da inicio a sus actividades administrativas y financieras autónomamente a partir del 1 de diciembre de 2001. Posteriormente el Ilustre Concejo Cantonal aprobó la Reforma a sus estatutos el 28 de abril de 2006; donde cuyas siglas son **EMURPLAG EP**.²

Es necesario que la prestación de servicios que se brinda a los usuarios del Camal y Plazas de Ganado del Cantón Cuenca se encuentre acorde con los requerimientos de modernización permitiendo una administración dinámica y eficiente.

En la actualidad la Empresa cuenta con aproximadamente 156 trabajadores, quienes laboran en las áreas administrativa y operativa respectivamente desarrollando actividades acordes a sus cargos.

1.2 Marco Filosófico.

La Empresa EMURPLAG EP brinda a los usuarios y a la comunidad servicios de primera calidad con los requerimientos de modernización permitiendo una administración dinámica y eficiente. Por ende, dispondrá de una organización administrativa básica de acuerdo a las necesidades que como empresa emprenda pudiendo ampliarse o modificarse conforme a su desarrollo y necesidades.

¹ (Estatuto EMURPLAG EP, 2013) Artículo 1

² (Estatuto EMURPLAG EP, 2013) Artículo 2

1.2.1 MISIÓN.

“Servimos a la comunidad a través del faenamiento de ganado, tratamiento de subproductos y desechos generados, cumpliendo elevados estándares de calidad, respetando la salud y el entorno natural, brindando día a día servicios agregados de calidad”.³

1.2.2 VISIÓN.

La **EMURPLAG EP** será reconocida como una empresa de gran responsabilidad social, ejemplo de gestión empresarial, por su eficiencia, calidad e higiene.⁴

1.2.3 VALORES.

La empresa **EMURPLAG EP** tiene como valores fundamentales la honradez y lealtad enmarcadas por valores sobresalientes.

1.2.4 LOS FINES DE EMURPLAG EP.

- a) Implantar sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios.
- b) Efectuar la recaudación de los valores que por todo concepto se cobren por los servicios que preste de acuerdo con la ley.
- c) Organizar, dirigir y controlar el uso del servicio de las plazas del ganado.⁵

1.2.5 OBJETIVOS DE LA EMURPLAG EP.

³ (Manual de Funciones EMURPLAG EP, 2013)

⁴ (Manual de Funciones EMURPLAG EP, 2013)

⁵ (Estatuto EMURPLAG EP, 2013)

- a) Proporcionar los servicios de: recepción, vigilancia en corrales, arreo, matanza, faena miento control veterinario y de laboratorio, despacho, transporte y otros que fueren necesarios para la provisión y distribución de carne procesada.
- b) Distribución y transporte de carne en condiciones higiénicas y de calidad para el consumo humano, y de la industrialización y comercialización de los subproductos o derivados.
- c) Impulsar la prestación de los servicios de las plazas de ganado y de aquellas actividades que sean afines o complementarias.
- d) Cumplir con los mejores estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, con un servicio oportuno y dinámico, en un ambiente de trabajo honesto y eficiente.⁶

1.3 Análisis situacional de EMURPLAG EP.

En el nuevo marco de globalización, el capital humano de EMURPLAG EP, ha adquirido una gran importancia como factor determinante de la creación de las ventajas competitivas y la adaptación del recurso humano ante los constantes cambios tecnológicos y organizacionales pues constituyen un factor determinante para adelantar procesos de innovación, desarrollo de nuevos productos, modernización de procesos de infraestructura, maquinarias, atendiendo así los aspectos relacionados con la organización laboral moderna y las normativas que regulan su trabajo, como el desempeño y el ambiente laboral que influye en el comportamiento de todo el personal.

En otras palabras EMURPLAG EP, es una organización conformada por un equipo humano comprometido en sus labores con el único propósito de cumplir a tiempo sus tareas,

⁶ (Estatuto EMURPLAG EP, 2013)

su comunicación efectiva le han permitido trabajar de forma coordinada para lograr así su misión.

Hoy en día, para que una empresa sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas, y para ello es primordial contar con empleados activos, competentes y motivados. Una organización con entorno agradable de trabajo no es un lujo o dejará de serlo en breve y para ello se deberá buscar fortalecer un buen clima laboral ya que éste será un factor determinante en la productividad y el éxito de las empresas.

La complejidad del mercado actual hace que sea indispensable contar con un equipo formado por diferentes expertos en varias disciplinas y que, entre todos, se apoyen para conseguir un objetivo común.

La Empresa Municipal de Rastro y Plazas de Ganado, EMURPLAG EP; busca cumplir las normas nacionales vigentes asegurando las condiciones básicas necesarias de infraestructura que permitan a los trabajadores y servidores tener acceso a los servicios de higiene primordial y médicos esenciales. Además mejoras las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo su labor más segura y eficiente, reduciendo los accidentes, dotándoles de quipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimiento normas de seguridad.

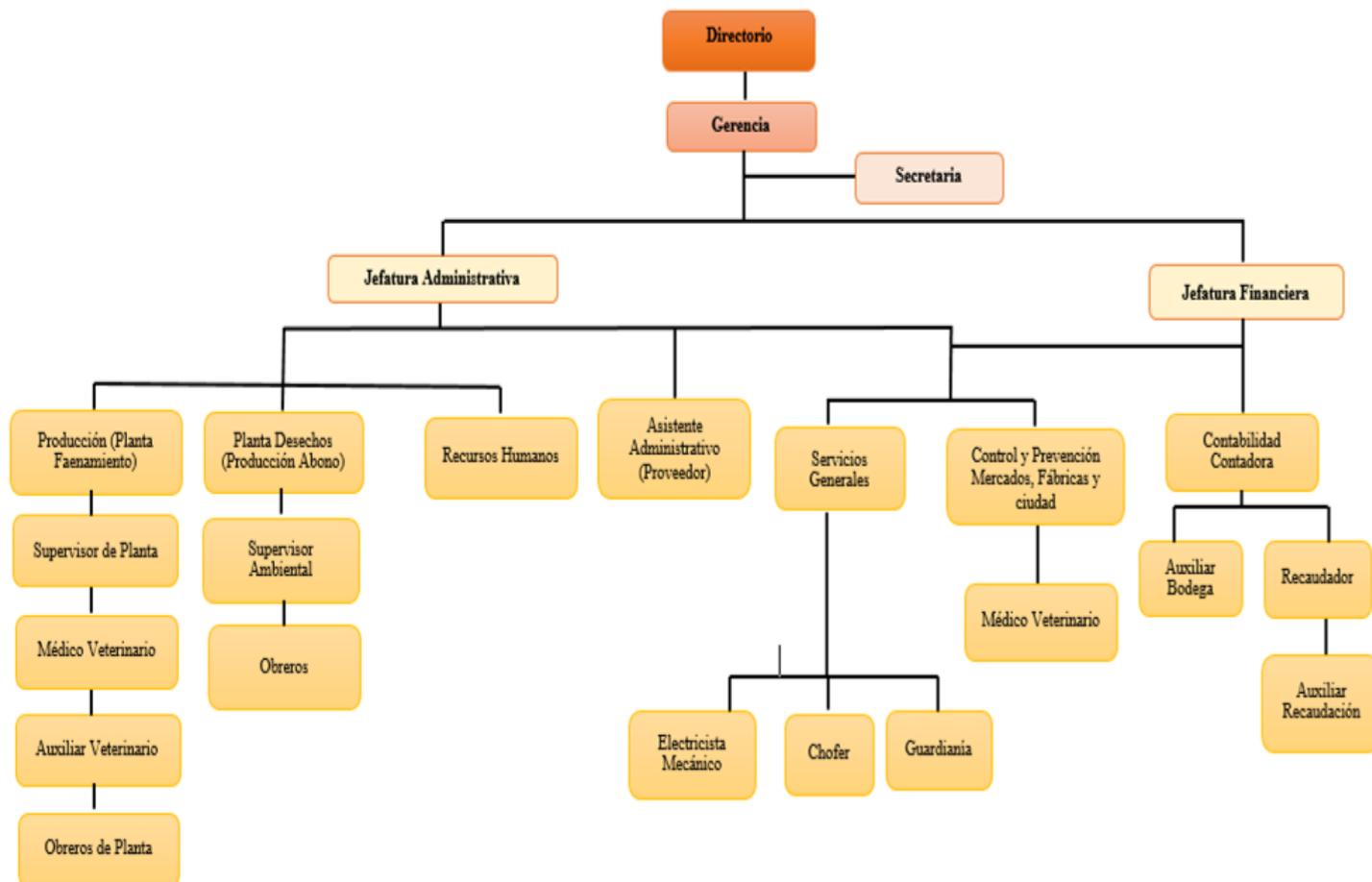
A lo largo de 30 años la empresa Emurplag Ep, ha crecido enormemente y está entre las primeras del país, tanto así que para el año 2017 conjuntamente con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, se pretende impulsar un centro regional de faenamiento con tecnología de punta, el mismo que ayudará a cubrir las necesidades del mercado local ya que según estudios la producción anual de carne en Ecuador es de aproximadamente 220 mil toneladas.

Sin un buen ambiente de trabajo o clima laboral satisfactorio entre los miembros del equipo, cumplir los objetivos se hace complicado pues los obstáculos para conseguirlos no están ya sólo al exterior de la empresa sino que empieza adentro.

El entorno ejerce una particular influencia en el individuo y su bienestar integral, en este medio el hombre está expuesto a diversos agentes que pueden afectar su salud, un lugar de trabajo saludable es aquel que promueve el bienestar personal, familiar y social de sus trabajadores a través del fomento de estilos de vida saludables; basados en esta filosofía Emurplag pretende mantener un ambiente de trabajo sano para todos sus colaboradores.

Para cubrir todas estas necesidades y las tareas establecidas se considera importante contar con un amplio equipo humano, medios tecnológicos, factor económico, medios naturales o los intangibles.

Ilustración. 1 Estructura Organizacional de EMURPLAG EP.⁷



Esta estructura pretende explicar de forma objetiva las jerarquías del personal de EMURPLAG EP, y comprende dos elementos como son: la diferenciación que permite fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas y la integración que facilita la coordinación necesaria entre estas tareas. Estas características han permitido que la empresa EMURPLAG EP, consiga mejor los objetivos institucionales de manera que reflejen el orden, la eficiencia y la eficacia.

Al analizar el modelo de gestión de EMURPLAG EP, se determina que el Directorio es la autoridad política y legislativa de la Empresa, encargada de establecer las estrategias y

⁷ (Manual de Funciones EMURPLAG EP, 2013)

directrices generales de las actividades que desarrolla. Por consiguiente será el Alcalde quién lo presidirá, un concejal será el Vicepresidente, el Director de Higiene y Medio Ambiente de I. Municipalidad, un representante de la Ciudadanía y un representante asignado por la Asamblea General de los Trabajadores de la Empresa. El Gerente es el representante legal de la Empresa y el responsable de la Administración ejecutiva, conforme lo establece la Ley de Régimen Municipal y el incumplimiento de esta norma será sancionado de acuerdo a lo que dispone la Ley Orgánica de Administración Financiera.⁸ Todo el personal es el responsable directo de la calidad de servicio que se brindan a la ciudadanía así como también a la calidad de su organización y sus actividades que están establecidas en el Manual de Funciones, esta estructura organizacional podrá modificarse de acuerdo a las diferentes etapas en la vida de la institución y para que sea eficiente su estructura deberá estar equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr los objetivos planteados.

Conclusiones:

Para la Empresa Emurplag la mejora organizacional y la satisfacción laboral de todos sus miembros es primordial para la consecución de los objetivos, la importancia de trabajar en un ambiente en donde predomine la paz y tranquilidad es fundamental para que los empleados brinden sus capacidades al máximo, el compromiso que la institución tiene hacia los empleados se lo percibe en todo los aspectos y juega un papel importante en ella ya que sirve de vínculo para un buen desempeño y para su calidad de gestión, llegando a ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por tal razón, si la empresa busca mantener una dirección competente y eficaz frente a las condiciones del entorno debe considerar al talento humano como un punto clave para su afirmación en el mercado.

⁸ (Estatuto EMURPLAG EP, 2013)

Capítulo II

La Cultura Organizacional

2. Introducción.

El presente capítulo manifiesta que a medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y estadísticas están causando un fuerte impacto en la cultura organizacional. Esto ha provocado que las empresas públicas y privadas debatan sobre la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, estos hechos han dejado de tener solo preminencia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están llamadas a un permanente cambio, en muchas ocasiones la cultura es tan evidente que permite palpar que la conducta de los empleados cambia en el momento que ingresa a laborar en una empresa.

2.1 Cultura Organizacional y sus definiciones.

En la actualidad la mayoría de las empresas dejaron de tener solo relevancia local y pasaron a tener como referencia al mundo, aceptando la idea de que los empleados no operan en el vacío, sino que llevan consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos conceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente, según Desseler (1979) “El desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja”.⁹

⁹ (Gary Desseler, 1979)

Por tal razón los empleados establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico, al respecto Robbins (2009) plantea:

“La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras pero una y otra tienen una atmosfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales”.¹⁰

Por una parte la definición de cultura organizacional señalada por Robbins (2009) indica que la misma es un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización siendo este sistema un conjunto de características básicas que valoran la organización. En cambio Gareth & Goffe (2001) consideran que el término cultura puede definirse como la forma de actuar en una organización.¹¹

Varios teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años a reconocer esto y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización y a considerar a la misma como la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan quienes la integran.

Podemos considerar como elementos básicos para la definición de cultura a los valores y creencias, a la imagen institucional y al medio ambiente; pues son los factores que afectan en la percepción de los miembros de la organización sobre el funcionamiento de la

¹⁰ (Robbins S. , 2009)

¹¹ (Gareth & Goffe, 2001)

organización determinado si es bueno o malo, cumpliendo las normas y procedimientos ya establecidos en la empresa y haciéndole sentir identificada con ella, no obstante debemos considerar que es el medio ambiente el que está evolucionando de forma constante haciendo que se muestre en algunos casos cierta resistencia al cambio.

Una definición de cultura organizacional que ayude a comprender mejor su significado es el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de todo el personal de la empresa y su imagen institucional”. Esta última frase revela la importancia de fortalecer el compromiso institucional y conjuntamente a reconocer el empoderamiento personal.

Todas las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, tienen una personalidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia todo íntimamente relacionado con la cultura.

Una cultura firme provee estabilidad a una organización, pero como nada es perfecto en el mundo de las empresas algunas veces no va bien con todos, razón por la cual llega a sentirse como un obstáculo para el cambio. La forma de determinar si una organización tiene cultura dependerá de la fortaleza que tengan sus integrantes sobre el manejo de sus actitudes y comportamientos, si tratamos de preguntar el significado de cultura organizacional a un empleado nuevo de la organización, su respuesta en primera instancia será: “No lo sé pero la reconozco cuando la veo” de forma simultánea da por asentada la importancia de un correcto manejo de la imagen institucional.

2.2 Características de la cultura.

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales son únicas y cada una tiene su propia historia, procedimientos, su misión y visión, valores y objetivos lo que la hacen que se constituya una cultura diferente. “La mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas más que explícitas”.¹² De este modo la cultura organizacional ha captado en la mayoría de las gerencias y direcciones la necesidad de desarrollar nuevas culturas considerando como aspectos importantes la clase de ambiente que les gustaría desarrollar dentro de sus empresas para así alcanzar sus metas con personal satisfecho y comprometido.

Antiguamente los empleados hablaban de forma explícita de la cultura que tenía su empresa, hoy en día este tema se ha convertido en el más aceptable de las conversaciones entre el personal, lo que viabiliza la comunicación entre la administración pues lo que ésta proclama tiene un gran alcance en sus empleados. Los empleados aprenden de la cultura de su organización mediante el proceso de socialización que consiste en transmitir elementos clave de la cultura al momento de la capacitación o inducción de nuevos empleados, esto ayuda a formar las actitudes, pensamientos y conductas de los empleados, este proceso es eficaz tanto para los trabajadores como los empleados.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y nos da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

2.3 Elementos de la cultura.

Para tratar los elementos de la cultura partimos de varios aportes de autores versados en la materia como Aguirre (2004) quién apoya lo considerado por E. H. Shein durante la década de los ochenta en donde se afirmaba que los elementos están formadas por aquellos

¹² (Newstrom, 2007)

supuestos tan repetitivos y habituales que casi se cree que son la propia naturaleza de la organización los cuales son:

- Etnohistoria y (ethnoterritorio).
- Valores y cosmovisión (religión mitos, filosofía, ideología).
- Valores normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).
- Productos (materiales y formales) y oficio.¹³

Otros elementos que se deben considerar en la cultura según Trechera (2000) son:

1. Visión./Misión/objetivos: claridad en la misión, en los objetivos el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de valores: clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales nos deben ser impuestos sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de trabajo: tipo de nivel de actividades fundamentadas dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Como se percibe y trata al cliente, como se elaboran los informes el tipo de producto el canal de distribución entre otros. Como se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de datos.
4. Ritos y ceremonias: aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas, reuniones, procesos de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que toma las decisiones

¹³ (Aguirre, 2004)

5. Organización, comunicación e información Interna: la forma de ser de la organización, los sistemas de información, la comunicación formal e informal, vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, como apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción.
6. Características de los directivos: orientación en la toma de decisiones vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, como expresar el poder, etc.¹⁴

De acuerdo a Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional los elementos principales mediante los cuales se asimila la cultura son los siguientes:

- **Historias:** están expresas en las narraciones de acontecimientos que circulan por las organizaciones acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de como la organización ha afrontado sus retos.
- **Ritos:** se los reconoce por las secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las más importantes, que personas son importantes y cuales están demás.
- **Símbolos materiales:** cada uno de los símbolos materiales tiene la finalidad de comunicar a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección. Algunos ejemplos de símbolos materiales: son la elegancia del mobiliario, tamaño de la oficina, las gratificaciones de los ejecutivos y sus atuendos.
- **Lenguaje:** son todos los términos exclusivos que se utilizan para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Al momento en que los integrantes de la empresa identifican el lenguaje de su cultura y

¹⁴ (Trechera, 2000)

aprender el mismo es porque han aceptado y están aportando a la conservación de dicha cultura. Generalmente suele suceder que los nuevos colaboradores se sienten abrumados con siglas o códigos desconocidos con totalidad por ellos.¹⁵

2.4 Tipos de cultura

Cuando la cultura de una organización no concuerda con lo que se requiere para poner en marcha una estrategia debemos considerar que no todas operan en entornos similares sino más bien resaltan por tener diversos tipos de cultura.

