



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Escuela de Psicología Organizacional.

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN
DE MEJORA O FORTALECIMIENTO EN LA EMPRESA
FYBECA DE LA CIUDAD DE CUENCA”.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Autora: María Belén Vega Jaramillo.

Directora: Mst. María Paulina Cueva Espinoza.

Cuenca-Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mis compañeros de universidad y a mis profesores con quienes compartí las aulas de clase.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Psicóloga Paulina Cueva, directora de esta investigación, por su ayuda, dedicación y paciencia que me ha sabido brindar a lo largo de este trabajo de titulación y a lo largo de mi realización como profesional.

A mis padres por haber sido incondicionales.

A la empresa Fybeca, Zona Austro, por abrirme las puertas para realizar mi investigación.

RESUMEN.

La elaboración de este estudio parte de diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la empresa Fybeca, Zona Austro, para poder identificar las necesidades y falencias que involucran este tópico. Para su realización, este proyecto se apoyó en encuestas termómetro creadas por la consultora estadounidense *Great Place to Work* que fueron realizadas a treinta personas que laboran en dicha empresa. Luego de detectadas las falencias en cuanto a clima laboral en la empresa, se elaboró un plan de mejoras o plan de fortalecimiento con base en los resultados obtenidos de las dimensiones: credibilidad, camaradería, orgullo, imparcialidad y respeto.

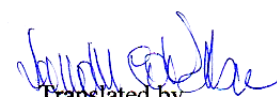
Palabras Clave: Clima Organizacional, Encuestas termómetro, Camaradería, Imparcialidad, Respeto, Orgullo, Credibilidad.

ABSTRACT

This study aimed to diagnose the current status of organizational climate at *Fybeca*, Company located in the South Zone, in order to identify the needs and weaknesses that this topic involves. For its implementation, this project was based on thermometer surveys created by the American consultant named *Great Place to Work*, conducted to thirty people who work in that company. After identifying the company's work environment weaknesses, an improvement or strengthening plan was elaborated based on the results obtained in the following dimensions: credibility, comradeship, pride, impartiality and respect.

Keywords: organizational climate, thermometer surveys, comradeship, impartiality, respect, credibility and pride.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas,


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA EMPRESA FYBECA.....	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Reseña histórica.....	2
1.3 Filosofía corporativa.....	3
1.3.1 Misión.....	3
1.3.2 Visión.....	3
1.3.3 Valores.....	3
1.3.3.1 Valores Corporativos.....	3
1.3.4 Beneficios.....	4
1.4 Servicios y Productos.....	5
1.5 Conclusiones.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Introducción.....	6
2.2 Cultura organizacional.....	6
2.2.1 Características y funciones de la cultura organizacional.....	7
2.2.2 Cultura organizacional de Fybeka.....	8
2.3 Satisfacción Laboral.....	8
2.4 Clima organizacional: antecedentes y definiciones.....	10
2.4.1 Dimensiones del clima organizacional.....	11
2.4.2 Características del Clima Organizacional.....	13
2.4.3 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.....	15
2.4.4 Investigaciones sobre clima organizacional.....	15
2.5 Conclusiones.....	16
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	17
3.1 Muestra.....	17
3.2 Instrumentos.....	17
3.3 Procedimiento.....	20
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	21
4.1 Dimensiones.....	21

4.1.1 Credibilidad.....	21
4.1.2 Respeto	22
4.1.3 Imparcialidad	22
4.1.4 Camaradería.....	23
4.1.5 Orgullo	24
4.2 Resultados Globales.....	24
4.3 Fortalezas y Debilidades.....	25
CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA O FORTALECIMIENTO.....	27
5.1 Introducción.....	27
5.2 Plan de mejora o fortalecimiento.....	27
5.2.1 Camaradería y plan de mejora.....	28
5.2.2 Imparcialidad y plan de mejora.....	28
5.2.3 Respeto y plan de mejora.....	30
5.2.4 Orgullo y plan de fortalecimiento.....	31
5.2.5 Credibilidad y plan de fortalecimiento.....	31
5.3 Consideraciones finales:	32
CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES.....	34
FUENTES DE CONSULTA.....	35
ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	15
Tabla 2: Parámetros que mide la encuesta	17
Tabla 3: Fortalezas y Debilidades.	25
Tabla 4: Dimensión de Camaradería	28
Tabla 5: Dimensión Imparcialidad.....	29
Tabla 6: Dimensión Respeto	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensión Credibilidad.....	21
Figura 2: Dimensión Respeto	22
Figura 3: Dimensión Imparcialidad	22
Figura 4: Dimensión Camaradería.....	23
Figura 5: Dimensión Orgullo	24
Figura 6: Resultados Globales	24

INTRODUCCIÓN.

El papel de las personas en la organización empresarial ha evolucionado a medida del tiempo. En sus comienzos eran considerados solamente como mano de obra reemplazables: no eran considerados recursos fundamentales a la hora de tomar decisiones o de ciertas actividades que se incluían en el contexto laboral. Las personas, asimismo, eran parte de esquemas estructurales cerrados e inflexibles que no contribuían al crecimiento y la realización de la persona, generando, en consecuencia, un clima laboral tenso. Y esto a su vez creaba trabajadores desmotivados.

En la actualidad, el trabajador ostenta un papel sumamente importante dentro de la organización, ya que es el principal recurso que interviene en el desarrollo de la empresa; debido a que intercede en la productividad y en los estándares de calidad de un servicio o un producto. Es por ello que se puede concluir que el bien más apreciado de las empresas es el talento de las personas.

Por otra parte, un trabajador satisfecho y motivado es sinónimo de éxito. En efecto: uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas para lograr que se sientan parte y, sobre todo, comprometidos con la visión, misión y metas de la empresa.

Ahora bien, se realizó esta investigación partiendo de los antecedentes de la empresa Fybeca con relación a clima laboral. Para lo cual, se aplicó las encuestas de la consultora estadounidense *Great place to work* ya que contaban con los parámetros necesarios para evaluar el clima organizacional como son: lo intra e inter empresarial. Es decir, aspectos privados de los trabajadores en relación con sus compañeros y el clima laboral en general con relación a otras empresas.

Es por ello, que, para este análisis, se plantearon objetivos medibles como: diagnosticar el clima organizacional –aspectos a trabajar y aspectos a mejorar– y, posteriormente, la elaboración de un plan de mejora o fortalecimiento para la empresa Fybeca. Por otra parte, estos resultados fueron contrastados por diversas teóricas lo que nos brindó una solvencia científica al momento de generar el plan de mejora o fortalecimiento.

CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA EMPRESA FYBECA

1.1 Introducción.

Es de suma importancia dar a conocer la historia y los inicios de la empresa Fybeca en nuestro país y cómo en su proceso de comercialización ha ido otorgando servicios de calidad y sobre todo productos de salud al alcance de todas las clases sociales. Desde sus inicios esta empresa se ha caracterizado por su ardua búsqueda del bienestar de la comunidad, empezando por sus colaboradores, sus familias, sus clientes y proveedores.

1.2 Reseña histórica.

Esta es la historia de una empresa iniciada por una familia de emprendedores, que viene construyendo y contagiando una cultura de innovación alrededor del negocio farmacéutico. Esta compañía de Farmacias y Comisariatos Fybeca se constituyó según escritura pública celebrada el 15 de julio de 1985, ante el Notario Séptimo del Cantón Quito y desde ese momento se ha mantenido en actividad comercial. Es menester mencionar que Fybeca es parte del grupo empresarial GPF.

Por otra parte, Fybeca es la primera cadena de farmacias del Ecuador. Cuenta con más de 85 años de trayectoria. Mantiene, de igual forma, su compromiso de contribuir al bienestar de la comunidad ofreciendo servicios de excelencia con un amplio portafolio de medicinas y productos complementarios a nivel nacional.

El nombre Fybeca proviene de la denominación FARMACIAS Y BOTICAS ECUATORIANAS C.A. La identificación del público con la marca Fybeca permitió que dicho nombre se mantenga vigente a través de los años, motivo por el cual los establecimientos comerciales de la compañía llevan dicha marca hasta la actualidad (Fybeca, 2017).

1.3 Filosofía corporativa.

1.3.1 Misión.

Contribuir al bienestar de la comunidad ofreciendo servicios y productos de calidad (Fybeca, 2017).

1.3.2 Visión.

Corporación líder en Ecuador, socialmente responsable, con destacada presencia en los países donde incursiona, que brinda soluciones innovadoras de salud y bienestar, a través de inversiones diversificadas en negocios de retail, servicios y producción, aportando a mejorar la calidad vida de sus clientes, colaboradores y la comunidad (Fybeca, 2017)..

1.3.3 Valores.

Dentro de la Empresa Fybeca podemos destacar el compromiso de la organización con la Responsabilidad Corporativa, generando un impacto positivo que contribuya a crear una sociedad mejor y más solidaria. Por otro lado, la empresa Fybeca maneja el lema: “Somos parte de tu vida”, que, básicamente, busca ser de vital utilidad dentro de las familias ecuatorianas (Fybeca, 2017).

1.3.3.1 Valores Corporativos.

Entre los valores corporativos tenemos:

- **Ética:** Nos regimos y somos consecuentes con nuestros valores, ya sea en situaciones favorables o adversas, incentivando su práctica y predicando con el ejemplo.

- **Integridad y Confianza:** La honestidad y frontalidad nos caracteriza, generando siempre una confianza total en nuestros actos. Somos transparentes, confiables y aceptamos nuestros errores y los enmendamos.

- **Trabajo en equipo:** La confianza y la colaboración se demuestran en nuestra actividad diaria, buscando siempre el bien común de la organización, sin descuidar los intereses individuales, resolviendo problemas con lealtad a la Corporación y al resto de personas, en una actitud franca y discreta para tratar las divergencias que puedan existir.