Varios estudios realizados han permitido reconocer algunos tipos de culturas que pueden o no existir en las organizaciones Robbins antepone dos tipos de culturas bien diferenciadas:

1. **Las culturas fuertes:** son aquellas donde los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y están comprometidos con todo el personal por lo tanto cuanto más se comprometan los empleados con los valores centrales más fuerte será la cultura, teniendo una gran influencia en el comportamiento de sus miembros.
2. **Culturas débiles:** son aquellas en que sus valores centrales no son asumidos con tal compromiso por los miembros de la empresa, generando alta rotación descuerdo entre los empleados sobre lo que significa la organización.¹⁶

La cultura fuerte es cuando en una organización existen diversos significados compartidos, pero estos no alinean acciones para resolver momentos de crisis o la consecuencia de resultados. Y la segunda caracteriza a las organizaciones en las que entre sus miembros existen pocos significados compartidos, y no son utilizados como orientación a las acciones para alcanzar resultados.

¹⁵ (Robbins S. , 2004)

¹⁶ (Robbins S. , 2004)

Según Lussier y Achua (2002) la interacción de estas variables corrobora que la correspondencia entre ambiente, estrategia y valores se asocia con cuatro tipos de cultura.¹⁷

1. **Cultura cooperativa:** se caracteriza internamente porque se delega autoridad en los empleados a fin de que respondan con rapidez a las cambiantes expectativas del ambiente externo.
2. **Cultura adaptativa:** como la característica de un ambiente empresarial de cambios rápidos y un enfoque estratégico externo.
3. **Cultura competitiva:** refiere a la característica de un ambiente empresarial estable y un enfoque del liderazgo estratégico hacia el exterior.
4. **Cultura burocrática:** su enfoque es interno y opera en un ambiente estable.

Estos tipos de cultura sugeridos hacen que la organización que aprende represente un cambio en el paradigma y su estrategia es la colaboración y su cultura, más abierta y moldeable, lo que permitirá llegar a ser efectivas y así crear sistemas de mando estructurados con jerarquía.

Mientras Chiavenato, en su libro “Administración Teórica, Proceso y Práctica” (2004) menciona dos clasificaciones de las culturas organizacionales.

A. La primera conformada por las culturas conservadoras y culturas adaptables.

1. Culturas conservadoras o tradicionalistas se caracterizan por su rigidez, se orientan a mantenerse inalteradas y a ser conservadoras como si nada hubiera cambiado el mundo que las rodea, también les gusta conservar sus ideas, costumbres y tradiciones permaneciendo arraigadas como si nada hubiera cambiado a través del tiempo.

¹⁷ (Lussier & Achua , 2002)

2. Las culturas adaptables se identifican por ser maleables, flexibles y orientadas hacia la innovación y el cambio; además que efectúan actualizaciones constantes a sus culturas adaptables manteniendo su estabilidad, permanencia e identidad a lo largo del tiempo.

B. La segunda integrada por las culturas tradicionales y culturas participativas.

1. Equipo de futbol, valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso ofreciendo grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
2. Club, resalta la lealtad, el trabajo, para el bien del grupo y prestigia el derecho de las personas y la antigüedad es su clave.
3. Fortaleza, ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia y que enfoca la atención en la oportunidad de hacer cambios.
4. Academia, valora las relaciones, a largo plazo hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional en la adquisición de la experiencia y habilidades de conocimientos institucionales.¹⁸

Diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas bajo diferentes condiciones, sin que ningún tipo de cultura sea ideal para todas las situaciones. Sin embargo algunos empleados pueden elegir una sobre otra, pero debemos tener claro que si un empleado se adapta a la visión de la persona de una cultura ideal desarrolla compromiso con la organización y se vuelve optimista acerca de su futuro.

El aporte que brinda Chiavenato (2000) ayuda a determinar algunos tipos básicos de cultura organizacional.

1. **Cultura Burocrática.-** El comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas. Para asegurar la estabilidad se describen con claridad las tareas,

¹⁸ (Chiavenato I. , Administracion Teoria, Proceso y Parctica, 2004)

responsabilidades y autoridad para todos los empleados, se elaboran reglas y procesos llegando a creer que su deber es “hacerlo según el manual”.

2. **Cultura de Clan.-** En una cultura de clan el control sobre el comportamiento es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales, los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración; los empleados son conscientes de su historia y tienen una imagen compartida del estilo de la organización y su modo de comportamiento.
3. **Cultura Emprendedora.-** El foco de esta cultura es extenso y la flexibilidad, crean un ambiente que alimenta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad. En esta cultura los empleados tienen un compromiso con la experimentación, innovación. La cultura emprendedora es la más adecuada para a fase inicial de una compañía.
4. **Cultura de Mercado.-** en esta cultura los valores y las normas reflejan la importancia de lograr metas medibles y demandantes, en especial aquellas que son financieras y basadas en el mercado. La competitividad fuerte y una orientación hacia las ganancias prevalecen a lo largo de la organización.¹⁹

Una breve explicación sobre la tipología de la cultura que se describen con anterioridad indica que la cultura burocrática hace que los empleados no establezcan contacto con sus compañeros ocasionando que el ambiente organizacional en el que se desenvuelven se convierta en un espacio limitado, que los hace incapaces de aflorar su creatividad y dinamismo. Por otro lado, en el tipo de cultura clan los empleados pueden ser conscientes de su historia permitiéndoles desenvolverse sin muchas reglas y condicionamientos, este tipo ayuda a crear en el empleado el empoderamiento la lealtad mejorando así las condiciones laborales. En cambio el tercer tipo la cultura emprendedora los convierte en empleados activos capaces de demostrar todo su potencial, sin temor a equivocaciones

¹⁹ (Chiavenato I. , Administracion de Recuros Humanos, 2000)

y finalmente el tipo de cultura de mercado convierte a una organización en un ente competitivo que lo único que le importa es la forma de obtener rubros o ganancias.

Richard Daft (2000) agrega dos tipos de culturas, las mismas que presentan algunas diferencias del autor anterior.

1. **Cultura de Adaptabilidad/Empresarismo.**- Se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno externo que recalca la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Esta cultura estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente y respuestas conductuales nuevas.
2. **Cultura de misión.**- Se conforma para una organización preocupada por el servicio de clientes específicos en el entorno externo, pero no tiene necesidad de un cambio rápido. Esta cultura se caracteriza por un acento y una clara visión del propósito de la organización y el logro de objetivos, como crecimiento de ventas, rentabilidad, participación en el mercado para ayudarse a alcanzar su propósito.²⁰

Como mencionamos los conceptos se contraponen con las definiciones anteriores, lo que se busca a través de los aportes es encontrar la fórmula adecuada para interpretar de manera fácil y rápida el clima laboral; claramente observamos que la cultura de adaptabilidad no solo reacciona con rapidez a las modificaciones ambientales, sino que crea el cambio personal en cada empleado, fomentando así la creatividad y la toma de riesgos, en el segundo tipo de cultura se evidencia que los empleados en cambio pueden mostrarse responsables de acuerdo a un nivel específico de desempeño siempre y cuando ese esfuerzo sea retribuido con algún tipo de recompensas y buscando el futuro ideal para la organización.

Ahora bien cualquiera que sea el tipo de cultura que posea una organización debe cumplir las siguientes funciones:

- a) Brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso.

²⁰ (Richard Daft, 2000)

- b) Ser un medio interpretativo para los empleados de los sucesos organizacionales.
- c) Refuerza los valores organizacionales.
- d) Sirve como mecanismo modelador de comportamiento de los empleados.²¹

Estas funciones atribuidas a la cultura incidirán de manera directa en la sinergia organizacional, en su capacidad de gestión del cambio, en sus niveles de afinidad o conflicto interno que repercutirán en el desempeño laboral. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas que guíen el proceder de los empleados y por ende incrementará el equilibrio del comportamiento el cual se asocia con el crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional.

2.5 La cultura y el liderazgo.

Como lo hemos ido tratando desde el inicio de esta investigación, todas las empresas y organizaciones han ido creando su propia cultura de acuerdo a los valores que se han generado dentro de su sistema, las cuales han reflejado entre varios aspectos la historia de las personas que conforman la organización y el nuevo talento humano que ingresa.

Lo descrito anteriormente tiene como objetivo conocer la importancia del liderazgo dentro de la organización y así poder propiciar la cultura, la integración de los recursos y que estos conlleven a tener resultados positivos en pro de la organización, por lo tanto si consideramos desde el momento en que ingresa nuevo personal a la organización, el jefe inmediato debe participar de forma activa en la promoción de la cultura de la que forma parte él, ese momento es crucial, aquí la trasmisión de conocimientos, la sociabilidad,

²¹ (Debra, 2013)

socialización y solidaridad juegan un rol fundamental para fomentar el liderazgo y alcanzar los objetivos planteados.

El liderazgo es un aspecto importante para una administración eficaz, la clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores, la esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder, es la disposición de la gente a seguirla y dentro de una organización los empleados tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Para tener una clara definición de liderazgo mencionaremos el aporte que Robbins (2004) nos entrega en su libro de comportamiento organizacional.

“Es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere en un rango gerencial en una organización. Así mismo señala que, con estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo aclara que, no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes ya que el hecho que organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El Liderazgo informal es (decir la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo”.²²

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la revolución de los cambios generados por la nueva economía, multiplico los interrogantes y

²² (Robbins S. , 2004)

las opciones de las empresas. Los líderes suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.

El aporte de Robbins, afirma la importancia de un buen liderazgo en la organización y es por tanto que considera que: “Los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que éste es su compromiso”.²³

Conclusiones:

Para concluir este capítulo es relevante señalar que la cultura en las organizaciones determina la respuesta de la institución a los cambios de su ambiente externo, la aplicación de valores adecuados aseguran que la empresa responda con rapidez ante las necesidades cambiantes de los clientes internos y externos, tal como se expresa en las apreciaciones teóricas de la cultura organizacional; por lo que se le considera a la cultura como el pegamento social o normativo que mantiene unido a una organización.

La cultura organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo y desde luego va involucrando la participación de sus integrantes, es de gran beneficio productivo para una organización, pues va ligada al buen desempeño que tenga el líder dentro de la organización y es por ello que a través de un análisis de cultura podemos detectar varios puntos clave que

²³ (Robbins S. , 2004)

nos ayudaran a mejorar o implementar canales de comunicación efectivos y estilos de liderazgo.

Capítulo III

Clima Organizacional

3. Introducción

Para iniciar este capítulo debemos tener bien claro que al hablar de clima laboral nos referimos a las características del medio ambiente de trabajo que no es más que el lugar en donde los trabajadores perciben las condiciones de su entorno, pues conviven con caracteres, sentimientos y emociones distintas lo que ocasiona que influyan en su comportamiento, por tal razón describiremos conceptos básicos y generalidades con el fin de obtener un buen clima laboral en la empresa.

Las empresas que realizan actividades complejas como el faenamiento de animales poseen un ambiente o clima laboral cambiante, pues dentro de las necesidades de su propio mercado se encuentra ante la presión de cumplir con los niveles de producción, calidad y procesos. Y es muy probable que el gerente o director de la empresa se preocupe muy poco por atender todas las necesidades de los empleados, afectando de manera directa el clima laboral y por ende la rotación y la satisfacción laboral.

3.1 Generalidades

El clima organizacional no es más que el calificativo dado al ambiente de trabajo, en donde se realizan todas las actividades cotidianas influyendo estas en la satisfacción del personal y por ende en la productividad, es importante indicar que no se puede hablar de un clima único y determinado pues existen varios sub climas que van determinando cada una de las áreas de trabajo ya que pueden existir unidades departamentales con excelente clima y en otras en cambio un clima deficiente convirtiendo así al trabajo en tarea difícil.

3.2 Conceptos.

Al hablar de clima organizacional se hace alusión al ámbito empresarial en el que se desenvuelven todos los colaboradores de la institución teniendo presente la interacción física - emocional, por lo tanto citaremos a varios autores quienes nos hacen aportes muy significativos referentes a la realidad y concepto de clima organizacional, en primer lugar tenemos a Forehand & Gilmer (1964) ellos concluyen que “Clima laboral es un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras organizaciones, están son perdurables a través del tiempo e influyen en el comportamiento de la personas de la organización”²⁴

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive y se relaciona en ambientes complejos y dinámicos, puesto que toda organización está compuesta de personas y grupos que generan comportamientos diversos y esto afecta su ambiente laboral.

Según Perez (2011) en una organización influyen factores internos y externos. Los factores y las estructuras del sistemas organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización y por ende en el clima.²⁵

El estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencian el logro de los objetivos; podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa

²⁴ (Forehand & Gilmer , 1964)

²⁵ (Segredo Pérez, 2011)

como: el trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre la persona y el puesto de trabajo todo nos conlleva a determinar el clima laboral.

Ante toda interpretación posterior revisemos de forma conjunta el término que nos aporta Gellerman (1960) quien atribuye la introducción del término clima, definido como el “carácter” de la empresa.²⁶

Considerando que el clima institucional constituye el ambiente interno o la atmósfera según Chiavenato (2000), manifiesta que la actitud de las personas con respecto al ambiente institucional, depende de factores físicos, ambientales, profesionales que hacen un clima agradable o no.²⁷

Toda organización está compuesta por personas que generan comportamientos diversos y estos afectan al ambiente o clima. Como bien manifiesta Likert, que cualquier reacción de la persona está determinada por la percepción, la misma que depende de múltiples factores que convergen, como es la motivación, la participación, el trabajo en equipo, la pertenencia, el liderazgo, autoestima entre otras.

Todos estos aportes significativos nos hacen definir la importancia de clima en las organizaciones, según Litwing & Stringer (1968) la definen como:

“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”²⁸

²⁶ (Gellerman, 1960)

²⁷ (Chiavenato, 2000)

²⁸ (Litwing & Stringer , 1968)

Para que una organización alcance sus metas y objetivos, cada uno de sus miembros debe realizar sus tareas con un alto grado de eficiencia, este razonamiento se debe aplicar tanto para las organizaciones públicas o privadas, pues en ambos casos un correcto desempeño enriquece la productividad organizacional y adicionalmente beneficia la economía de nuestro país.

Esta afirmación también la asevera Baguer Alcalá (2001), quien manifiesta que “El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de un organización, existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. El clima influye en la motivación, en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento.”²⁹

Una persona realiza bien sus actividades sólo cuando tiene la capacidad y la motivación necesarias, cuando todas las condiciones laborales aportan para mejorar su desempeño y ningún obstáculo interfiere en él, sin lugar a dudas la percepción de un buen clima laboral mejora el rendimiento de los empleados y optimiza la productividad de todos.

3.3 Dimensiones del Clima Organizacional

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

Por lo tanto, antes de realizar un diagnóstico de clima organizacional es importante conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por muchos autores

²⁹ (Baguer Alcalá, 2001)

ilustrados en el tema, con el único propósito de definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Partimos de la teoría de Likert que es una de las más completas en cuanto a su nivel explicativo pues nos permite analizar la naturaleza de los climas, sus variables y dimensiones.

Likert manifiesta que existen tres tipos de variables que forman las características de una organización y por ende influyen en la percepción individual del clima estas son:

- Variables causales: “son variables independientes que determinan la evolución de una organización” Brunet (1987) dichas características pueden ser modificables estas variables son: estructura organizativa, decisiones, competencias y actitudes.³⁰
- Variables intermediarias: indican el estado interno de la organización, por medio de la motivación, nivel de producción, rendimiento, nivel o calidad de comunicación, actitud de individuos y grupos de trabajo.
- Variables finales: son el resultado de las dos variables anteriormente señaladas, se las conoce como variables dependientes se identifican por señalar los resultados y eficacia de la organización, estos aspectos son: la productividad, los gastos, ganancias y pérdidas de la organización.

Partimos del aporte de Likert (1968) quien nos habla de ocho dimensiones para la medición de clima.

1. Los métodos de mando: manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

³⁰ (Brunet, 1987)

2. **Motivación:** los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa, así como la forma de ejercerlos.
4. **Interacción e influencia:** la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización
5. **Resolución de problemas y toma de decisiones:** referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de las responsabilidades (funciones).
6. **Planificación:** estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
7. **Control:** referido a la ejecución y distribución del control entre las distancias organizacionales.
8. **Capacitación y adiestramiento:** referido a los objetivos del rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.³¹

Según García (2009) “Todos estos elementos se unen para formar un clima propio que influye en el comportamiento de las personas en una organización”³²

Mientras que para Litwing & Stringer (1968) el clima organizacional depende de nueve dimensiones. Cada una se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización

³¹ (Likert R. , 1968)

³² (García, 2009)

pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en el ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.

2. **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en la que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas del rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores a aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”³³

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización

3.4 Tipos de clima

El clima puede referirse a las características de un ambiente que serán percibidas de forma directa o indirecta por los miembros de la institución y lo revelan en su comportamiento con motivación y entusiasmo o insatisfechos y negativos.³⁴

Galarsi (2007), señalan algunas características dadas por Davis y Newstrom que definen al clima institucional. Las mencionamos a continuación:

- Hay que hacer referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la institución.
- Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros. Un buen clima garantiza el nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una institución cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

³³ (Litwing & Stringer , 1968)

³⁴ (Goncalves, 2005)

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta, dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por deferentes variables estructurales como son: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación, despidos y otros. Estas variables pueden ser afectados por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.³⁵

Sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales los individuos perciben de manera directa el clima, según su posición en la escala jerárquica. Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados y fríos, molestos por lo tanto para la creatividad de sus empleados, citado por Fernandez (2004) manifiesta que las empresas creadoras tiene climas abiertos, cálidos y participativos.³⁶

De acuerdo a Likert (1968) existen cuatro sistemas gerenciales que produce un clima organizacional distinto y están ubicados en el siguiente orden:

- 1. Sistema (Explotador Autoritario).** Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados y rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones. El gerente toma la mayoría de las decisiones y la pasa en línea descendente empleando en algunas veces amenazas para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y subordinados se tratan en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

³⁵ (Galarsi & Marraud , 2007)

³⁶ (Fernandez, 2004)

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas; para Brunet (1987) estas son las características para reconocerlas:

- Se identifica primero porque opera dentro del estilo autoritario explotador.
- Se basa en el temor y las amenazas.
- La comunicación es de arriba hacia abajo
- Existe significativo distanciamiento psicológico entre el superior y subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.³⁷

2. Sistema (Benevolente – Autoritario). Los gerentes dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados.

En general los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados y son cautelosos al tratar con sus gerentes. Sus manifestaciones son:

- Operar dentro del estilo autoritario benevolente.
- Conseguir cumplimento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.

La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar. Las decisiones son tomadas en la cúspide de la empresa pero está prescrito lo poco que puede ser delegado a los subordinados.

³⁷ (Brunet, 1987)

3. Sistema (Consultivo). Los gerentes fijan metas y dan órdenes generales después de ser discutidas con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre como desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por el gerente del nivel superior.

Se utilizan recompensas, en vez de amenazas y castigos para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con los jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a s vez, creen que se puede confiar en los subordinados, en la medida que lleva a cabo correctamente sus tareas. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico. Sus manifestaciones son las siguientes:

- Operar dentro del esquema consultivo.
- Conseguir cumplimiento como consecuencia de las recompensas.
- Ocasionalmente hacer uso de ciertos castigos buscando algún involucramiento.

El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que le jefe quiere escuchar es proporcionada de a poco y en forma muy cautelosa. Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

4. Sistema (participativo). La gerencia tiene confianza completa en los subordinados.

La toma de decisiones es altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua.

Cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema cuatro o participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa ya que produce un mejor clima organizacional y los mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción

entra administradores y subalternos, extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral. Sus manifestaciones son:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subalternos están muy próximos entre si desde el punto de vista psicológico.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado.”³⁸

Tomando en cuenta todas las características, es fundamental, considerar que el comportamiento de las personas en una organización está influenciado por varios estímulos que provienen del medio organizacional.

Como hemos mencionado en diversos momentos, el clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

Dentro de las características que identifican un determinado clima organizacional; varios autores como Likert & Bris (2005), coinciden al señalar la motivación, el liderazgo, la comunicación como elementos imprescindibles para determinar un clima con estilo de liderazgo eficiente para la satisfacción y motivación de los empleados.³⁹

³⁸ (Likert R. , 1968)

³⁹ (Likert & Bris, 2005)

A pesar de no existir un acuerdo con respecto a las dimensiones del clima destacaremos ciertas dimensiones comunes entre varios autores;

- a) El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- b) El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización.
- c) El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados y
- d) La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.⁴⁰

Cuando Likert se refiere a las características de clima menciona algunas dimensiones y procesos organizacionales como: liderazgo, comunicación, en tanto que Hernández reconoce la influencia de los elementos de la organización como: la estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación.

Bris (2004), en resumen también nos señala que para reconocer el tipo de clima de una organización, debemos valorar los siguientes parámetros: comunicación, participación, motivación, confianza, planificación, liderazgo, entre otros.⁴¹

Todos los autores nos aportan con un variado número de factores que contribuyen al clima organizacional. El elemento decisivo es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del individuo en su lugar de trabajo. Y el Liderazgo como el hilo conductor, que caracteriza a un determinado clima.

3.5 Instrumentos de Medición de clima Laboral

Existen varias formas en la actualidad para medir el clima organizacional, todo depende de cual sea la necesidad que presente la organización y a su vez si desea evaluar, para realizar

⁴⁰ (Gómez, 2008)

⁴¹ (Bris, 2004)

un estudio de análisis de clima debemos considerar las variables que interfieren para la consecución de objetivos, los resultados obtenidos nos servirán para implementar mejoras de calidad de vida en el trabajo.

La evaluación de clima es sin duda una herramienta de vital importancia pues nos presentan las razones probables de por qué los empleados tienden a demostrar características que más les agradan o desagradan de la organización, los factores que incrementan la satisfacción laboral, la motivación, el estrés, comunicación, etc.; sin duda el objetivo central es analizar el ambiente de trabajo.

Baaguer (2001), nos da a conocer tres tipos de instrumentos útiles para llevar a cabo una medición de clima organizacional:

3.5.1 Encuesta: es la forma más eficiente para evaluar el clima laboral, la misma que permite recoger información de varias personas en un corto espacio de tiempo, por lo que el coste es pequeño.

Al diseñarse, correctamente, la encuesta los trabajadores serán sinceros, sentirán confianza acerca de la confidencialidad de lo que responden y contestaran sin ningún problema a la lista de preguntas planteadas por el investigador. Además que la interpretación de la información es sencilla y se la puede hacer a través de medios informáticos.

Por otro lado, es fundamental comunicarle a los empleados la razón principal y/o el objetivo del por qué se realiza la investigación del clima organizacional en la empresa. De esta manera la encuesta, es la fotografía del clima laboral y se considera el saco de respuestas a los problemas que se detectan.

Antes de la aplicación de la encuesta se debe seleccionar a la muestra de las personas que nos ayudaran en el estudio de clima organizacional; o si la empresa lo refiere puede aplicarse

a todo el universo, hay que destacar que es preciso aplicarla a todos los niveles jerárquicos de la organización. Una vez recolectada la información es recomendable compararla con el perfil ideal de clima que aspira llegar la organización, con el único fin de trabajar más en aquellos parámetros críticos para la empresa.

3.5.2 Observación directa del trabajo: otro instrumento para realizar un estudio de clima organización es la observación de campo, la misma que será realizada por una persona externa a la empresa; por ejemplo un consultor, quien tendrá como principal evaluar en directo determinados parámetros (dimensiones) y al mismo tiempo puede descubrir factores que afectan al trabajo de los empleados.

De igual forma, en la observación se debe seleccionar áreas o departamentos representativos de la empresa para ser observados; por otro lado, una sola observación no es representativa dentro del estudio, más bien se debe realizar observaciones periódicas para comprobar su validez.

3.5.3 Entrevista a trabajadores de la organización: permite recopilar información importante con el fin de obtener datos verídicos que garanticen la objetividad y la fiabilidad de las respuestas, para ellos los entrevistados deben percibir la utilidad de la información dada para la organización pero sobre todo para la persona.

Para preparar y ejecutar de manera adecuada las entrevistas, es preciso considerar algunas recomendaciones que ayudaran a obtener mejores resultados.

- Tener muy claro el objetivo.
- Planificar la entrevista en cuanto al contenido de las preguntas y secuencia de las mismas.
- Transmitir al interlocutor la finalidad del estudio y la labor de las entrevistas en el mismo.
- Procurar desarrollarlas en un despacho agradable, donde el interlocutor se sienta seguro.

- Darle confianza al interlocutor.
- Hablar poco y escuchar mucho al interlocutor.
- Exigir que las respuestas sean concisas.
- Procurar no influir con las propias ideas en las respuestas del interlocutor.
- No mostrarse pesado o presionar al interlocutor ante la falta de respuesta.
- No obtener conclusiones rápidas.
- Hacer al final un resumen de la entrevista y darlo a conocer al entrevistado. Con el fin de darle confianza y aclarar posibles interpretaciones distintas.⁴²

3.6 Condiciones para que exista un buen clima laboral.

En la actualidad las empresas han tomado mayor importancia de retener al talento humano en sus organizaciones y/o costo económico que representa cuando un colaborador decide salir de la empresa. Es por ello que Bager Alcalá (2001), habla sobre algunas condiciones que deben existir para conservar o lograr un clima laboral sano descrito a continuación:

- **Calidad de liderazgo:** tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo, con honestidad, respeto y lealtad.
- **Flexibilidad:** en reglas y procedimientos dando libertad para investigar nuevas alternativas.
- **Delegación de responsabilidades:** con las metas realistas pero retadoras, fomentará la iniciativa de la persona que asumirá riesgos y gestionara su propio trabajo para el cumplimiento de objetivos.
- **Grado de confianza:** para establecer mayor afinidad y empatía con los compañeros.
- **Formación:** para ampliar el conocimiento y profesionalizar a la persona.

⁴² (Bager Alcalá, 2001)

- **Comunicación hacia arriba y hacia abajo:** para que los trabajadores estén informados de todo, para que puedan hacer sugerencias sin temor a represalias para compartir pensamientos.
- **Sentimientos de realizar un trabajo útil:** conocer que su trabajo es beneficioso.
- **Recompensas justas.** para fomentar un ambiente armonioso sin rivalidad.
- **Condiciones de trabajo:** a nivel individual y a nivel de grupo. Celebrar los éxitos individuales y colectivos.
- **Evitar el estrés:** trabajar con presión razonable.
- **Oportunidades:** la posibilidad de obtener todo tipo de beneficio.
- **Claridad de metas:** la persona debe saber las estrategias de la empresa a nivel general y departamental, lo que tiene que hacer y la relación que eso tiene con los objetivos de la organización.
- **Controles razonables:** manejo correcto de emociones.
- **Participación del empleado:** escuchando sugerencias y dando explicaciones cuando sus ideas no se utilicen.
- **Espíritu de Equipo:** que proporcione sentimientos de pertenencia a la organización y que el trabajo de cada persona vaya en la misma dirección, hacia un objetivo común.
- **Tiempo de ocio:** los trabajadores cada vez valoran positivo el que la empresa facilite no trabajar viernes por la tarde, puentes determinados, vacaciones significativas, los días de Navidad. Cuando una persona tiene una retribución que le satisface, el dinero no es factor motivador.⁴³

⁴³ (Bagner Alcalá, 2001)

3.7 Análisis Comparativo de las Dimensiones de Clima.

Las dimensiones que permiten medir el clima laboral en función de la percepción de los miembros de la Empresa EMURPLAG Ep fueron escogidos mediante un análisis comparativo de autores como Likert, Litwing – Stringer, Cuestionario Sonia Palma así como también algunos criterios incluidos por parte del área administrative de la institución pudiendo deducir variables independientes del clima organizacional detallado en los siguientes gráficos. (VER ILUSTRACIÓN 2 Y 3)

CUADRO COMPARATIVO PARA SELECCIÓN DE DIMENSIONES

Conceptualización

Expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de la organización, las cuales son percibidas de manera consciente e inconsciente por sus miembros e influyen en sus conductas

Dimensiones a Evaluar	Likert	Litwing – Stringer	Cuestionario Sonia Palma	Aporte de Criterios			
1. Motivación	<input checked="" type="checkbox"/>			Se consideró de forma adicional los criterios del Gerente General de Emurplag Ep y del jefe departamental de Recursos Humanos, considerando las necesidades de la organización.	1. Sistemas Normativos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Liderazgo						2. Identificación con la Organización	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Trabajo en Equipo		<input checked="" type="checkbox"/>					3. Autonomía
4. Estructura Organizacional		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Sistema Normativo					<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Autonomía			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4. Sistema Recompensa		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Identificación con el Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
4. Sistema de Remuneración					<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Conflicto		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Comunicación e Información	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Identificación con Organización			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8. Recursos Materiales y Equipos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

Ilustración. 2 Cuadro comparativo para la selección de dimensiones.
 Autor: Lorena Muñoz

Variables Independientes



D
I
M
E
N
S
I
O
N
E
S

Ilustración 3. Variables Independientes del Clima Organizacional

Autor: Lorena Muñoz

Conclusiones

El clima laboral debe manejarse como pieza clave de progreso tanto de la empresa como de los colaboradores y desde la perspectiva más general; la globalización y la apertura económica, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones, asumiendo que en el mismo influyen factores intangibles como son las actitudes de los directores o gerentes hacia la personalidad de los empleados con el fin de controlar sus actividades y así determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

La forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, las estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización; mejora la productividad, la satisfacción de las personas, la imagen y el clima organizacional.

Por lo tanto, el diseño de una herramienta de medición de clima nos ayudará a conocer más acerca del personal de la empresa y su aplicación brindará la intervención oportuna a las propuestas de mejora y así obtener mejores resultados en la gestión, el logro de los objetivos y aquellos factores que afectan la motivación y desempeño.

Capítulo IV

APLICACIÓN PRÁCTICA Y ANÁLISIS DE DATOS

Modelo para el estudio de clima laboral en Emurplag Ep.

4. Introducción

La necesidad del estudio de clima laboral se da a partir del interés por conocer si los trabajadores se sienten bien y contentos al respecto del bienestar psicológico-físico-material y, si todos estos factores indican satisfacción serán los clientes externos quienes lo afirmen pues los esfuerzos del personal de la organización están dirigidos hacia ellos.

Por otra parte, crear un clima laboral favorable posibilita la estabilidad laboral del personal ayudando de tal forma a que los objetivos organizacionales se cumplan.

La investigación que se lleva a cabo ayudará a Emurplag Ep a mejorar sus actividades, pues se le brindará las sugerencias positivas acordes a las necesidades de los trabajadores para lograr un adecuado clima laboral, una vez identificadas todos esos factores se tomarán en cuenta para un posible plan de mejora con la finalidad de que todos los empleados desarrollen un ambiente satisfactorio de trabajo.

4.1 Modelo de diagnóstico de Clima Laboral

Métodos y técnicas

Para llevar a cabo la presente investigación se procedió a la elaboración de un modelo de encuesta que permitiera el abordaje del estudio de clima laboral, para proceder con este análisis se reconoce el enfoque explicativo conceptual que presentan los aportes teóricos acerca de esta temática como Likert, Litwing y Stringer, las metodologías que describen estos autores permiten conocer el punto de partida para determinar el entorno laboral existente que debe prevalecer y los cambios que se deben implementar para obtener un clima deseado a través de la medición de las dimensiones seleccionadas para el estudio de la Empresa Emurplag Ep.

El clima laboral a efectos de esta investigación es un concepto multidimensional que expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de una organización, las cuales son percibidas de manera consciente e inconsciente por sus miembros e influyen en sus conductas.

4.2. Metodología y Recursos.-

4.2.1 Población

Esta herramienta es diseñada para ser aplicada en toda la población que conforma la Empresa Emurplag Ep, teniendo actualmente 156 empleados, por lo que se consideró necesario mantener una mejor aproximación del enfoque teórico mediante el uso de dos criterios de valoración, para que los resultados sean mediables, cuantificables y exactos

4.2.1.1 Criterio de Inclusión:

Se tomará en cuenta a todo el personal de la Empresa Emurplag quienes de manera voluntaria y anónima participan en la aplicación de la encuesta.

4.2.1.2 Criterios de Exclusion:

Para la aplicación de la herramienta se considerará únicamente al personal que labore por más de seis meses en la organización ya que el análisis de clima laboral implica la valoración del tiempo de permanencia en el trabajo para que así los resultados sean efectivos y contengan veracidad.

El alcance de la presente investigación corresponde a un estudio exploratorio-descriptivo, por lo que contempla buscar las características y rasgos más importantes de lo que se desee analizar con la finalidad de identificar las diferencias y semejanzas de varios grupos o contextos.

4.2.2 Método

Para realizar el estudio de clima laboral de la Empresa Emurplag Ep, se recurrirá a la aplicación de herramientas de enfoque cuantitativo (encuesta) y cualitativo (Grupo

Focal), los que se soportaran en base a la percepción que demostraron los empleados en cuanto al tiempo de permanencia en la institución y así como en la jerarquía. (La situación real que vive el trabajador día a día en su organización y la importancia que tiene cada uno de los factores para el empleado).

Las opciones de respuesta que se presentan en la encuesta fueron tomadas de acuerdo a criterios de nivel de satisfacción laboral pudiendo optar por las siguientes alternativas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; cuyos parámetros se encuentra definidos acordes al modelo de la escala de Likert, Litwing y Stringer.

La técnica de tipo cualitativa (Grupo Focal) está dirigida hacia la profundización de los factores identificados como importantes en la encuesta. Para la aplicación de esta herramienta de diagnóstico se segmentará la población de acuerdo a las áreas de trabajo.

4.2.3 Instrumentos

Durante estudio de clima laboral se recurrirá a la aplicación de una encuesta de tipo cuantitativo y cualitativo, que a continuación se describe:

4.2.3.1 Instrumentos de diagnóstico cuantitativo.

Encuesta de clima laboral de la Empresa Emurplag Ep. Será aplicada a todo el personal de la institución, manteniendo los dos criterios antes expuestos, para realizar la construcción de la herramienta (encuesta) de clima laboral, se procede a revisar cuestionarios existentes en el medio local, nacional e internacional como:

1. Escala Clima Laboral CL- SPC Sonia Palma Carrillo.
2. Cuestionario de Ángel Baguer Alcalá.

De igual forma se analiza las posibles dimensiones de clima organizacional que pueden medirse en la institución, tomando en cuenta el criterio de los autores: Likert, Litwing y Stringer.

Luego de realizar el estudio del cuestionario y dimensiones sobre clima organizacional; se adapta la información descrita con anterioridad a la cultura que tiene Emurplag Ep, para concluir finalmente con la construcción de la herramienta a utilizarse, la cual esta conformada por 70 preguntas que miden el clima laboral en base a las dimensiones que se seleccionaron de acuerdo a la necesidad institucional y que se definen conceptualmente de la siguiente manera:

- **Motivación:** conjunto de acciones que se aplican sobre los funcionarios con el fin de estimularlos a trabajar intensamente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Liderazgo:** corresponde a las distintas formas de influencia y dirección para obtener de los funcionarios respuestas acordes a sus responsabilidades.
- **Identificación de la organización:** se refiere al grado de pertenencia y orgullo que sienten los funcionarios por la organización.
- **Recursos materiales y equipos:** se refiere a la dotación de instrumentos, materiales y equipos para garantizar el cumplimiento de las funciones.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a las relaciones de interdependencia con los compañeros para el logro de los objetivos comunes.
- **Remuneración:** opinión de la equidad en relación a la remuneración otorgada en función del esfuerzo desplegado en el logro de los resultados.
- **Recompensa:** representa los aspectos no monetarios de índole social, familiar, reconocimientos que se otorga al funcionario como consecuencia de su desempeño.
- **Sistema normativo:** constituyen las normas, leyes y reglamentos de desempeño para la ejecución de las funciones.

- **Autonomía:** se refiere a la libertad de acción que tienen los funcionarios para tomar decisiones vinculadas al ejercicio de sus responsabilidades.
- **Estructura organizacional:** es el contexto organizacional-estructural interno en el cual sus miembros delimitan funciones y llevan a cabo sus tareas.
- **Comunicación:** es el grado en el cual el funcionario se siente comunicado de los aspectos relacionados con el trabajo y la organización.
- **Conflicto:** constituye la forma o manera en que se solucionan las diferencias de opinión y los problemas.
- **Identificación con el trabajo:** el grado en que el trabajador considera que las tareas que realiza son importantes para él y la organización.
- **Desarrollo:** constituyen las posibilidades de ascenso, promoción, crecimiento personal de los funcionarios en la institución.

Para un mejor estudio del modelo del clima laboral de Emurplag Ep se estructuró la siguiente herramienta:

Encuesta:

Cuestionario del Análisis de Clima Laboral de la Empresa Emurplag Ep

Buenos días /tardes el presente Cuestionario tiene como finalidad determinar el Clima Laboral de la Empresa Emurplag Ep, en el cual el objetivo fundamental es conocer el punto de vista de todo los empleados que conforman la organización.

Su opinión deberá ser de la manera más franca posible ya que servirá para que la Institución mejore su atención y así brindar un ambiente sano de trabajo.

La información que usted proporcione será manejada con total confidencialidad. El cuestionario no posee preguntas correctas o incorrectas. Por favor responda con total sinceridad ya que sus datos serán tratados de forma anónima y confidencial.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones a cerca de Emurplag Ep. Institución en la que Ud. trabaja. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta.

- 1) *Totalmente en desacuerdo*
- 2) *En desacuerdo*
- 3) *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 5) *Totalmente de acuerdo*

Su tarea consistirá en marcar con una cruz (x) en los casilleros que aparecen en el lado derecho de cada afirmación, la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud LO QUE USTED PIENSA, primero de la situación de Emurplag Ep y luego del servicio o unidad que usted trabaja.

POR FAVOR RECUERDE:

- Marcar sus respuestas en los casilleros
- Contestar todos los ítems.

Análisis de clima Laboral en la Empresa Emurplag Ep.