• **Orientación al cliente:** Nuestros clientes internos y externos son lo primero. Nos esforzamos por alcanzar sus expectativas y satisfacer sus necesidades, basados en información relevante para mejorar nuestros servicios, productos y beneficios. Enfocamos siempre nuestras decisiones en función de ellos, buscando su confianza y respeto, en pos de las relaciones sostenibles en el tiempo.

• **Orientación a la acción:** Aprovechamos nuestras oportunidades mejor que otros, enfrentando los desafíos con mucha energía y trabajando intensamente, sin miedo al aprendizaje (Fybeca, 2017).

1.3.4 Beneficios.

Con respecto a sus beneficios la empresa Fybeca ofrece a sus colaboradores los siguientes:

• **Tarjeta Corporativa,** reciben todos los colaboradores después del primer mes de trabajo, descuentos de hasta el 20% de PVP para compras en Fybeca, a partir del cuarto mes de trabajo se adquiere el beneficio de crédito, cuyos cupos asignados son del 50% del valor de tu sueldo, siendo un 20% a crédito y un 30% al contado.

• **Seguro Médico,** adicional a la cobertura del IESS, la empresa ofrece un seguro médico privado, cuya cobertura es tanto para el colaborador como para su cónyuge e hijos menores de edad, la empresa subsidia el 50% de este valor y el 50% lo asume el colaborador, también ofrece al colaborador una póliza de vida vigente a partir del primer día de trabajo, esta cobertura de la póliza es del 80% para gastos médicos, siempre y cuando la atención médica recibida sea dentro de la red AVANTMED, cuenta con emergencia por accidentes, atención ambulatoria.

• **Comedores,** la empresa cubre el 100% de los servicios de alimentación en los comedores diseñados para el efecto en oficinas o puntos de venta.

• **Uniformes,** adicional a lo que corresponde a ropa de trabajo, la empresa subsidia el 70% del valor de uniformes y el pago del 30% que le corresponde al trabajador. Cabe indicar que el uniforme es entregado a partir del tercer mes de trabajo.

• **Viveres,** cada cuatro meses el colaborador tiene la opción de comprar arroz, aceite y azúcar con un precio subsidiado del 10% y el restante a crédito en 4 cuotas.

- **Plan Celular**, la empresa ofrece un plan corporativo de telefonía móvil para sus colaboradores y familiares, regulando de acuerdo al sueldo percibido por el colaborador.

- **Fideicomiso**, el colaborador a partir del cuarto mes de trabajo tiene la oportunidad de generar un fondo de ahorros que le permita acceder a crédito.

- **Capacitación**, la empresa pone a disposición de los colaboradores una serie de cursos y capacitaciones (Fybeca, 2017).

1.4 Servicios y Productos.

Ofrece un amplio portafolio de medicinas y productos complementarios de calidad garantizada. Fybeca tiene modernos autoservicios diseñados para brindar a sus clientes una experiencia de compra única. Ofrece secciones especializadas para niños, adultos mayores, rehabilitación, servicios de salud, entre otras.

Cuenta con servicio a domicilio personalizado, acceso a clubes y una amplia gama de beneficios, promociones, charlas sobre salud y bienestar, que revolucionaron el mercado (GPF, 2012).

1.5 Conclusiones.

Es necesario destacar que Fybeca ha recorrido una gran trayectoria empresarial para poder establecerse como la empresa pionera en el sector del retail farmacéutico. Hay también que decir que la empresa Fybeca ha venido implementando, de acuerdo con los beneficios que brinda a sus trabajadores, un clima laboral óptimo que les permita acrecentar su rendimiento en las actividades dentro de esta empresa. A la par, Fybeca cuenta con una misión y visión que está orientada a generar un clima favorable para los trabajadores pues estos dos aspectos resguardan los intereses de estos actores comerciales. Para terminar, creemos que conocer la estructura organizacional de esta empresa nos permite situarnos en los problemas y en las fortalezas que demanda el ejercicio empresarial; y con ello, por lo tanto, lograr un diagnóstico a nivel de clima laboral.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción.

El presente capítulo aborda todo el andamiaje conceptual acerca de clima organizacional desde diversos autores y diversas visiones. A la par, en este capítulo puntualizamos acerca del concepto “cultura” frente a sus diversas aplicaciones, enfocándonos en la cultura dentro de una entidad comercial. Finalmente en este capítulo se evidencia la importancia de la cultura organizacional para crear un medio de satisfacción laboral y posteriormente un clima laboral óptimo.

2.2 Cultura organizacional

Al hablar de cultura organizacional nos hemos visto obligados de despejar todas las dudas acerca de cultura, en primer lugar, pues es un término que puede abarcar varias aristas. Para comenzar, podemos decir que cultura hace referencia a un conjunto de costumbres, prácticas, políticas y saberes que caracterizan a un grupo social (Barrera, 2013).

Por nuestra parte, no vamos a abordar a este término desde su aspecto amplio, debido a que cultura en su uso común hace referencia a la disciplina de los estudios culturales o de antropología y esto tiende a analizar a las diversas sociedades humanas. En nuestro caso, lo pensado por Barrera debe ser aplicado a una sociedad comercial o empresa, pues dentro de ella se maneja un código (forma de pensar, actuar, relacionarse, entre otros) individual y característico.

Más bien, como dijimos, el término cultura para nuestro análisis hace referencia a las políticas internas que maneja un determinado establecimiento comercial. En este sentido, cultura organizacional correspondería a un conjunto percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones comerciales. Dentro de ellas están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización; comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización (Córdoba, 2014).

De hecho, Lilibeth Pedraza, Kelly Obispo, Lina Vázquez y Leonardo Gómez (2015) consideran que los objetivos de los trabajadores no están acorde con los de la empresa debido a que los integrantes presentan características diferentes como por ejemplo: costumbres, expectativas, procedencia familiar, entre otros. Sin embargo, estos autores sostienen que la cultura organizacional es perfectamente transmisible desde los administrativos hasta los trabajadores con un fin de identificación con dicho establecimiento.

En este punto, los autores Ángel Verdesoto y Diana Landeta (2014) plantean que la personalidad de los empresarios o fundadores es la razón del éxito en la cultura de la organización; ya que ellos validan y posibilitan una tendencia a las normas, creencias, valores y entendimientos compartidos. Estos autores creen que no se debe dejar que los trabajadores de una empresa desarrollen un comportamiento diverso pues, esto puede generar enfrentamientos entre empleadores y al final la empresa se vería comprometida.

2.2.1 Características y funciones de la cultura organizacional.

Asimismo, los autores mencionados plantean que las características de la cultura organizacional mantienen los siguientes elementos:

- Estabilidad: orientado a mantener la plantilla de trabajadores sin una rotación constante; ni despidos frecuentes.
- Energía: asignación de tareas de acuerdo a las capacidades y habilidad del trabajador.
- Innovación y toma de riesgos: implementación de herramientas adecuadas en los procesos laborales; estrategias con fines de expansión económica.
- Atención al detalle: monitoreo de factores que generar ganancias o pérdidas.
- Orientación a los resultados: monitoreo de productividad.
- Orientación hacia las personas: monitoreo sobre estabilidad emocional (expectativas, dificultades) dentro de la empresa.
- Orientación al equipo: capacitación constante (Verdesoto y Landeta, 2014).

Estos autores sugieren que las características de la cultura organizacional deben estar de acuerdo con el o los objetivos de la empresa. No se puede pensar en la cultura organizacional sin una meta

concreta. En este sentido, Verdesoto y Landeta mencionan que la cultura organizacional pretende lograr:

- Diferenciación con otras empresas.
- Transmite identidad a sus empleados.
- Crea compromiso con algo más que el interés personal de los empleados.
- Incrementa la estabilidad del sistema social, enfocado en sus trabajadores (Verdesoto y Landeta, 2014).

La cultura organizacional, al mismo tiempo, crea un estado de satisfacción laboral, sobre todo, que coadyuva a que la producción se incremente; pues, como se ha visto, la identificación empresarial (compromiso) y la estabilidad laboral (estabilidad social) logra que los trabajadores se sientan parte de una sociedad comercial y por ello puedan desarrollar las actividades con eficacia.

En síntesis, la cultura organizacional determina la forma de pensar y actuar dentro de una empresa; para ello se apoya en algunos mecanismos como la estabilidad emocional y la identificación con la empresa, como ya lo habíamos mencionado. Sin embargo, la cultura empresarial no es un medio que sirva por sí solo o que genere un clima óptimo; sino que más bien crea un estado anterior a clima organizacional: de satisfacción laboral.

2.2. 2 Cultura organizacional de Fybeca

En 2016, la consultora *Great Place to Work* determinó que la cultura organizacional de Fybeca se caracteriza por dos puntos importantes: la estructura empresarial y el manejo de los recursos humanos. En cuanto al primer punto, se puede decir que la cultura organizacional de Fybeca se orienta con base en los resultados de cualquier decisión que se tome. En el segundo punto, la empresa Fybeca se centra mucho en mantener una satisfacción laboral a través de la estabilidad laboral, la remuneración adecuada, la distribución equitativa de actividades y de un sistema abierto de comunicaciones entre los empleados y los directivos.

2.3 Satisfacción Laboral.

Ahora bien, una vez conceptualizado todo acerca de la cultura organizacional, se debe determinar a la satisfacción laboral como un resultado de la aplicación de la cultura dentro de una empresa. Se ha definido la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante

de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Para Carlota Peña (2015) la satisfacción laboral parte de cubrir una necesidad (individual, privada del trabajador) por medio de la realización de actividades laborales. De hecho, las necesidades del trabajador se cubren pues la empresa, mediante su cultura organizacional, tiende a garantizar la estabilidad emocional de sus trabajadores. (Éste último punto es el abordado con frecuencia dentro de satisfacción laboral).

La satisfacción laboral para los autores María Chiang, Mauricio Salazar, Patricia Huerta y Antonio Núñez (2008) es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes para realizar diversas actividades. La satisfacción laboral, en otras palabras, es un factor que determina el grado de bienestar que el individuo experimenta en su trabajo; es importante saber cuán satisfecho está el empleado en cualquier actividad que éste realice, no sólo en términos del bienestar personal, sino también en términos de productividad y calidad.

El sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a algunos de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas” (Caballero, 2002); que en esencia tratan de cubrir las necesidades heterogéneas del trabajador. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc.

Para poder hablar de satisfacción laboral es necesario tener claro los siguientes conceptos para una mejor comprensión y a su vez nos permita generar modelos y estructuras de clima organizacional, posteriores, dentro de las empresas:

- **Actitud laboral:** es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables (Hannoun, 2011).

Es posible decir que, mediante el estudio de la satisfacción laboral, los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones (cultura organizacional) de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización que es incrementar la producción mediante la satisfacción laboral y la posterior aplicación del clima organizacional (Hannoun, 2011).

2.4 Clima organizacional: antecedentes y definiciones.

El clima organizacional es el resultado de la generación de una cultura organizacional que crea una satisfacción a cada trabajador y esto, en consecuencia logra un ambiente óptimo para realizar actividades: o en otras palabras un clima laboral satisfactorio. Según Salvador Juárez (2012) el clima organizacional ha dejado de ser un componente insignificante en las diversas empresas pues ha adquirido una importancia capital, ya que de ello depende el éxito comercial de las mismas. Éstas a su vez han generado estrategias para mejorar actitudes y conductas de los miembros y aumentar su efectividad.

Por otra parte, Diana Ramos (2012) considera al clima organizacional como el ambiente laboral y a las percepciones de los empleados sobre aspectos de su trabajo como: la satisfacción, la productividad, los conflictos, los beneficios y los entes de control (castigos, supervisión, jefes, entre otros). Al mismo tiempo, Ramos considera que se debe tener presente, en relación al clima organizacional, todas las variables que resulten de las percepciones de los empleados (satisfacción laboral) pues de esto dependerá el fortalecimiento de posteriores planes de mejora.

Ahora, si bien el clima organizacional no es un conocimiento reciente ha evolucionado en conceptos y aplicaciones. De acuerdo a Edwin Valencia (2014) –siguiendo a Forehand y Gilmer– el clima organizacional se puede definir como las diferentes características que distinguen a una organización de otras, las cuales son duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas dentro de las empresas.

Por otra parte, los autores: María Chiang, Mauricio Salazar, Patricia Huerta y Antonio Núñez (2008) definen al clima como:

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región es decir que es un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (17).

La expresión clima, para Juárez, por otro lado, comenzó a obtener relevancia social cuando las empresas tomaron conciencia y les dieron importancia a los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. Pero sobre todo cuando estos últimos vieron que el ambiente laboral o clima influía directamente con la productividad de los trabajadores.

También, la relación entre los miembros de una organización es clave en la configuración de la percepción del clima, teniendo en cuenta que estos no son estilos o mapas cognitivos. Por lo contrario, son esquemas colectivos, es decir es una vivencia diaria entre colaboradores que intercambian percepciones. Por lo tanto, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Así, siguiendo a Marlenis Ucros (2011), la persona tiene tres procesos importantes dentro de la organización, los cuales tienen que ver con la necesidad de formar interacción social, construir pertenencia hacia la organización y los sentimientos buenos o dañinos que se puedan derivar en relación con la pertenencia a la organización.

Las empresas, por su parte, deben incluir nuevas políticas (dentro de la cultura organizacional) en el desarrollo de las actividades ya que es necesario tomar en cuenta la parte humana (emotiva) de los trabajadores. Aunque es un hecho que el ser humano satisface muchas necesidades vitales por medio del empleo, este no debe ser un condicionante para crear un ambiente eminentemente mecánico.

2.4.1 Dimensiones del clima organizacional

Likert (citado en García, 2009) cree que el clima organizacional es multidimensional y que analiza los siguientes aspectos: 1) las características organizativas; 2) actuación de la organización y 3) los sistemas de gestión. El primer aspecto hace referencia a cómo los administradores crean y difunden una cultura organizacional. La actuación de la organización, por su parte, hace referencia a cómo la organización procede de acuerdo a las situaciones internas o externas y los sistemas de gestión miden como es el clima laboral interno.

Al mismo tiempo, Likert cree que el clima organizacional presenta ocho sub-dimensiones:

- Los métodos de mando: hace referencia a cómo se determina el sistema de administración.
- Las fuerzas de motivación: hace referencia a los mecanismos de motivación que existen dentro de una empresa.
- Los procesos de comunicación: mecanismos y estilos predilectos que adopta una organización.
- La influencia: hace referencia a los métodos usados por la empresa para lograr que los empleados lleguen a una meta.
- La toma de decisiones: tiene que ver con el proceso y con la forma de repartir actividades.
- La planificación: hace referencia al proceso de estructura de consecución de objetivos, actividades, etc.
- El control: se refiere a cómo se asigna y se ejecuta el control sobre los empleados.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: se usa para ajustar, analizar y determinar los mecanismos que llevan a la consecución de objetivos (Likert citado por García, 2009).

Sin embargo, Luc Brunet (2011) en el *Clima de trabajo en las organizaciones* propone que el estudio de indicadores debe ser ampliado a las siguientes dimensiones:

- Autonomía: La libertad del individuo en la toma de decisiones y resolución de problemas intra e interpersonales.
- Conflicto y cooperación: nivel de colaboración y apoyo entre compañeros en el ejercicio de su trabajo.
- Relaciones sociales: las relaciones y el tipo de amistades que se observa en la organización.
- Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: hace referencia a las remuneraciones, salarios y beneficios sociales de los empleados dentro de la organización.
- Rendimiento: la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- Motivación: aspectos privados de los trabajadores (expectativas, intereses, objetivos, entre otros) que desarrollan de forma personal y profesional los individuos de una organización.
- Estatus: diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: hace referencia a experimentar cosas nuevas dentro de una organización y cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: delegación del proceso de toma de decisiones entre los niveles de jerarquización dentro de la organización.
- Apoyo: El tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Brunet, 2011).

En cuanto a la empresa *Place Great to Work*, empresa dedicada a estudiar el clima laboral en entidades comerciales alrededor del mundo, sostiene que se deben medir tres dimensiones importantes:

- El respeto: que determina el grado de respaldo que siente el trabajador al pertenecer a una entidad; y a cómo se sienten con el rol de los administrativos.
- La camaradería: la percepción del trabajador en cuanto al trabajo en equipo.
- La credibilidad: hace referencia a la aceptación que tienen los líderes frente a los empleados.
- Respeto: aceptación de las prácticas laborales de los trabajadores.
- La imparcialidad: trato con equidad hacia los empleados.
- El orgullo: determina la identidad organizacional que siente el trabajador al sentirse parte de un grupo económico (*Great Place to Work*, 2012).

2.4.2 Características del Clima Organizacional.

Para Luc Brunett (2011) el clima organizacional se determina de acuerdo a las características internas de una empresa, pues los factores vivenciales o psicológicos de los trabajadores son diversos y, partimos de la idea que una sociedad o entidad comercial, está formada por individuos heterogéneos. Sin embargo, dentro de las empresas existe un patrón característico que se delimita mediante: la estructura administrativa, el tipo de liderazgo, las formas de relación entre trabajadores y el sistema de recompensas y castigos.

Para Diana Ramos (2012), el clima organizacional también corresponde a la percepción del trabajador sobre su contexto laboral. De hecho, esta autora sostiene que el clima organizacional se fundamenta en dos pasos previos: la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Por lo tanto:

- El clima es una configuración particular de variables situaciones (experiencias de cada trabajador con relación a sus compañeros, actividades, jefes, cultura organizacional, entre otros).
- Sus elementos constitutivos (cultura organizacional) pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayoría por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las perciben el observador o el actor (esto está regulado por la satisfacción laboral).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas del trabajador.

Los elementos enumerados, dan muestra de que un ambiente laboral o clima laboral puede estar determinados por factores internos (relacionado con la empresa, como la cultura organizacional) con factores externos (expectativas) del trabajador. Sin embargo, de acuerdo a cada empresa, los elementos que se tendrán responderán a cada realidad. Para Diana Ramos, estos elementos son la tendencia dentro de las configuraciones de las empresas, pero menciona que no son todos pues de acuerdo a situaciones estos pueden variar parcial o totalmente.

2.4.3 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.

Por otra parte, es evidente que el clima organizacional influye y a vez es influenciada por la cultura organizacional (Chiavenato, 2011). Esta relación está dada ya que el clima organizacional debe ser pensado como una política empresarial, tan solo por citar un ejemplo. En cuanto a la cultura organizacional, se puede pensar – y es evidente– que creará un óptimo clima organizacional. A pesar de que ambas pueden ser confundidas, existen diferencias marcadas entre estos dos elementos:

Tabla 1: Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Menor permanencia en el tiempo	Mayor permanencia en el tiempo
Se enfoca en variables y factores internos de la organización	Se enfoca en variables y factores internos y externos de la organización
Se enfatiza sobre percepciones de las prácticas, los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.	Se centra en suposiciones fundamentales de los significados valores, creencias, mitos, ritos, símbolos
Las estructuras de la organización y las actitudes e interacciones de sus integrantes lo hacen más perceptible	Puede ser estable y al mismo tiempo menos perceptible.

Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.4.4 Investigaciones sobre clima organizacional.

Actualmente, abordar el clima organizacional es visto como un aporte de gran validez para las organizaciones y que ha sido analizado con un correcto manejo y uso de herramientas, razón por la cual es necesario plantear algunos trabajos que se han realizado sobre este tema.

La investigación realizada sobre el diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados, realizado por Yoanys Paule y Rosa Cabo Verde (2011) en Cuba, se centró en un análisis del estado de clima laboral con la ayuda de un cuestionario con escalas de Likert aplicado a una muestra de todas las áreas de la organización, mediante el cual se pudo concluir que en general existe un clima favorable dentro de la organización, pero que existen algunos inconvenientes en el desempeño de los trabajadores que no ayudan al correcto funcionamiento y que deben ser atendidos con un plan de mejoras.