	1	2	3	4	5
1) Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con todo el personal.					
2) De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido.					
3) Los directores de Emurplag, saben cómo influir en la conducta y motivación de sus empleados.					
4) Con mis compañeros establezco un buen equipo de trabajo.					
5) La estructurada organizativa de Emurplag es de acuerdo a su misión, visión y objetivos.					
6) El personal está motivado para desempeñar con sus tareas y responsabilidades.					
7) Recibe instrucciones claras y precisas por parte de su supervisor a cerca del trabajo que realiza.					
8) La organización y los jefes apoyan y respaldan la actuación de todos los empleados.					
9) Mientras más eficiente soy en mi trabajo mayor es el reconocimiento que recibo.					
10) La remuneración que percibo corresponde a la labor que desempeño.					
11) Tengo una adecuada dotación de equipos de protección para el cumplimiento de mi trabajo.					
12) En Emurplag es muy importante negociar para solucionar un conflicto de trabajo.					
13) Las funciones que realiza se encuentran establecidas al margen de la ley.					
14) Considero que el trabajo que desempeño es importante para la organización.					
15) Puedo cambiar la rutina de mis labores sin tener que consultar con mi supervisor.					
16) De acuerdo a mi nivel académico y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización.					
17) Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización.					
18) Comúnmente mis compañeros de trabajo me ofrecen su apoyo y colaboración.					
19) Cada área de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de los objetivos.					
20) Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena					
21) Le informan oportunamente de los cambios relacionados con su trabajo.					
22) Los empleados de Emurplag se sienten orgullosos por pertenecer a la institución.					
23) En la organización se premia el buen desempeño.					
24) Los sueldos pagados al personal de Emurplag son superiores a los que se pagan en otras instituciones.					
25) Disponen de equipos adecuados para mantener sistemas de comunicación.					
26) El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en Emurplag.					

27) La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el reglamento.					
28) Las actividades que desempeño son realmente interesantes e importantes					
29) Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores.					
30) Estoy informado de mis posibilidades de crecimiento en la organización.					
31) Los jefes comunican y expresan sus ideas, y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convenientes.					
32) Tengo la posibilidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros de trabajo.					
33) Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.					
34) Pienso que en Emurplag nos gusta hacer bien las cosas.					
35) En esta organización la comunicación informal es más creíble que la comunicación oficial.					
36) Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra institución.					
37) En la organización se reconoce y premia la experticia.					
38) El personal recibe beneficios socioeconómicos por su seguridad y la de su familia.					
39) Dispone de tecnología necesaria para la consecución de su trabajo.					
40) Se consiguen acuerdos entre los empleados y jefes para asumir las tareas.					
41) Los ascensos y traslados de personal corresponden al rendimiento del trabajador.					
42) El trabajo que realizo implica asumir grandes responsabilidades.					
43) Puedo realizar sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores.					
44) Para ser ascendido necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo.					
45) Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo.					
46) Prefiere trabajar en equipo porque garantiza mejores resultados.					
47) En la organización se debe realizar varios trámites para llevar a cabo el trabajo.					
48) Cree Ud. que todos deberían esforzarse más para sacar adelante a la institución.					
49) En Emurplag puedo decir lo que pienso y opino con libertad.					
50) Estoy orgulloso del trabajo del área o unidad a la que pertenezco.					
51) En Emurplag para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta.					
52) Los sueldos se cancelan oportunamente.					
53) Los equipos de trabajo que se utilizan salvaguardan el cuidado y protección física de los empleados.					
54) En la organización la forma de solucionar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergarlos.					
55) Las medidas disciplinarias concuerdan con el reglamento interno de trabajo.					
56) Le gustaría desempeñar funciones que no sean rutinarias.					
57) Puede utilizar su criterio personal para resolver los problemas de trabajo.					
58) En la organización se prepara al personal para ser promovido o ascendido.					
59) Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad.					

60) El jefe de área promueve la participación de todos y el trabajo en equipo.					
61) La estructura organizacional le permite tener contacto con la alta jerarquía para incrementar el logro de los objetivos.					
62) Participa en actividades extraordinarias aunque estas no formen parte de su trabajo.					
63) Tengo acceso de información necesaria para realizar mi trabajo.					
64) Cree que trabaja en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad y en la ciudadanía.					
65) Los jefes al premiar a los empleados son objetivos y justos.					
66) Cuento con beneficios que me brindan tranquilidad económica.					
67) Están bien dotados de materiales para cubrir sus labores.					
68) Usualmente no presento problemas interpersonales con mis compañeros.					
69) Obedece las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con el trabajo.					
70) Está orgulloso del trabajo que realiza en Emurplag.					

Gracias por su colaboración.

Ilustración 4. Cuestionario del Análisis de Clima Laboral de la Empresa Emurplag Ep

Autor: Lorena Muñoz

4.2.3.2 Instrumento de diagnóstico cualitativo

Grupo Focal. Para profundizar en la identificación de las dimensiones se realizará un grupo focal; esta técnica que será aplicada al personal de Emurplag luego del análisis de los datos recopilados.

4.3 Análisis de datos.

Se realizó la encuesta a los empleados de la empresa "EMURPLAG EP" cuya muestra fue de 137 empleados de un universo de 156, equivalente al 91%, lo cual asegura una interpretación correcta del estudio de clima organizacional dentro de la misma.

El estudio se llevó a cabo con el análisis de las dimensiones seleccionadas, las mismas que se muestran a continuación:

OBJETIVO ESPECÍFICO	Determinar el clima organizacional existente en la Emurplag Ep	
VARIABLE	Clima organizacional existente en la Emurplag Ep	
CONCEPTUALIZACIÓN	Expresa de manera subjetiva las características más o menos permanentes de la organización, las cuales son percibidas de manera consciente o inconsciente por sus miembros e influyen en sus conductas	
DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
1. Motivación	Acciones que estimulan a trabajar intensamente en el logro de los objetivos de la organización.	6-20-34-48-62
2. Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos	3-17-31-45-59
3. Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás.	4-18-32-46-60
4. Estructura organizacional	Contexto organizacional-estructural interno que delimitan sus funciones.	5-19-33-47-61
5. Sistema normativo	Normas, leyes y reglamentos de desempeño para ejecutar tareas	13-27-41-55-69
6. Autonomía	Libertad de acción que tienen los funcionarios para tomar decisiones	1-15-29-43-57
7. Sistema de recompensas	Aspectos no monetarios que se otorgan como consecuencia de un buen desempeño	9-23-37-51-65
8. Desarrollo	Posibilidades de ascenso, promoción, crecimiento personal	2-16-30-44-58
9. Identificación con la organización	Grado de pertenencia y orgullo por la organización.	8-22-36-50-64
10. Sistema de remuneración	Otorgada en función del esfuerzo desplegado en el logro de los resultados	10-24-38-52-66
11. Conflicto	Forma en que se solucionan las diferencias de opinión y los problemas	12-26-40-54-68
12. Comunicación e información	Habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito	7-21-35-49-63
13. Identificación con el trabajo	Grado de importancia al trabajo	14-28-42-56-70
14. Recursos materiales y equipos	Instrumentos, materiales y equipos para el cumplimiento de las funciones	11 - 25 - 39 -53 - 67

Dimensiones a evaluar

Dentro de la dimensión comunicación e información considerado como el grado en el cual el funcionario se siente comunicado de los aspectos relacionados con el trabajo y la organización pertenecientes al grupo de preguntas 7- 21- 35- 49- 63 representados en la siguiente tabla.

Tabla N°1 Dimensión Comunicación e Información

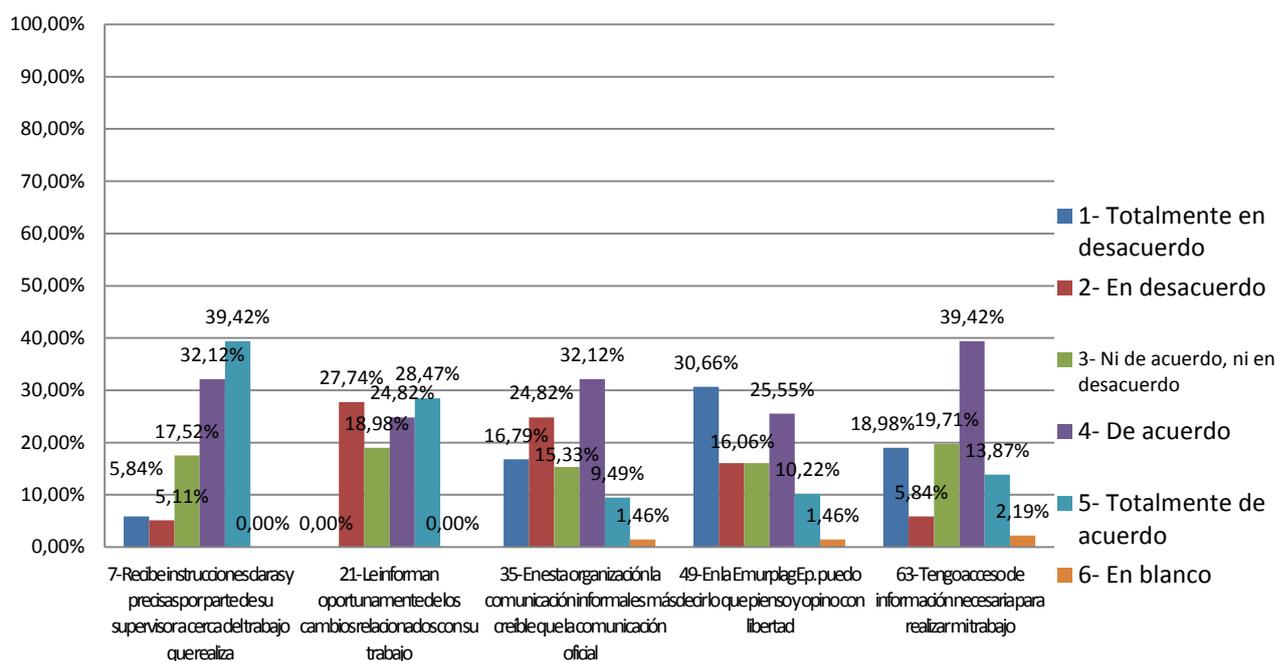
Dimensión Comunicación e Información	7- Recibe instrucciones claras y precisas por parte de su supervisor a cerca del trabajo que realiza	21- Le informan oportunamente de los cambios relacionados con su trabajo	35- En esta organización la comunicación informal es más creíble que la comunicación oficial	49- En Emurplag. puedo decir lo que pienso y opino con libertad	63- Tengo acceso de información necesaria para realizar mi trabajo
1- Totalmente en desacuerdo	5,84%	0,00%	16,79%	30,66%	18,98%
2- En desacuerdo	5,11%	27,74%	24,82%	16,06%	5,84%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17,52%	18,98%	15,33%	16,06%	19,71%
4- De acuerdo	32,12%	24,82%	32,12%	25,55%	39,42%
5- Totalmente de acuerdo	39,42%	28,47%	9,49%	10,22%	13,87%
6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.

Ilustración. 5: Gráfico explicativo de dimensiones

Autor: Lorena Muñoz

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



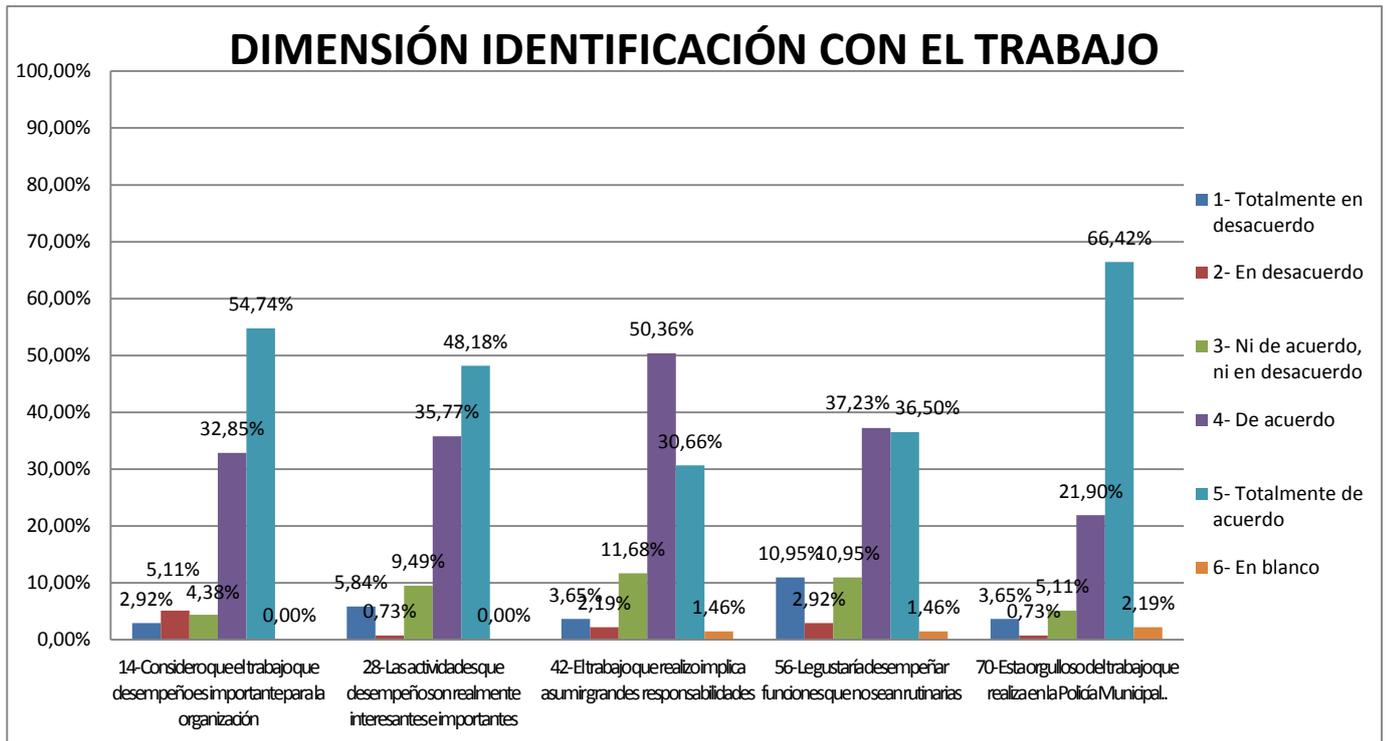
INTERPRETACIÓN: Como se puede observar la dimensión comunicación e información en la Empresa Emurplag Ep, los empleados consideran que aproximadamente un 26% no están de acuerdo en que los canales o medios de comunicación se manejan de forma oportuna, seguido de un 18% que creen que es neutral la comunicación y por último un 12% afirman que es deficiente.

En la dimensión identificación con el trabajo donde, el trabajador considera que las tareas que realiza son importantes para él y la organización cuyos indicadores son satisfacción por la labor prestada, conocimiento de sus tareas y funciones, aceptación y compromiso con la responsabilidad del cargo se han englobado en las preguntas 14- 28- 56- 70 cuyos resultados se muestran en la tabla a continuación.

Tabla N°2 Dimensión Identificación con el trabajo

Dimensión Identificación con el trabajo	14- Considero que el trabajo que desempeño es importante para la organización	28- Las actividades que desempeño son realmente interesantes e importantes	42- El trabajo que realizo implica asumir grandes responsabilidades	56- Le gustaría desempeñar funciones que no sean rutinarias	70- Está orgulloso del trabajo que realiza en la Empresa Emurplag.
1- Totalmente en desacuerdo	2,92%	5,84%	3,65%	10,95%	3,65%
2- En desacuerdo	5,11%	0,73%	2,19%	2,92%	0,73%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4,38%	9,49%	11,68%	10,95%	5,11%
4- De acuerdo	32,85%	35,77%	50,36%	37,23%	21,90%
5- Totalmente de acuerdo	54,74%	48,18%	30,66%	36,50%	66,42%
6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.



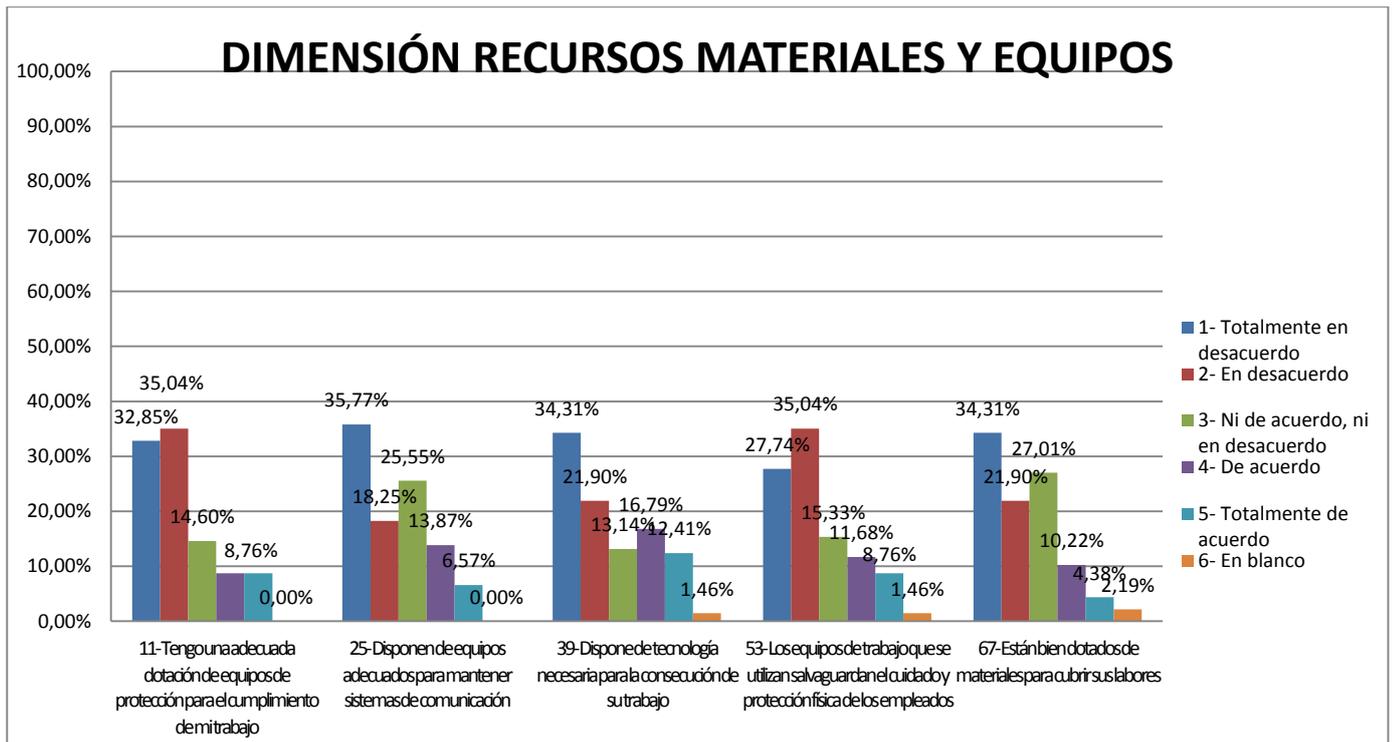
INTERPRETACIÓN: En la dimensión identificación con el trabajo la mayor parte de los empleados que conforman Emurplag Ep. siente que están realizando sus tareas con satisfacción ya que un porcentaje del 41% lo demuestra, y el 9% se mantiene en nivel medio y por último un 4% que le gustaría sentirse un poco más involucrado.