Por otra parte, el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa –COPEME– (2009) determinó, con base en un estudio realizado a microempresas, que dentro de una entidad comercial se deben medir los siguientes puntos: el nivel de satisfacción de su ambiente laboral, nivel de satisfacción al pertenecer a dicha empresa y a aspectos como: remuneración, ambiente laboral, relaciones entre compañeros.

2.5 Conclusiones.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es posible concluir que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos de los colaboradores en las empresas. Al mismo tiempo, otorga un diagnóstico de las características y estructura de las mismas, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros de una organización como en sus relaciones interpersonales e identificación empresarial.

El clima organizacional nos da las pautas para tratar las deficiencias o ausencias de recursos dentro de una organización. Pero aún hay más, con base en lo expuesto, debemos decir que no solo nos da pautas para introducir un proyecto que ayude a generar un clima organizacional, sino que nos permitirá fundamentar una cultura organizacional con miras al bienestar o satisfacción de los trabajadores.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

El presente estudio se enfocará en identificar el estado actual del clima organizacional, es decir de las percepciones del trabajador ante diferentes aspectos y estímulos dentro de la empresa Fybeca en la ciudad de Cuenca. Los métodos principales de este estudio se fundamentan en un análisis no experimental con enfoque cuantitativo y cualitativo con un alcance descriptivo.

3.1 Muestra.

Para la recolección de datos, hemos aplicado la encuesta a 30 trabajadores de un total de 83; lo cual representa un muestreo en el 36,14 % de los colaboradores de Fybeca. Las encuestas han sido aplicadas indistintamente de sus actividades designadas. En otras palabras: de forma aleatoria. A pesar de que el porcentaje de sujetos de estudio puede considerarse bajo, las políticas de la empresa no permitieron un acceso a más empleados; por lo que, el número de encuestados permitidos fue de un 100%.

3.2 Instrumentos.

La herramienta que se utilizará en este estudio es una encuesta de clima organizacional, la cual mide varios aspectos como credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo y estilo gerencial que contiene 76 ítems. Este instrumento fue desarrollado por la empresa consultora estadounidense *Great Place To Work* que mide con precisión el nivel de confianza de la organización y hacen recomendaciones específicas para mejorar su lugar de trabajo.

Tabla 2: Parámetros que mide la encuesta

DIMENSIÓN	DEFINICIONES	SUBDIMENSIONES
Credibilidad:	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo	Comunicación: técnicas que facilitan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

		• Competencia gerencial: la capacidad de los directivos para manejar situaciones. • Integridad: la confianza que irradian los directivos de las empresas.
Respeto	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas	• Apoyo: demuestra un aval hacia las actividades realizadas por los trabajadores. • Participación: se evidencia un interés por aceptar o escuchar las intervenciones de los trabajadores. • Cuidado: se tiene presente al trabajador como un colaborador de la empresa y no solo como un simple empleado.
Imparcialidad	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad	• Equidad: trato justo desde los administrativos hasta los empleados; tienen que ver con la repartición de actividades y recompensas. • Ausencia de Favoritismo: no se detecta un trato preferencial. • Justicia: el sistema de recompensas se aplica de acuerdo a los logros y metas cumplidas por el trabajador.

Camaradería	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí	• Fraternidad: trabajo en equipo. • Hospitalidad: ambiente de trabajo. Sentido de satisfacción y estabilidad. • Sentido de Equipo: logra establecer sus actividades con base en un nexo entre compañeros.
Orgullo	Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización	• Trabajo: muestra una identidad empresarial debido al alto nivel de desempeño en sus actividades. • Equipo: se involucra tanto en los objetivos como en la cultura organizacional. • Empresa: siente respaldo de una entidad comercial.

Fuente: (Great Place to Work, 2017)

Cabe acotar que las subdimensiones fueron conceptualizadas con el objetivo de dar a entender mejor la aplicación de la encuesta *Great Place to Work* ya que la consultora no define las subdimensiones. Credibilidad, respeto e imparcialidad fueron tomadas de Chiavenato, 2011; las subdimensiones de camaradería y orgullo fueron tomadas de Calderón, 2011.

Ahora bien, *Great Place to Work* es un centro de investigación y consultoría fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del ambiente laboral y la cultura organizacional en las compañías. Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de los empleadores de los 46 países donde se publica. Además, es el responsable de la lista *The Best Companies to Work for*, la cual ha llegado a ser el termómetro de crecimiento (con relación a clima organizacional) de empresas alrededor del mundo.

Para nuestra investigación, se utilizó esta herramienta ya que es la primera vez que la empresa Fybeca contrata los servicios de esta empresa para medir el clima organizacional de su corporación GPF encargada de la cadena Fybeca. El objetivo de esta encuesta, generó un interés por diagnosticar el clima organizacional en este establecimiento. Y a partir de ahí, corregir o fomentar los resultados.

3.3 Procedimiento.

1. Encuestar a 30 trabajadores de la empresa Fybeca y se considerará a las personas que laboran en puntos de venta y en operaciones para garantizar una comparación equitativa y homogénea de los resultados con las mismas características de desempeño.
2. Se analizarán los datos los cuales se tabularán en el programa Excel (Microsoft 2010), se realizarán gráficos y tablas en el mismo programa.
3. Dentro de las preguntas de la encuesta se tomó en consideración una escala de Likert, con valores del uno al cinco, es decir uno es igual a casi nunca es verdad, dos pocas veces es verdad, tres a veces es verdad, a veces no, cuatro frecuentemente es verdad y cinco casi siempre es verdad.
4. Se generó un patrón de acuerdo a las respuestas de los encuestados y de allí se determinó las fortalezas y debilidades en cuanto a clima organizacional.
5. Se generó un modelo de análisis en el cual se sacaron promedio de los factores y subdimensiones para dar valores porcentuales a dichas dimensiones. Y, con base en esto, se desarrolló un plan de implementación, mejora y fortalecimiento de los aspectos concernientes a clima organizacional.
6. Se consideraron a las dimensiones de valores bajos (menos de 50%) de color verde como punto de partida para la creación de un plan de mejora. Por otra parte, se consideraron a las dimensiones altas (mayor a un 50%) de color azul como punto a fortalecer el clima organizacional dentro de Fybeca.

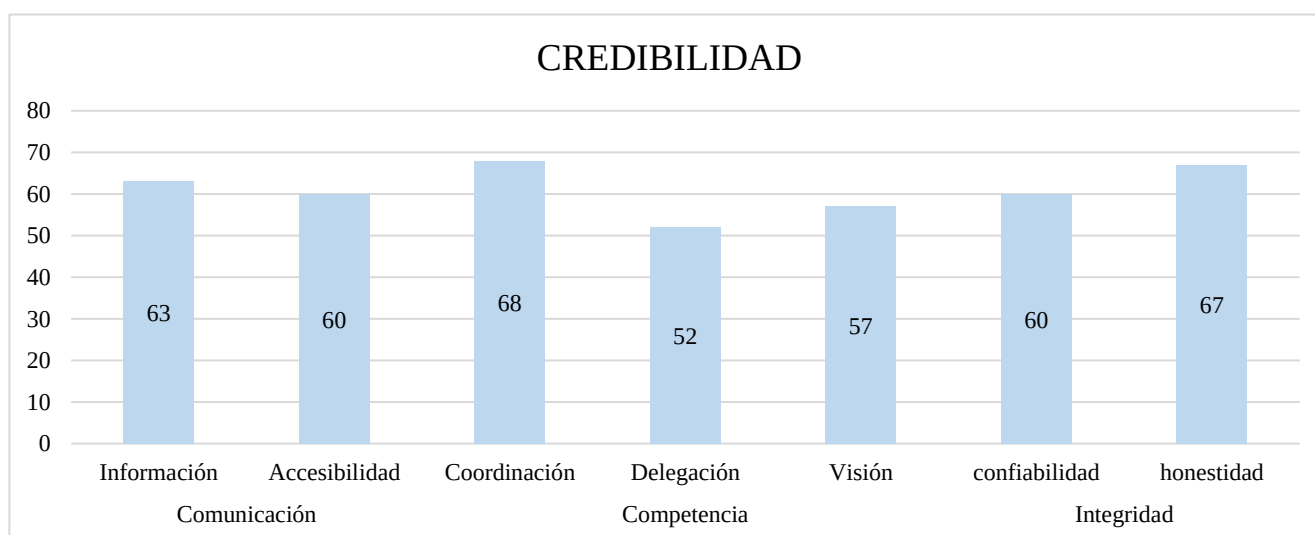
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.

4.1 Dimensiones

Las encuestas aplicadas al personal de Fybeca pusieron de manifiesto todo lo concerniente al clima organizacional dentro de esta empresa. Sin embargo, nosotros hemos interpretado dichos patrones de acuerdo a niveles o dimensiones que configuran un determinado clima organizacional. De esta forma podemos organizar la información.