Dentro de la dimensión recursos materiales y equipos comprendido a la dotación de instrumentos, materiales y equipos para garantizar el cumplimiento de las funciones las mismas que se han englobado en las preguntas 11- 25- 39- 53- 67 que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla N°3 diseñada Dimensión Recursos materiales y Equipos

Dimensión Recursos materiales y Equipos	11- Tengo una adecuada dotación de equipos de protección para el cumplimiento de mi trabajo	25- Disponen de equipos adecuados para mantener sistemas de comunicación	39- Dispone de tecnología necesaria para la consecución de su trabajo	53- Los equipos de trabajo que se utilizan salvaguardan el cuidado y protección física de los empleados	67- Están bien dotados de materiales para cubrir sus labores
1- Totalmente en desacuerdo	32,85%	35,77%	34,31%	27,74%	34,31%
2- En desacuerdo	35,04%	18,25%	21,90%	35,04%	21,90%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14,60%	25,55%	13,14%	15,33%	27,01%
4- De acuerdo	8,76%	13,87%	16,79%	11,68%	10,22%
5- Totalmente de acuerdo	8,76%	6,57%	12,41%	8,76%	4,38%
6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.



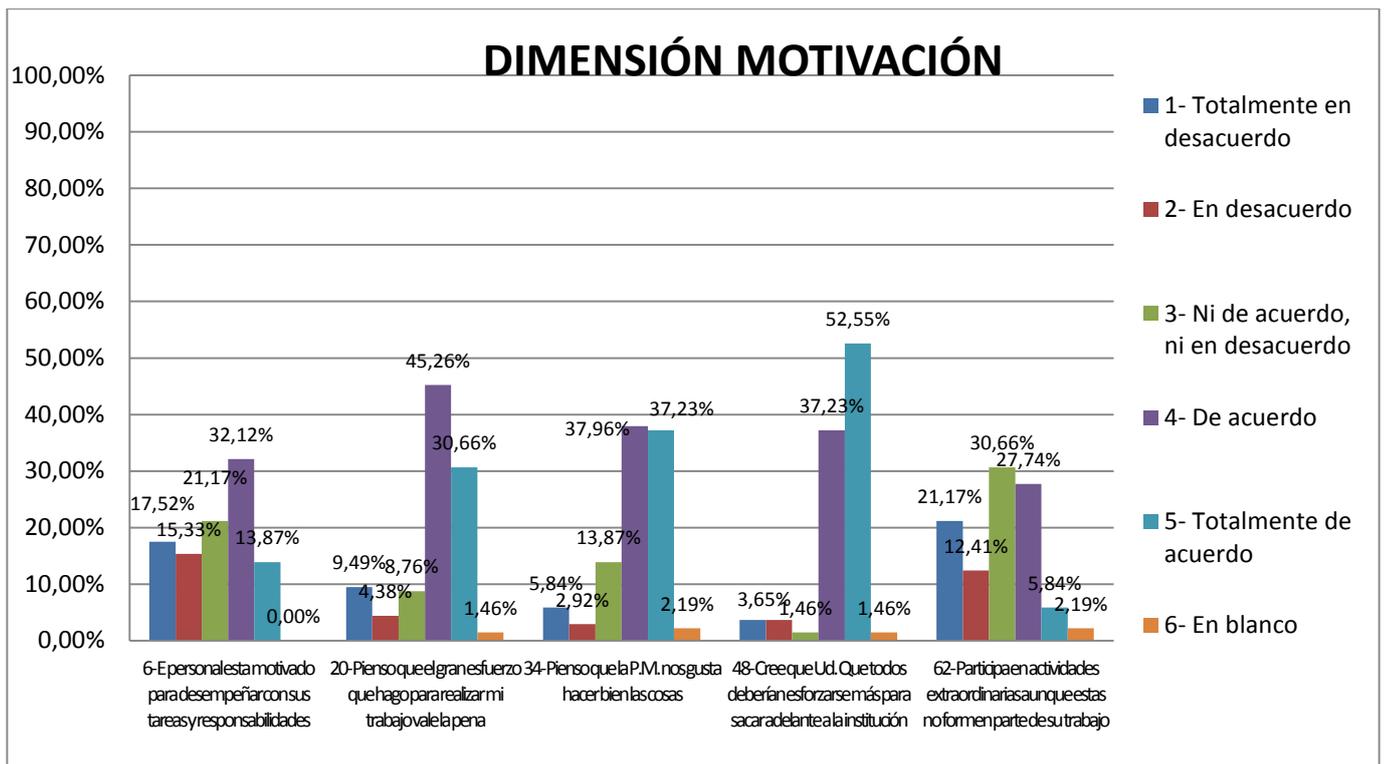
INTERPRETACIÓN: En cuanto a la dimensión de recursos materiales y equipos se obtuvo un porcentaje de 29% que considera que no se les brinda los materiales y equipos necesarios a tiempo, seguido de un 19% que se mantiene a nivel estándar o medio, adicionalmente el 5% manifiesta conformidad al momento de suministrar los equipos de protección.

Dentro de la dimensión motivación que se describe como el conjunto de acciones que se aplican sobre los funcionarios con el fin de estimularlos a trabajar intensamente en el logro de los objetivos de la organización dentro de las preguntas 6- 20- 34- 48- 62.

Tabla N°4 Dimensión Motivación

Dimensión Motivación	6- E personal está motivado para desempeñar con sus tareas y responsabilidades	20- Pienso que el gran esfuerzo que hago para realizar mi trabajo vale la pena	34- Pienso que la P.M. nos gusta hacer bien las cosas	48- Cree que Ud. Que todos deberían esforzarse más para sacar adelante a la institución	62- Participa en actividades extraordinarias aunque estas no formen parte de su trabajo
1- Totalmente en desacuerdo	17,52%	9,49%	5,84%	3,65%	21,17%
2- En desacuerdo	15,33%	4,38%	2,92%	3,65%	12,41%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21,17%	8,76%	13,87%	1,46%	30,66%
4- De acuerdo	32,12%	45,26%	37,96%	37,23%	27,74%
5- Totalmente de acuerdo	13,87%	30,66%	37,23%	52,55%	5,84%
6- En blanco	0,00%	1,46%	2,19%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.

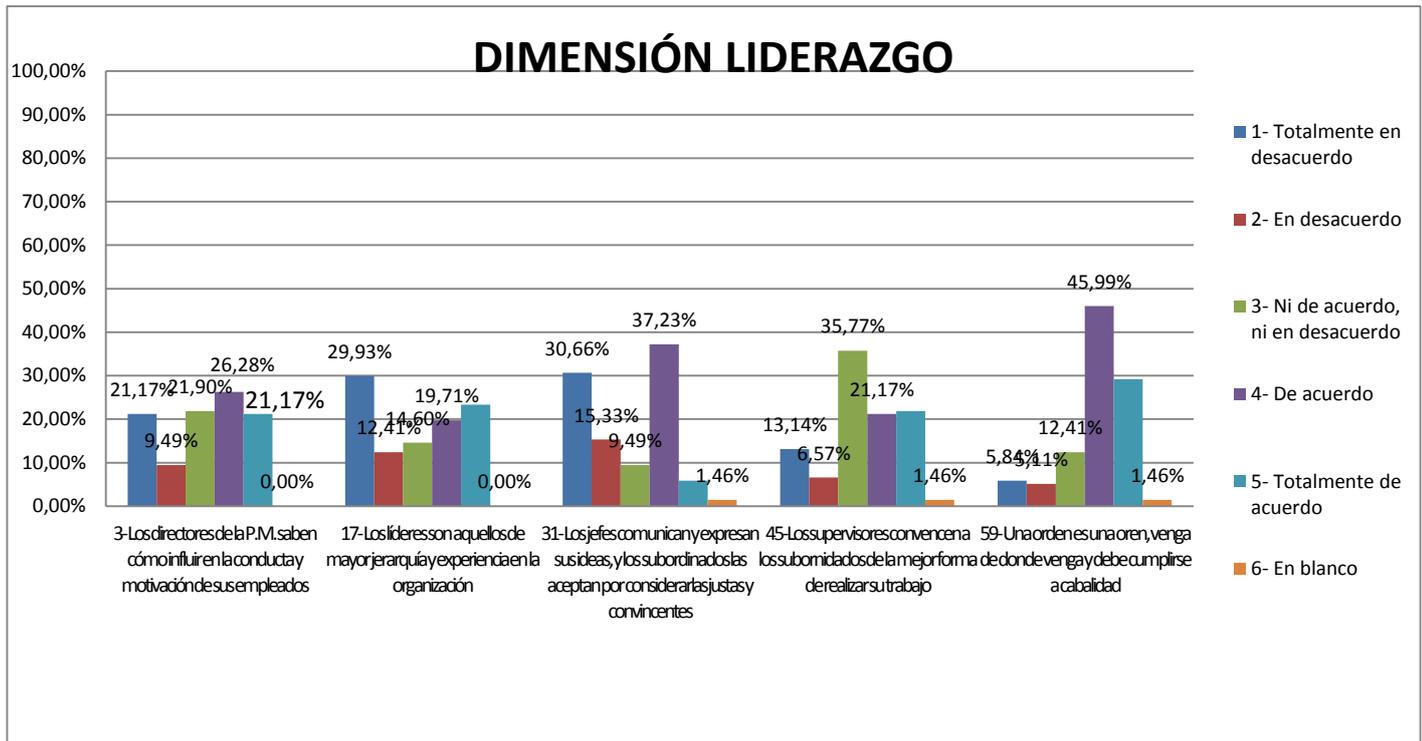


INTERPRETACIÓN: Como se puede observar dentro de la dimensión motivación la mayoría de los empleados de la Empresa Emurplag, están de acuerdo que dentro de la organización existe una motivación mayor al 50% asumiendo que en la misma se valora el trabajo realizado por ellos, seguidos de un 30% en promedio que se mantienen en una situación neutral por último menos del 15% afirma que no están motivados dentro de la empresa.

La dimensión liderazgo que corresponde a las distintas formas de influencia y dirección para obtener de los funcionarios respuestas acordes a sus responsabilidades que se encuentran dentro de las preguntas 3-17-31-45-59 cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla N°5 Dimensión Liderazgo

Dimensión Liderazgo	3- Los directores de la Emurplag. saben cómo influir en la conducta y motivación de sus empleados	17- Los líderes son aquellos de mayor jerarquía y experiencia en la organización	31- Los jefes comunican y expresan sus ideas, y los subordinados las aceptan por considerarlas justas y convincentes	45- Los supervisores convencen a los subordinados de la mejor forma de realizar su trabajo	59- Una orden es una orden, venga de donde venga y debe cumplirse a cabalidad
1- Totalmente en desacuerdo	21,17%	29,93%	30,66%	13,14%	5,84%
2- En desacuerdo	9,49%	12,41%	15,33%	6,57%	5,11%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21,90%	14,60%	9,49%	35,77%	12,41%
4- De acuerdo	26,28%	19,71%	37,23%	21,17%	45,99%
5- Totalmente de acuerdo	21,17%	23,36%	5,84%	21,90%	29,20%
6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	1,46%

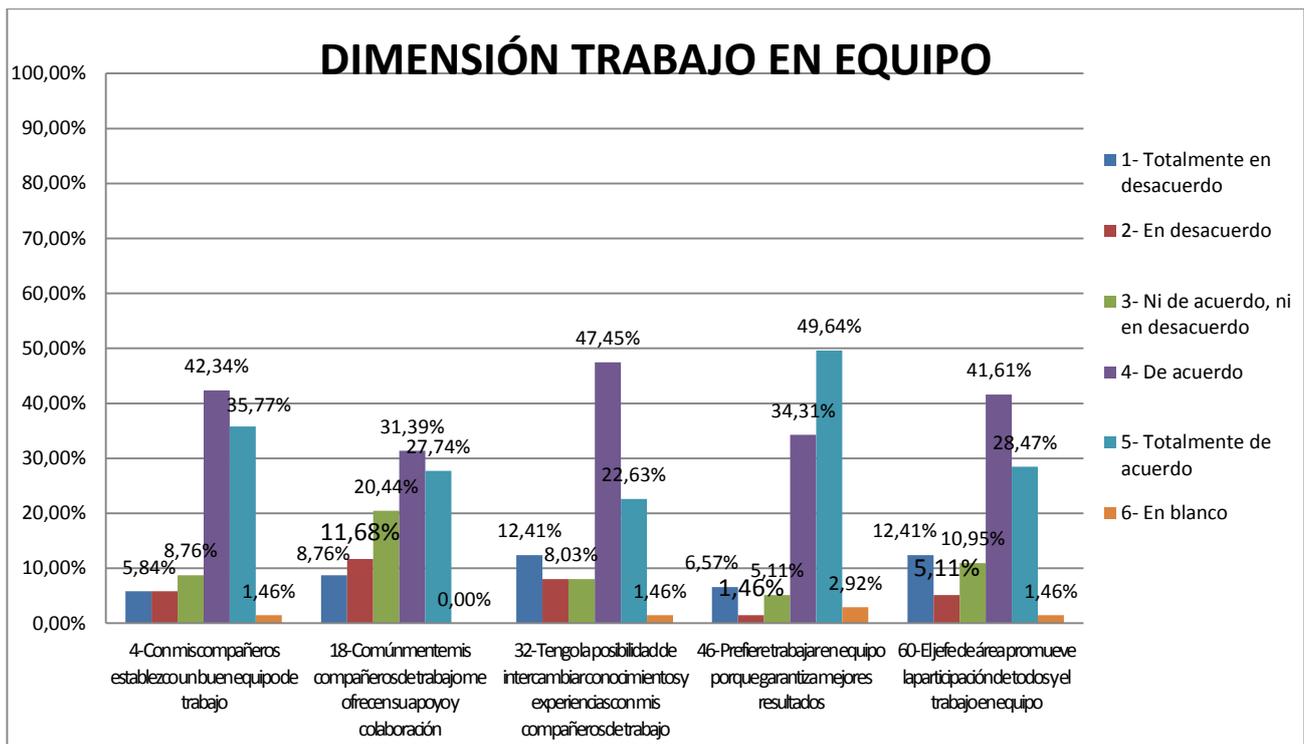


INTERPRETACION: En la dimensión liderazgo los empleados de Emurplag, el 25% considera que existe un nivel de liderazgo apropiado dentro de la organización, seguido del 17% de empleados que consideran que esta dimensión se muestra de forma neutral y alrededor de un 15% que afirma que no existe un liderazgo adecuado.

En lo concerniente con la dimensión trabajo en equipo que se considera las relaciones de interdependencia con los compañeros para el logro de los objetivos comunes los cuales se encuentran dentro de las preguntas 4- 18- 32- 46- 60, se muestran los resultados a continuación.

Tabla N° 6 Dimensión Trabajo en Equipo

Dimensión Trabajo en Equipo	4- Con mis compañeros establezco un buen equipo de trabajo	18- Comúnmente mis compañeros de trabajo me ofrecen su apoyo y colaboración	32- Tengo la posibilidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros de trabajo	46- Prefiere trabajar en equipo porque garantiza mejores resultados	60- El jefe de área promueve la participación de todos y el trabajo en equipo
1- Totalmente en desacuerdo	5,84%	8,76%	12,41%	6,57%	12,41%
2- En desacuerdo	5,84%	11,68%	8,03%	1,46%	5,11%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8,76%	20,44%	8,03%	5,11%	10,95%
4- De acuerdo	42,34%	31,39%	47,45%	34,31%	41,61%
5- Totalmente de acuerdo	35,77%	27,74%	22,63%	49,64%	28,47%
6- En blanco	1,46%	0,00%	1,46%	2,92%	1,46%



INTERPRETACIÓN: En el gráfico de la dimensión de trabajo en equipo de la Empresa Emurplag, se puede deducir que un 36% de empleados considera que existe trabajo en equipo dentro de la organización, seguido de un 8% que indican que no se realizan las actividades en forma conjunta y el 7% se considera que se encuentra en el nivel medio.

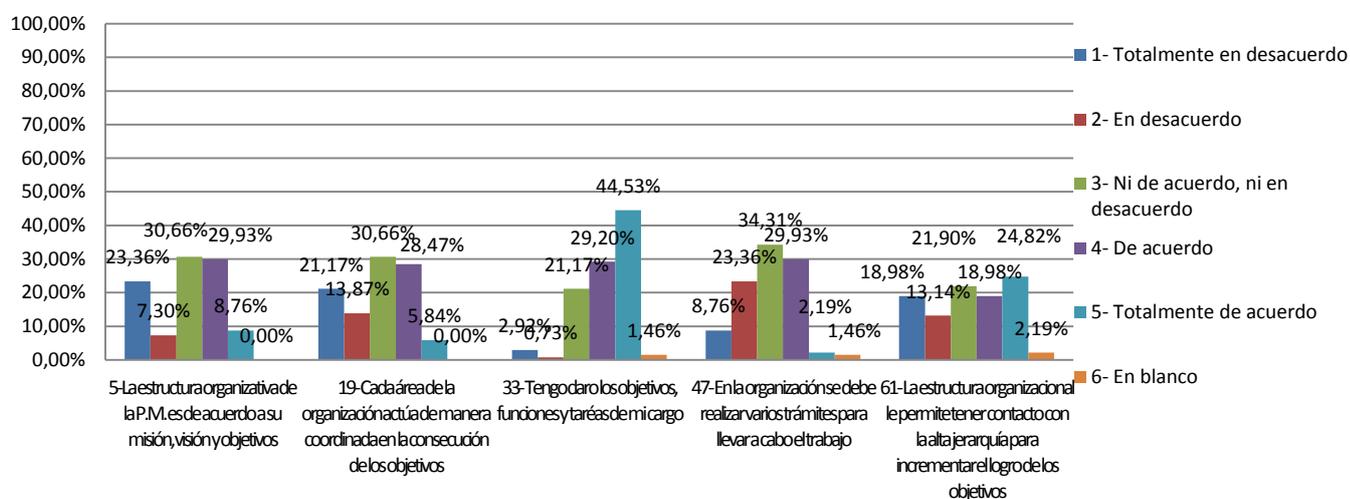
En lo concerniente a la dimensión estructura organizacional que se considera al contexto organizacional-estructural interno en el cual sus miembros delimitan funciones y llevan a cabo sus tareas englobadas en las preguntas 5- 19- 33- 47- 61, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 7 Dimensión Estructura Organizacional

Dimensión Estructura Organizacional	5-La estructura organizativa de Emurplag es de acuerdo a su misión, visión y objetivos	19- Cada área de la organización actúa de manera coordinada en la consecución de los objetivos	33- Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo	47- En la organización se debe realizar varios trámites para llevar a cabo el trabajo	61- La estructura organizacional le permite tener contacto con la alta jerarquía para incrementar el logro de los objetivos
1- Totalmente en desacuerdo	23,36%	21,17%	2,92%	8,76%	18,98%
2- En desacuerdo	7,30%	13,87%	0,73%	23,36%	13,14%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30,66%	30,66%	21,17%	34,31%	21,90%
4- De acuerdo	29,93%	28,47%	29,20%	29,93%	18,98%
5- Totalmente de acuerdo	8,76%	5,84%	44,53%	2,19%	24,82%
6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



INTERPRETACIÓN: Dentro de la Empresa Emurplag la dimensión de la estructura organizacional revela que un 22% de empleados reconocen la jerarquía institucional, seguido de un 14% que no identifican los niveles de mando y el 13% se encuentra en posición neutral.