4.1.1 Credibilidad

Figura 1: Dimensión Credibilidad



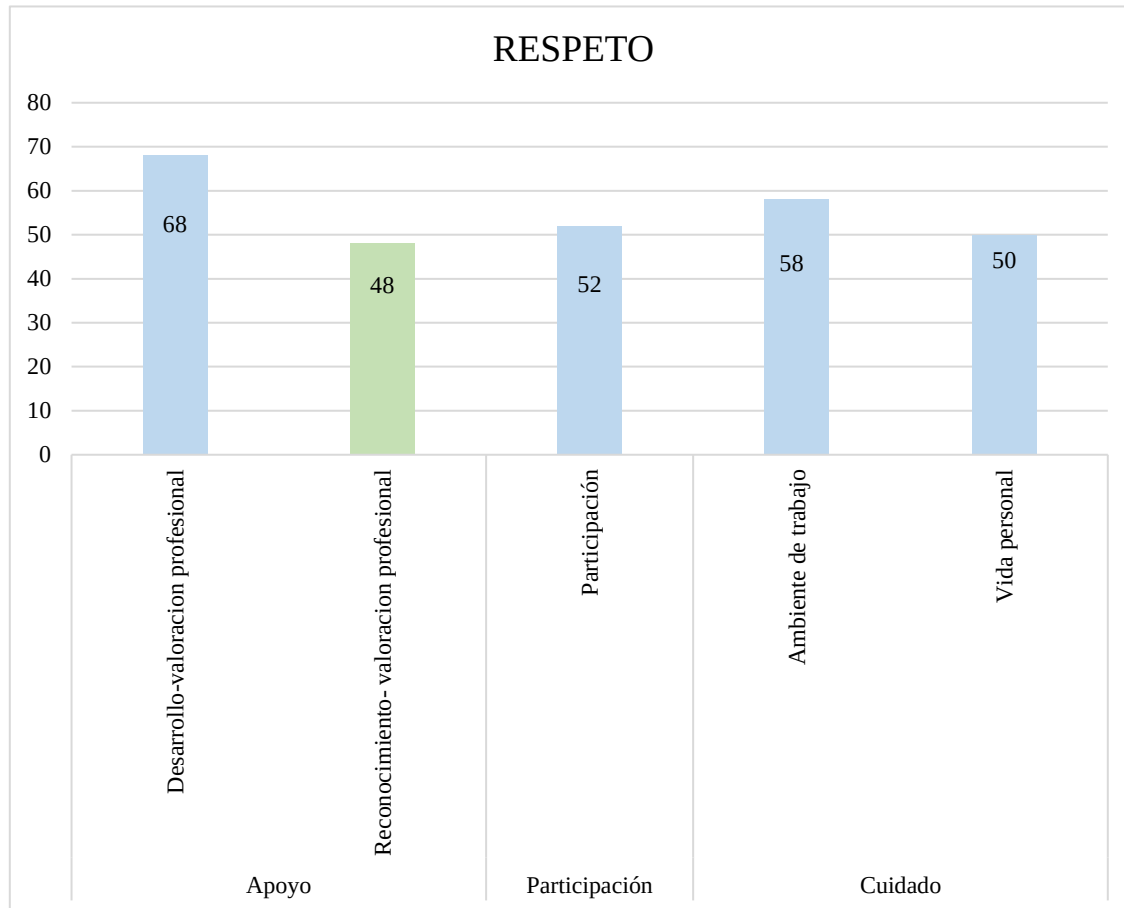
Elaborado por: Vega, Belén (2017).

La credibilidad, de acuerdo a los resultados, es buena ya que la información y la accesibilidad tienen porcentajes superiores o iguales al 60%. En otras palabras, los trabajadores consideran que la comunicación con sus superiores (jefes) es óptima; o en todo caso es superior a la buena. Del mismo modo, la coordinación y visión de la empresa ha sabido transmitir una seguridad laboral; y por lo tanto la integridad demuestra valores representativos en confiabilidad y honestidad.

En la figura 1 se puede apreciar que el criterio sobre la credibilidad de la empresa es superior al 50%; por lo que podemos considerar que los trabajadores se sienten respaldados por su lugar de trabajo Fybeca.

4.1.2 Respeto

Figura 2: Dimensión Respeto

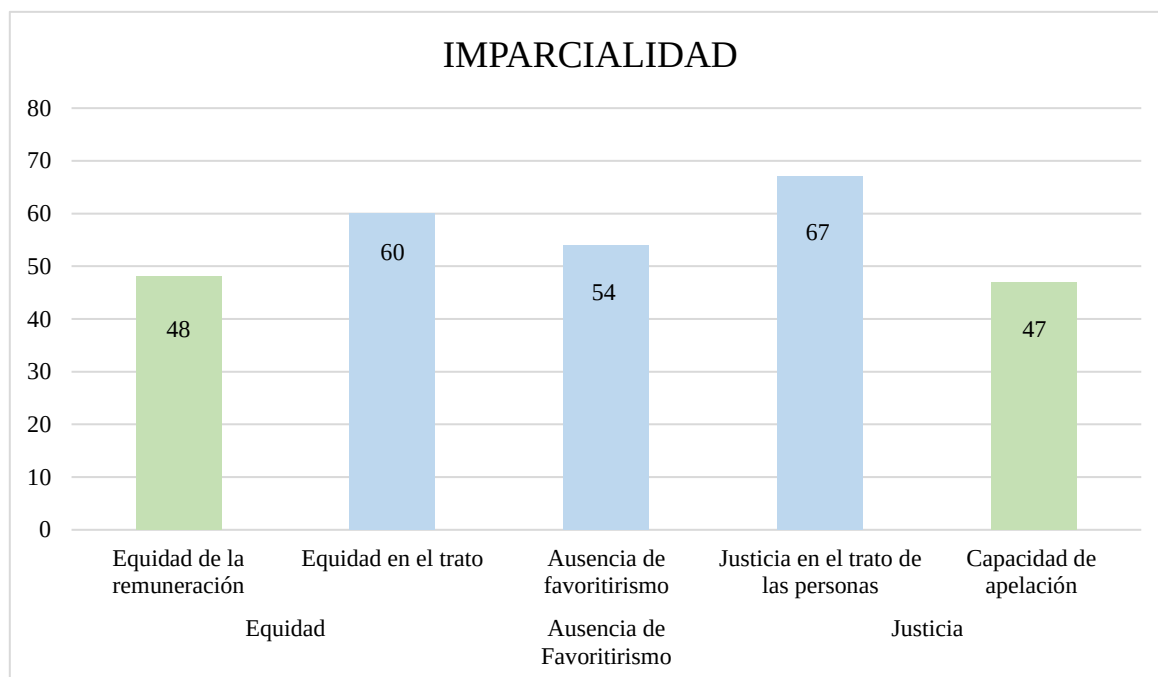


Elaborado por: Vega, Belén (2017).

El respeto tiene valores inferiores al 50% representado por reconocimiento- valoración profesional y vida personal; en general los valores de porcentaje de respeto son regulares, en excepción de desarrollo-valoración profesional con un valor mayor al 60%.

4.1.3 Imparcialidad

Figura 3: Dimensión Imparcialidad

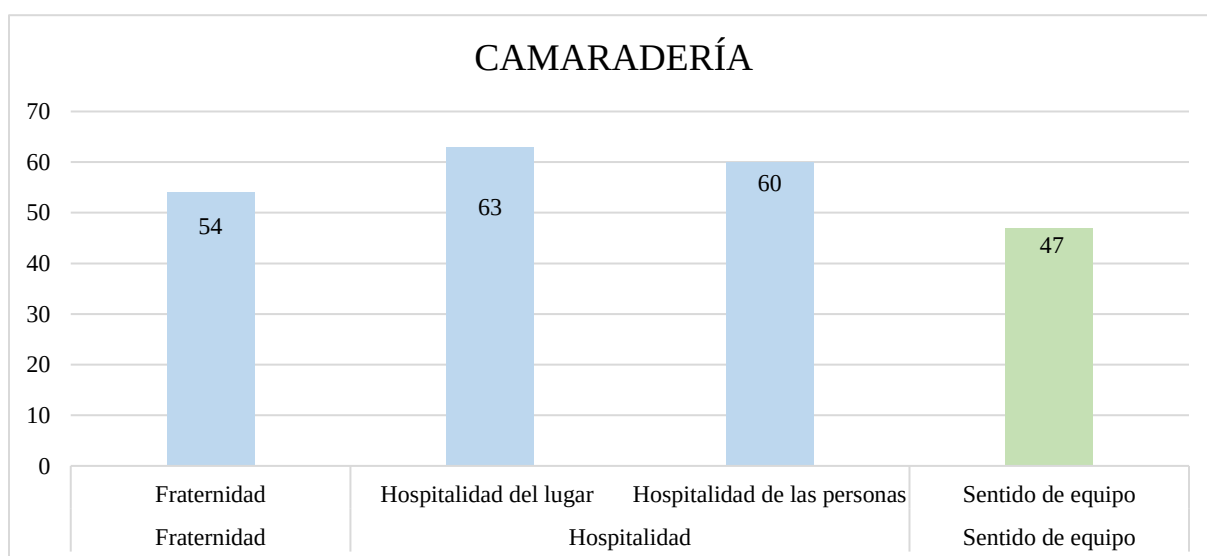


Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Dentro de la imparcialidad se encuentran factores como equidad de la remuneración y capacidad de apelación con un porcentaje menor al 50%, que denota una baja percepción de justicia y equidad; sin embargo, los valores de justicia en el trato de personas y equidad en el trato se presentan valores superiores a 60%.

4.1.4 Camaradería

Figura 4: Dimensión Camaradería

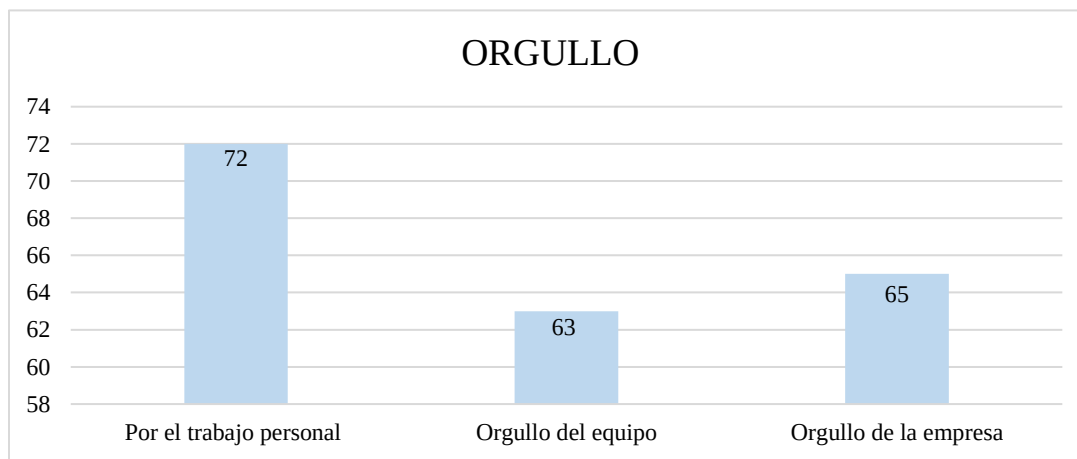


Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Dentro de la camaradería se pudo observar un valor inferior al 50% el cual pertenece a sentido de equipo. Mientras que el valor más alto destaca capacidad de líder representado por más del 60%.