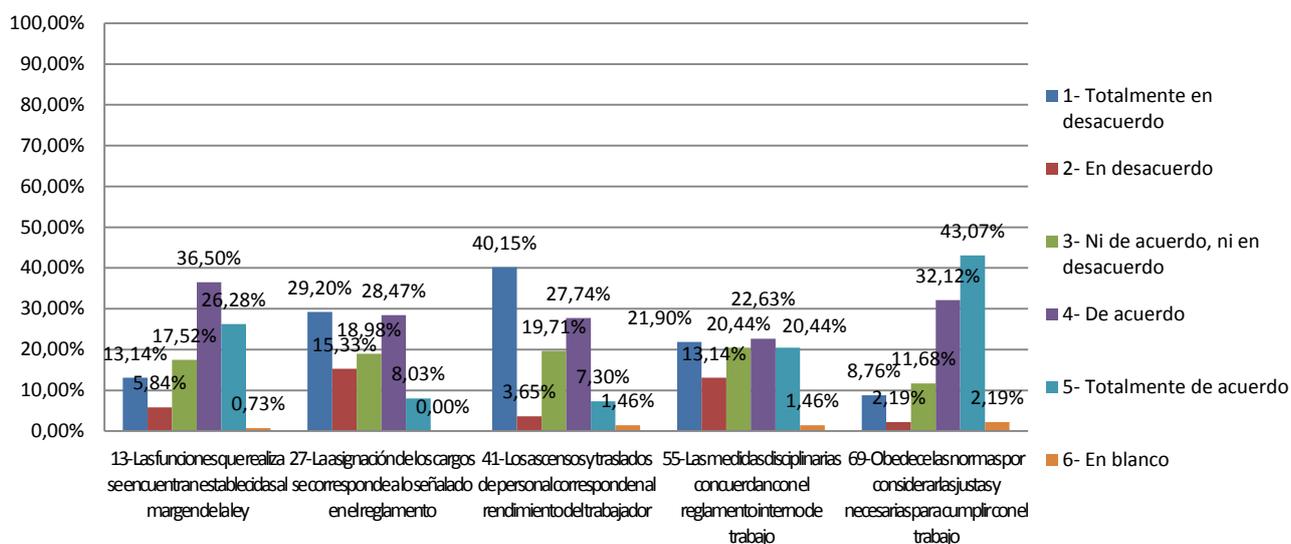
Para la dimensión de sistemas normativo que se considera las normas, leyes y reglamentos de desempeño para la ejecución de las funciones las mismas que se encuentran organizadas en las preguntas 13- 27- 41- 55- 69 cuyos resultados se describen a continuación.

Tabla N°8 Dimensión Sistema Normativo

Dimensión Sistema Normativo	13- Las funciones que realiza se encuentran establecidas al margen de la ley	27- La asignación de los cargos se corresponde a lo señalado en el reglamento	41- Los ascensos y traslados de personal corresponden al rendimiento del trabajador	55- Las medidas disciplinarias concuerdan con el reglamento interno de trabajo	69- Obedece las normas por considerarlas justas y necesarias para cumplir con el trabajo
1- Totalmente en desacuerdo	13,14%	29,20%	40,15%	21,90%	8,76%
2- En desacuerdo	5,84%	15,33%	3,65%	13,14%	2,19%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17,52%	18,98%	19,71%	20,44%	11,68%
4- De acuerdo	36,50%	28,47%	27,74%	22,63%	32,12%
5- Totalmente de acuerdo	26,28%	8,03%	7,30%	20,44%	43,07%
6- En blanco	0,73%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.

DIMENSIÓN SISTEMA NORMATIVO

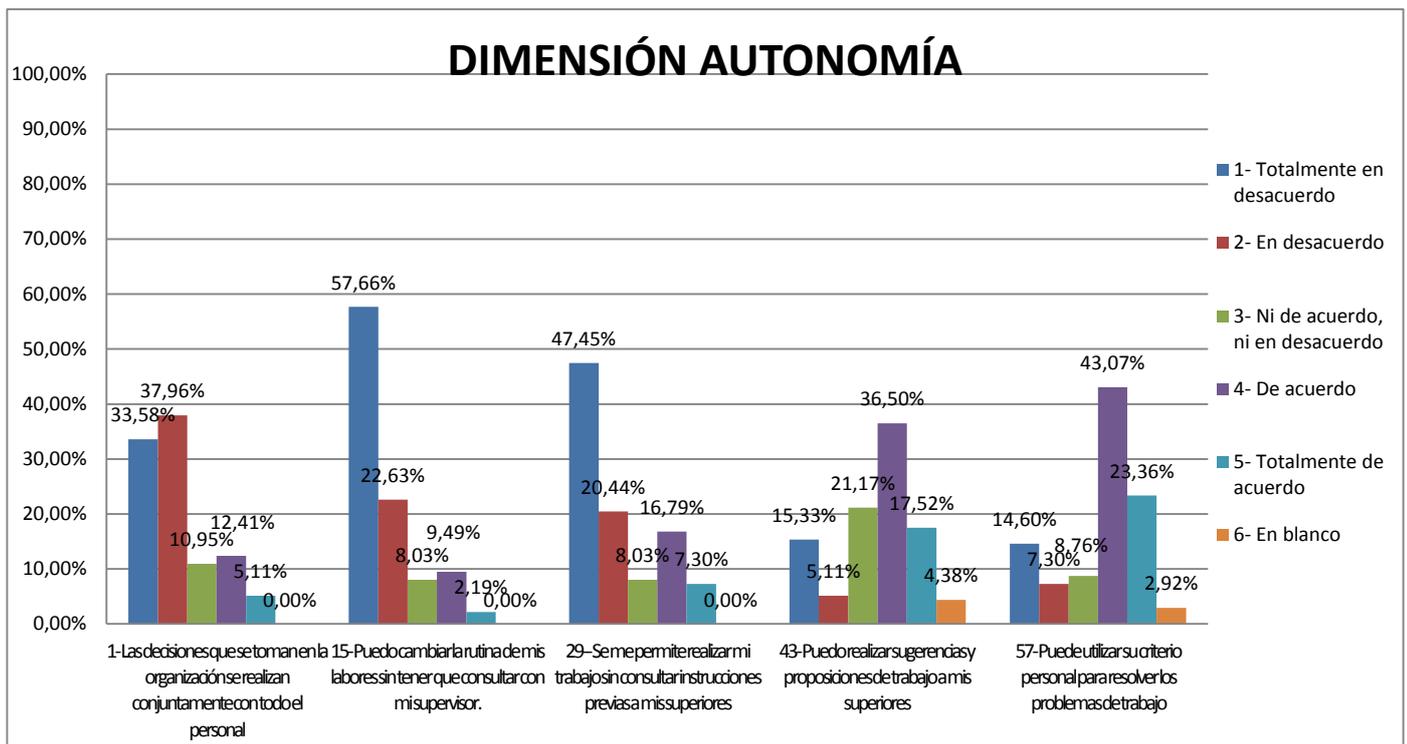


INTERPRETACIÓN: Como se puede evidenciar en el gráfico el sistema normativo que se aplica en la Emurplag Ep, indica que más del 25% de los empleados conocen de las normativas que aplica la organización, simultáneamente el 18% se siente que está dentro del nivel medio, y finalmente el 15% consideran no conocer sobre las medidas disciplinarias.

En cuanto a la dimensión autonomía que se considera la libertad de acción que tienen los funcionarios para tomar decisiones vinculadas al ejercicio de sus responsabilidades conformadas por las preguntas 1- 15- 29- 43- 57, representadas de la siguiente manera.

Tabla N° 9 Dimensión Autonomía

Dimensión Autonomía	1- Las decisiones que se toman en la organización se realizan conjuntamente con todo el personal	15- Puedo cambiar la rutina de mis labores sin tener que consultar con mi supervisor.	29-- Se me permite realizar mi trabajo sin consultar instrucciones previas a mis superiores	43- Puedo realizar sugerencias y proposiciones de trabajo a mis superiores	57- Puede utilizar su criterio personal para resolver los problemas de trabajo
1- Totalmente en desacuerdo	33,58%	57,66%	47,45%	15,33%	14,60%
2- En desacuerdo	37,96%	22,63%	20,44%	5,11%	7,30%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10,95%	8,03%	8,03%	21,17%	8,76%
4- De acuerdo	12,41%	9,49%	16,79%	36,50%	43,07%
5- Totalmente de acuerdo	5,11%	2,19%	7,30%	17,52%	23,36%
6- En blanco	0,00%	0,00%	0,00%	4,38%	2,92%

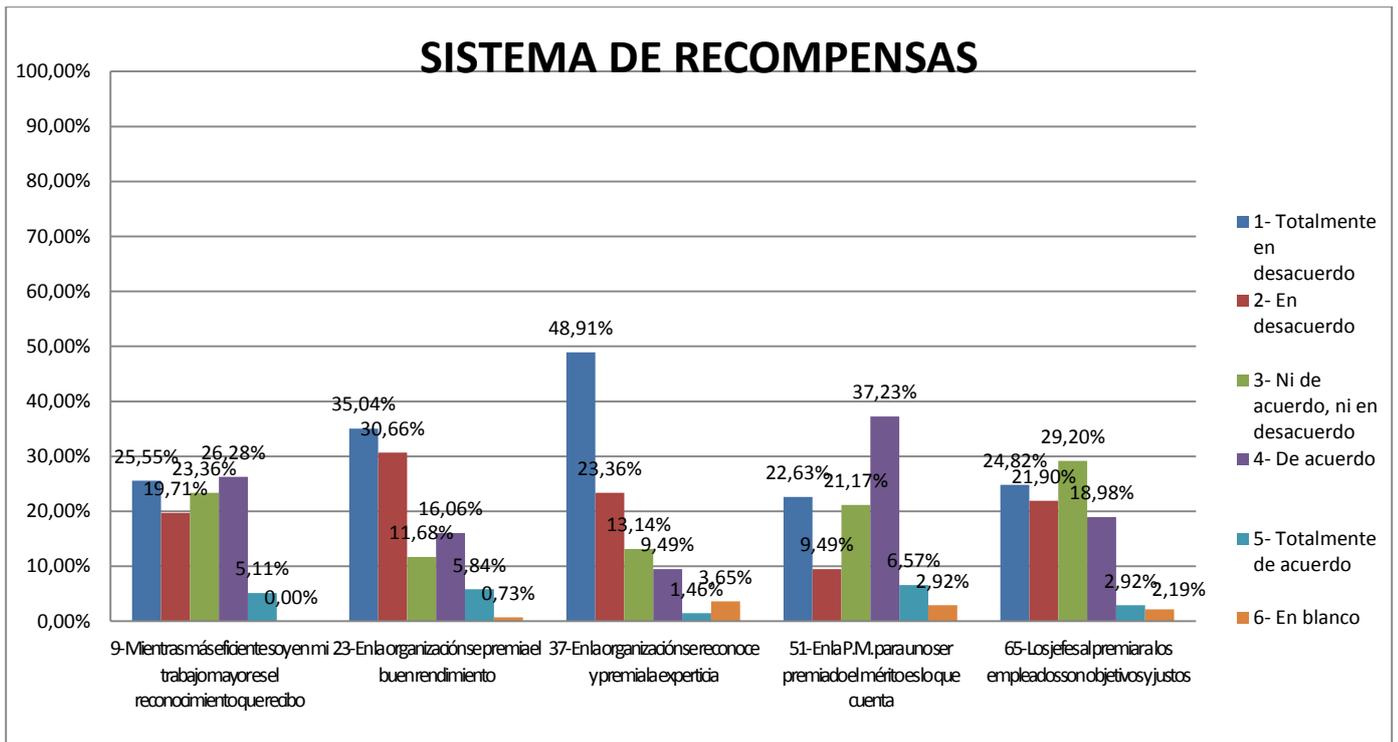


INTERPRETACIÓN: Cómo se observa en la dimensión autonomía, se manifiesta el 27% no tienen autonomía para realizar sus actividades de manera libre, y el 18% en cambio manifiesta que si pueden desenvolverse sin presión alguna, no obstante el 11% cree estar dentro del nivel medio.

La dimensión sistema de recompensas representa los aspectos no monetarios de índole social, familiar, reconocimientos que se otorga al funcionario como consecuencia de su desempeño las mismas se enmarcan en las preguntas 9- 23- 37- 51- 65.

Tabla N° 10 Dimensión Sistema De Recompensas

Dimensión Sistema De Recompensas	9- Mientras más eficiente soy en mi trabajo mayor es el reconocimiento que recibo	23- En la organización se premia el buen rendimiento	37- En la organización se reconoce y premia la experticia	51- En la P.M. para uno ser premiado el mérito es lo que cuenta	65- Los jefes al premiar a los empleados son objetivos y justos
1- Totalmente en desacuerdo	25,55%	35,04%	48,91%	22,63%	24,82%
2- En desacuerdo	19,71%	30,66%	23,36%	9,49%	21,90%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23,36%	11,68%	13,14%	21,17%	29,20%
4- De acuerdo	26,28%	16,06%	9,49%	37,23%	18,98%
5- Totalmente de acuerdo	5,11%	5,84%	1,46%	6,57%	2,92%
6- En blanco	0,00%	0,73%	3,65%	2,92%	2,19%



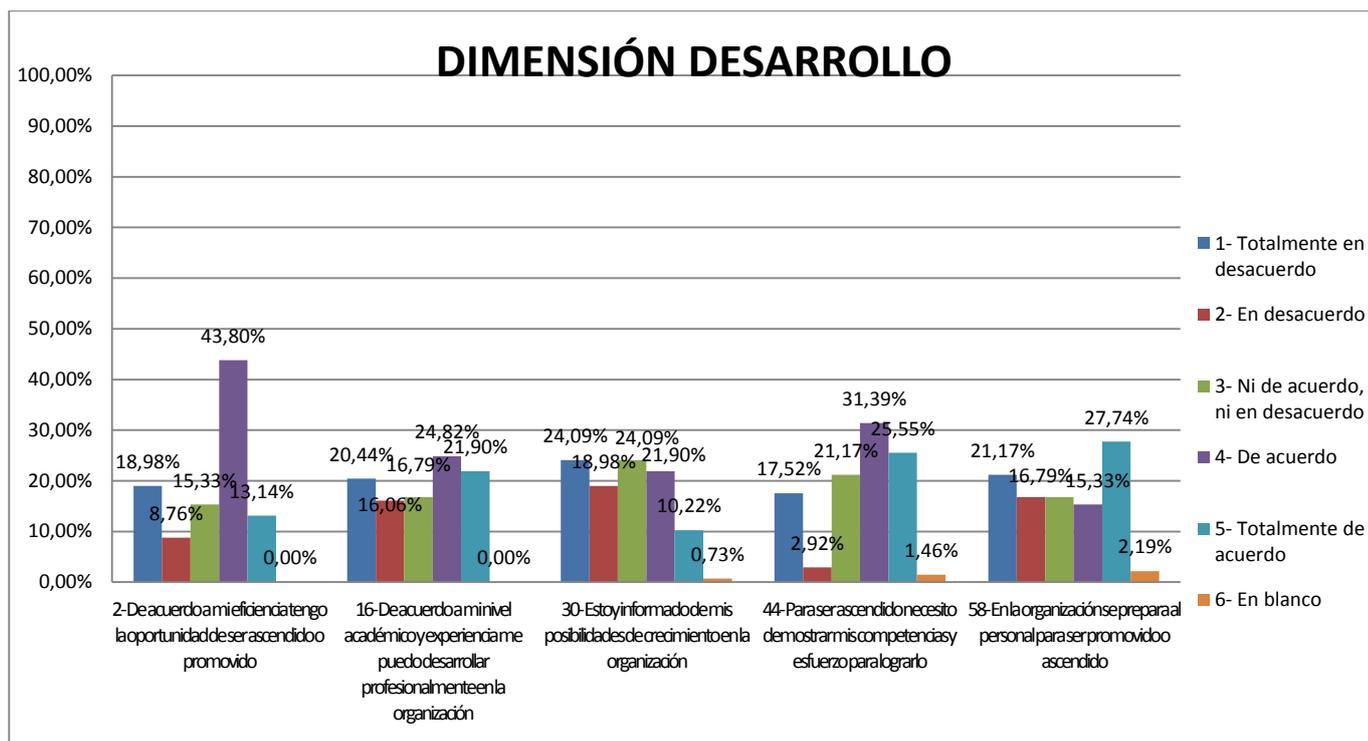
INTERPRETACIÓN: En esta dimensión de sistema de recompensas o incentivos el personal de Emurplag, indica que un 26% no conocen ningún tipo de sistema que se aplique en la organización como reconocimiento de su trabajo, seguido del 21% que se encuentra en la nivel neutral o medio, por último 13% expresa que si existe incentivos.

En cuanto a la dimensión desarrollo podemos se consideran todas las posibilidades de ascenso, promoción, crecimiento personal de los funcionarios en la institución englobados en las preguntas 2- 16- 30- 44- 58 que se describen a continuación:

Tabla N° 11 Dimensión Desarrollo

Dimensión Desarrollo	2- De acuerdo a mi eficiencia tengo la oportunidad de ser ascendido o promovido	16- De acuerdo a mi nivel académico y experiencia me puedo desarrollar profesionalmente en la organización	30- Estoy informado de mis posibilidades de crecimiento en la organización	44- Para ser ascendido necesito demostrar mis competencias y esfuerzo para lograrlo	58- En la organización se prepara al personal para ser promovido o ascendido
1- Totalmente en desacuerdo	18,98%	20,44%	24,09%	17,52%	21,17%
2- En desacuerdo	8,76%	16,06%	18,98%	2,92%	16,79%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15,33%	16,79%	24,09%	21,17%	16,79%
4- De acuerdo	43,80%	24,82%	21,90%	31,39%	15,33%
5- Totalmente de acuerdo	13,14%	21,90%	10,22%	25,55%	27,74%
6- En blanco	0,00%	0,00%	0,73%	1,46%	2,19%

Autor: Lorena Muñoz.