4.1.5 Orgullo

Figura 5: Dimensión Orgullo

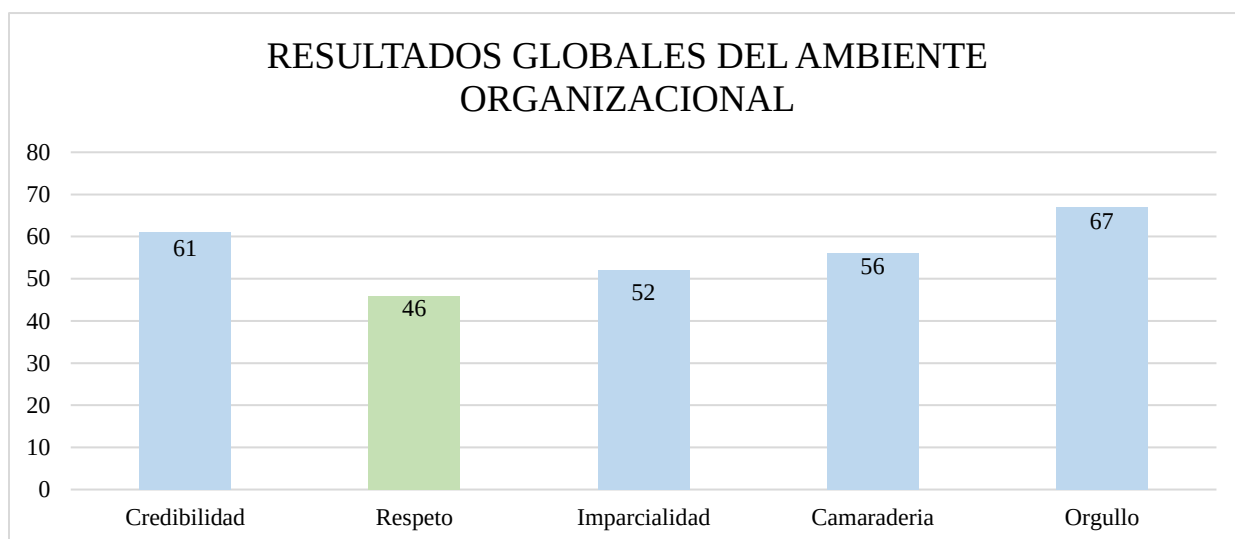


Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Dentro del orgullo se encuentran valores relativamente superiores al 70% como orgullo por el trabajo; en contraste con el 63% de orgullo de equipo.

4.2 Resultados Globales.

Figura 6: Resultados Globales



Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Se pueden apreciar valores que sobrepasan el 50% en dimensiones como: credibilidad, orgullo, camaradería e imparcialidad. En contraste con los valores inferiores al 50% en la dimensión respeto.

4.3 Fortalezas y Debilidades.

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS		
DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	FACTORES
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Orgullo por el trabajo personal
Credibilidad	Competencia Gerencial	Coordinación
	Integridad	Honestidad
DEBILIDADES		
DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	FACTORES
Camaradería	Sentido de equipo	Sentido de equipo (Identidad de grupo)
Imparcialidad	Equidad	Equidad de remuneración
	Ausencia de favoritismo	Ascensos justos y empleados preferidos

	Justicia	Capacidad de apelación
Respeto	Apoyo	Reconocimiento- Valoración Profesional
	Participación	Participación JEFE - EMPLEADO
	Cuidado	Vida Personal

Elaborado por: Vega, Belén (2017).

En esta tabla se detallan los factores en sus respectivas dimensiones y subdimensiones; tomando en cuenta los picos de valores altos (más de 50%) como fortalezas y los inferiores a 50% como debilidades. Se categorizó de la siguiente manera debido a los patrones propuestos por *Great Place to work* ya que esta consultora considera que los picos inferiores deben ser considerados para un posterior plan de mejora y los picos altos para un plan de fortalecimiento.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA O FORTALECIMIENTO.

5.1 Introducción.

Dentro de este capítulo se desarrolla un plan de fortalecimiento o mejora del clima organizacional dentro de Fybeca; en este se plantea estrategias para mejorar o fortalecer factores que influyen de manera directa en el clima laboral y también se aborda cómo esta puede influir de manera positiva en el desempeño, satisfacción y motivación laboral. Todo se realizará partiendo de los datos que demuestran falencias o fortalezas en las diferentes dimensiones, obtenidas de la encuesta termómetro de la consultora *Great Place to Work*, y aplicadas a los trabajadores de Fybeca.

A su vez, en este apartado se detalla brevemente como, a partir de este análisis, se pretende que se fortalezca el manejo de las relaciones intraempresariales, pues el diagnóstico de las falencias y fortalezas en este ámbito, contribuyen ya a crear una serie de políticas institucionales y que vayan a favor de un clima organizacional óptimo.

Como advertencia, es cabal acotar que cuando hablamos de puntos bajos o de dimensiones bajas hacemos referencia a dimensiones con menos de 50 puntos porcentuales dentro de la escala de satisfacción de las encuestas termómetro. Naturalmente, dimensiones altas o puntos altos corresponden a datos que ostentan un resultado con más del 50%.

5.2 Plan de mejora o fortalecimiento.

Luego de haber obtenido los resultados del diagnóstico de clima organizacional de la empresa Fybeca, se determinó que existen factores como orgullo al trabajo personal, coordinación colaborador-administración y honestidad como fortalezas de la empresa; sin embargo se determinó que existen debilidades como son: sentido de equipo, equidad de remuneración, ascensos justos y empleados preferidos, capacidad de apelación, reconocimiento-valoración profesional, participación jefe-empleado y vida personal; siendo estos factores en los cuales se puede trabajar para alcanzar una mayor satisfacción laboral por parte de los miembros de la empresa. Los cuales, en consecuencia, ayudan en el crecimiento y rendimiento de los trabajadores y de la empresa.

Para desarrollar el plan, habíamos estandarizado algunos criterios acerca de las dimensiones. Esto lo realizamos con el objetivo de que, en primer lugar, el trabajador a ser encuestado no interprete dichos tópicos a su criterio. Y, en segundo lugar, que tanto la empresa como nosotros podamos manejar estas dimensiones bajo una consideración común.

5.2.1 Camaradería y plan de mejora.

Dentro de la dimensión camaradería, el sentido de equipo es el mas bajo con un 47% de satisfacción; al igual que la fraternidad con un 53% en comparación con la hospitalidad del lugar y de las personas con un 63 y 60%. Lo que demuestra que el sentido de equipo y la camaradería – relaciones directas entre compañeros– no satisface a los trabajadores de la empresa Fybeca.

Con base en lo anterior y en las respuestas obtenidas de las encuestas termómetro se ha logrado obtener las siguientes consideraciones que el plan de mejora o fortalecimiento de clima organizacional requiere:

Tabla 4: Dimensión de Camaradería

Propuesta	Plazo	Responsable
a) En los mejores días Vitalcard (días de descuento) los grupos de cada farmacia deberán cumplir con un porcentaje de venta como equipo y el que alcance este objetivo se le otorgará un bono económico, un regalo sorpresa o una estrella de reconocimiento.	Cada 15 días.	Gestión Administrativa Talento Humano
b) Entregar una tarjeta con una frase motivadora a un compañero designado.	Cada 4 semanas	Talento Humano

Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Pero hay que decirlo, la hospitalidad del lugar y la hospitalidad de las personas deben ser fortalecidas, pues como lo hemos visto, corresponden a los puntos más satisfactorios dentro de esta dimensión. De cierta manera, el fomento del trabajo en grupo para realizar actividades laborales puede ayudar a mantener y fortalecer la hospitalidad que brinda Fybeca.

5.2.2 Imparcialidad y plan de mejora.

Por otro lado, la dimensión imparcialidad se ha visto como un punto bajo dentro de los resultados de la encuesta. Sobre todo, los criterios acerca de la equidad en remuneración y la capacidad de

apelación con 48% y 47% respectivamente. Es decir, la capacidad que tienen los trabajadores de manifestar su reclamo sobre actos de injusticias (económica y de reconocimiento laboral).

Ahora bien, nosotros hemos relacionado esta dimensión con la visión que tienen los trabajadores con relación al liderazgo de los administrativos; y de cierta manera con la cultura organizacional (ya que se puede observar una discordancia en el sistema de recompensas o castigos).

En otro orden de cosas, el favoritismo y las injusticias son factores que limitan el bienestar y la satisfacción del trabajador en su entorno generando rivalidad entre ellos y rechazo al jefe inmediato, por lo cual, para el plan de mejora o fortalecimiento organizacional, y su futuro monitoreo se deben aplicar los siguientes cambios:

Tabla 5: Dimensión Imparcialidad

Propuesta	Tiempo	Responsables
a) Realizar charlas de concientización con los líderes de punto de venta que abarquen temas como: la problemática que desencadena el favoritismo, los pro y contra del favoritismo, soluciones y estrategias para mitigar el problema.	Trimestral	Talento Humano
a) Implementar un buzón de quejas y sugerencias dentro de cada punto de venta.	Revisión mensual	Talento Humano
b) Desarrollar talleres para los líderes con actividades como: simulaciones de conflictos y soluciones, test de liderazgo para identificar debilidades y fortalezas.	Trimestral	
c) Realizar una reunión en la cual involucre líder-colaborador individualmente para ejecutar una autoevaluación, es decir la evaluación se realizará de líder a colaborador y viceversa.	Mensual	
d) Generar un plan de acción individual es decir que la remuneración variable dependa del porcentaje de ventas individual más no colectivo, es decir que el empleado cobre los beneficios del porcentaje requerido mensualmente como resultado de su esfuerzo personal.	Mensual	Gestión Administrativa Talento Humano

Elaborado por: Vega, Belén (2017).