INTERPRETACIÓN: En la dimensión de Desarrollo el personal de Emurplag, el 25% considera que existe crecimiento profesional, seguido del 19% cree que difícilmente se puede obtener un ascenso profesional y por último 17% considera que no existe oportunidad de desarrollo.

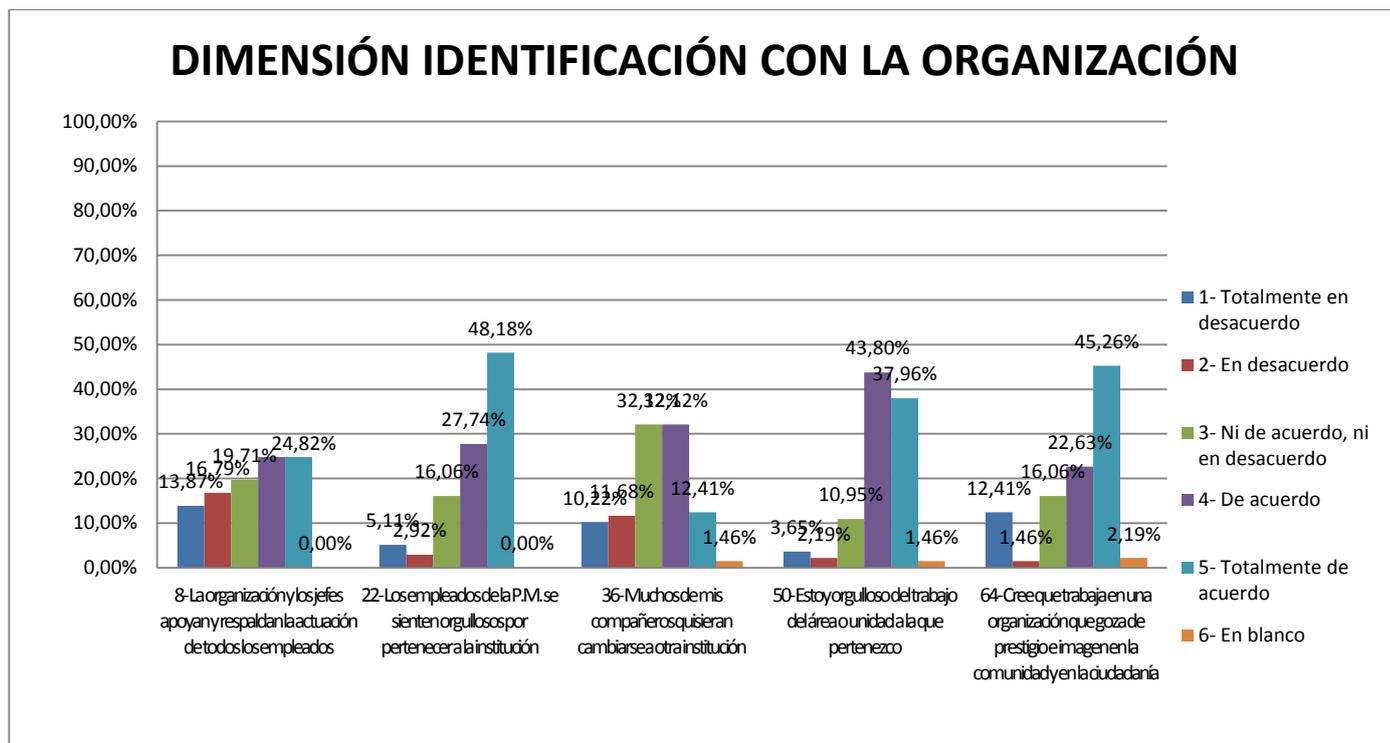
La dimensión identificación con la organización que se considera el grado de pertenencia y orgullo que sienten los funcionarios por la organización se han agrupado en las preguntas 8- 22- 36- 50- 64 cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla N° 12 Dimensión Identificación con la Organización

Dimensión Identificación con la Organización	8- La organización y los jefes apoyan y respaldan la actuación de todos los empleados	22- Los empleados de Emurplag se sienten orgullosos por pertenecer a la institución	36- Muchos de mis compañeros quisieran cambiarse a otra institución	50- Estoy orgulloso del trabajo del área o unidad a la que pertenezco	64- Cree que trabaja en una organización que goza de prestigio e imagen en la comunidad y en la ciudadanía
1- Totalmente en desacuerdo	13,87%	5,11%	10,22%	3,65%	12,41%
2- En desacuerdo	16,79%	2,92%	11,68%	2,19%	1,46%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19,71%	16,06%	32,12%	10,95%	16,06%
4- De acuerdo	24,82%	27,74%	32,12%	43,80%	22,63%
5- Totalmente de acuerdo	24,82%	48,18%	12,41%	37,96%	45,26%

6- En blanco	0,00%	0,00%	1,46%	1,46%	2,19%
--------------	-------	-------	-------	-------	-------

Autor: Lorena Muñoz.



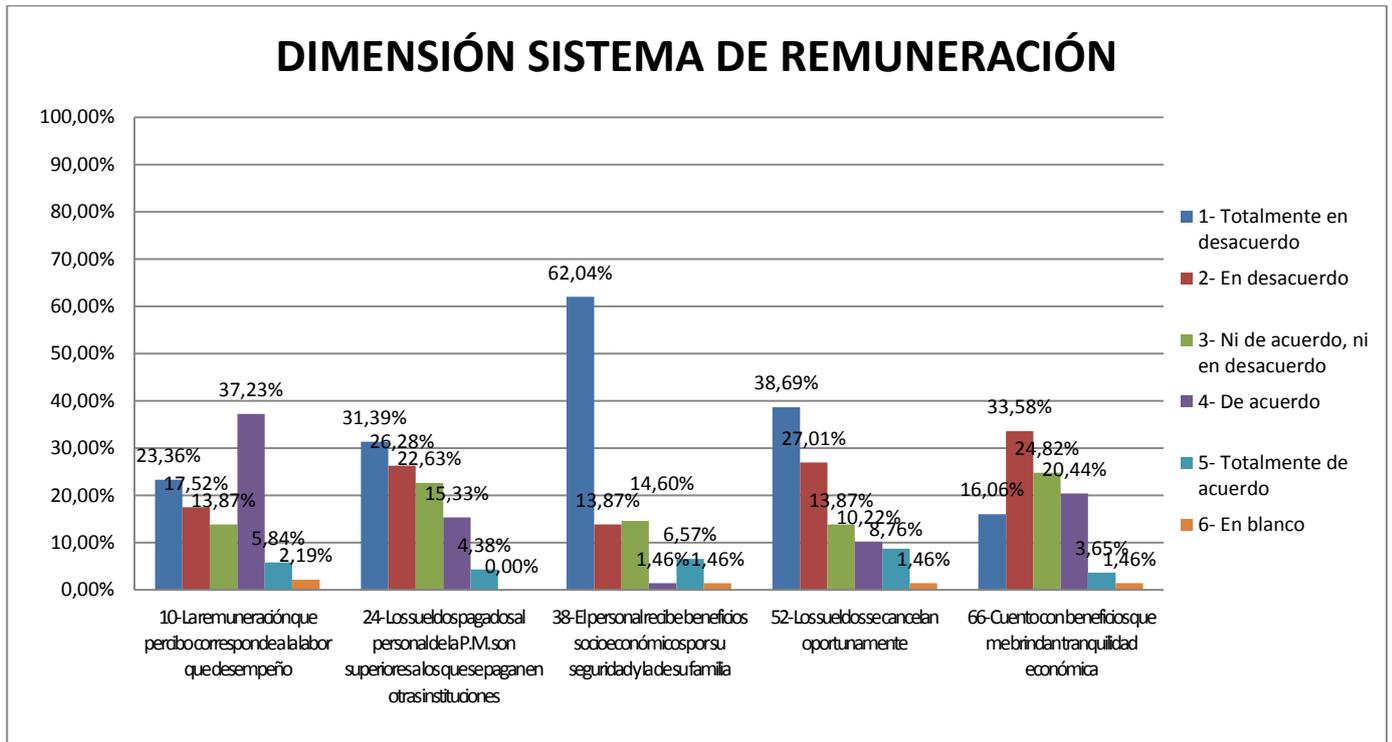
INTERPRETACIÓN: En la dimensión Identificación con la Organización el personal de Emurplag Ep. considera que más del 32% de los empleados se siente comprometidos con la organización, y un 19% se sienten involucrados en nivel medio o neutral y por último el 7% expresa no ser parte de la empresa.

El sistema de remuneración considerada la opinión de la equidad en relación a la remuneración otorgada en función del esfuerzo desplegado en el logro de los resultados, se ha tomado en cuenta salario, beneficios, equidad salarial, primas y competitividad englobados en la preguntas 10- 24- 38- 52- 66.

Tabla N° 13 Dimensión Sistema de Remuneración

Dimensión Sistema de Remuneración	10- La remuneración que percibo corresponde a la labor que desempeño	24- Los sueldos pagados al personal de Emurplag son superiores a los que se pagan en otras instituciones	38- El personal recibe beneficios socioeconómicos por su seguridad y la de su familia	52- Los sueldos se cancelan oportunamente	66- Cuento con beneficios que me brindan tranquilidad económica
1- Totalmente en desacuerdo	23,36%	31,39%	62,04%	38,69%	16,06%
2- En desacuerdo	17,52%	26,28%	13,87%	27,01%	33,58%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13,87%	22,63%	14,60%	13,87%	24,82%
4- De acuerdo	37,23%	15,33%	1,46%	10,22%	20,44%
5- Totalmente de acuerdo	5,84%	4,38%	6,57%	8,76%	3,65%
6- En blanco	2,19%	0,00%	1,46%	1,46%	1,46%

Autor: Lorena Muñoz.



INTERPRETACIÓN: En la empresa Emurplag Ep. en la dimensión del sistema de remuneración el personal evidenció en un 29% su inconformidad con los paquetes salariales, seguido del 15% que sienten que su trabajo es remunerado de forma justa, finalmente el 10% manifiesta que es justa su remuneración y va conforme con su trabajo.

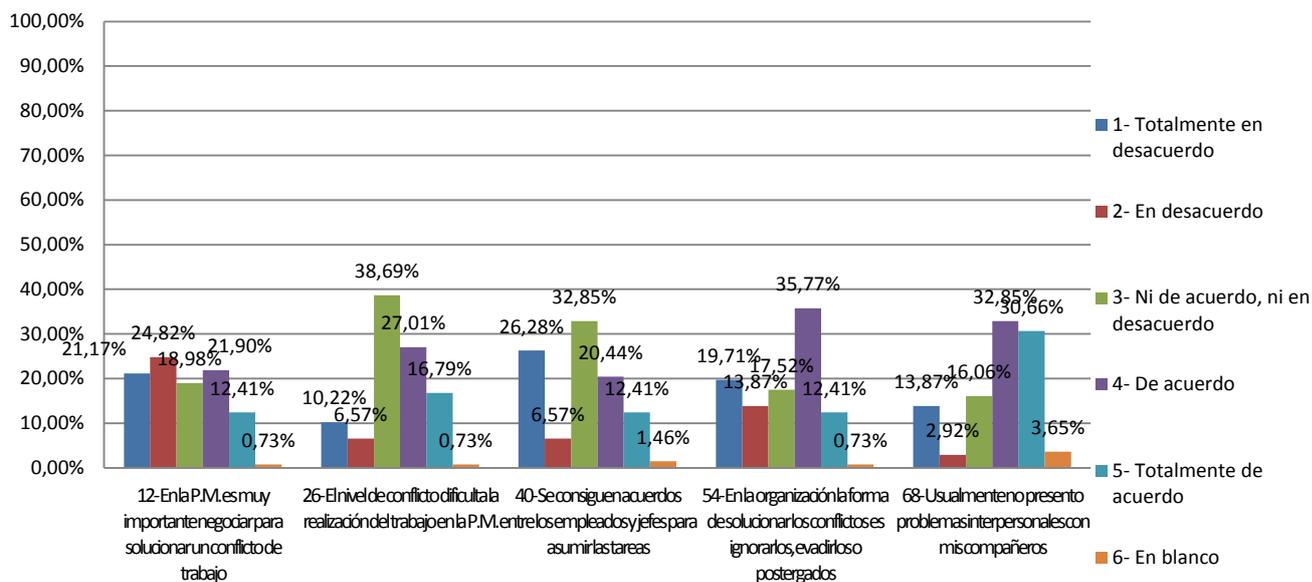
En la dimensión conflicto que se considera la forma o manera en que se solucionan las diferencias de opinión y los problemas conformado por la preguntas 12- 26- 40- 54- 68, en donde, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 14 Dimensión Conflicto

Dimensión Conflicto	12- En la P.M. es muy importante negociar para solucionar un conflicto de trabajo	26- El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo en Emurplag	40- Se consiguen acuerdos entre los empleados y jefes para asumir las tareas	54- En la organización la forma de solucionar los conflictos es ignorarlos, evadirlos o postergados	68- Usualmente no presento problemas interpersonales con mis compañeros
1- Totalmente en desacuerdo	21,17%	10,22%	26,28%	19,71%	13,87%
2- En desacuerdo	24,82%	6,57%	6,57%	13,87%	2,92%
3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18,98%	38,69%	32,85%	17,52%	16,06%
4- De acuerdo	21,90%	27,01%	20,44%	35,77%	32,85%
5- Totalmente de acuerdo	12,41%	16,79%	12,41%	12,41%	30,66%
6- En blanco	0,73%	0,73%	1,46%	0,73%	3,65%

Autor: Lorena Muñoz.

DIMENSIÓN CONFLICTO



INTERPRETACIÓN: En la dimensión de conflicto los empleados de Emurplag, considera que el 25% de los problemas no trasciende y quedan en forma neutral, y un 23% señala que la solución es oportuna, finalmente el 15% manifiesta que los conflictos no se solucionan y trasciende en su trabajo.

Tabla N°15 Interpretación General de las Dimensiones

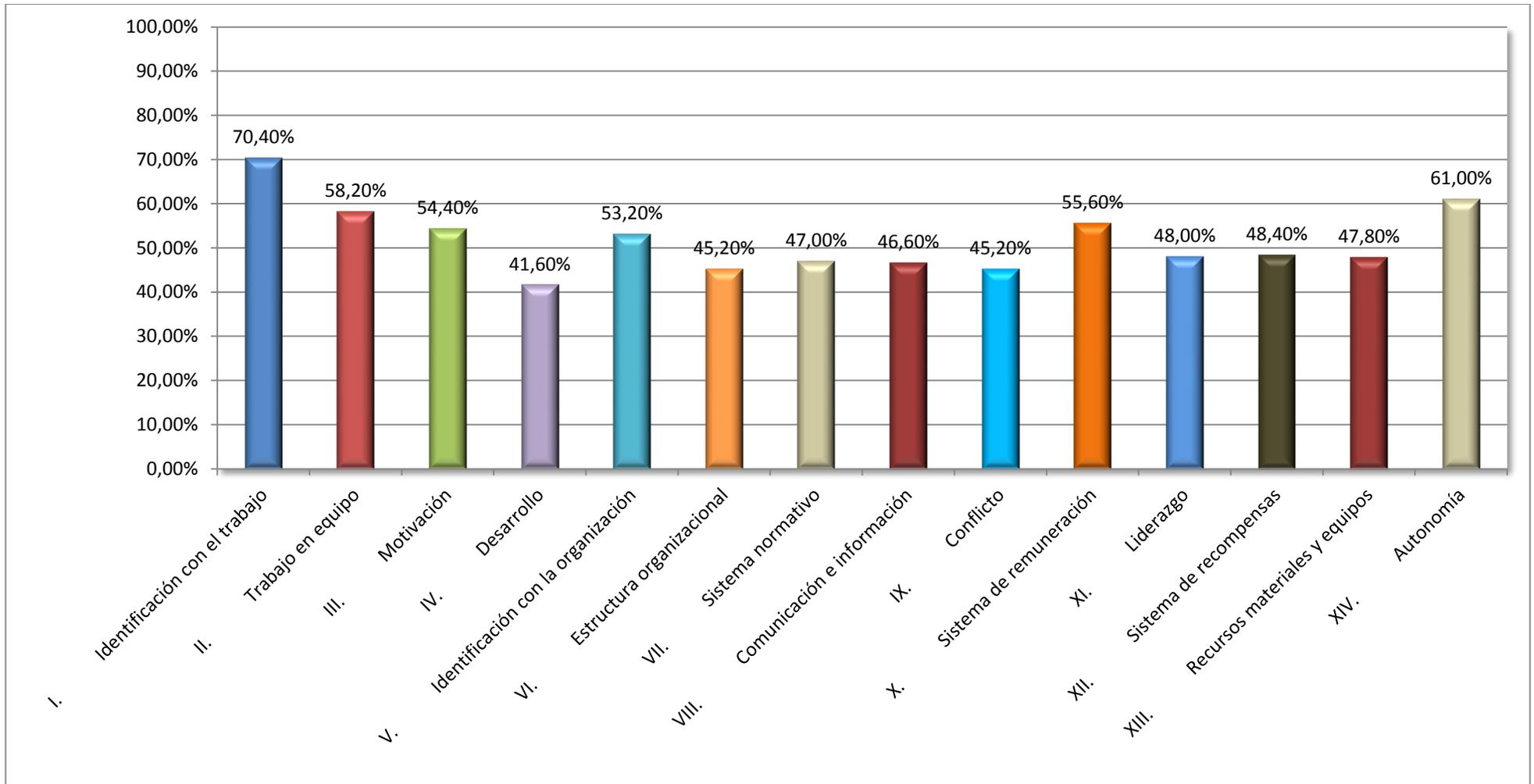
DIMENSIÓN	I. Identificación con el trabajo	II. Trabajo en equipo	III. Motivación	IV. Desarrollo	V. Identificación con la organización	VI. Estructura organizacional	VII. Sistema normativo	VIII. Comunicación e información	IX. Conflicto	X. Sistema de remuneración	XI. Liderazgo	XII. Sistema de recompensas	XIII. Recursos materiales y equipos	XIV. Autonomía	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
PTJE. PROMEDIO	70,40	58,20	54,40	41,60	53,20	45,20	47,00	46,60	45,20	55,60	48,00	48,40	47,80	61,00	51,61	7,73	2,78
PROMEDIO (%)	70,40%	58,20%	54,40%	41,60%	53,20%	45,20%	47,00%	46,60%	45,20%	55,60%	48,00%	48,40%	47,80%	61,00%	51,61%		2.78%

Autor: Lorena Muñoz

Para el cálculo de la desviación estándar se procedió de la siguiente manera de cada uno de los factores se saco el valor máximo de cada grupo de preguntas así por ejemplo para la dimensión "identificación con el trabajo" se saco el valor máximo de las preguntas 14- 28- 42- 56- 70 y se extrajo el promedio o media aritmética dando como resultado 70.40. Una vez sacada el promedio de cada una de las 14 dimensiones se saco la media aritmética cuyo resultado fue 51.61.

Desviación estándar: es el valor indicativo que nos permite saber cuánto se aleja un valor de la media aritmética en este caso la desviación estándar es de 7.73 con relación a su media aritmética este resultado se obtuvo de manera automática en Excel por medio de la función **DESVEST**.

Coefficiente de desviación: es la interpretación porcentual de variabilidad de la desviación estándar cuyo resultado es 2.78% la manera que se obtiene el resultado es sacar la raíz cuadrada de la desviación multiplicado por 100 que es la representación equivalente al porcentaje.



4.4 Aplicación cualitativa (Grupo Focal).

Luego del análisis de los datos se complementó la investigación mediante la aplicación de la técnica Grupo Focal la cual tiene como finalidad dar a conocer las percepciones y expectativas del personal de la empresa Emurplag Ep.

Se realizaron 5 grupos focales de 12 personas segregadas por áreas de trabajo, y que se conformaron por profesionales y no profesionales, sin excepción de género; cada grupo focal se realizó propiciando la discusión y haciendo un adecuado uso del tiempo. En la fase de desarrollo se recopiló la información mediante las siguientes preguntas hacia los empleados.

-¿Qué aspectos considera usted importantes para desarrollarse con éxito en la organización?

-Considera usted que los problemas interpersonales influyen en el desarrollo de sus actividades diarias.

-¿Cómo considera la información recibida en cuanto a los cambios que se dan en la empresa?

-¿Recibe usted la indumentaria necesaria para laborar de forma correcta y segura?

- ¿El trabajo que realiza es reconocido por parte de sus superiores?

-¿Conoce usted las normativas y reglamentos de la empresa?

-¿Posee conocimiento sobre los niveles jerárquicos de la organización?

-¿Los directores de la empresa saben como influir en su conducta para realizar de mejor manera su trabajo?

4.4.1 Analisis interpretativo del Grupo Focal

Los resultados que se obtuvieron en los grupos focales permitieron el diseño de un plan de mejora del Clima Laboral de la Empresa Emurplag Ep; pudiendo decucirse lo siguiente:

De acuerdo a las interrogantes planteadas cada grupo focal expresó un índice mayor de incoformidad en cuanto a la carencia de medios para desarrollarse con éxito dentro de la organización así como también la falta de orientación ante situaciones problemáticas personales que impiden un buen funcionamiento, respecto a la comunicación interna que se maneja en la institución los empleados manifiestan que los medios utilizados no son los apropiados y que debería utilizarse nuevos recursos como carteleras o letreros led que facilitarían conocer acontecimientos o novedades institucionales, por otra parte existe un nivel alto de inseguridad laboral ya que los miembros que trabajan aducen que carecen de equipos de protección lo que pone en riesgo su integridad y salud, además que la calidad de los materiales recibidos son de corto tiempo de vida útil. Es evidente también la falta de reconocimiento o valoración al trabajo que desempeñan cada día, lo que disminuye el índice de motivación de los colaboradores creando dificultad al sentido de pertenencia para con la organización. Al tratar con los participantes sobre las normas y estándares de conducta que se manejan de forma interna en la empresa se pudo palpar un conocimiento nulo en cuanto a las sanciones, llamados de atención y demás amonestaciones por incumplir con las leyes y ordenanzas. Al inferir en la jerarquía de la estructura organizacional se evidenció que solo pocos de los empleados tenían un conocimiento verídico sobre los niveles de mando, es por ello que no se puede dar un eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de departamentos y entre diferentes áreas.

4.5 Conclusiones

- La herramienta de clima aplicada en la Empresa Emurpla Ep, brindó el objetivo propuesto ya que se obtuvo como resultado la identificación de los niveles de satisfacción o insatisfacción de los empleados en cada una de sus áreas, los resultados nos permitieron

realizar un análisis situacional y a su vez conocer que aspectos inciden en la satisfacción laboral de los empleados para mejorarlos.

- Con los resultados obtenidos se pudo identificar aspectos muy relevantes en la organización recolectando los siguientes porcentajes: en estructura organizacional y conflicto se obtiene un 45,20%; en desarrollo un 41,60%; en sistema normativo un 47%; en comunicación e información 46,60%; en liderazgo y sistemas de recompensas un 48,40% y recursos materiales y equipos con un 47,80% pudiendo deducir que estas dimensiones evidencian un déficit porcentual en cuanto a su efectividad en el ámbito laboral y por consiguiente ocasionan que el nivel de éxito del clima en la Empresa Emurplag Ep. se vea afectada. Por otro lado existen algunas dimensiones que buscan lograr un equilibrio en el éxito de la empresa teniendo así: identificación con el trabajo un 70,40%; trabajo en equipo un 58,20%; Motivación con un 54,40%; identificación con la organización 53,20%; sistema de remuneración con un 55,60% y por último con un 61% la dimensión de autonomía.
- Teniendo en cuenta el análisis de cada una de las dimensiones se recalca la necesidad de elaborar un plan de mejora para fortalecer aquellas dimensiones que presentan un bajo nivel de satisfacción en los miembros que integran la Empresa Emurplag Ep.

Capítulo V

Propuesta de mejora de clima laboral para la empresa Emurplag Ep.

5. Introducción

Un plan de mejora, es una herramienta que ayuda a la organización a consolidar de manera oportuna los procesos de cambio pues permite construir un enfoque compartido sobre el compromiso que posibilita el desarrollo de acciones hacia el mejoramiento continuo.

A continuación se detalla un plan de mejoramiento que esta orientado a superar las debilidades encontradas en el estudio de clima laboral de la Empresa Emurplag Ep., y convertirlas así en fortalezas para beneficio de todos los miembros de la organización.

5.1 Propósito y Objetivos

5.1.1 Propósito

El propósito de este estudio es facilitar la gestión para el cambio, pues esta encaminada a mejorar el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los empleados de la Empresa Emurplag Ep, traducido en calidad de vida.

5.1.2 Objetivo

- Propiciar en cada uno de los colaboradores de Emurplag Ep, un programa de capacitación en el que se incentive el clima laboral, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, sistema remunerativo, conflicto, motivación, comunicación, sistema de recompensas, recursos materiales y equipos; con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales generando lazos de cooperación y empatía con la institución.

Propuesta de mejora del Clima Laboral de la Empresa Emurpag Ep.

Dimensión	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha	METODO ¿Cómo?
Conflicto	Crear un ambiente apropiado con cordialidad entre todos los miembros para el desarrollo de sus tareas.	Impulsar técnicas o medios necesarios para entender las situaciones emocionales de los individuos.	Gerencia General. Recursos Humanos. Jefaturas. Supervisores	Del 07 al 12 de octubre 2015	-Talleres de Resolución de conflictos -Actividad para mejorar convivencia -PNL Inteligencia Emocional
Desarrollo	Desarrollar planes de formación y Ascenso para potencializar el talento humano.	Implementar una metodología que permita el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades del Talento Humano de la Empresa.	Gerencia General. Recursos Humanos.	Del 14 al 17 octubre 2015	-Elaborar un plan de Capacitación acordes a las necesidades del perfil de cada puesto. -Elaborar un plan de ascenso considerando la antigüedad laboral y el desarrollo académico.
Estructura Organizacional	Fomentar la filosofía institucional para incrementar el sentido de pertenencia en la organización.	Brindar inducción al personal nuevo de la organización sobre los mandos jerárquicos y sus atribuciones.	Gerencia General. Recursos Humanos.	Del 01 de octubre de 2015	-Planificación de Taller de Inducción al personal nuevo con temas de valores, filosofía, orden jerárquico y objetivo institucional.
Comunicación e Información	Desarrollar una mejor coordinación de los procesos de comunicación	Mejorar el sistema de comunicación interna, con la finalidad de que la asignación de tareas se ejecuten	Gerencia General. Recursos Humanos.	Del 28 de septiembre al 02 de	-Departamento de Recursos Humanos Implementará Sistema de Comunicación Interna; utilizando

				octubre de 2015	carteleras; Revista mensual y difusión para asegurar cumplimiento
Sistema Normativo	Lograr una mejor coordinación de los procesos normativos y reglamentos para fomentar el nivel de compromiso de la empresa	Redifusión de los Reglamentos Internos, Manual de funciones, Código de Trabajo y Ministerio de Relaciones Laborales LOSEP.	Gerencia General. Recursos Humanos. Jefes de Área. Supervisores. Personal Operativo.	Del 01 al 30 de octubre de 2015	Redifusión de Reglamentos: -Entrega fiscal del documento a todo el personal, o utilizando carteleras, correos, etc. Cualquier canal existente.
Recursos Materiales y Equipos	Mejorar el sistema de Seguridad Laboral y Salud e incrementar la satisfacción de su capital humano.	-Entrega oportuna y adecuada de los implementos de trabajo y seguridad (guantes, cuchillos, botas, mandiles, etc.)	Recursos Humanos. Departamento de Seguridad Industrial. Dirección Financiera.	Del 28 de septiembre al 30 de octubre de 2015	-Contratación de empresas expertas en Seguridad Industrial. Verificando calidad y tiempos de entrega.
Liderazgo	Entrenar al personal en la toma de decisiones y manejo de grupos con el fin de desarrollar estrategias de mando	Preparar e instruir a colaboradores potenciales en actividades que conlleven responsabilidad con el fin de facilitar las gestiones de cada área.	Gerencia General. Recursos Humanos.	Del 28 al 30 de octubre de 2015	-Taller de Sociabilización para análisis, discusión y aprobación. -Taller de Trabajo en equipo y Liderazgo. -Reuniones a través de círculos de calidad.
Sistema de Recompensa	Crear una plantilla de Recompensas para mejorar el rendimiento laboral y así mantener un compromiso	Inicia con procesos de motivación con talleres, charlas a todo el personal de la Institución,	Gerencia General. Recursos Humanos. Jefes de Área.	Del 09 al 13 de	-Taller de motivación. -Taller de sociabilización del tema para que sea aceptado y así afianzar

	individual para que los empleados sientan satisfacción en las tareas que realizan.	reconociendo el esfuerzo realizado en el cumplimiento de sus tareas.	Supervisores.	noviembre de 2015	el compromiso por parte del personal. -Mantener Sistema de Reconocimiento Laboral realizado.
--	--	--	---------------	-------------------	---

CONCLUSIONES

- La propuesta de mejora elaborada está orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio bajo por los empleados, y por razones estratégicas necesitan estar en un nivel óptimo y buscan en conclusión alcanzar un nivel de clima excelente, en donde sus miembros se sientan identificados con las tareas que desempeñan.
- Se propone a la institución un plan de mejora enfocado en las estrategias organizacionales, que influirán directamente en el desempeño laboral, a través de la intervención de las variables de clima que le afectan de manera negativa y que a su vez se refleja en el alcance de los objetivos individuales como institucionales.
- El área de Talento Humano puede influir directamente en la estrategia de la organización, la misma que se la considerará como una Unidad de Apoyo demostrando que está directamente alineada con la misión, la visión y la planeación de las mismas.

5.3 Conclusiones y Recomendaciones Generales.

5.3.1 Conclusiones.

- Considerando que la calidad del clima laboral es relevante para el desempeño empresarial se enfatiza que todos los esfuerzos por mejorarla fomenta en la mayoría de los empleados sentido de pertenencia lo que constituye una oportunidad de desarrollo para la empresa y de quienes la integran.
- La importancia de estudiar el clima laboral se fundamenta entre la relación que existe en el desempeño de las personas y su relación con los resultados obtenidos; por lo tanto fue necesario el sustento teórico de varios autores como: Likert, Litwing – Stringer, entre otros; ya que cada dimensión seleccionada fue de acuerdo al tipo de cultura que posee la institución y con su aporte encontramos una amplia gama de entornos de trabajo lo que permitió comparar diferentes percepciones que desarrollan los empleados hacia su lugar de trabajo, hacia sus compañeros, y a sus condiciones laborales.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en base a las dimensiones que conforman el clima laboral en la Emurplag Ep, se pudo constatar que las dimensiones: Identificación con el trabajo, Autonomía y Trabajo en equipo constituyen una fortaleza organizacional para la empresa. Mientras que por otra parte las dimensiones: estructura organizacional y conflicto con un 45,20%; en desarrollo 41,60%; en sistema normativo 47%; en comunicación e información 46,60%; en liderazgo y sistemas de recompensas un 48,40% y recursos materiales y equipos un 47,80%, demuestran ser las debilidades que inciden de forma más significativa en el clima organizacional de la institución.
- Finalmente, es posible afirmar que un buen clima laboral, permite relaciones personales sanas y estas se retroalimentan e influyen en la conducta de todos los

miembros de la organización, es importante también mencionar que los objetivos expuestos al inicio del trabajo han podido concluirse de manera satisfactoria tanto para la institución beneficiaria como para el investigador aportando al desarrollo de la Empresa Emurplag Ep, en el ámbito de servicio a la comunidad y al investigador en su vida profesional.

- La aplicación de las dos herramientas para el estudio de clima, permitió obtener información mucho más precisa, el método cuantitativo nos brindó resultados en aspectos que mayor incidencia tienen en el clima laboral. Mientras que el método cualitativo nos brinda la información de cuales son las causas o motivos que generan un mal ambiente de trabajo, dando como resultado datos reales que fueron correlacionados para obtener una mejor interpretación.
- A modo de resumen, se reconoce el papel fundamental que tuvo la aplicación del grupo focal, pues se evidenció de manera directa el sentir de los miembros de la institución, lo que conlleva al compromiso colectivo para fomentar un buen ambiente laboral; el desarrollar técnicas de mejora continua en cada uno de los trabajadores basados en programas que a su criterio pueden fomentar la participación y el desarrollo de sus habilidades, considerando fundamental el aspecto motivación, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle así al empleado la confianza que necesita para mejorar la calidad de vida en su trabajo.

5.3.2 Recomendaciones

De los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda:

- Integrar a la cultura organizacional de Emurplag Ep y la ejecución de programas de medición de estudio de clima laboral de forma continua.

- Crear una plantilla de estímulos y reconocimientos que permitan incrementar la motivación en el personal de la Empresa Emurplag Ep.
- Que se coordinen acciones con carácter de urgencia para mejorar los sistemas de recursos materiales y equipos, y que a su vez el personal sea dotado de implementos adecuados para su trabajo con las medidas de protección adecuadas teniendo en cuenta que esta dimensión reveló un índice porcentual bajo, ocasionando en la organización cierta obstrucción para el alcance de los objetivos.
- Difundir los resultados de esta investigación en la Empresa Emurplag Ep., para ser considerados en un plan continuo de acción para el desarrollo y mantenimiento de un buen clima laboral dentro de la institución.

Bibliografía

- Aguirre, Á. (2004). *Cultura de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Baguer Alcalá, Á. (2001). *Humanos en la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Baguer, A. Á. (2001). *Dirección de Personas "Un timon en la Tormenta"*. España: Diaz de Santos S.A.
- Bris, M. M. (2004). *Participación Educativa pag 33-37*. España: Editorial Escuela Española.
- Brunet. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2001). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recuros Humanos (5° ed.)*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion Teoria, Proceso y Parctica*. Mexico: McGraw Hill.
- Debra, N. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Estatuto EMURPLAG EP. (2013).
- Fernandez, A. T. (2004). *Clima Organizacional en las Escuelas*. Mexico.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Enviroment variations in studies of organizational behavior. Psychological Ojilleti*. Psychological Bulletin 6 361-382.
- Galarsi, M., & Marraud, C. (2007). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: Influencia del Entorno Laboral*. Recuperado el 2015, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: Influencia del Entorno Laboral: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18481610>
- García, S. M. (2009). *Clima Organziacional y su diagnostico*. Cuadernos de Administracion.
- Gareth, & Goffe, R. (2001). *Caracter Organizacional: como cultura corporativa*. EdicionesGranica S.A.
- Gary Desseler. (1979). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Gellerman. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw Hill.
- Gómez, R. A. (2008). *Liderazgo Empresarial para micro empresas*. Pensamiento y Gestion.

- Goncalves, A. (2005). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hellriegel, D. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Tompson Editores.
- Hellriegel, D. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Tompson Editores.
- Idalberto, C. (2007). *Cultura Organizacional y Toma de Decisiones*. Mexico: McGraw Hill.
- Likert. (1968).
- Likert, & Bris. (2005).
- Likert, R. (1968). *El Factor Humano de la Empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Litwing, G., & Stringer , R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston : Harvard Business School Press.
- Lussier, R. N., & Achua , C. (2002). *Liderazgo*. México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Manual de Funciones EMURPLAG EP. (2013).
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Vol. 12). México Mc -Graw Hill .
- Richard Daft. (2000). *Teoria y Diseño Organizacional*. México : International Thomson Editores .
- Robbins , S. (2004). *comportamiento organizacional*. México : Prentice-Hall.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Segredo Pérez, A. M. (abr.-jun de 2011). *Scielo La gestion Universitaria y el Clima Organizacional*. Recuperado el 2015, de Scielo La gestion Universitaria y el Clima Organizacional: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext
- Trechera, J. (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: Desdeé de Brouwer.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Cambio Organizacional

Disponible en: http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm

Evaluación del Clima Organizacional.

Disponible en: <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html>

Concepto de Clima Organizacional.

Disponible en: <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>

Anexos

ANEXO 1.



Oficio No. EMURPLAGEP-GG-2014-0348
Cuenca, 09 de Octubre de 2014

Doctora
Silvia Lorena Muñoz Muñoz
Su despacho

De mi consideración:

En respuesta a su petición relacionada con el desarrollo de un Diagnóstico del Clima Laboral y Propuesta de Mejora en esta Empresa, al respecto debo indicar que se autoriza la realización de este trabajo, cuyos resultados deberán ser manejados con absoluta reserva, para lo cual deberá suscribir una acta compromiso de discrecionalidad y de uso de la información como datos académicos para la presentación del trabajo de tesis.

Adicionalmente agradeceré a usted indicar el nombre del tutor o director de tesis que la Universidad del Azuay le designe, debidamente legalizado por los representantes de la Facultad, así como la formalización de su petición por parte de la Universidad.

Sin otro particular suscribo.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Felipe Camacho Pauta', is written over a large, light blue oval stamp.

Dr. Felipe Camacho Pauta
GERENTE GENERAL EMURPLAG EP

NUT. EMURPLAGEP-2014-0331
FCP/lsm



Cuenca, Agosto 25 / 2015.

Quien suscribe, Psic. Lab. Carlos González P, en calidad de docente de la Universidad del Azuay, a petición verbal de parte interesada,

CERTIFICO

Que el instrumento de medición del clima organizacional desarrollado por la Psic. Lab. Lorena Muñoz M, como parte de su proyecto de graduación de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, cumple con los principales parámetros de medición que normalmente tienen estos instrumentos, por lo cual considero que los resultados de la aplicación del cuestionario en la empresa EMURPLAG-EP serán válidos, y reflejarán la realidad del ambiente laboral en la misma.

Atentamente,

Psic. Lab. Carlos González P.
Docente de la Universidad del Azuay.