Dado que la dimensión imparcialidad requiere en su mayoría de charlas, no se recomienda hacerlas de manera mensual. Debido a que estas pueden generar un gasto adicional en el presupuesto de talento humano. A la par que puede entorpecer con las actividades comerciales de los trabajadores. Sin embargo, la revisión del buzón de quejas y de la remuneración individual, perfectamente son aplicables de forma mensual.

Sin embargo, hay que decir que las subdimensiones como la justicia en el trato de las personas y del personal ha sido determinado con el más alto grado de satisfacción por parte de los trabajadores con un 67%. Lo que demuestra que, a pesar de las deficiencias al momento de tratar el sistema de recompensas y castigos, el trato a los trabajadores por parte de los administrativos ha sido satisfactorio. Esto, además está corroborado por los resultados de equidad en el trato que demuestra un 60% de aceptación. Es decir, se debe fortalecer esta dimensión aplicando las charlas al personal.

5.2.3 Respeto y plan de mejora.

El último punto bajo determinado por las encuestas termómetro es el respeto. Dentro de ésta dimensión, podemos encontrar con el reconocimiento-valoración profesional como el más bajo con un 48% de satisfacción. Es importante, en este punto, la percepción del trabajador al sentirse estimado y valorado como personas y no solo visto como una herramienta económica.

Tabla 6: Dimensión Respeto

Propuesta	Plazo	Responsable
a) Se aplicará el <i>Coaching</i> empresarial para capacitar a los líderes de negocio para integrar y comprometerse laboralmente hacia actitudes grupales y positivas, traducéndose a una mejor gestión de conflictos internos.	1 vez al año	Un Coach (contratado) y Talento humano
a) Se realizan grupos focales en los cuales se tratara temas importantes y circunstanciales del punto de venta que impliquen la toma de decisiones como: temas de estructura física de la farmacia, estrategias de venta, horarios de trabajo.	1 vez al mes	Líderes Zonales y de Negocio junto a Talento Humano
a) Reformular horario de trabajo que brinde espacio para los empleados y sus actividades.	1 vez al mes	Líderes Zonales y de Negocio junto a Talento Humano

Por otra parte, se recomienda que se mantenga en constante vigilancia las prácticas de desarrollo-valoración profesional pues dentro de esta dimensión se ha mostrado como un punto alto con un 68%. Para ello, es necesario que los administrativos refuercen el trato y el sistema de remuneraciones hacia los trabajadores con base en un trato de *Coaching* empresarial.

5.2.4 Orgullo y plan de fortalecimiento.

En esta dimensión, los trabajadores encuestados sintieron orgullo de pertenencia por las subdimensiones: trabajo particular (individual), trabajo en equipo y la institución que los emplea. En este sentido, se debe fortalecer y aplicar estrategias que aumenten esta percepción como mejorar el proceso de inducción a la empresa con los nuevos empleados, implementado actividades más dinámicas como la visualización de videos de la empresa y de sus trabajadores, la manera en la que laboran, la entrega de algo significativo de la empresa para que se sienta parte de esta, otro aspecto importante en este sentido es que los colaboradores comprendan la trascendencia de su trabajo en los logros organizacionales y que sientan orgullo por su organización entregándole un reconocimiento por su desempeño y colgarlo en el punto de venta que labora, con el objetivo de lograr una identidad empresarial que permita alcanzar una producción y desenvolvimiento óptimo en las actividades comerciales.

5.2.5 Credibilidad y plan de fortalecimiento.

De la misma manera, la credibilidad de la institución no se ha visto comprometida; de hecho el personal considera que la empresa cuenta con una trayectoria que ha servido para dotar de credibilidad en los procesos: tanto en la parte de toma de decisiones, trato con el personal y manejo gerencial. Este hecho debe ser fortalecido y estudiado constantemente para lograr que los empleados sientan un respaldo en cada actividad que realicen, realizando charlas con el tema de la importancia de los valores corporativos con los trabajadores, implementar talleres grupales con técnicas de confianza, plantear acuerdos retadores pero alcanzables, es decir metas pequeñas para que los colaboradores puedan trabajar hacia ello.

5.3 Consideraciones finales:

Se concluyó que las dimensiones a mejorar son camaradería, imparcialidad y respeto presentando valores insatisfactorios, bajo los 50 puntos porcentuales. Es por ello que se propuso manejar talleres, charlas, capacitaciones y grupos focales con la intención de mejorar las relaciones interpersonales y laborales; además de tener una guía especializada para los líderes que se centre en el fortalecimiento de un trato igualitario. Pero no solo eso. Se considera que los trabajadores deben tener espacios para poder realizar sus objeciones en cuanto al clima organizacional; y para ello se ha recomendado ubicar buzones en los cuales se recepte todos los criterios del personal.

De forma análoga, se puede considerar a este trabajo como un punto de partida para fortalecer un clima organizacional que determine una filosofía y una política exclusivas en cuanto al manejo del personal del Fybeca. Tanto desde el sistema de recompensas como en el sistema de amonestaciones hasta el sistema de trato vertical y horizontal de los empleados; y con base en ello se podrá adecuar un clima organizacional óptimo para el desarrollo profesional de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Se puede evidenciar dentro de nuestros resultados que el déficit de liderazgo ha generado directa e indirectamente problemas dentro del clima laboral; es decir, el respeto es uno de los factores junto con la camaradería que presentan deficiencias. Esto puede ser el resultado de la baja imparcialidad, como el favoritismo de los jefes para sus trabajadores que genera rivalidad entre estos y además influye en el respeto ante la autoridad.

Por otro lado, es posible darse cuenta que dentro de la empresa existen políticas, hacia el manejo de situaciones de relaciones entre trabajadores, aun en desarrollo; y dichas políticas no garantizan que dimensiones como el respeto o la camaradería establezcan un clima laboral satisfactorio. Esto significa que tampoco exista, de manera sistematizado, un sistema de recompensas que beneficie a quien ha trabajado para aquello.

Sin embargo, las demás dimensiones como: la credibilidad, respeto y orgullo se muestran fortalecidas gracias a al concepto que los trabajadores tienen de la empresa. Esto se da debido a la trayectoria que ha mantenido Fybeca a lo largo de los años en el país y que no ha venido en decadencia debido a las condiciones de mercado, de políticas comerciales, entre otros factores. Por lo tanto, se debe fortalecer estas dimensiones con base en charlas, capacitaciones y motivaciones permanente.

Para finalizar, a partir de nuestro análisis es posible darse cuenta que Fybeca es un lugar de renombre y es un lugar sólido donde trabajar, pero mantiene un programa de cultura y un clima organizacional aun en desarrollo. De hecho, en los resultados obtenidos se puede demostrar que al momento de trabajar de forma intraempresarial Fybeca presenta falencias en cuando a las dimensiones que atañen las relaciones sociales: imparcialidad y camaradería. Pero esto no quiere decir que la cultura y el clima organizacional se muestren en contra de las expectativas de los trabajadores. Por el contrario, con las deficiencias presentadas, el clima organizacional dentro de Fybeca, tiende a la satisfacción de su recurso humano.

Las dimensiones analizadas, de todas formas se han mostrado como los pilares en los cuales el clima organizacional se ha apoyado. Sin ellos, el contexto de trabajo no podría representar ni siquiera un dato dentro del análisis. Es por ello que mediante este estudio se pudo determinar cuáles son las falencias y cuáles son las fortalezas del clima organizacional en la empresa Fybeca.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda que la empresa Fybeca, a partir de los estudios realizados, fortalezca un clima organizacional que sea óptimo para el trabajador. Además, que estos dimensionen correctamente todos los aspectos que atañen a su recurso humano. Como se ha visto, el hecho de trabajar con personas significa que se va a contar con trabajadores de características heterogéneas y por lo tanto se debe dar cabida dentro de las políticas de manejo a sus diferentes dimensiones.

A la par, se recomienda que se tenga en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas para, a partir de ese momento, realizar un análisis de la situación *in-situ* y poder identificar las posibles causas y las potenciales soluciones. Posteriormente, se debe tomar en cuenta el plan de mejora o de fortalecimiento que pueda ser aplicado como herramienta de desarrollo de un clima organizacional óptimo teniendo en cuenta las dimensiones propuestas en esta investigación.

Se recomienda que el plan de mejora o fortalecimiento sea monitoreado y evaluado periódicamente para poder encontrar dificultades en su aplicación en la Empresa Fybeca; o que pueda ser mejorado constantemente de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y del clima laboral.

Para finalizar se recomienda la integración de un psicólogo laboral dentro del cuerpo de trabajadores de la empresa, ya que este profesional puede ayudar de forma técnica-científica a la aplicación correcta del plan de clima organizacional; así como a su desarrollo de acuerdo a las nuevas necesidades del contexto laboral y de la empresa Fybeca.

FUENTES DE CONSULTA

1. Barrera, R. (2013). *El concepto de cultura: definiciones, debates y usos sociales*. Universidad de Barcelona: Barcelona. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf»](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf).
2. Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas: México D.F.
3. Caballero, K. (2002). “El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza”. *Revista de Curriculum y enseñanza al profesorado*. [Universidad de Granada/Granada]. 6(1). 1-10. Versión digital. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf»](http://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf)
4. Calderón, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato: Ambato. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf»](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf).
5. Chiang, M, et. al. (2008). “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”. *Universum* [Universidad de Talca/Talca], 23(2), 66-85. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004»](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004).
6. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill: México D.F.
7. Clerc, J. et. al. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Valdivia: Universidad Austral de Chile. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf»](http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf).

8. COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMPS*. COPME: Lima.
9. Córdoba, L. (2014). *Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La internacional S.A. de la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador: Quito. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3652/1/T-UCE-0007-174.pdf»](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3652/1/T-UCE-0007-174.pdf)
10. Cuadra, A y Veloso, C. (2007). “Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones”. *Universum*. [Universidad de Talca/Talca], 22(2), 40-56. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004»](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004)
11. Fybeca. (2017). *Página web institucional*. Disponible en el siguiente enlace: [«https://www.fybeca.com/site/es/site/institucional»](https://www.fybeca.com/site/es/site/institucional).
12. García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*. [Universidad del Valle/ Cali]. 42 (42-63). Disponible para su consulta en el siguiente enlace: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
13. Gómez, A y Acosta, H. (2003). “Acerca del trabajo en grupos o equipos”. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la salud*. [ACIMED/ La Habana]. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011»](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011).
14. GPF. (2012). *Memoria de sostenibilidad 2012*. Corporación GPF: Quito. Versión digital. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://issuu.com/corporaciongpf/docs/mds_gpf_2012»](https://issuu.com/corporaciongpf/docs/mds_gpf_2012).
15. Great Place to Work. (2012). *Great place to work manual*. Great place to Work Institute: Chicago.
16. _____. (2016). *Culture Audit Fybeca*. Great place to Work Institute: Chicago.

17. Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Universidad Nacional de Cuyo: Mendoza. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf»](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
18. Hospinal, S. (2013). “Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la Empresa F y D Inversiones S.A.C”. *Industrial Data*. [Universidad Nacional Mayor de San Marcos/ Lima], 16 (2) 75-78. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf»](http://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf).
19. Juárez, S. (2012). “Clima organizacional y satisfacción laboral”. *PQC*. [Instituto Mexicano del Seguro Social/ Mexico D.F]. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf»](http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf).
20. Lichtenwald, M. (2010). “Cooperación en el vínculo laboral”. *FISEC-Ciencias Médicas*. [Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora / Buenos Aires] 13 (5). 213-231. Versión digital. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/999/fisec_estrategias_n13pp1213_231.pdf»](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/999/fisec_estrategias_n13pp1213_231.pdf).
22. Pedraza, L. et al. (2015). “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico”. *Revista Clío*. [Universidad del Magdalena/Santa Marta]. 9(17). Versión digital. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf»](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf)
23. Peña, C. (2015). *La Motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1»](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1).

24. Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia: Bogotá. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf»](http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf)
25. Ramos, M. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Universidad Central del Ecuador: Quito. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf»](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf)
26. Solís, M. (2014). *El clima organizacional y su influencia en la identidad empresarial en los trabajadores del Área administrativa de la Empresa Pública E.M.A.P.A Ambato*. Universidad Técnica de Ambato: Ambato. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9279/1/FCHE-PSIP-82.pdf»](http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9279/1/FCHE-PSIP-82.pdf)
27. Ucros, M. (2011). “Factores del clima organizacional en las universidades de la costa caribe colombiana”. *Omnia*. [Universidad de Zulia/ Maracaibo] 17(2). 91-102. Versión digital. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138007»](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138007)
28. Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American*. Universidad Andina Simón Bolívar: Quito. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4088»](http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4088)
29. Verdesoto, A y Landeta, D. (2015). *La cultura organizacional en relación a la productividad de la empresa KMEYO.COM del segundo semestre del 2014*. Universidad Central: Quito. Disponible para su consulta en el siguiente enlace: [«http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7574»](http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7574).

ANEXOS

Anexo 1: Síntesis de resultados y valoraciones.

GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX® - SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES		celdas y lo convierte en seleccionando un Estilo
1		
5	CREDIBILIDAD	
6	Comunicación	
7	Información	
8	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	
9	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	
10	Accesibilidad	
11	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	
12	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con el	
13	Competencia	
14	Coordinación	
15	Mi jefe conduce el negocio de forma competente	
16	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	
17	Los colaboradores que ha contratado nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	
18	Delegación	
19	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	
20	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	
21	Visión : Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea	
22	Integridad	
23	Confiabilidad	
24	Mi jefe cumple sus promesas	
25	Mi jefe hace lo que dice	
26	Aquí lo último que pasaría sería un despido masivo	
27	Honestidad : Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética	
28	RESPETO	
29	Apoyo	
30	Desarrollo - Valoración profesional	
31	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	

Colaborador - Administración

Trust Index GPTW

isto

Fuente: Great Place to Work

Anexo 2: Síntesis de resultados y valoraciones.

Preguntas-GPTW-ENCUESTA.xls [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel				
InicioInsertarDiseño de páginaFórmulasDatosRevisarVistaComplementos Pegar Portapapeles Imprimir Impresión de Lexmark Blanco y negro Ajustar a página Arial10 N K S Fuente Alineación General Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda				
E79 Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido				
	A	B	C	D
1	GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX® - SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES			
54	Colaborador - Administración	Equidad en el trato		
55		Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial		
56		Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa		
57		Ausencia de favoritismo		
58		Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen		
59		Mi jefe evita el favoritismo		
60		Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas		
61		Justicia		
62		Justicia en el trato a las personas		
63		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad		
64	Colaborador - Pares	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza		
65		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo		
66		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual		
67		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica		
68		Capacidad de apelación : Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo		
69		CAMARADERÍA		
70		Fraternidad		
71		Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo		
72		Aquí celebramos eventos especiales		
73		Las personas aquí se preocupan por las demás		
74		Hospitalidad		
75		Hospitalidad del lugar		
76		Este es un lugar acogedor para trabajar		
77		Es entretenido trabajar aquí		
78		Hospitalidad de las personas		
79		Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido		
80		Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"		

Fuente: Great Place to Work

Anexo 3: Síntesis de resultados y valoraciones.

Preguntas-GPTW-ENCUESTA.xls [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel									
InicioInsertarDiseño de páginaFórmulasDatosRevisarVistaComplementos Pegar Impresión de Lexmark Blanco y negro Ajustar a página Arial10 NKSS Fuente Alineación General Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda									
E54									
A B C D E									
GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX© - SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES									
Apoyo									
Desarrollo - Valoración profesional									
Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente									
Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo									
Reconocimiento - Valoración personal									
Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales									
Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo									
Participación									
Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas									
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo									
Cuidado									
Entorno de trabajo									
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar									
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar									
Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo									
Vida personal									
Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal									
A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal									
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador									
Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes									
IMPARCIALIDAD									
Equidad									
Equidad en la remuneración									
A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo									
Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa									
Equidad en el trato									
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial									
Trust Index GPTW									
Listo									

Fuente: Great Place to Work

Anexo 4: Encuesta termómetro.



GREAT PLACE TO WORK® TERMÓMETRO

Instrucciones: A continuación encontrará 76 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque con una equis (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Piense en la empresa como un todo, no solo en su área en particular. Cuando en la afirmación se haga referencia a "los jefes", piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando en la afirmación se haga referencia a "mi jefe", piense en su jefe directo. Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco. Si se equivoca, rellene totalmente la casilla y marque con una equis (x) su nueva respuesta.

Opciones de identificación:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

	1	2	3	4	5
1. Éste es un lugar acogedor para trabajar					✓
2. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo					✓
3. Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar					✓
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial					✓
5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo					✓
6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros					✓
7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas					✓
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa					✓
9. Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente					✓
10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional					✓
11. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo					✓
12. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más					✓
13. Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"					✓
14. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos					✓
15. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo					✓
16. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas					✓
17. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo					✓
18. Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa					✓
19. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes					✓
20. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla					✓
21. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua					✓
22. Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo					✓
23. Los jefes evitan el favoritismo					✓
24. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad					✓
25. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas					✓
26. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada					✓
27. Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar					✓
28. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad					✓
29. Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen					✓
30. Aquí, nos gusta venir a trabajar					✓
31. Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo					✓
32. Los jefes cumplen sus promesas					✓
33. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza					✓
34. Las personas aquí se preocupan por las demás					✓
35. Los jefes hacen lo que dicen					✓
36. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo					✓
37. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo					✓
38. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí					✓
39. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo					✓
40. Aquí celebramos eventos especiales					✓
41. Aquí lo último que pasaría sería un despido masivo					✓
42. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas					✓
43. A las personas se nos anima para que equilibremos el trabajo con nuestra vida personal					✓
44. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual					✓
45. Los jefes conducen el trabajo de forma competente					✓
46. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo					✓

51	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	☐	☐	☐	☐	☒
52	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa	☐	☐	☐	☐	☒
53	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	☐	☐	☐	☒	☒
54	Mi contribución aquí, es importante	☐	☐	☐	☒	☒
55	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	☐	☐	☐	☒	☒
56	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	☐	☐	☐	☒	☒
57	Es entretenido trabajar aquí	☐	☐	☐	☒	☒
58	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	☐	☐	☐	☒	☒
Ahora piense en su jefe en particular (si tiene más de uno, piense en aquel con el que interactúa más frecuentemente)						
59	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	☐	☐	☐	☒	☒
60	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	☐	☐	☐	☒	☒
61	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	☐	☐	☐	☒	☒
62	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	☐	☐	☐	☒	☒
63	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	☐	☐	☐	☒	☒
64	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	☐	☐	☐	☒	☒
65	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	☐	☐	☐	☒	☒
66	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla	☐	☐	☐	☒	☒
67	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	☐	☐	☐	☒	☒
68	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	☐	☐	☐	☒	☒
69	Mi jefe evita el favoritismo	☐	☐	☐	☒	☒
70	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	☐	☐	☐	☒	☒
71	Mi jefe cumple sus promesas	☐	☐	☐	☒	☒
72	Mi jefe hace lo que dice	☐	☐	☐	☒	☒
73	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	☐	☐	☐	☒	☒
74	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	☐	☐	☐	☒	☒
75	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	☐	☐	☐	☒	☒
76	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar	☐	☐	☐	☐	☒

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar?

Si lo hay, cite 1 ejemplo específico:

En esta empresa se puede crecer como ser humano,
por talento

En su opinión, ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

Evitar el favoritismo en algunos jefes,